

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Bahadır YAVUZ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İhsan YÜKSEL

Kırıkkale - 2014

JÜRİ ONAYI

Bahadır YAVUZ tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 17.04.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL (Başkan)

.....

Doç. Dr. Recep YÜCEL

.....

Yrd. Doç. Dr. Aşır ÖZBEK

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Tarih: 17.04.2014

Adı Soyadı: Bahadır YAVUZ

.....

ÖZET

YAVUZ, Bahadır. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2014.

Dünyada ve Türkiye’de toplam işletmelerin ve toplam istihdamın büyük bir bölümünü KOBİ’ler oluşturmaktadır. KOBİ’ler değişen ve zorlaşan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için İKY’yi en iyi şekilde işletmelerinde uygulamalıdır.

Bu çalışma Ankara OSTİM’deki işletmeleri kapsamaktadır. Bu kapsamdaki işletmelere yönelik yapılan anket ile işletmelerin İKY uygulamalarını ne düzeyde gerçekleştirdikleri ve İKY uygulamalarına bakış açıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

KOBİ’lerde İKY uygulamalarını inceleyen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; KOBİ’lerin tanımı yapılmış, özellikleri, avantajları ve dezavantajları hakkında bilgi verilmiş, Türkiye ve Dünya ekonomisi açısından önemi vurgulanmıştır. İkinci bölümünde; İKY’nin kavramsal çerçevesi hakkında bilgi verildikten sonra, İKY uygulamalarına ilişkin bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümünde; araştırma yöntemi ve araştırma kapsamındaki işletmelerde yapılan anket çalışmasının bulguları yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise; araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Ayrıca Türkiye’nin bazı illerinde İKY ile ilgili yapılan çalışmalarla karşılaştırmalar yapılmıştır. Son olarak da birkaç öneride bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler:

1. KOBİ
2. İKY Uygulamaları
3. OSTİM

ABSTRACT

YAVUZ, Bahadır. A Research For Human Resource Management Practices, Master Thesis, Kırıkkale, 2014.

SME's is a large partion of total employment and total firms in the world and in Turkey. HRM practices in SME's are applied because of changing and difficult competitive environment.

This study covers enterprises in Ankara OSTİM. Surveys carried out in this context for business enterprises realized what level of HRM practices and HRM practices were studied to determine their perspectives.

This study examined the HRM practices in SMEs is composed of four parts. In the first part; SMEs were defined, characteristics, advantagesand disadvantages of SMEs were informed after the importance of the SMEs in Turkey and the world economy is highlighted. In the second part; information was given about the definition and importance of HRM, information was given regarding HRM practices. In the third part; research methods and research findings of a survey conducted in the context of the business is located. In the fourth part; research findings are evaluated. In addition, in some provinces of Turkey about HRM studies comparisons were made. Finally, several suggestions were made.

Key Words:

1. SME
2. HRM Practices
3. OSTİM

KISALTMALAR ve SEMBOLLER

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma- Geliştirme
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
HRM	: Human Resource Management
İG	: İş Güvenliği
İK	: İnsan Kaynakları
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İS	: İşgören Sağlığı
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İşKUR	: Türkiye İş Kurumu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OSTİM	: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
SME	: Small and Medium Enterprise
THB	: Türkiye Halk Bankası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
X²	: Ki-kare

ÖNSÖZ

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde insan unsurunun ve insan kaynakları yönetiminin işletmeler için ne kadar hayati olduğu ortaya çıkmaktadır. Ülke ekonomilerinin taşıyıcı gücü olarak ifade edilebilen Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ)'lerin de bu rekabette varlıklarını sürdürebilmeleri insana ve insan kaynakları uygulamalarına gereken önemi vermeleriyle mümkündür. Bu amaçla KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının gerçekte uygulanma düzeyleri ve KOBİ'lerin İKY uygulamalarına bakış açıları ile ilgili bir araştırma yapma gereğini duydum.

Bu araştırmanın verilerinin temininde yardımcı olan Ankara'da Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM)'deki KOBİ'lerin sahiplerine, yöneticilerine, manevi desteklerini esirgemeyen aileme, bilgisayar yazımında büyük emeği geçen kardeşim Sinan YAVUZ'a teşekkür ederim. Ayrıca İşletme Anabilim dalının değerli hocalarına ve bu çalışmamda ilgi ve desteğini hiç esirgemeyen, yardımcı ve yol gösterici olan, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. İhsan YÜKSEL'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No:

Tablo 1.1.	Türkiye'deki KOBİ Sınıflaması	5
Tablo 1.2.	Türkiye'deki KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı	14
Tablo 1.3.	KOBİ'lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri	18
Tablo 3.1.	İşletme Yönetici ve Sahiplerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	64
Tablo 3.2.	İşletme Yönetici ve Sahiplerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	65
Tablo 3.3.	İşletme Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılım.....	65
Tablo 3.4.	İşletme Yönetici ve Sahiplerinin Görevlerine Göre Dağılımı.....	66
Tablo 3.5.	İşletme Yönetici ve Sahiplerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	66
Tablo 3.6.	İşletmelerin Faaliyet Sektörlerine Göre Dağılımı	67
Tablo 3.7.	İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	67
Tablo 3.8.	İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	68
Tablo 3.9.	İşletmelerde İKY Biriminin Olması Durumuna Göre Dağılımı.....	68
Tablo 3.10.	İşletmelerin İKY Birimine Sahip Olmama Nedenlerine Göre Dağılımı.....	69
Tablo 3.11.	İşletmelerin İşgörenle İlgili Konulardaki Yetkili Birimlerine Göre Dağılımı.....	69
Tablo 3.12.	İşletmelerde İKY Birimi Olmasının Yıllara Göre Dağılımı.....	69
Tablo 3.13.	İK Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Dağılımı.....	70
Tablo 3.14.	İK Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	70
Tablo 3.15.	İK Yöneticilerinin Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımı	71
Tablo 3.16.	İşletmelerin İKY Birimindeki Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı.....	71
Tablo 3.17.	İşletmelerde İKY Biriminin Sorumluluk Alanlarına Göre Dağılımı.....	72

Tablo 3.18. İşletmelerde İKY Faaliyetlerine Ayrılan Bütçe Oranına Göre Dağılımı.....	72
Tablo 3.19. İşletmelerde İKP'nin Sürelerine Göre Dağılımı.....	73
Tablo 3.20. İşletmelerde İKP'nin Yapılmamasının Nedenlerine Göre Dağılımı	73
Tablo 3.21. İşletmelerin İş Analizi Yapma Durumlarına Göre Dağılımı	73
Tablo 3.22. İşletmelerde İş Analizini Kullanım Alanlarına Göre Dağılımı	74
Tablo 3.23. İşletmelerin İT'yi Yapma Durumuna Göre Dağılımı.....	74
Tablo 3.24. İşletmelerin İşgören Temininde Kullandıkları Kaynak Türlerine Göre Dağılımı.....	75
Tablo 3.25. İşletmelerin İstenen Nitelikte İşgören Temin Etme Yöntemlerine Göre Dağılımı.....	75
Tablo 3.26. İşletmelerin Temininde Güçlük Duyulan İşgörenlerin Niteliklerine Göre Dağılımı.....	76
Tablo 3.27. İşletmelerin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerini Yapma Durumlarına Göre Dağılımı	76
Tablo 3.28. İşletmelerde Kullanılan İşbaşı Eğitim Yöntemlerine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 3.29. İşletmelerde Kullanılan İşdışı Eğitim Yöntemlerine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 3.30. İşletmelerin Performans Değerlendirmesi Yapma Durumlarına Göre Dağılımı.....	77
Tablo 3.31. İşletmelerin Performans Değerlendirmesi Amaçlarına Göre Dağılımı.....	78
Tablo 3.32. İşletmelerde Ücret Yönetiminde Temel Alınan Kriterlere Göre Dağılımı.....	78
Tablo 3.33. İşletmelerde Ücret Yönetiminin Fonksiyonlarına Göre Dağılımı.....	79
Tablo 3.34. İşletmelerde İS ve İG'yi Uygulama Yöntemlerine Göre Dağılımı	79
Tablo 3.35. İşletmelerde İş Kazalarını Önleme Yöntemlerine Göre Dağılımı.....	80

Tablo 3.36. İşletmelerin İKY Birimi Olması ile Çalışan Sayısı İlişkisine Göre Dağılımı.....	80
Tablo 3.37. İşletmelerin İKY Birimi Olması ile İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumu İlişkisine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 3.38. İK Yöneticilerinin Mezuniyet Alanları ile Eğitim Durumu İlişkisine Göre Dağılımı	82
Tablo 3.39. İşletmelerin İKY Birimi Olması ile İA İlişkisine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3.40. İşletmelerin İKY Birimi Olması ile Faaliyet Sektörleri İlişkisine Göre Dağılımı.....	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No:

Şekil 2.1. İş Analiz ve Tanımlarının Amaçları	31
Şekil 2.2. Standart Seçim Süreci	39
Şekil 3.1. İşletme sahipleri ve yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımı	64

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
KISALTMALAR VE SEMBOLLER	iv
TABLolar DİZİNİ	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

1.1. KOBİ KAVRAMI VE TANIMI	3
1.2. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ	5
1.2.1. KOBİ'lerin Ortak Özellikleri	6
1.2.2. KOBİ'lerin Nitel ve Nicel Özellikleri	7
1.3. KOBİ'LERİN EKONOMİK VE SOSYAL SİSTEME KATKILARI	9
1.4. KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	11
1.5. KOBİ'LERİN TÜRK EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	13
1.6. KOBİ'LERİN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	16

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	19
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	20
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	25
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	25
2.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımı ve Önemi.....	25
2.3.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaç ve Kapsamı	27
2.3.2. İş Analizi ve İş Tanımı.....	28
2.3.2.1. İş Analizinin Amaçları	29
2.3.2.2. İş Tanımı	30
2.3.3. İşgören Bulma ve Seçme	31
2.3.3.1. İşgören Bulma ve Seçmenin Önemi.....	32
2.3.3.2. İşgören Bulma	33
2.3.3.3. İşgören Seçme	39
2.3.4. İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme	43
2.3.4.1. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi	43
2.3.4.2. Eğitimin Amaçları	44
2.3.4.3. Eğitim Yöntemleri	46
2.3.5. Performans Değerlendirme.....	55
2.3.5.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi.....	55
2.3.5.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları	56
2.3.6. Ücret Yönetimi	57
2.3.6. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği	58
2.3.6.1. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı ve Önemi	59
2.3.6.2. İş Güvenliği Açısından İş Kazaları	61
2.3.6.3. İş Kazalarına Karşı Önlemler.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	63
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	64
3.2.1. Tanımlayıcı Özellikler	64
3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapısına İlişkin Bulgular	68
3.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular	72
3.2.4. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Olmasına Göre Faaliyet ve Özelliklerin İncelenmesi	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA	91
EKLER	100
EK-1. ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....	100
EK-2. ÖZGEÇMİŞ	107

GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde KOBİ'lerin öneminin arttığı ve bunların bazı özelliklerinden dolayı gözde kuruluşlar haline geldiğini görmekteyiz. Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki, bu işletmeler teknik yeniliklere daha açık ve yatkındırlar. Yine tüketici isteklerine esnek karakterleriyle daha kolay ve hızlı bir şekilde cevap verebilmektedirler. Konjonktürel dalgalanmalara uyum göstermedeki üstünlükleri, bölgeler arası dengeli büyümedeki rolleri, rekabetin arttırılması, üretim hızları, bürokratik yapılaşmanın az olması, istihdam artışına yaptıkları olumlu katkıları, büyük firmalara yönelik olumlu katkıları ve bu işletmelerde yakın personel ilişkileri gibi özellikleri olumlu faktörler olarak belirtilmiştir (Ekin, 1996: 68; Ansal, 1994: 11).

Görülüyor ki tüm ekonomilerin vazgeçilmez temel bileşeni durumundaki KOBİ'ler, istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile (Sarıaslan, 1996: 9) tüm ülke ekonomileri için stratejik öneme sahip kurumlardır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, eğer ekonomik yapılarına güç ve istikrar sağlamak niyetindeyseler, KOBİ'lere hak ettikleri yeri ve önemi vermelidirler. Unutulmamalıdır ki, KOBİ'ler ülke kalkınmasının en önemli destekçilerindendir.

Birtakım güçlü yönlerine karşın KOBİ'lerin zayıf olduğu yönleri de bulunmaktadır. Pazar paylarını korumaları ve geliştirmeleri, rekabet gücü kazanmaları ve bunu kaybetmemeleri, gelişip büyüebilmeleri için zayıf yönlerini güçlendirmeye, eksiklerini tamamlamaya çalışmaları gerekmektedir.

İşgücü yapısındaki değişiklikler, insanların yaşam biçimlerinin değişimi, kadınların işgücü piyasasında her geçen gün daha fazla yer alması ve sosyal güvenlikle ilgili artan hükümet uygulamaları, işletmeleri bir takım zorluklarla karşı karşıya getirmektedir. Bu hızlı değişimler; temin, seçim, eğitim, kariyer yönetimi ve ücretlendirme gibi İKY fonksiyonlarının işletmelerde uygulanmasını bir anlamda zorunlu hale getirmektedir (Hodgetts ve Kuratko, 1995: 372).

KOBİ sahipleri de bu zorunluluklarla başa çıkmalıdır. Zira işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için üzerine düşen sorumluluğu en az büyük işletmelerdeki kadardır. Pazarlama, üretim, finans, Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme), İKY gibi işletme fonksiyonlarında süreçlerin başarıyla yerine getirilmesi için büyük işletmelerde olduğu kadar küçük işletmelerde de bir takım görev ve sorumlulukların gereğince yerine getirilmesine bağlıdır. Bu da ancak KOBİ'lerde etkin bir İKY'nin uygulanması ile mümkündür.

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

Bu çalışmanın amacı, günümüzde KOBİ'lerde İKY birimlerinin yapılarını ortaya koymak, İKY uygulamalarının gerçekleşme düzeylerini araştırmak ve işletmelerin İKY uygulamalarına bakış açılarını tespit etmektir. Bilindiği gibi, KOBİ'lerin Türkiye'deki toplam istihdam içindeki payları çok yüksektir. Bu nedenle bu işletmeler Türkiye'nin iktisadi ve sosyal yapısında önemli bir rol oynamaktadırlar.

Bu çalışma OSTİM'deki KOBİ'lerin İKY birimlerinin incelenmesine dayanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, KOBİ'lerin tanımı yapılmış, özellikleri, avantajları, dezavantajları hakkında bilgi verilmiş, Türkiye ve Dünya ekonomisi açısından önemi vurgulanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde; İKY'nin kavramsal çerçevesi hakkında bilgi verildikten sonra, İKY uygulamalarına ilişkin bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde; Ankara'da OSTİM'deki KOBİ'lerde yapılan araştırmanın bulguları yer almaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Ayrıca Türkiye'nin bazı illerinde İKY ile ilgili yapılan çalışmalarla da karşılaştırmalar yapılmıştır. Son olarak da yapılan araştırma gerçekte işveren ve yöneticilerin İKY uygulamalarına olan bakış açılarını ve eğilimlerini göstermeleri açısından önemli olup, daha verimli bir işletme için bazı öneriler de yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

1.1. KOBİ KAVRAMI ve TANIMI

20. yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmişti. Ancak, günümüzde KOBİ'ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha da önemli hale gelmiştir (Oktay ve Güney, 2002).

Günümüzde KOBİ'lerin katma değer ve istihdam yaratıcı etkileri, tüm ülkeler açısından oldukça önemli boyutlardadır. KOBİ'lerin ülkede yarattığı ekonomik etkilerin yanı sıra, sosyal ve siyasi bakımdan önemli rolleri bulunmaktadır. KOBİ'lerin gelişimi, içinde bulunulan ekonomik koşullara bağlı olmakla birlikte, bu işletmeler ölçeklerine bağlı olarak büyük işletmelerin karşılaştıklarının dışında sorunlarla da karşılaşmaktadırlar (Küçük, 2007: 95).

Ekonomik koşulların gittikçe ağırlaştığı günümüzde, ağır rekabet koşulları altında faaliyet gösteren KOBİ'lerin çalışma sermayesi yönetimi ve finansal uygulamalarındaki gelişmelerin, firmaların kendi faaliyetlerinde ve ekonomik kalkınmada önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Fakat küçük ölçekleri ile ticari alanda faaliyet gösteren bu işletmelerin bir takım güçlükleri vardır ve ülke ekonomisine katma değer ve istihdam yaratmaları için desteklenmeleri gerekmektedir (Küçük, 2007: 95).

KOBİ'ler için yapılan tanımlar ülkeler, kurum, kuruluş ve uzmanlar tarafından ülkelerin içinde bulundukları ekonomik duruma ve sektörel hacme bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu nedenle her kesim tarafından kabul edilen ortak bir KOBİ tanımı mevcut değildir (Müftüoğlu, 1994: 25).

Literatürde birbirine benzer, ufak farklılıkların söz konusu olduğu tanımlardan biri KOBİ'lerin; "işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olduğu, çevresinin dışına çıkmamış yerel faaliyetlerde bulunan, yalnızca öz kaynakları ile finanse edilen işletmeler" (Baykal, 1996: 7) olduğu ifade edilmektedir.

KOBİ; "bağımsız bir kişi tarafından sahip olunan, işletilen ve üretim yaptığı alanda baskın (lider) konumda bulunmayan işletmelerdir." Bir diğer tanıma göre; "kredi, personel, stok seviyeleri, üretim, servis, pazarlama ve satış gibi kritik kararların firmada görevli uzmanların yardımı olmaksızın, bir veya iki kişi tarafından alındığı işletmelerdir" (Vercan, 2001: 145).

KOBİ'lerin tanımlanmasında adından da kaynaklanan bir ölçek kullanılması gerekliliği nedeniyle değişik ülke, kurum, kuruluş ve uzmanlar tarafından nitel tanımlama kriterlerinin desteğinde, nicel kriterler daha ön planda tutulmuştur. Bu nedenle en çok kullanılan kriterler; genellikle istihdam edilen personel sayısı, yıllık satış hacmi, sermaye büyüklüğü ve yıllık bilanço değerleridir (Ceylan, 1995: 2).

Ülkemizde çeşitli kurum ve kuruluşlara göre KOBİ tanımlarına bakıldığında, Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) 1-49 arası işgören çalıştıran işletmeleri küçük, 50-99 arası işgören çalıştıran orta ölçekli, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) 1-50 arası işgören çalıştıran işletmeleri küçük, 51-150 işgören çalıştıran işletmeleri orta ölçekli, İstanbul Sanayi Odası (İSO) 1-19 arası işgören çalıştıran işletmeleri küçük, 20-99 işgören çalıştıran işletmeleri orta ölçekli, Türkiye Halk Bankası (THB) 1-100 arası işgören çalıştıran ve sermayesi 35 milyara kadar olan işletmeler küçük, 101-150 arası işgören çalıştıran ve sermayesi 35-70 milyar arası olan işletmeleri orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırmıştır (Tekelioğlu, 1998: 36).

Ülkemizde son yıllarda kabul gören, Sanayi Yatırım ve Kredi Bankasının da uygun gördüğü, KOBİ'lerin tanımı ve sınıflandırılması Tablo 1.1'de de gösterildiği gibi şu şekildedir (Müftüoğlu, 1991: 111).

İşyerleri: Ücretli işgören çalıştırmayan, sadece işletme sahibinin ve aile bireylerinin çalıştığı işletmelerdir.

Çok Küçük Sanayi İşletmeleri: 1-9 arasında personel istihdam eden işletmelerdir. Bu gruptaki sınıflandırmada aile bireyleri ve çıraklar dikkate alınmamaktadır. Sektörel farklılıklar dikkate alındığında üst sınırın 5 personele kadar düşürülmesi mümkündür. Ayrıca ikinci bir nicel ölçüt olarak makine parkı değeri de esas alınabilir.

Küçük Sanayi İşletmeleri: 10-49 arasında personel istihdam eden işletmelerdir. Çok küçük işletmeler tanımına paralel olarak alt sınır 5 personele kadar indirilebilir. Makine parkının üst sınır değeri de 500 bin dolardır. Bu rakam, Gümrük Birliği görüşmeleri çerçevesinde, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması için modern teknoloji kullanımında teşvik edilmeleri gerektiği kanaatiyle öngörülmüştür.

Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri: 50-199 arasında personel istihdam eden işletmelerdir. Makine parkı üst sınır değeri de 5 milyon dolardır. Böylece 200 personel çalıştıran bir firmada bir kişiye tekabül eden sermaye miktarı 25 bin dolar olmaktadır.

Büyük Sanayi İşletmeleri: İstihdam edilen personel sayısı 200'den fazla ve makine parkı değeri 5 milyon doların üzerinde olan işletmelerdir.

Tablo 1.1. Türkiye'deki KOBİ Sınıflaması

İşletmenin Ölçek Büyüklüğü	Çalışan Personel Sayısı	Makine Parkı Değeri
İşyerleri	İşletme Sahibi ve Aile Bireyleri	-
Çok Küçük Sanayi İşletmeleri	1-9	-
Küçük Sanayi İşletmeleri	10-49	500 bin Dolara kadar
Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri	49-199	5 milyon Dolara kadar
Büyük Sanayi İşletmeleri	200'den çok	5 milyon Dolardan fazla

Kaynak: (Küçük, 2007: 99)

1.2. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

Bazı ülke ve kuruluşlara ait KOBİ tanımlarında istihdam edilen personel sayısının önemli bir ölçüt olmakla birlikte, yeterli olmadığı, işletme büyüklüklerinin sınırlarını daha bir netleştirmek için diğer ölçütlerden de (sermaye, satış hasılatı gibi) yararlanılmaktadır (Küçük, 2007: 105).

Faaliyet gösterilen iş koluyla ilgili olarak veya o ülkenin ekonomik ve sosyal yapısına bağlı olarak bazı ölçütler, işletmelerin sınıflandırılmaları itibariyle diğerlerinin önüne geçebilmektedir. Tarım sektöründe işgücü önemli bir faktörken, teknolojiden azami düzeyde yararlanan alanlarda (sermaye-yoğun) işgücünün nispi olarak daha az önemli olacağı söylenebilir (Küçük, 2007: 105). Bu farklılıklarla beraber KOBİ'lerin bir takım ortak özellikleri de vardır.

1.2.1. KOBİ'lerin Ortak Özellikleri

İşgücü ve sermaye gibi farklı üretim faktörlerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı farklı iş alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin birlikte değerlendirilmesinin gerektiği durumlarda, istihdam edilen personel sayısı yanında sermaye ve satış hasılatı gibi ölçütleri de kullanılarak, işletme büyüklüğü belirlenebilir. Bu tür farklılıklara rağmen ekonomik birim olarak işletmeler aşağıdaki ortak niteliklere sahiptir (Küçük, 2007: 105).

İlk olarak KOBİ'lerin bağımsız olması beklenir. KOBİ'lerin bağımsız olması gereğinin özü, KOBİ'lerde büyük işletme hissesinin olmaması anlamında tamamen bağımsız olması veya varsa büyük işletme hissesinin sınırlandırılmış olmasıdır (Küçük, 2007: 105).

KOBİ'lerin bağımsızlık özelliğinin bir diğer boyutu da, girişimcinin karar alma özgürlüğüdür. Büyük işletmelerde yöneticilerin üzerinde yönetim kurulu, firma sahibi veya hisse sahiplerinin doğrudan baskıları mevcuttur. Hatta işletmeye kredi gibi finansal kaynak sağlayan kuruluşların bile dolaylı kontrolünden bahsedilebilir. Hâlbuki KOBİ'lerin çoğu istisnai durumlar göz ardı edilirse, sahipleri tarafından yönetilmektedir. Dolayısıyla işletmenin aynı zamanda sahibi olan bir yönetici için böyle bir baskıdan söz edilemez. Böylece hareket serbestisine sahip olan girişimciler, yeni düşüncelerini fiiliyata dökebilirler, yeni buluşlar ortaya koyup hayallerini gerçekleştirebilir, yeteneklerini kanıtlayabilirler (Küçük, 2007: 105).

Bir diğer ortak özelliği, teşebbüs yeteneğidir. Girişimci, en genel tanımıyla mal veya hizmet üretmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren, risk üstlenen

kişidir. Kurulan her KOBİ'nin arkasında bir girişimci ruh yatar. Zaten işletme kurmanın miras, başka fırsatların yokluğu gibi çeşitli nedenleri olmakla birlikte günümüzde işletme kurmanın en önemli nedeni girişimcilik güdüsüdür (Küçük, 2007: 106).

Ortak olan başka bir özellik de, kişisel ilişkilerin çok daha sağlam olmasıdır. KOBİ'lerde genelde yönetim işlevini girişimci yürütür. Böylece sayısı az olan personelini daha yakından tanıma fırsatı bulur. İş verimini, çalışma performansını iyi ölçebildiği gibi, işyeri dışında da medeni durumunu, sağlık ve aile problemlerini takip edebilir. İşveren işgören ilişkileri informal bir yapı kazanır. Bunun sonucunda işgörenler de, işletme sahibini sadece işveren olarak değerlendirmezler (Küçük, 2007: 106).

KOBİ'lerde pazarlama faaliyetleri genelde yüz yüze ve çoğu kez, girişimciler tarafından yapıldığından, müşteriler de zaman içinde ahabap, dost sınıfına dâhil olurlar. Bundan sonra müşterilerin işletmeye uğramaları, alışveriş amaçlı olmaktan çıkar, işletme sahibi müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir, müşteriler de işletme sahibinin sorunlarını daha yakından bilebilirler. Bu yakınlaşma, müşteriye kalite düşük veya ekonomik şartlar uygunsuz olsa bile, işletmeye çeker (Küçük, 2007: 106).

1.2.2. KOBİ'lerin Nitel ve Nicel Özellikleri

Bu bölümde, KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre sahip oldukları ayırt edilebilir nitel ve nicel özelliklerine genel olarak yer verilmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerin küçültülmüş bir şekli değildir (Tomur, 2004: 7). Dolayısıyla farklı özelliklere sahip bu işletmeleri, büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konması gerekir. Bu özellikler, KOBİ grubunu büyük işletmelerden ayıran belirgin farklılıkları yansıtabilmelidir.

KOBİ'lerin tanımı, ekonominin büyüklüğüne bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. KOBİ'leri tanımlarken bazı nitel ve nicel kriterler esas alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir.

Nitel Özellikleri: Nitel kriterler şu şekilde sıralanabilir (Çelik ve Akgemci, 1998: 73 - 74):

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışıyor olması
- Riskin girişimciye ait olması
- Girişimcinin işletmeyle özdeşleşmesi
- Girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde toplanması
- Uzlaşma ve işbölümü derecesi
- Sermayenin sınırlı olması veya finansal yetersizlik
- Yönetim tekniklerin uygulanamaması veya yetersizliği
- Mülkiyetin bağımlılık derecesi ve yönetimin bağımlılık derecesi
- Pazar payı, işletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücü
- İşletmenin veya sahiplerinin pazardaki gücü
- Sermaye piyasalarında bulunabilmek
- Aile bireylerin işletmede potansiyel katkılarının değerlendirilmesi

KOBİ'lerde işletme sahibinin girişimci ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş olması, bu işletmelerin ekonomik faaliyetleri için büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin çoğunda gözlenen bu türdeki yönetim yapısı karar alma sürecinde dinamik ve esnek bir yapı oluşturmaktadır.

Nicel Özellikleri: KOBİ'ler açısından nicel kriterler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çelik ve Akgemci, 1998: 73):

- İstihdam edilen kişi sayısı
- Öz sermayesi
- Çalışma sermayesi
- Sabit sermayesi
- Aktifler toplamı
- Enerji kullanımı
- Makine parkı değeri, kapasite, kullanılan alan, sipariş sayısı ve değeri
vardiya sayısı

- Katma değer, ödenen vergi miktarı, net servet, piyasa payı
- İhracatın satış miktarındaki payı
- Kullanılan makine, tezgâh sayısı ve gücü
- Belirli süre içinde ödenen ücretler, kullanılan toplam çeviri güç miktarı, hammadde
- Yapılan satış değeri tutarı ve karı
- Yönetimin bağımlı ya da bağımsız olması
- Sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması
- İşletmenin sahipliği ve yöneticilik sıfatlarının aynı kişi veya kişilerde olması

Ekonomi içindeki önemlerinin tüm kesimlerce kabul edilmesine ortak bir tanımlama yapmak için KOBİ'lerin sınıflandırılmasının bir pratik yararı da her ölçek ve nitelikteki teşebbüslerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirleri ve politikaların belirlenmesinde sağladığı kolaylıklardır. Bu tür bir sınıflandırma, farklı ölçeklerdeki işletmelerin farklı nitelikler taşıyan sorunlarının daha kolay teşhis edilmesi ve çözümler geliştirilmesinde de birçok avantaj sağlayabilmektedir (Oktav, 1990: 1, 2).

1.3. KOBİ'LERİN EKONOMİK ve SOSYAL SİSTEME KATKILARI

KOBİ'lerde sermaye faktörü tam anlamıyla hayati bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla birçok kişi kendi alanında girişim olanağı bulur çünkü işletmenin kurulması için gereken sermaye miktarı düşüktür. Gerekli sermaye bu kadar az olunca, girişimci konumundaki kişilerin bu miktarı kendi imkânları çerçevesinde bulmaları kolaylaşır. Bu da girişimcilik yeteneklerine sahip kişilerin iş hayatına atılmalarını kolaylaştırır (Küçük, 2007: 198).

Büyük girişimci oluşturma özelliği olan KOBİ'ler, sermaye ve sınai mülkiyeti yaygınlaştırdığı için demokratik yapının teminatı ve üretimin istikrar unsurudurlar. Yeni düşünce ve yenilikler ortaya koyarak, insanların daha rahat yaşamalarına katkıda bulunan KOBİ'ler, oluşturdıkları "katma değer" ile toplumun refah

düzeyinin yükselmesine yardımcı olurlar. Ödedikleri vergilerle sosyal amaçlı programları gerçekleştirmesini sağlarlar. "Bunların yanı sıra, sosyal sorumluluklarının bilincindeki işletmeler, kültür, eğitim ve sportif faaliyetlerine ve kimi sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunurlar" (Alpugan, 1994: 70).

Piyasadaki değişmelere çok çabuk uyum sağlayabildiklerini, yani esnek olduklarını söylediğimiz KOBİ'lerin, yeni teknolojilere kolaylıkla ayak uydurabilmelerinin yanı sıra, son yıllarda ortaya çıkan tüketim eğilimi esnek üretimi gündeme getirmiştir (Küçük, 2007: 198).

Tüketici kitle, standart mallar yerine özel ve kendine özgü malları arama eğilimindedir. Bu eğilim ölçek ekonomilerinin sağladığı standart mallar yerine, çeşit ekonomilerinin sunduğu kısa serili malların tüketimini arttırmaktadır. Böylece üretim-tüketim arasındaki ilişki de genel eğilim esnek talep/esnek arz yönündedir. Bu tür bir üretim dokusu ise KOBİ'lerin yapısına uygun düşmekte ve istenilen sonuçlar daha kolay alınabilmektedir (Esin, 1991: 19).

KOBİ'lerin ekonomiye öncelikli katkılarından biri rekabetin korunmasına ciddi yardımcı olmasıdır. Rekabet, piyasada çok sayıda firmanın olmasını gerektirir. Serbest Piyasa Ekonomisinin işlerliğini koruyabilmesi için, piyasaya giriş ve çıkışın serbest olması, piyasada çok satıcının bulunması şarttır. KOBİ'ler bu piyasada rekabetin korunmasında çok önemli bir işlevi yerine getirirler (Küçük, 2007: 199).

İşletmelerin piyasaya girmelerinin engellendiği ekonomiler de mevcut olduğu için, "Serbest Pazar Ekonomisi" kurallarının tam olarak işletilmeye çalışıldığı ülkelerde, ekonomik birliklerin (kartel, tröst gibi) çalışmalarına sınırlamalar getiren yasalar (anti-tröst yasaları) mevcuttur. Bu yasaların temel amacı, pazarda rekabeti korumaktır. Bu yasalar, serbest pazar sisteminin işleyişinde oldukça önemli bir role sahiptir. Bununla beraber, rekabeti korumanın en iyi ve kolay yolu, yeni işletmelerin pazara girişini sağlamak ve desteklemektir. Bu da ancak KOBİ'lerin varlığıyla gerçekleşebilir (Alpugan, 1994: 18).

KOBİ'lerin ekonomiye ve topluma kattıkları önemli değerlerden biri de, orta sınıfı güçlendirip denge unsuru olabilmeleridir. KOBİ'ler gelir yelpazesi içinde denge unsurudur. Bu denge yalnız sosyal yönden değil, ekonomik açıdan da önem taşır.

KOBİ'ler toplumda orta sınıfı teşkil ederler ve orta sınıfın güçlü oluşu da toplumu gerek ekonomik gerekse toplumsal yönden dengeli kılar (Küçük, 2007: 199-200).

KOBİ'ler, ülkenin en küçükten en büyüğe, bütün yerleşim birimlerinde rahatlıkla kurulabilirler. Dolayısıyla özellikle küçük yerlerde hem iş sahası olurlar, hem de insanlara yaşadıkları toplumdan kopmadan iş sahibi olmanın kolaylığını sağlarlar. Bu durum köyden kente göçe engel olacağı için, göç ve işsizlik gibi nedenlerle meydana gelen toplumsal huzursuzluklar engellenir (Küçük, 2007: 200).

KOBİ'lerin ekonomiye ve topluma sağladıkları önemli değerlerden bir diğeri de, yeni fikir ve düşüncelerin çok daha kolay hayat bulabilmeleridir. KOBİ'ler yeni bir düşünceyi gerçekleştirmek, geçmiş birikimlerden hareketle yeni, bilinmeyen ürünleri üretmek veya tasarım gücünü kullanarak, teknolojiye değişiklik yapmak gibi nedenlerle kurulurlar. Bu şekildeki yeni düşüncelerin fiiliyata dökülmesinin en kolay ve uygun yolu KOBİ'lerdir. Bu yenilikler veya yeni düşünceler, işletmenin faaliyeti esnasında da geliştirilebilir. Çünkü rekabet ortamında işletmenin daha iyi konuma gelebilmesi için girişimciler, kendi imkânları çerçevesinde yeni yapılanmalar tasarlayabilirler (Küçük, 2007: 201).

1.4. KOBİ'LERİN AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI

KOBİ'lerin avantajlarını şöyle sıralamak mümkündür (Akgemci, 2001: 15):

- Büyük miktarlarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olması
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesi
- El emeğinin mal ve hizmetlerin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer alması
- İşverenlerin firmaları kendi bölgelerinde kurmaları
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesi
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olması

- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunması
- Üretilen ürünlerin pazarının ve bu ürünlere olan talebin sınırlı olması
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınması ve çevrenin korunmasına etkisi
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesi
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesi

KOBİ'lerin büyük işletmelere göre dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2002: 19-20):

- Olumsuz rekabet koşullarından kolay etkilenebilmektedirler
- Genel yönetim yetersizliği söz konusudur. Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınması, orta ve alt düzey görevlilerin kararlara tam olarak katılımlarının sağlanmaması durumuna oldukça sık rastlanmaktadır
- İşletme bünyesinde mali danışman veya uzman istihdam edilememektedir
- Uzman bir finansman ekibi ya da departmanından dolayı ile finansal planlama, analiz konularında yetersizdirler
- Sermaye yetersizliği söz konusudur
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görmemektedirler
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamamaktadırlar
- Ürün geliştirme eksikliği vardır
- Üretim ve satış arasında koordinasyon yetersizliği vardır
- Modern pazarlama etkinliklerini uygulayamamaktadırlar
- İşletmelerin küçük ve orta ölçekli olmalarından dolayı ihale vb. etkinlikleri izleyememektedirler
- İşyeri veya yerleşim alanları küçüktür
- Kalifiye eleman sağlayamamaktadırlar
- Mevzuat ve bürokrasi konusunda yetersizlik vardır

1.5. KOBİ'LERİN TÜRK EKONOMİSİNDEKİ YERİ ve ÖNEMİ

KOBİ'lerin, ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir unsur olduğu, ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik yeniliklere uyum konusunda önemli rolleri bilinmektedir. Ülkelerin kalkınma seviyesi ve sektörler arasındaki farklılıklar nedeniyle, KOBİ tanımlamaları, ülkeden ülkeye, sektörden sektöre hatta bölgeden bölgeye değişmektedir. Avrupa Komisyonu'nun KOBİ tanımlamasında, 250'den az işgören çalıştıran işletmelerin KOBİ olduğu kabul ediliyor (Küçük, 2007: 196).

Tablo 1.2'de Türkiye'de hizmet sektörü de dahil olmak üzere toplam 3.222.133 adet KOBİ vasfına sahip işletme bulunmaktadır. Bunlardan 3.084.183'ü mikro, 121.746'sı küçük, 16.204'ü de orta ölçeğe işletmelerdir. Türkiye'de KOBİ dışında, ayrıca 3.329 adet büyük işletme bulunmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ vasfına sahip toplam işletme sayısı 1.364.836'dır. Bunlardan 1.324.133'ü mikro, 34.903'ü küçük, 4.557'si de orta ölçeğe işletmelerdir. Bu sektörde faaliyet gösteren büyük işletme sayısı ise 1.243 şeklindedir. Hizmet dışı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lere bakıldığında toplam işletme sayısı 1.860.626'dır. Bunlardan 1.760.050'si mikro, 86.843'ü küçük, 11.647'si de orta ölçeğe işletmelerdir. Bununla birlikte 2.086 adet büyük işletme bulunmaktadır (Yatbaz, 2013).

Tablo 1.2. Türkiye'deki KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER		Mikro İşletme (1-9)	Küçük İşletme (10-49)	Orta İşletme (50-249)	Büyük İşletme (250+)
Üretim - Ticaret	Madencilik ve taş ocakçılığı	4.326	994	301	63
	İmalat	363.513	33.152	65.827	1.381
	Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi ve dağıtım	1.545	204	71	47
	İnşaat	147.041	16.596	2.000	250
	Toptan ve Perakende ticaret (Motorlu taşıt, motosiklet, kişisel ve ev eşyalarının onarımı)	1.242.625	35.897	2.448	345
Hizmet	Oteller ve lokantalar	253.861	6.939	876	191
	Ulaştırma, depolama ve haberleşme	550.884	7.398	714	161
	Mali aracı kuruluşların faaliyetleri	49.642	1.315	123	62
	Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri	209.366	7.854	1.578	529
	Eğitim	8.179	4.185	502	91
	Sağlık işleri ve sosyal hizmetler	42.536	2.817	381	85
	Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri	209.665	4.395	383	124
Toplam		3.084.183	121.746	16.204	3.329
Türkiye'deki İşletmelerin Ölçeğe Göre Dağılımı		%95,62	%3,78	%0,50	%0,10
AB'deki İşletmelerin Ölçeğe Göre Dağılımı (2008 yılı verileri)		%92	%6,7	%1,1	%0,2

Kaynak: TÜİK, 2009

Ülkemizde KOBİ'ler, 1950'lere kadar genelde tüketicinin siparişlerine ancak cevap verecek tarzda faaliyette bulunmaktaydılar. Bu tarihten sonra yapılan bazı düzenlemelerde, KOBİ'lerin ekonomideki gücünü artırılmasında yetersiz kalmıştır. Ancak dünya konjonktüründe oluşan değişimler ve ekonomide gelişmişliği yakalama isteği ekonomimizde 1980 sonrası büyük değişikliklere yol açmış ve ülkemizde de küçük işletmelerin önemi kavranmaya başlanmıştır (Küçük, 2007: 196).

KOBİ'lerin ekonomimizde ki ağırlığı giderek artmış, iktisadi veriler içinde önemli pay elde etmişlerdir (DİE, 1997: 9). Böylelikle üretim, istihdam gibi verileri iktisadi göstergelerde göz ardı edilemeyecek bir yer edinmişlerdir. İmalat Sanayi toplam katma değerinin %7'sini 1-9 kişi, %6'sını 10-49 kişi, %5'ini 50-99 kişi ve %80'ini 100 ve daha fazla kişi çalışan işletmeler sağlamaktadır (Küçük, 2007: 197).

Bireysel olarak gerek istihdam ve gerekse katma değer gibi verileri küçük görünmekle birlikte, istatistiki verilerden göreceğimiz gibi sayılarının çokluğu nedeniyle toplamda önemli bir miktar tutmaktadır. Öyle ki DİE'nin geçici verilerine göre, 1994 yılında imalat sanayiinde faaliyet gösteren toplam işletme sayısı 198.265 olup, bu işletmelerin 196.417'si yüzden az personel istihdam eden işletmelerdir (DİE, 1997: 15). Ülkemiz şartlarında 200 ve üzerinde personel istihdam eden işletmeler büyük işletme olarak ifade edildiğinden (Müftüoğlu, 1994: 156). (AB Komisyonu karma uyumlu olarak, bu rakam 250 olarak değişmiştir) neredeyse 198.000 civarında KOBİ olduğunu söylemek mümkündür. Toplam işletme sayısının 2007 başı itibariyle yaklaşık 250 bin olduğu varsayılmaktadır (Küçük, 2007: 197).

KOBİ'ler toplumun tüm kesimlerinin günlük ve devamlı ihtiyaçlarının karşılanmasında tüketici ile doğrudan ilişkili olması, önemli bir istihdam imkânı sağlaması, toplumun büyük bir bölümünün ekonomik durumuna göre üretimde bulunmaları gibi sebeplerle, ülke kalkınmasında önemli ve ağırlıklı bir yer teşkil etmektedirler (Küçük, 2007: 197).

İşletme büyüklüğünün yenilik yapmada her zaman için bir üstünlük sağlamadığı ve küçük işletmelerin yaptıkları her harcama birimi karşılığında daha fazla sonuç elde ettikleri görüşü, yaygın olarak ileri sürülmektedir. Büyük işletmelerin genellikle, belirli bir ürünü geliştirmek için, küçük işletmeden üç ila on kat daha fazla harcama yapmaktadırlar. Dünya Bankası'nın bir raporuna göre, küçük işletmelerde bir kişi istihdam etmek için büyük işletmelere göre 1/3 kadar az sermaye yatırımı gerekmektedir. Sermayenin kıt olduğu Türkiye açısından söz konusu durum, küçük işletmelerin önemini artıran bir başka faktördür (Demirdöğen, 2001: 10).

KOBİ'lerin kullandığı üretim faktörlerinin çoğu ülke içinden karşılanmaktadır. Böylece hem ülke içi kaynaklar etkin olarak kullanılmakta ve en iyi şekilde değerlendirilmektedir, hem de ülkenin dışa bağımlılığı belirli bir oranda da olsa engellenmektedir (Küçük, 2007: 198).

KOBİ'lerin önemini artıran bazı nedenler de şöyle sıralanabilir (Kesici, 1992: 4):

- Mekanik teknolojilerin yerini elektronik teknolojiler aldığından büyük ölçekli makineler devre dışı kalmıştır
- İletişim ve bilgi işlemede kaydedilen değişiklikler, pazarlama, finansman, yönetim ve muhasebe konularına yeni boyutlar getirmiştir
- Ekonomilerin dışa açılması talep çeşitlerini artırmış, KOBİ'lerin girebilecekleri talep boşlukları ortaya çıkmıştır.

Özetle “ekonomik sürecin hangi döneminde olursa olsun, ülkemizde KOBİ'ler, ekonomik, politik ve sosyal önemlerini korumuşlardır. Her dönemde olduğu gibi bugün de sanayide kalkınmanın ve ekonomik gelişmenin sağlanması, KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi ile mümkün olacaktır” (DİE, 1997: 1-2).

1.6. KOBİ'LERİN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ ve ÖNEMİ

Yalnızca kalkınmakta olan bir ülke olan ülkemizde değil, aynı zamanda gelişmiş Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde de KOBİ'ler, bir bakıma olmazsa olmaz ekonomik birimlerdir. Hatta ekonomisini rayına oturtmuş çoğu ülkede KOBİ'ler, ekonomilerin canlılığı, istihdamın makul sınırlarda tutulması, sanayileşme ve uzun dönemde ülke kalkınması için temel unsur olarak kabul edilmişlerdir. Bunun doğal bir sonucu olarak, dünyanın pek çok ülkesinde KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi gibi düzenlemeler, temel hükümet politikaları arasında yer almıştır (Karaerkek, 1992).

AB ve üye ülkeler düzeyinde KOBİ'lerle ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Nihayet topluluk genelinde KOBİ'lerin küçümsenmeyecek düzeyde katkıları olduğu belirlenmiştir. Bu katkılardan bazıları şunlardır (Küçük, 2007: 201):

- Teknolojik gelişmelere kolayca uyum sağlayabilmeleri
- Mesleki eğitim alanında okul işlevi görebilmeleri

- Üretim faktörlerindeki mülkiyetin topluma yaygınlaştırılması sağlayabilmeleri

Bu nedenle, KOBİ'ler bir ulusun ekonomik temelini oluşturmalarının da ötesinde bir tampon, sosyal çelişkiler için düzenleyici ve düzeltici bir unsurdur (İSO, 1993: 187).

Yine AB'nin KOBİ'lere ilişkin bir raporunda söz konusu işletmelerin ekonomik sisteme olan katkılan şu şekilde özetlenmiştir. Sayılan ve değişik alanlardaki çalışmaları; sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerindeki tüm iş kollarında var olan etkileri; istihdama ve belli yörelerin refah düzeylerine olan katkıları nedeniyle KOBİ'ler, ülkelerimizin ticari ve endüstriyel yapısının gerekli bir parçasıdır. Bunun yanı sıra, onlar ekonominin dinamizmi ve canlılığının kaynağıdır (Alpugan, 1994: 17).

KOBİ'lerin diğer ülkelerdeki durumu Türkiye'dekinden farklı değildir. KOBİ'lerin özellikle toplam işletme sayısı ve toplam istihdam içindeki payı söz konusu ülkelerle büyük benzerlik göstermektedir. Aşağıda KOBİ'lerin ülke ekonomileri içindeki yeri ve önemini belirten bir tablo sunulmuştur (Yatbaz, 2013):

Tablo 1.3.KOBİ'lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri

Ülke	Toplam İşletmeler İçindeki Payı (%)	Toplam İstihdam İçindeki Payı (%)	Toplam Katma Değer İçindeki Payı (%)
ABD	98,9	57,9	50
Hindistan	97,3	66,9	-
Japonya	98,2	66	49,3
Güney Kore	99,9	87,7	49,2
Brezilya	99,9	67	-
Malezya	99,9	65,2	31,2
AB27	99,8	67,4	57,7
İngiltere	99,6	54,1	51
Almanya	99,5	60,4	53,6
İtalya	99,9	81,1	71,3
Türkiye	99,9	78	55
Yunanistan	99,9	86	72
Portekiz	99,9	79	68
İspanya	99,9	76	67
İsveç	99,8	65	59
Fransa	99,8	61	56
Belçika	99,8	67	60
Hollanda	99,7	66	66
İrlanda	99,7	73	58
Finlandiya	99,7	61	53
Avusturya	99,6	67	60
Danimarka	99,6	66	62

Kaynak: (KOSGEB, 2011: 30; Caccavaio, 2012: 4-5)

Tablo 1.3'te hemen hemen bütün ülkelerde KOBİ'lerin, bulundukları ülkedeki toplam işletmelerin yaklaşık %99'unu oluşturdukları görülmektedir. KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki payı ortalama %65 civarında, toplam katma değer içindeki payları ise ortalama %55 civarındadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Son yıllarda tüm dünyada çalışma yaşamında meydana gelen gelişmeler ve değişimler, giderek kavram olarak da olsa personel yönetimi kavramının ve uygulamalarının yerini dinamik ve örgütsel ortama daha uygun İKY kavramının almasına yol açmıştır. Aslında İKY tüm bu gelişmeler rağmen personel yönetiminin yeni adıdır. İKY'nin farklı sosyal bilimlere dayandırılarak geliştirilen bir kuruma dayandırılmasının gereğinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında kuruluşların büyümesi, teknolojik değişikliklerin ve yeniliklerin artması, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması, işgücünün yapısının değişmesi, insanların eğitim düzeyinin yükselmesi, yasal düzenlemelerle yeni haklar kazanan çalışanların sendikalaşma eğilimlerinin artması personel yönetiminden İKY'ye geçişi zorunlu kılmıştır (Aldemir vd., 2001: 10-20).

İnsanın yeteneklerinden ve becerilerinden tam olarak yararlanabilmesi artık bir gereklilik halini almıştır. Bu durumda artık örgütler çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir. Günümüzde bu anlayışı İKY yaklaşımının içerdiği görülmektedir. Bu durumda örgütte personel faaliyetlerinin konusu daha da genişlemiştir. İKY bir taraftan kendi fonksiyonlarını yerine getirirken diğer taraftan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin bir İK yöneticisi anlayışını geliştirme görevlerini de üstlenmiştir. Ayrıca örgüt kuramındaki gelişmeler de İKY düşüncesinin oluşumuna katkıda bulunmuştur (Yüksel, 1997: 9).

Personel yönetimi kavramının yeni boyutlar kazanması, sendikaların ve diğer baskı grupların etkisiyle çalışanlara maddi çıkar yanında sosyal çıkar sağlama

zorunluluğunda gündeme gelmesi gibi gelişmeler gözlenmeye başlanmıştır. Bu dönemde artan söz konusu işlerden İKY birimleri sorumlu tutulmuş, İK'ya yapılan sosyal yatırımların kuruluşlara yansımalarının önemi arttıkça İKY birimlerine verilen önem de aynı paralel de artmıştır. Söz konusu bu dönemde ayrıca iş yaşamına yönelik getirilen yasal düzenlemeler İKY birimlerine yasal sorumluluk yüklemiş ve bu şekilde İKY birimlerinin görev alanlarında da genişleme görülmüştür. Bu doğrultuda dünyada 1960'lardan sonra ülkemizde ise 1980'lerden itibaren görülen dışa açılma politikaları, gerek özel sektörde gerekse kamu sektörlerinde tüm kuruluşları küresel pazarlarda avantaj arayışlarına girmelerine ve bunun sonucunda da yeni yönetsel oluşumlara gitmelerine yol açmıştır (Tortop vd., 2010: 23-24).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İK deyimi günümüzde organizasyonların mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İK terimi bir organizasyonda, en üst yöneticiden en alt kademedeki nitelsiz işgörelere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim organizasyon bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi organizasyon dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir organizasyon, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, İK yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır (Meyer, 1996: 84-86). Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda İKY'nin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz (Schuler, 1987: 35). Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğü sağlamak. İKY işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar (Uyargil vd., 2010: 3).

İKY tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkenliği için önemli olan bu kriterlerin işgören performansı, tatmini ve sağlığından oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu kriterlere ilişkin bazı göstergeler ise, İK'nın verimliliği ve iş yaşamının niteliği

bakımından, organizasyonun ne durumda olduğunun görülmesini sağlar. Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikâyetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar insan kaynakları açısından bazı şeylerin iyi gitmediğinin habercisidir (Sadullah, 1989: 49). Bu oranların yüksek olması çeşitli nedenlerden ötürü olabilir, ancak bunun maliyetleri yükselteceği ve verimliliği olumsuz etkileyeceği açıkça görülebilir. Dolayısıyla İKY, göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi yolundaki çalışmalarıyla bu kaynakların etkenliğini sağlamaya çalışır. İKY, organizasyon ihtiyaçları kadar, işgücünün de ihtiyaçlarını bu çalışmalarında dikkate almalıdır (Uyargil vd., 2010: 3).

İKY, yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımının yapılmasının kolay olmadığı; özellikle geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının, bunu daha zorlaştırdığı kabul edilmektedir (Mathis ve Jackson, 1994: 25). Bunun sonucu olarak farklı İKY tanımları yapılabilmektedir. Bazıları şunlardır:

İKY, İK'nın organizasyonunun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır (Palmer ve Winters, 1993: 25).

İKY, örgütteki İK'ya odaklanan stratejik ve operasyonel faaliyetlerinin yönetimidir (Mathis ve Jackson, 1994: 27).

İKY, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş biçimidir (Açıkalın, 1994: 12).

İKY, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni İK sağlamayı, sahip olduğu İK muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetler bütünüdür (Belanger, 1979: 13).

İKY'nin önemi günümüzde aşağıda belirtilen sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır (Uyargil vd., 2010: 5).

- İşgücü ile ilgili maliyetler
- Verimlilik

- Değişimler
- İşgücündeki olumsuzluk belirtileri
- Küreselleşme

İşgücüyle İlgili maliyetler: Her tür ekonomik etkinliğin temelinde, ne türlü teknoloji kullanılırsa kullanılsın, emek yatar. Günümüzde ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeniyle işgücü ihtiyacının azaldığını söylemek mümkündür. Ancak işgücü ihtiyacının nicel olarak azalması bu ihtiyacın daha yüksek nitelikteki bir işgücü ile karşılanmasını gerektirecektir. Başka bir anlatımla, az sayıda ancak yüksek nitelikli ve pahalı bir işgücü ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Emek yoğun teknolojilerde devletin işverene getirdiği sosyal yükümlülükler işgücü maliyetlerini sürekli olarak yükseltmektedir. Bu gelişmeler işgücüne ödenen ücret ve diğer ödemelerin yükselmesine neden olacaktır. Bu da toplam üretim maliyeti içinde işgücü maliyetlerinin payının önemli boyutlara ulaşması demektir. Başka bir ifadeyle İK, diğer üretim faktörlerine kıyasla, giderek daha pahalı bir kaynak olmaktadır (Business Week, 1976).

İK'nın etken kullanımının maliyetler üzerindeki olumlu sonuçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Uyargil vd., 2010: 5):

- İşgücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması
- Ürün niteliğinin yükselmesi
- İşyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi
- İşgören işveren çatışmasının azalması

Verimlilik: Kısaca girdi miktarında değişiklik olmadan çıktı miktarının artması olarak tanımlayabileceğimiz bu kavram maliyetlerle de yakından ilişkilidir. Burada ele alınan verimlilik kavramı ise işgücü verimliliğini ifade etmektedir. İşgücü

saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğinin yükseltilmesi, özellikle giderek artan işgücü maliyetleri yüzünden, hayati bir önem kazanmıştır (Uyargil vd., 2010: 6).

Değişimler: Değişimler toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşamı etkilemektedir. Dolayısıyla İKY uygulamalarının da bu değişimlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Değişimler toplum yapısını da değiştirmektedir. Bu yapı değişikliği insanların değer yargılarını, beklentilerini, inançlarını da etkileyerek değişmelerine neden olmaktadır. Eğitim nicelik ve nitelik olarak yaygınlaştıkça bilgi düzeyi de genelde yükselmektedir. Sınıflar arası geçişim günümüzde her zamankinden daha olanaklıdır. Farklı kültürler yakınlaşmakta ve birbirlerini etkilemektedir. Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan yeni kuşak bir işgücü gelmektedir. Yine günümüzde kadınlar da giderek artan oranlarda işgücünde temsil edilmektedir (Uyargil vd., 2010: 6).

İşgücündeki Olumsuzluk Belirtileri: İşgücü devri, devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon yetersizliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. İşlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek günümüzde İKY çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu da ancak İK'yı iyi tanımakla mümkün olacaktır (Uyargil vd., 2010: 7).

Küreselleşme: Organizasyonların faaliyetleri, mülkiyetleri, pazarları ve üretimleri açısından sınırların başka ülkelere doğru genişletilmesi olarak tanımlayabileceğimiz küreselleşme ortamında karşılaşılabilecek sorunlar açısından personel yönetimi yaklaşımı yetersiz kalacaktır. Bir Yunan Bankası, Türk Bankasının çoğunluk hissesine sahip olabilirken, gıda alanında bir Türk şirketi uluslararası lüks bir markayı bünyesine katabilmektedir. Türk işletmeleri başka ülkelerde büyük inşaat projeleri almakta ve zincir perakende satış kompleksleri kurmaktadır. Örnekleri çoğaltmak mümkün ama özetlersek; küreselleşme organizasyonlar için her alanda daha fazla rekabet ve yeni sorunlar anlamına gelecektir (Dessler, 2005: 11).

Küresel ortamda çözüm aranması gereken personel sorunlarından bazılarını ise genişleyen iletişim ağı, farklı kültürler, değerler, ihtiyaçlar, beklentiler, yasalar ve farklı yeteneklere olan ihtiyaç olarak sıralayabiliriz. Organizasyon çalışanlarının yerel ortamda yeterli olabilen becerileri, küresel ortamda yeterli olmayabilir. Örneğin; çok iyi müzakere becerisine sahip bir yönetici küresel ortamda farklı kültürlerin ihtiyaç, değer ve beklentilerini tanıma ve anlayabilme yetisine sahip değilse başarılı olması kuşkuludur. Yine küresel ortamda farklı beceri ve yeteneklere diğer organizasyonlar da ihtiyaç duyacağından, bu tür elemanların temini ve elde tutulması da klasik personel yaklaşımı teknikleriyle kolay olmayacaktır. Aynı şekilde farklı kültürlerin ihtiyaçları, beklentileri ve değer yargılarının dikkate alınmamasının yaratabileceği sorunları da önceden görebilmek gerekir (Uyargil vd., 2010: 7-8).

İKY'nin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği, çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar İKY, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir (Sabuncuoğlu, 2000: 5).

İKY, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, 'biz' duygusunun gelişmesi, çalışanları eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999: 13).

İKY'nin kapsam alanı içine personel yönetimi, örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkilerin girdiği görülür. Bu disiplinler arasında kesin çizgiler çizmek son derece zordur ve çoğu kez içiçe uygulandıkları görülür (Sabuncuoğlu, 2000: 5).

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İKY'nin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli bir şekilde çalıştırmaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 5). İKY eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, 'biz' duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999: 13). Ekonomilerin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerde de İKY uygulamalarının azımsanmayacak katkıları olacaktır. Bu bölümde İKY uygulamalarına yer verilecektir.

2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

KOBİ'lerin çoğunda İKP'nin yapıldığı bilinmektedir; ancak büyük ölçekli işletmelerde olduğu kadar önem verilip, gerekli planlama, istihdam ve takip yapılmadığı da bilinmektedir. Eğer İKP'ye yeterli önem verilirse işletmeye katkıları çok fazla olacaktır.

2.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımı ve Önemi

İKP işletmede çalışacak işgücünü, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır (Drucker, 1992: 95). Aynı zamanda İKP, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörümleme yönündeki bir girişim olarak tanımlanabilir (Aşkun, 1982: 28).

İKP, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda

işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlarıdır (Schuler, 1995: 110).

İKİP, akademik ve devamlı bir süreçtir. Kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İKİP, temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir (Leap ve Crino, 1989: 162).

İKİP, kısaca doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Davis ve Werther, 1993: 165).

İKİP, bir organizasyon için aşağıdaki işlevleri üstlenmelidir (Davis ve Werther, 1993: 167).

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak
- İKY bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlama gibi diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna katılmak

İKY, iki temel boyuta sahiptir. Birincisi İK departmanının gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmesi ile ilgilidir. İkinci boyutu ise bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların ve bu kaynakları değerlendirme yöntemlerinin ortaya konması oluşturmaktadır (Davis ve Werther, 1993: 167).

İKİP'nin organizasyon açısından önemi aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Schuler, 1995: 110).

- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak
- İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak

- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak
- Tüm organizasyonel kademelerde İKY'nin etkinliğini arttırmak

Yukarıdaki tanımlarda belirtilen faaliyetler istihdam planlaması olarak da adlandırılmakta ve gelecekte eleman ihtiyacı göstererek pozisyonların analize dayanarak gerekecek eleman özelliklerini, sayısını ve temin kaynaklarını (iç veya dış) ortaya koyan planlar formüle etme süreci biçiminde tanımlanmaktadır (Dessler, 1997: 119).

İKP süreci içinde, gelecekteki işgücü ihtiyacının organizasyon büyüklüğüne, temel iş guruplarının gerektirdiği becerilere ve bütünsel olarak organizasyonel ihtiyaçlara göre tanımlanması, analiz ve uygulamayı kolaylaştırmak amacıyla işgücüne ilişkin verilerin diğer karar destek sistemlerine girdi oluşturacak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Burack ve Mathys, 1987).

2.3.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaç ve Kapsamı

Genel olarak İKP, uygun sayıda uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve uygun zamanda bulundurma şeklinde değerlendirilebilir (Özakman, 1995: 45). Burada temel amaç, işgücü kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak doğru biçimde saptamak ve onlardan maksimum verimi almaktır.

İKP'de güdülen amaçlar şöyle özetlenebilir (Bingöl, 1997: 81).

- İK'daki iç değişiklikler ve kısıtlamalar
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak
- Boş kadroları doldurmak
- Yeni işgören bulmak ve işe almak
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek

Bu amaçlara ayrıca şunlar eklenebilir.

- İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkartmak

- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak
 - Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetini kontrol etmek
 - Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde global artış sağlamak
 - İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek
 - Otomasyon sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynayamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak
 - İşgören ya da temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek
- İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesini doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak

2.3.2. İş Analizi ve İş Tanımı

İş analizi, “işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir” (Şahin, 1983: 105-106).

İş analizi işgücünün bölümlendirilmesini sağlayan, işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. Gereken işgücünün nitelikleri, kategorizasyonu, kariyer planlaması öncelikle yapılacak, işin ne olduğuna ilişkin bilgilerin kazanılmasını gerektirmektedir. Öte yandan organizasyonel gelişme ve değişime paralel olarak gelecekte ortaya çıkacak yeni iş yapısı ya da verimlilik geliştirme çalışmaları da iş analizlerinden gelecek bilgilere ihtiyaç göstermektedir (Burack ve Mathys, 1987: 73).

2.3.2.1. İş Analizinin Amaçları

Bir İKY aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Caruth vd.,1988: 87):

- İKP'ye yardımcı olmak.
- Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak
- İş performansını geliştirmek için mevcut plan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek
- Performans değerlendirme sistemini temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek
- Ücretleme sistemi açısından her bir işin görece önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak
- İş ve işgörenlere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak

2.3.2.2. İş Tanımı

İş tanımı veya pozisyon tanımı, bir işgörenin yaptığı şeyi, işin nasıl yapıldığını ve işin nerde ve ne zaman ifa edildiğini açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir ifadedir (Dessler, 1997: 96).

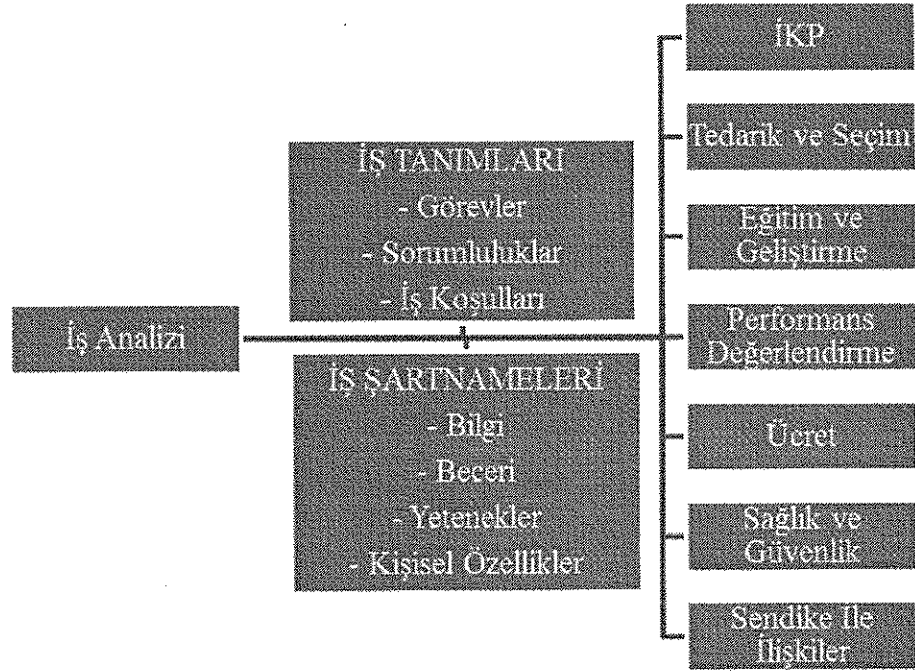
İş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir (Yüksel, 1998: 78).

İş Tanımlarının Kullanım Alanları:

- Seçim
- Terfi
- Performans değerlendirmesi
- Başarı standartlarını oluşturma
- İş değerlendirmesi
- Eğitim

Yönetici ve astlar arasında ilişkiler zayıflayınca, astlar savunma silahı olarak iş tanımlarını kullanabilmektedirler. İşgörenler, iş tanımlarında belirtilmeyen görevleri ve sorumlulukları reddedebilmektedirler (Graham ve Bennett, 1990: 158).

İş analiz ve iş tanımları çalışmalarından elde edilen bilgilerin kullanım alanları veya varılmak istenen amaçlar toplu olarak aşağıda verilen şekilde gösterilebilir:



Şekil 2.1. İş Analiz ve Tanımlarının Amaçları

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 56

Sonuç olarak; iş analizi, işlerle ilgili bilgileri toparlayan bir sistem; iş tanımı ise toplanan bilgileri sistemli ve bilinçli olarak sunan bir tekniktir (Bingöl, 2006: 100).

2.3.3. İşgören Bulma ve Seçme

İnsan kaynaklarının temini ile seçimi İKY'nin oldukça önemli fakat aynı zamanda da zor olan bir işlevidir. Önemli bir işlevinin olmasının temel nedeni örgütün ekonomik hayattaki devamlılığını sağlayacak çalışanların seçim sürecini oluşturmasından kaynaklanır. Hazırlanan İK planları doğrultusunda, uygun nitelik ve nicelikteki çalışanlar uygun zamanlarda temin edilmelidirler. Bu amaçla, “uygun işe uygun adam” ilkesine bağlı kalınarak ve değişik araçlar vasıtasıyla değişik kaynaklara başvurularak en uygun çalışanlar temin edilerek seçilmeye çalışılır (Şimşek ve Öge, 2011: 123).

2.3.3.1. İşgören Bulma ve Seçmenin Önemi

Uygun işe uygun çalışanın atanmadığı durumlarda örgütte iş-çalışan ve çalışanlar arası uyum-uyumsuzluk sorunları nedeniyle verimlilikte azalmalar, çatışma, iş kazalarında artış, çalışma günü kayıpları ve sonuçta işten çıkarılma veya iş kaybı kaçınılmaz sonuçlar olacaktır. Diğer bir ifade tarzıyla problemler bitmeyecek aksine bu defa da, boşalan işler ve pozisyonları tekrar çalışan alımı için yüksek maliyetler, yeni çalışanların işe ve çevrelerine uyum sorunları ortaya çıkarak, bir süre verimsiz çalışma, zaman israfı ve teknik imkânların kötü kullanımı söz konusu olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 68).

Oysa işin henüz başlangıç noktasında işe ve örgüte en uygun çalışanın temin edilerek seçilmesinin örgüte sağlayacağı önemli avantajlar olacaktır (Özışık, 2002: 5):

- İşe yeni alınan işgören ne kadar uygun nitelikte ise istenen performans seviyesine ulaşması olarak o kadar az zaman alacaktır
- İşin gerektirdiği standartların altında bulunan çalışanların eğitimi oldukça uzun zaman alabilecektir. Oysa nitelikli çalışanlar için bu zaman dilimi onların potansiyellerini daha da arttırılması amacıyla kullanılacaktır
- İşindeki başarı ile performansıyla üstlerini memnun eden nitelikli bir çalışan örgüt tarafından parasal ve parasal olmayan ödüller ile ödüllendirileceğinden örgüte olan bağlılığı artacaktır
- Çalışanların işlerinde yeterli olmaları, yöneticilerin kendilerini geliştirmek, yeni fikirler üretmek, yeni planlar yapmak ve stratejiler geliştirmeye dönük daha fazla zamana sahip olmalarına imkan yaratacaktır
- İşe yeni başlayan bir çalışan işin gerektirdiği niteliklere sahip olması kendisine güven verecek ve bu durum ona çevresini tanımada kolaylık yaratarak arkadaşları üstleriyle ilişki kurmasında rahat davranmasını sağlayacak, örgütüne uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır.

2.3.3.2. İşgören Bulma

İK'yı araştırma ve temin süreci ile bir örgütte mevcut olan veya ileride söz konusu olabilecek boş kadro ve işler için potansiyel adaylar ortaya konmaya çalışılır. Diğer bir ifade tarzı ile örgütteki boş işler ile iş arayanlar bir araya getirilmeye çalışılır (Erdoğan, 1991: 32).

İş örgütlerinde işgücüne ihtiyaç doğuran değişik nedenler söz konusudur. Bu nedenlerden bazı önemli olanlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Özışık, 2002: 33):

- Stratejik planları doğrultusunda örgütlerin yapacakları yeni yatırımlar
- Şirket evlilikleri
- Mevcut işlerle ilgili olarak yapılan yeni düzenlemeler
- Reorganizasyon çalışmaları
- Emeklilik
- İstifalar
- İş sözleşmesinin sona ermesi
- Ölümler
- Hastalık, kaza, doğum gibi nedenler ile alınan uzun süreli izinler

Bu nedenlerden dolayı örgüt bünyesinde yeni pozisyonlar oluşacak veya mevcut pozisyonlarda boşalmalar meydana gelecektir. Söz konusu her iki durumda da örgüt, mümkün olan en kısa sürede o pozisyon veya görevin zorunlu tutacağı niteliklere sahip en uygun çalışmanı bulup temin etmelidir (Şimşek ve Öge, 2011: 127).

Gerçekte hangi kaynakların tercih edileceği İK politikası tarafından belirlenir. Fakat temelde iş örgütlerinin bu amaçla başvurabilecekleri iki yol vardır (Jones vd., 2000: 356):

- A. Örgüt içi kaynaklar
- B. Örgüt dışı kaynaklar

A. Örgüt İçi Kaynaklar

Çalışan ihtiyacının örgüt içi kaynaklardan karşılanması hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemlidir. İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca yararları şöyle özetlenebilir (Viargues, 1999: 25):

- Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır
- Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir
- Elemanın iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle otivasyon sağlar
- Ayrıca, elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.

Ancak iç kaynaklara ve kıdem faktörüne aşırı önem verildiğinden yeterince uygun nitelikte olmayan kişilerle boş kadroların doldurulması söz konusu olabilecektir. Diğer yandan terfi kararları politik veya siyasi baskılara açık oluşu da önemli bir problemdir (Şimşek ve Öge, 2011: 130).

a) Yükselme (Terfi): İşletmede bir çalışanın daha yüksek bir maaşla daha üst bir pozisyonda çalışmaya başlamasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 270). Resmi olarak çalışana kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilirler. Gayri resmi olarak ise, çalışanın kişiliği ve kişiler arası etkileşimi belirleyici olmaktadır. Çalışanın bir iş veya örgütte geçirdiği çalışma süresi dikkate alınarak terfi ettirilmesi “kıdeme dayalı terfi” olarak bilinir. Bu uygulamada üst kademelerde bir iş veya görev boşaldığında adaylar arasında kıdemi en çok olan bu boş pozisyona atanır. Başarıya veya performansa (liyakat) dayalı terfi de ise, çalışanın yaptığı işteki başarısı belirleyici olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 131).

b) İç Transferler: Nakil (iç transfer) ise, kural olarak, işgörenlerin; ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder. Nakil uygulaması, ortaya çıkan personel açığının, fazlalık olan birimlerden karşılanması yanında kişilerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha

uygun olan işlere getirilmeleri açısından da yararlı bir yoldur (Uyargil vd., 2010: 118).

B. Örgüt Dışı Kaynaklar

Çalışan ihtiyacının iç kaynaklardan giderilmesinin mümkün ve uygun olmadığı durumlarda örgüt dışı kaynaklara başvurulur. Dış kaynaklara başvurma temel nedenleri olarak şu hususları ortaya konabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 74-75):

- Örgütün yeni kurulma veya büyüme süreci içerisinde olması
- Değişme ve gelişmelerin yeni teknik ve uzman çalışanlara ihtiyaç doğurması
- Yeni çalışanların gerek kendilerini kabul ettirmek gerekse de ilk etapta çalışmaya hevesli olmaları nedeniyle yüksek performans ortaya koyarak verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırmaları ve diğer çalışanları da aynı şekilde çalışmaya özendirerek örgütün çalışma temposunu yükseltmeleri
- Örgütün işgörenlik maliyetlerini düşürmek amacıyla pahalı çalışanları işten çıkarmak ve ucuz çalışanı işe almak amacıyla dış kaynaklara başvurusu. Genellikle asgari ücretle çalışanların çoğunlukta bulunduğu örgütlerin dikkate aldığı bir nedendir. Tamamen ekonomik nedenler ile düşünülen bir yöntemdir
- İç kaynaklarda ısrarcı davranılması zamanla çalışanların sahip oldukları iş deneyim ve tecrübelerinin daha üst düzeydeki işler ve görevler için yeterliliğini kaybetmesine, alt kademelerden gelen bir çalışanın bu düzeydeki görevler için yüksek seviyeli eğitim ve bilgiye ihtiyaç duymasına neden olur
- İç kaynaklardan çalışan temini kimi zaman çatışmalara kaynaklık yapabilir. Üst pozisyonlara çalışanlar yükselirken özellikle aynı pozisyonda birden fazla aday varsa aralarından yapılacak bir seçim diğerleri tarafından moral bozukluğu ile karşılanabilecektir. Bazı durumlarda da seçim kararlarında yakın ilişkiler nedeni ile dış kaynaklara başvurmak en rasyonel yoldur

- Dış kaynaklar iç kaynaklara göre örgüte daha geniş bir alandan çalışan seçme imkânı verir. Bu vesile ile örgüt daha geniş bir aday kitlesi arasından seçim yapabilir.

Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturma olanağı çok yüksektir. Aday havuzunda aday sayısı arttıkça istenen profile uygun eleman seçme şansı da yükselir. İşe kabul edilen elemanların toplam adaylara bölünmesiyle elde edilen orana seçim oranı denir (Erdoğan, 1991: 33).

Dış kaynaklardan eleman sağlanmasında ne gibi yollara başvurulabileceği aşağıda sıralanmıştır:

a) Duyurular: Okunan günlük gazete ve dergilere duyuru (ilan) verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere işgören aranması en çok kullanılan araçlardan biridir. İşletme için oldukça pahalıya mal olmasına karşın, geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı vermesi nedeniyle yeğlenir. Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri ve branşı belirtilmeli, öte yandan işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler, örneğin, yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirlenmesi gerekir (Christolhomme, 1978: 47).

Doğru ve ideal olan açık duyurulardır. Oysa işletmenin adı ve adresi açıkça belirtilirse, hem adaylara güven duygusu aşılanır, hem de işletme adına bir reklam fırsatı yaratılmış olur. Öte yandan duyurular en uygun yayın organları aracılığı ile adaylara iletilmelidir. Özellikle işgören kesiminin seçiminde yerel basından yararlanılırken yönetici kesim için ulusal basından klasik olarak yararlanılır, özgeçmiş, görüşme ve bazen de psikolojik testler kullanılır (İnsee, 1998: 74). Ayrıca duyuru basın kanalıyla yapılacaksa, duyurunun yapılacağı sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çeken yer duyuru sayfasının en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın sol alt köşesi ise duyuru bakımından en kötü yerdir (Christolhomme, 1978: 47).

b) Yazılı veya Şahsen Yapılan Başvurular: Çalışan temininde başvurulabilecek bir diğer kaynak, örgütün iş duyurusu veya ilanı olmadan yazılı

olarak (mektup, faks) veya bizzat örgüte gelerek şahsen iş başvurusunda bulunanlardır (Werther ve Davis, 1989: 154). Her iki durumda da yapılan başvurular örgütün İK departmanı tarafından dosyalanarak arşivde saklanırlar. Örgütte çalışan ihtiyacı doğduğunda bu başvurular, herhangi bir maliyeti olmaksızın çalışan ihtiyacının giderilebileceği bir kaynak oluştururlar (Şimşek ve Öge, 2011: 136).

c) Mevcut İşgörenlerin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri: İşletmenin işgören sağlamada yaralanabileceği bir başka kaynak da, çalışanlarının ve tanıdıkların tavsiye ettikleri kişilerdir. İşletmeyi ve doldurulacak işleri zaten tanıyanların önerileri, İK yöneticileri için iyi bir kaynaktır. Eski ve mevcut çalışanlar, müşteriler, ortaklar, satıcılar vb. aday tavsiye edebilirler. Bu yolla bulunan adayların nitelik düzeyinin iş duyurularına kıyasla daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Stanton, 1977: 64 - 65).

d) İş ve İşçi Bulma Kurumu: İŞKUR, daha çok düz ve kalifiye işgörenlere iş bulma amacı güden bir kurumdur. Nitekim 65 milyonun üstünde nüfusa sahip olan ülkemizde 1999 verilerine göre İŞKUR'a Türkiye genelinde başvuranların sayısı 435.195, buna karşılık işe yerleştirilen sayısı 201.942 olmuştur. 1995-1999 yılları arasında ise kayıtlı başvuru sayısı toplam 2.080.629 iken, bunların 1.148.302'si işe yerleştirilmiştir (İstihdam hizmetleri, 1999).

e) Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları: Bu kaynağın en önemli avantajı, kendilerine başvuran adayı öncelikle kendilerinin çok iyi biçimde araştırması ve iş örgütüne bu konuda fazla işin düşmemesidir (Palmer ve Winters, 1993: 74). Bu kurumlar bazen etik kurallara aykırı bir yöntem izleyerek 'kafa avcılığı' olarak adlandırılan başka iş örgütlerinden adam ayartma gibi yöntemler de izleyebilmektedir (Dessler, 1988: 135).

Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden ya da elemandan belli bir ücret talep eder ve bu ücret bazen oldukça yüksek olabilir. Fakat iyi bir kaynak olduğundan birçok eleman ve organizasyon bu kurumlara başvurur. Bu kurumların bir avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır (Palmer ve Winters, 1993: 74).

f) Eğitim Kuruluşları: İş örgütleri için nitelikli çalışan temininde önemli bir kaynak da üniversitelerdir. Üniversitelerin belirli dönemlerde düzenledikleri “İnsan Kaynakları Fuarı” veya “ Kariyer Günleri” örgütler için bir taraftan kendilerinin ürünlerini, politikalarını, vizyon ile misyonlarını tanıtmaları için önemli bir fırsat yaratır, diğer yandan da çalışan ihtiyaçlarını kendilerine maliyet yaratmadan giderme kolaylığı sağlar (Özışık, 2002: 42).

Özellikle batı ülkelerinde bu kaynağın işletmeler tarafından çok iyi değerlendirildiği bilinmektedir. Okulların birçoğu okul yönetimi tarafından örgütlenen işe yerleştirme merkezlerine ya da öğrenci bürolarına sahiptir. Bunlar öğrencilere işe göre yetişme imajı aşılar ve işe yerleşme kolaylıkları sağlar (Christolhomme, 1978: 40).

g) Sakat ve Eski Hükümlüler: Sakat ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak amacıyla İş Kanunu işverenlere önemli görevler yüklemektedir. Kanunda, 50 veya daha fazla çalışanı istihdam eden işverenlerin işyerlerinde belirli oranda sakat ve eski hükümlüleri bedeni ve sıhhi durumları ile mesleki yeteneklerine uygun işlerde istihdam etmesi yükümlülüğü vardır (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990: 19).

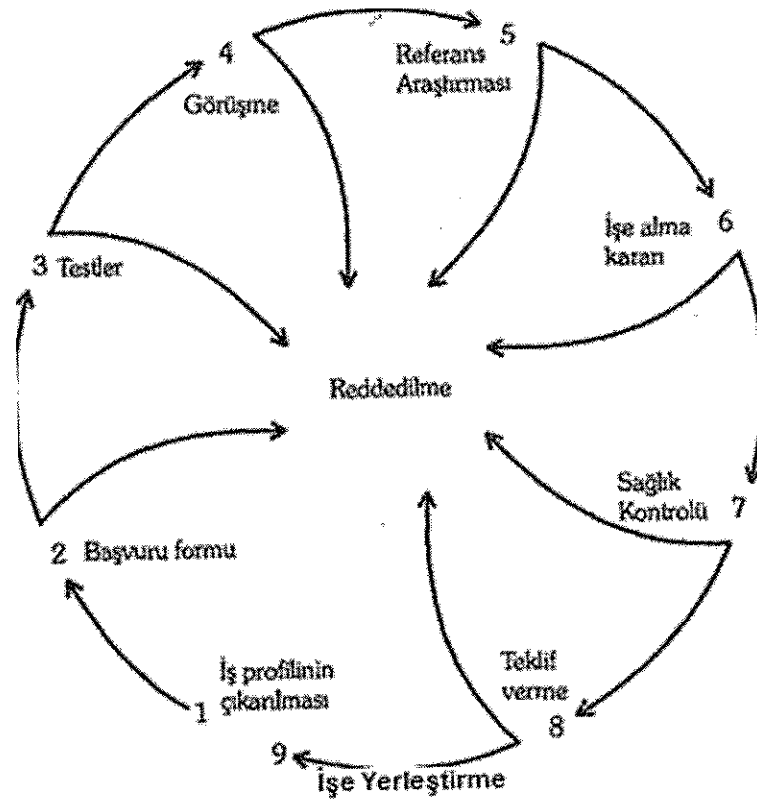
h) İşgören Kiralama (Leasing): İşgören kiralama (taşeron) firmalar aracılığıyla personel tedariki, işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle tercih edilmektedir. Çok üst düzey işler dışında genellikle her düzey iş için bu yola başvurmak mümkündür (Kaynak, 1998: 107).

ı) İnternet: İş örgütlerinin çalışan ihtiyacını karşılamada kullandıkları internet, hayatın her alanında olduğu gibi bu konuda da yeni ve etkili bir imkândır. İşgücü temin ile ilgili hizmetleri sunan birçok web sitesinin varlığı örgütlere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. İnternette yer alan klasik iş ilanlarının yer aldığı web siteleri, sanal iş ve işgücü bulma organizasyonları, şirketlere özgü iş imkânlarının kendi web sitelerinde görselleştirilmesi ve iş arayanların yine kendilerine özgü olarak oluşturdukları boardlar temel çalışan bulma teknikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 80).

2.3.3.3. İşgören Seçme

Aday araştırma ve bulma çabaları sonucu bir aday grubu(havuzu) oluşturulduktan sonra, sıra işe alınacak uygun kişilerin seçimine gelir. İşgören sağlamanın bu son evresi, personel/ İK seçimi veya “işe alma” diye adlandırılır (Flippo, 1996: 137). Seçim faaliyetlerinde temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunu belirlemektir (Gatewood ve Field, 1990: 3).

İK seçimi konusunda iş örgütleri, biçimsel veya biçimsel olmayan bir yaklaşımı benimseyebilirler. Biçimsel olmayan yaklaşım, bir karar verici veya uzmanın adaylarla sadece görüşerek onları değerlendirmesi ve seçim kararını vermesinden oluşur. Oysa biçimsel seçim süreci aşağıdaki temel faaliyetleri kapsar (Stoner ve Wankel, 1986: 332).



Şekil 2.2. Standart Seçim Süreci

Kaynak: (Stoner ve Wankel, 1986: 332)

a) İş Profiline Çıkarılması

Seçim sürecinin ilk adımı, iş analizi ve İT bilgilerinden faydalanılarak işin bir profilini ortaya koymaktır. Böylece işin gerektirdiği görevler önem sırasına uygun olarak belirlenir ve adaylarla görüşmeye başlamadan evvel işin adayda bulunmasını zorunlu tuttuğu bilgi, yetenek ve iş deneyimleri konusunda önemli bilgiler ortaya konur. İşe uygun olan çalışan seçilmeden önce iş profilinin çıkarılması önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 82).

b) Başvuru Formu

Bu aşamada temel amaç, işin gerektirdiği asgari niteliklere sahip olmayan adayların belirlenmesidir. Bu nedenle bu aşamaya “İlk Eleme” safhası denir. İşe alınmaya engel durumlarının olmadığına karar verilen adaylara daha ayrıntılı bilgilerin sorgulandığı “Başvuru Formları” doldurtulur. Esasında adaylar ve kamuoyu nezdinde kurumun imajını düşünerek ve ileride ortaya çıkabilecek çalışan ihtiyacını dikkate alarak tüm adaylara bu formu doldurtmak faydalı olacaktır (Fındıkçı, 2002: 188).

c) Testler

İK seçiminde testler kullanmanın amacı, adayların işe ve örgüte uygun olduğunu belirlemek ve onları yapabilecekleri en uygun işe atamaktır. Adayların işe uygunluğu, işin kendilerinde zorunlu tuttuğu düşünsel ve bedensel niteliklere sahip olmalarıyla gerçekleşecektir. Testler yardımıyla adayların işe ve ilgili örgütlere seçilmeleri, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri daha kolay olacaktır (Erdoğan, 1991: 55-58).

Adayların bilgi, yetenek, beceri ve performanslarını ölçmek ile işe dönük değerlemek amacıyla geliştirilmiş ve kullanılan çok çeşitli testler vardır; bunlar zekâ

testleri, yetenek testleri, kişilik ve ilgi testleri, bilgi testleri, yorgunluk ve monotonluk testleri (Erdoğan, 1980: 114-120).

d) Görüşme

İlk görüşme İK departmanından bir yetkili tarafından yapılan ve genellikle 15 dakikayı geçmeyen kısa süreli bir görüşmedir. Bu görüşmede uzman kişi adayların çok belirgin olarak niteleyebileceğimiz özelliklerini gözlemlemeye çalışırken adaylarda iş, örgüt ve çalışma koşulları konusunda daha fazla bilgi edinme fırsatı bulurlar. Ayrıntılara inilmeden yapılan bu görüşmenin temel amacı, işe yarayan adayları seçmekten ziyade işin gereklerine uymayan adayları elemektir (Özışık, 2002: 47).

e) Referans Araştırması

İşe başvuran adaylar, işe girme konusunda sabırsız olma nedeniyle genellikle yetenekleri ve deneyimleriyle becerileri hakkındaki bilgileri çarpıtmakta hatta asılsız bilgiler verebilmektedir. Bu durum, söz konusu bilgilerin doğruluğunu araştırmada makul bir yöntemin kullanılmasını gerekli kılar. Bu amaçla iş örgütleri adayların daha önce çalıştıkları iş yerlerinden, son mezun oldukları okul yönetimlerinden veya adayı herhangi bir şekilde tanıyan şahıslardan onların karakterleri, çalışma durumları, öğrenim dönemlerindeki öğrencilik durumları konusunda yeterli bilgiyi toplayarak adayların verdikleri bilgiler ile karşılaştırırlar (Bingöl, 1996: 114). Böylelikle adayın bir önceki bulunduğu iş yerinden neden ayrıldığı, oradaki başarıları ve başarısızlıkları ile bunların nedenleri araştırılır. Araştırma çeşitli yollarla yapılabilir; telefon, mektup, referans veren kişi ile yüz yüze görüşme (Palmer ve Winters, 1993: 80-81).

f) İŖe Alma Kararı

İŖe alınacak olan aday tespit edildikten sonra, kendisine iŖ teklifinde bulunmak amacıyla tekrar g r Ŗmeye davet edilir ve bu g r Ŗmede kendisine iŖin  n koŖulları,  alıŖma koŖulları, ücret-maaŖ, yan  demeler ile diğ r olanaklar, iŖe baŖlangı  tarihi ve söz konusu bu teklifin değ rlendirilerek kabul  için son bir tarih bildirilir. Örgütler iŖ tekliflerini sözlü yapabilecekleri gibi bunu yazı ile de ger ekleŖtirebilirler ve teyit edebilirler. Öte yandan iŖe kabul edilmeyen adayların mutlaka yazı ile bilgilendirilmeli ve nedenlerinin açıklanması önemlidir. Adaya bu baŖvurusu için teŖekk r edilmeli, en uygun adayın iŖe seçildiği nazik bir dil ile ifade edilmeli ve ileride uygun bir pozisyonun doğması halinde d Ŗ n lebileceđi bildirilmelidir ( zıŖık, 2002: 75-76).

g) Sağlık Kontrolü

Sağlık kontrolü adayların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlık durumlarının değ rlendirilmesi amacıyla yapılır. Çok genel tıbbi muayeneler ile yetinilebileceği gibi, daha kapsamlı, ayrıntılı ve dolayısıyla da maliyetli olan kontrollerde yaptırılabilir. Bu tıbbi muayene daha ziyade, adayların sağlıklarının iŖin gereklerine uygun olduğunu garanti altına almak adına istenebilir. Ayrıca daha sonraları ortaya çıkabilecek sağlık sorunları hakkında yol gösterici bilgiler vermesi açısından da muayene büyük önem arz eder (ŖimŖek ve  ge, 2011: 150).

h) İŖe YerleŖtirme

Adayın iŖe alınmasıyla ilgili karar kesinleŖtikten sonra seçilen aday ya da adaylar iŖlerine yerleŖtirilirler. Söz konusu adaylara, iŖe baŖlayacakları bir tarih bildirilir. Kurum için yeni bir aday öncelikle iŖ arkadaşlarıyla tanıştırılır, yapacağı iŖler kendisine tanıtılır, örgütün yapısı, kural ile yasakları hakkında bilgilendirilir (ŖimŖek ve  ge, 2011: 151).

2.3.4. İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme

İçinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı ve toplumların bilgi toplumu olarak nitelendirildiği günümüzde, İK'nın eğitimi ve geliştirilmesi; hem bireysel ve örgütsel, hem de toplumsal yönüyle, etkinlik ve verimlilik açısından yaşamsal öneme sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün eğitim faaliyetlerinin bireysel ve dolayısıyla örgütsel başarı üzerinde etkili olduğu, yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya konmakta ve büyük, küçük tüm organizasyonların eğitim faaliyetlerine eskisinden daha fazla önem verdikleri görülmektedir (Uyargil vd., 2010: 161).

2.3.4.1. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

Yeni bin yılın başlangıcını yaşadığımız günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, çalışan insanı bilgi işgöreni haline getirmekte ve sadece bilgi sahibi olmanın ve de onu kullanmanın yetersizliği görülmekte, bilgi yaratmanın ve bilgiyi yaymanın bilmekten daha önemli olduğu vurgulamaktadır. Gün geçtikçe bütünleşen dünyada bilgi toplumuna geçişin getirdikleri, eğitim sürecinize etkilemekte ve eğitime yapılan yatırım sürekli artarak devam etmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 124).

Eğitim örgütün rekabet gücünü arttırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer alır (Özgen vd., 2005: 154). Eğitim ve geliştirme olmadan, çalışanların iş için gerekli yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini ve de deneyimlerini güncellemek ve onların organizasyonel sonuçları etkileyecek şekilde, performanslarını arttırmak mümkün değildir (Mirze, 2002: 172).

Günümüzde eğitim ve geliştirme, ekonomik hayatın anahtarı görünümündedir. Örgüt içinde ekip üyeleri, kaliteyi izleyerek, karmaşık ürünler ve hizmetleri üretmek ve bu üretimi yönetmek görevini yüklenmişlerdir. Eğitim ve geliştirme, verimliliği koruyan ve çalışanların gelecekteki işlerine hazırlanmasına destek veren bir unsurdur (Gruguus, 2006: 99).

Eleman seçerken, hangi seçme ve yerleştirme tekniğini kullanırsanız kullanın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe

uygun eleman seçimini tam olarak gerçekleştirmek oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim metodunun yetersizliğinden çok, insanları doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu yanılmanın getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu, eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse çalışanları, bunlara uyum açısından, yenilemeye, yani eğitime zorlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 123).

Çok geniş kapsamlı bir kavram olan eğitim; işletme içinde veya dışında, düzenlenmiş programlar yolu ile veya kendi kendine deneyimlemek suretiyle çalışana bilgi, yetenek kazandırma, tutum ve davranışlarını değiştirme ve geliştirme yönündeki faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu durumda eğitimi, bir değişim süreci olarak kabul etmek gerekir (Koçel, 2007: 29).

2.3.4.2. Eğitimin Amaçları

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal-insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir:

a) Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı, "üretim için eğitim" sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve verimliliğin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir espri içinde işletme kendi yöneticisini ve işgöreni eğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır. İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 113):

- Üretim artışı
- Kalite artışı
- Maliyetlerde düşme
- Standardizasyonu sağlama
- Zamandan tasarruf
- Fire ve ıskartaların azalması
- İş kazalarının azalması
- Makinaların rasyonel kullanımı
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi
- Daha az personelle çalışma
- Bakım giderlerinde azalma
- İş metotlarında gelişme
- Fazla mesaide azalma
- Hatalarda azalma
- Denetim maliyetlerinde azalma
- Harcanan malzemede azalma

b) Sosyal-İnsancıl Amaçlar

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler, varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar; bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insana da katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği söylenebilir. Bu katkılar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 114):

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme
- Terfi olanakları

- Moral ve özgüven duygusunda yükselme
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma
- İşbirliği ve dayanışma
- Davranışlarda gelişme
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama
- İşgücü piyasasında değer artışı
- Yaratıcılıkta gelişme

Sonuç olarak, eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik olan bu iki amacı birbirinden ayırt edilmezler. Sistematik bir eğitim üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler.

2.3.4.3. Eğitim Yöntemleri

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması aşamasında, eğitim yönteminin seçimine değinerek, öncelikle yapılacak eğitimin işbaşında mı, yoksa işdışında mı olacağına karar verilmesi gerektiğini belirtmiştik. Bu bölümde ise işbaşında ve işdışında eğitim ayırımına dayanarak belli başlı eğitim yöntemleri açıklanacaktır.

A. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Çalışma hayatında oldukça yaygın bir kullanım alanına sahip olan bu yöntemler, çalışan kişinin görevini yaparken, işinden uzaklaşmadan eğitime tabi tutulması, yani kişinin öğrenmesi gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları fiilen uygulayarak edinmesi temeline dayanır (Şimşek-Öge, 2007: 142).

Bu tip yöntemlerin uygulanmasında gerçek araç-gereç ve doküman kullanılır, işgörenden üretim istenir, ancak bunu tam bir performansla gerçekleştirmesi

beklenmez (Kaynak, 1998: 11). Diğer bir deyişle, herhangi bir hata yaptığında bunu düzeltmesi fırsatı kendisine tanınır ve destek verilir.

İşbaşı eğitim yöntemlerinin çeşitli yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Kaynak, 1998: 11-12):

İşbaşı eğitim yöntemlerinin yararları:

- İşbaşı eğitim yöntemleri daha az giderle uygulanabilir. Eğitim araç ve gereçlerine ayrıca yatırım yapılması gerekmediği gibi, yol ve benzeri giderlerde ortaya çıkmaz.
- Eğitim, iş sırasında gerçek iş koşulları ile birlikte yapıldığı için, öğretilen bilgileri hemen uygulama olanağı vardır.
- İşgören işinden uzaklaşmadığı için, işte fazla bir aksama olmaz.
- Eğitimde, başka yerde öğrendiğini işte uygularken ortaya çıkabilecek olan adaptasyon sorunları pek görülmez.

İşbaşı eğitim yöntemlerinin sakıncaları:

- İşbaşı eğitimini veren ustabaşı veya sorumlu kişi, iyi ve gerçek bir eğitici olmayabilir.
- Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri demode olabilir. İşgören bu durumda çağdaş teknolojik bilgileri alamamış olur.
- Öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı ve bozuk mal üretilir, makina ve donanım kaybı olabilir.
- Çalışma koşulları, gürültü, pislik, ayrıca stres vs. açısından olumlu bir eğitim ortamı oluşturmayabilir.
- Ayrıca işbaşı eğitimi, çok sayıda personelin eğitiminin aynı anda gerçekleştirilmesi için elverişli değildir.

İşbaşında uygulanan pek çok eğitim yöntemi mevcuttur. Bu yöntemlerden önemli kabul edilen birkaç tanesi aşağıda açıklanmaktadır.

a) Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetici gözetiminde eğitim, en eski eğitim yöntemlerinden biri olup, maliyetinin düşük ve uygulanmasının kolay olması gibi nedenlerle günümüz işletmelerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöntem, işletmeye yeni gelen ya da farklı bir göreve verilen kişinin, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören, gözetimci veya yöneticinin yanında eğitilmesi esasına dayanır. Basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olan bu yöntem, deneysel yollarla bir işin öğretilmesinde hem çok kolay, hem de oldukça pratiktir. Ancak işi öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olması, her zaman onun iyi bir eğitmen olduğu anlamını taşımaz. Yöntem bu yüzden çeşitli eleştiriler almaktadır (Önal, 1995: 270).

Bu yöntemin eleştirilen diğer bir yönü, eğitimin, gözetimci açısından zaman kaybına neden olabileceğidir. Ayrıca gözetimci asta, işin yapılmasında doğru ve etkili olan yöntemleri öğretebileceği gibi, pratiğe kaçmak için yanlış ve güvenlik açısından sakıncalı yönleri de öğretebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 148).

b) Coaching (Yönlendirme) Yöntemi

Örgütlerde eğitim fonksiyonunun biçimsel bir yapı içinde gerçekleştirilmesi, yöneticilerin eğiticilik görevini üstlenmelerine engel değildir. Bu anlayış içerisinde ortaya çıkan coaching (yönlendirme) yönteminde yöneticiler, astların eğitimi için koçluk görevini üstlenmekte ve bu şekilde, onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmaktadırlar. İşbaşında eğitimde kullanılan bu yöntem, işgörenlerin başarı düzeylerinin yöneticileri tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır (Uyargil vd., 2008: 137).

c) Formen Aracılığı ile Eğitim

Bu eğitim daha çok alt kademe işgörenler üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Günümüz işletmelerinde, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşların

öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işgören, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu seçilen kişilere formen ya da monitör adı verilmektedir. Formenler (monitörler) tek tek veya gruplar halinde, eğitilecek işgören kitlesine, yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama ve yol gösterme nitelikleriyle donatılmıştır. Ve bunlar, işgörelere işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgilerin verilmesi, işle ilgili pratik bilgilerin sağlanması ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarının gösterilmesi, yeni konan çalışma yöntemine işgörelere uyumunun sağlanması gibi görevleri yerine getirerek, eğitim faaliyetini gerçekleştirirler (Sabuncuoğlu, 2008: 148-149).

d) Staj Yoluyla Eğitim

Staj, kişilere, ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, çalışma koşullarını tanıtmaya, işleri öğretmeye, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemidir (Önal, 1995: 272).

Staj, çalışma yaşamındaki bireylerin neyi, nasıl yaptıklarını görmeyi, dolayısıyla öğretmenin bir yolu olup, eğitilecek bireylere staj aracılığı ile kazandıkları deneyimi, okul ortamında öğrendikleri bilgilerle bütünleştirme olanağı sağlar (Bingöl, 2003: 225).

e) İş Değişirme (Rotasyon) Yöntemi

İş rotasyonu, çalışanların organizasyonun çeşitli pozisyonlarında hareket ettirilerek, onların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi için çabaları içermektedir. İş rotasyonu yatay ya da dikey yönde olabilir. Dikey iş rotasyonu çalışanların yeni bir pozisyona terfi etmelerinden başka bir şey değildir. Burada eğitim yöntemi olarak iş rotasyonunun yatay boyutu vurgulanmaya çalışılmaktadır (Cenzo ve Robbins, 2007: 212).

f) İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, adından da anlaşılacağı üzere, işe yeni başlayan ya da aynı işletmede yeni bir işe başlayan çalışanlara uygulanan bir yöntemdir. Günümüzde pek çok işletmede uygulanan bu eğitim türü, bazen genel müdür düzeyinden, düz işgören düzeyine kadar, her işe başlayana aynı içerikte ve sürede uygulanmakta, bazen de, yapacakları işe, çalışacakları bölüme göre farklı içerik ve sürede yapılmaktadır. Ancak ne şekilde uygulanırsa uygulansın, bu eğitimin amacına ulaşabilmesi için işe yeni başlayanların işletmenin amacı, politikaları, yönetim biçimi, kurum kültürü, yöneticileri, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yönetmelikleri, yapacağı işin özellikleri ve işin performans standartları vb. gibi konularda bilgilendirilmesi gerekir (Deniz, 1999: 71-72).

B. İşdışı Eğitim Yöntemleri

İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye ve belirli kişilerarası/beşeri beceriler kazandırmaya yönelik, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. Bu yöntemlerde işgörenden üretim beklenmesi söz konusu değildir (Kaynak, 1998: 11).

İşbaşı eğitim yöntemlerinin olduğu gibi, bu yöntemlerin de çeşitli yarar ve sakıncaları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Tutum, 1979: 127-128):

İşdışı eğitim yöntemlerinin yararları:

- İşdışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için, daha etkili olabilir
- İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur
- İşdışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda işgören aynı anda yetiştirilebilir
- Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de, ayrıntılı

olarak öğrenebilir

- İşdışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur
- İşbaşında; işgörenin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Hâlbuki işdışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkânını elde eder.

İşdışı eğitim yöntemlerinin sakıncaları:

- Eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte, bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler
- Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur
- İşbaşı eğitime göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

İşdışında da uygulanan pek çok eğitim yöntemi vardır. Ayrıca hem işbaşı hem de işdışı eğitim yöntemlerine gün geçtikçe yenileri eklenmektedir. Aşağıda bu yöntemlerden önemli kabul edilen bazıları açıklanacaktır.

a) Anlatım Yöntemi

Konferans, seminer ve sınıf eğitimini içeren anlatım yöntemi, bir eğiticinin birden fazla kişiye önceden planlanmış konular çerçevesinde bilgi aktarması esasına dayanır. Daha çok teorik bilgilerin aktarılmasının söz konusu olduğu bu yöntem de, eğitime katılanlar pasif rol üstlenmekte, eğitim faaliyetine sınırlı katkıda bulunabilmektedirler (Tutum, 1979: 139).

Anlatım, geleneksel bir eğitim yöntemidir. Düzenlenmesi kolay, az masraflı ve ayrıca oldukça alışılmış olan bu yöntem, verilmek istenen bilgilerin, sistemli bir şekilde aktarılması ve kısa zamanda çok sayıda kişinin eğitilmesine olarak tanır.

Ancak burada, tek yönlü iletişimin söz konusu olması nedeniyle, dinleyicileri uyanık tutacak şekilde konuyu aktarmak her zaman mümkün olmayabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 154). Farklı konularda düzenlenmek koşuluyla, her kademedeki personelin bilgi ufuklarını genişletmek için kullanılabilen bir yöntemdir (Önal, 1995: 269).

b) Örnek Olay (Vaka) Yöntemi

Bu yöntem ilk kez 1920 yıllarında Harvard Üniversitesi tarafından eğitim alanında uygulamaya konmuş, ancak sonraları yaygın bir kullanım alanına sahip olmuştur. Yöntem, genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları için uygulanmaktadır. Örnek olay yönteminde temel amaç, bir tartışma ortamı içinde, gerçek bir olay ya da problemi tüm detayları ile bir grup içinde ele almak, incelemek, tartışmak ve bu yolla katılımcıları gerçekçi düşünmeye, karar alma becerilerini geliştirmeye ve sorunlara alternatif çözümler bulmaya yöneltilmektedir. Böylelikle eğitime katılanların, analiz, sentez, varsayımları değerlendirme, çeşitli görüşleri eleştirme ve karar alma yetenekleri geliştirmeye çalışılmaktadır (Önal, 1995: 157-158).

Örnek olay metodu eğitilenlere yazılı bir şekilde, bir organizasyonel problemin tanımlanması esasına dayanır. Kişi metindeki olayı analiz eder ve buradaki problemi tanımlar, bulgularını ve çözümlerini diğer eğitilenlerle tartışarak gösterir (Dessler, 2005: 287). Örnek olay yöntemi, çalışanlara örgütte ortaya çıkan çeşitli nitelikteki problemlerle nasıl başa çıkılacağını göstermeye çalışarak, bireyleri eğiten bir yöntemdir (Özgen vd., 2005: 162).

c) İşletme Oyunları Yöntemi

Bu yöntemde, her grup bir işletme olarak düşünülmekte, gruptaki üyelere işletmenin, pazarlama, satış, finans, üretim ve bunun gibi konularla ilgili veriler verilmektedir. Bu verileri kullanarak katılımcılar, temsil ettikleri işletmeleri, bir takım kararlar alarak, diğerleriyle rakip oldukları ortamda yönetmeye çalışırlar. Bu yöntemde, verilerin gerçek yaşama uygun olarak hazırlanması ve gruplar arasında

rekabet sağlayacak şekilde yapılandırılması çok önemlidir. Aksi durumda, bu ortamda alınan kararlar, gerçek hayatta geçerli olmayacağı için, eğitimle istenilen amaca ulaşmak da mümkün olmayacaktır (Deniz, 1999: 68).

d) Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2008: 159). Rol oynama yönteminin esası, gerçekçi bir durum yaratmaya ve eğitilenlerin bu gerçekçi durumdaki spesifik bir kişinin rolünde olduğunu varsaymaya dayanır (Dessler, 2005: 288). Bu yöntemin amacı, çalışanları iş yaşamında her zaman karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri olayları nasıl çözümleyebilecekleri konusunda bilgili ve deneyimli kılmaktır (Deniz, 1999: 66).

e) Duyarlılık Eğitimi (T Grubu)

"Duyarlılık Eğitimi, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışır" (Dinçer, 1994: 16).

Duyarlılık eğitiminde rol oynama söz konusu değildir, çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedirler, ancak çevreleri yapaydır. Bireyler bir grubun nasıl etkileşimde bulunduğunu, kültürün bunu nasıl etkilediğini algılamaya çalışırlar ve diğer insanlarla çalışma konusunda yeni beceriler edinirler. Duyarlılık eğitiminin çeşitli şekilleri olmakla birlikte ortak özellik olarak, bu eğitimin içeriğe (konuya) değil, sürece yönelik olduğu söylenebilir. Eğitilenler, dinlemenin aksine, bizzat uygulayarak (yaparak) ve hissederek öğrenirler (Davis, 1982: 242).

f) Simülasyon

Hem yöneticiler hem de yönetici olmayanların eğitiminde kullanılan benzetim yöntemi, gerçek iş koşullarının benzeri eğitilenlere sağlanarak, uygulanan bir yöntemdir. Aslında bu yöntem işletme oyunları yönteminin sanal ortamda uygulanmasını içermektedir. Buradaki simülatörler, bazı mekanik araçların maketleri olabilmekte, ya da tüm çevrenin simülasyonları bilgisayara yüklenebilmedir (Bingöl, 2003: 230).

Burada eğitilenler (katılımcılar) gerçek iş yaşamında karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri durumlardaki sorunların çözümü için eğitilmek istenmekte, bu nedenle sanal ortam oluşturulmaktadır (Deniz: 1999: 66).

g) In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi

Bir örgütte çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir (Taymaz, 1981: 145). Yöntemde adaylar, "bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı iletişime tepki gösterirler. Bu yolla gerçek bir yönetici tarzıyla sorunları ele alırlar" (Davis, 1982: 241).

h) Açık Hava Eğitimi (Outdoor Eğitimi)

Çalışanların geliştirilmesindeki yeni metotlardan biri, outdoor / açık hava (ıssız yer veya hayatta kalma olarak da adlandırılan) eğitimidir. Bu çeşit eğitimin temel odak noktası, katılımcılara birlikte çalışmanın, bir takım olarak bir araya gelmenin önemini öğretmektir. Outdoor / açık hava eğitimi, genellikle duygusal ve fiziksel mücadele içerir. Bu eğitim; rafting, dağa tırmanış, paintball oyunları veya ormanda bir hafta hayatta kalma şeklinde görülebilir. Bu tür eğitimin amacı, çalışanların doğadan kaynaklanan zorluklara nasıl tepki verdiklerini görmektir. Tehlikelerle tek başlarına mı mücadele ediyorlar? Bunlar karşısında kontrolden mi çıkıyorlar yoksa kontrollü mü davranıyorlar ve amaçlarına ulaşmada başarılı mı

oluyorlar? Gerçek şu ki; günümüzün iş çevresi çalışanların tek başlarına olmalarına izin vermemektedir. Bu da çalışanların birbirleriyle yakın çalışmalarının, güvene dayanan ilişkiler kurmalarının ve bir grup üyesi olarak başarılı olmalarının önemini arttırmaktadır (Cenzo ve Robbins: 2007: 213).

1) Elektronik Ortamda Eğitim

Çağımızda hızlı bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, eğitim faaliyetlerini hızlandırmak ve bu faaliyetlere süreklilik kazandırmak zorundadırlar. Artık çoğunlukla sınıf ortamında gerçekleştirilen geleneksel eğitim yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bilgi teknolojilerine dayalı yeni eğitim yöntemleri, hem kurumsal eğitimlerde hem de diğer eğitimlerde bunların yerini almaktadır. İK'yı geliştirmede oldukça yeni bir olgu olarak karşımıza çıkan elektronik ortamda eğitim, günümüzde eğitimi geleneksel sınıf ortamından çıkararak, bilgisayar ortamına, web ortamına taşımakta ve bireye çeşitli araçlarla (internet, intranet, cd-rom, video, disket vb.), hem geleneksel, hem de sanal sınıflarda eğitim olanağı tanımaktadır (Yazıcı, 2004: 160).

2.3.5. Performans Değerlendirme

Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir (Ataay, 1985: 322). Başka bir ifade ile, performans değerlendirme, örgütlerdeki İK'yı tanıma, gözlemlene, ölçme ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Cardy ve Dobbins, 1994: 322).

2.3.5.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi

“Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir” (Graham ve Bennett, 1992: 233).

Bir başka açıdan ise işgören değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Diverrez, 1981: 22).

İşi değil, işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "başarı değerlendirmesi", "yetkinliğin ölçümü", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde kullanıldığına tanık olunmaktadır. Değişik biçimde kullanılmakla birlikte performans değerlemesi genel bir tanı içinde, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlâk durumu ve özelliklerini ayırtılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Cem, 1977: 24).

Çevrenin oldukça rekabetçi ve verimlilik artış oranlarının nispeten düşük olduğu dönemlerde, hemen hemen tüm örgütler, verimliliği iyileştirmeye ilgilenmektedir. Örgütlerin verimliliği, sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir bunlarla birlikte insan kaynakları da bu konuda aynı derecede önemlidir. Çünkü çalışanların yaptığı veya yapmadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini etkiler. Bu nedenle onların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğilerinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur (Bingöl, 2006: 324).

2.3.5.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları

İşletmeleri böyle bir değerlemeye zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar özet olarak şöyle sıralanabilir (Palmer ve Winters, 1993: 10):

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak (Bingöl, 1998: 72)
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına

yardımcı olmak (Graham ve Bennett, 1992: 233)

- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek (Cascio, 1992: 268)
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak

Gerçekten insanlar yapıcı ve özverili çalışmalar sonucu geribildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlendirmesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar.

2.3.6. Ücret Yönetimi

Ücret konusu, uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Öteden beri emeklerini ortaya koyan işgörenler ve bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Kaldı ki, bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir sorun olarak, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin birçok ülkede bilimsel tartışmalara ve çalışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun birçok nedeni vardır. Bir yandan işgücü arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturduğu ücret kavramı, öte yandan işletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, giderek devletin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açısı ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ücretleme konusunun ne kadar geniş kesimi yakından ilgilendirdiği bütün açıklığıyla görülmüş olur (Sabuncuoğlu, 2000: 208).

Ücret yönetimi sürecinde, öncelikle ücretleme yoluyla ulaşılmak istenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek politikalar belirlenmelidir. Stratejik açıdan ücret yönetiminin genel amacı, örgütün ihtiyaç duyduğu becerili, yetkin, bağlı ve güdülenmiş işgücünü sağlamak suretiyle stratejik ve kısa vadeli hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır (Armstrong, 2004: 9-10). Başka bir deyişle, birey, takım ve örgüt performansını sürekli iyileştirerek işletmenin rekabet avantajı elde

etmesine ve katma değer yaratmasına katkıda bulunmaktadır. Ücret yönetiminin stratejik amaçları; kısaca, etkinlik / verimlilik, adalet ve yasal vb. gereklere uyumu (Milkovich ve Newman, 2002: 12) sağlamak olarak ifade edilebilir.

Yaygın yaklaşım doğrultusunda, ücret yönetiminin genel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargil vd., 2010: 366):

1. Örgütün ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte işgörenleri işletmeye çekmek
2. Bu işgörenlerin tatmin ve bağlılığını sağlamak (elde tutmak)
3. İşgörenleri motive ederek performanslarını artırmak
4. Ücret maliyetlerini kontrol etmek
5. Yasal, çevresel vb. gereklere uymak

Böylece, ücretleme yoluyla örgütün başarısına ve rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlamak; kısaca, iç ve dış çevre taleplerine uygun ve rekabet üstünlüğü sağlayacak bir ücret yönetimi sistemini kurmak ve işletmek olarak ifade edilebilir.

2.3.6. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği

Çalışanların iş güvenliği (İG) ve işgören sağlığı (İS) İKY sürecinin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. İG ve İS kavramları birbirini tamamlayan fakat farklı iki kavramdır. Çağdaş anlayış günümüz dünyasında işverenin çalışanların sağlık ve güvenliklerini koruyucu çalışma koşullarını sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi beklenen sosyal sorumluluğundan, hem de işletme de etkinlik ile verimliliği artırma amacından kaynaklanmaktadır. İnsani boyutu yanında ekonomik boyutu da var olan İG ve İS konusunda da birçok ülke de olduğu gibi ülkemizde de yürürlükte olan yasalar ve yönetsel süreçler mevcuttur (Şimşek ve Öge, 2011: 359).

2.3.6.1. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı ve Önemi

İS, kavram olarak işin yerine getirilmesi sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene düşen yükümlülüklerle ilişkin teknik kuralların bütünüdür. İşgören sağlığı kavramı ise, sağlıklı bir yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarını kapsar ve çalışanın çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış ya da bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde rahat ve huzurlu bir biçimde yaşayabilmesini ifade eder (Sabuncuoğlu, 2000: 252-253).

İşyerinde çalışanların fiziksel olarak çok iyi düzenlenmiş bir yere sahip olması koruma işlevinin temel hedefidir. Son yıllarda İK departmanı bu alanda büyüyen bir sorumluluk almıştır. Günümüzde sağlık ve güvenlik yönetimi birçok disiplinden oluşan uzmanların görüşlerini gerekli kılan karmaşık bir faaliyettir. Örneğin; endüstriyel hijyen, meslek hekimliği, psikoloji ve güvenlik mühendisliği gibi. Bunun da ötesinde sağlık ve güvenlik yönetimi günümüzde fiziksel şartların ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Çalışanların zihinsel ve duygusal olarak iyileştirilmesini kapsamaktadır ve toplumu kirlilikten ve zehirli maddelerden arındırmaya çalışan bir katılımı gerekli kılmaktadır. Sağlık ve güvenlik yönetimi bir organizasyonun zorlayıcı etkilere karşı bir yanıtıdır. Bunların temeli sosyal ve insancıl sorumluluk duygusuna dayanır (French, 1986: 524-525).

Herhangi bir organizasyonel güvenlik programının temeli kazaların önüne geçmektir. Koruma programının amacı, çalışanların güvenliğini düşünmeye yöneltmektir. Burada başarı elde edebilmek için şu koşulların yerine gelmesi gerekir (Byars ve Rue, 1997: 499):

- Tepe ve orta yönetimin desteği olmalıdır
- Korumanın, karar veren yöneticinin sorumluluğu altında olduğu belirtilmelidir
- Korumaya yönelik pozitif tutumlar oluşturulmaya çalışılmalıdır. İşgörenler mutlaka koruma programına inanmalıdırlar
- Bu konuyla ilgili sorumluluk İK bölümüne verilmelidir.

İG, kavram olarak, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlere ilişkin teknik kuralların bütünüdür. İS, sağlıklı bir yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarını içerirken; İG, daha çok işgörenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele alır. İG'nin konusunu, işin yapılmasından doğan tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için gerekli yolların araştırılması ve bu yolda mevzuat hükümlerinin getirilmesi oluşturur. Bu konuda, işveren, işgörenlerin işin yapılmasından doğan tehlikelere karşı korumak üzere, yükümlerini yerine getirecek ve devlet de, işverenin söz konusu yükümlerini yerine getirip getirmediğini denetleyecektir (Demircioğlu ve Centel, 1993: 110).

İG ile İS taşıdığı önem işgören ve işveren açısından ayrı ayrı incelenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 253-254):

a) İşgören Açısından Önemi

İş kazaları ile meslek hastalıklarından direkt olarak en fazla etkilenenler bu meslek riskleriyle karşı karşıya kalan işgörenlerdir. Kuşkusuz bu durum gerek çalışanların kendileri gerekse bakmakla yükümlü oldukları aile üyeleri açısından çok daha güç bir durum yaratacaktır. Ayrıca sağlık ve güvenlik açısından uygun bir iş ortamında çalışmak, çalışanların moral açısından sağlıklı olmalarına ve dolayısıyla da üretim sürecine uyum sağlayarak verimli, psikolojik ve ruhsal yönden sorunsuz olmalarına yol açacaktır.

b) İşveren Açısından Önemi

İş ortamı güvenliğine dönük çabalar işin akışını durduran tüm koşulların ortadan kalkmasını ya da en aza indirilmesini sağlar. Böylece örgütsel boyuttaki yüksek verimlilik ile etkinliğin sağlanması mümkün olur. İG'ye dönük çabalar ayrıca maliyetlerin düşmesi ve çıktı düzeyindeki artışı da beraberinde getirir.

2.3.6.2. İş Güvenliği Açısından İş Kazaları

İş güvenliği, çalışanların bulundukları iş ortamındaki koşullar nedeniyle oluşabilecek kazaların zararlı sonuçlarından korunmalarını kapsar. İG, çalışanların bedensel sağlığı ile ilgili bir kavram olup insan kaynağının iş kazalarına maruz kalmasını önlemeye yönelik faaliyetleri niteler (Özgen vd., 2001: 292).

Uluslararası Çalışma Teşkilatı; iş kazasını belirli bir zarar ya da yaralanmaya neden olan, beklenmeyen, önceden planlanmayan bir olay şeklinde tanımlamıştır (Kuru, 1998: 249).

506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun 11. maddesine göre ise iş kazası:

- İşveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla
- Sigortalının işletmede bulunduğu sırada
- Sigortalının, işveren tarafından görev ile başka yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda
- Emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda
- Sigortalının işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp getirilmeleri sırasında meydana gelen ve sigortalıyı hemen ve sonradan bedence ve ruhça arızaya uğratan olay halinde iş kazası kapsamına girer.

Bu hükme dikkat edilirse, iş kazasının tanımını vermekten çok, ne gibi durumlarda bir kazanın iş kazası sayılacağını, yer ve zaman koşullarıyla sınırlayarak belirtmektedir (Güzel ve Okur, 1992: 169).

2.3.6.3. İş Kazalarına Karşı Önlemler

İş kazaları açısından bakıldığında kaza olasılıklarını azaltmak amacıyla şu önlemler alınabilir (Gerek, 1998: 34-41):

Devletin Rolü:

- Yasa, tüzük ve yönetmeliklerle zorlayıcı ve yasaklayıcı önlemler. Örneğin; kaza olasılıklarına karşı kask, gözlük, kulaklık kullanma zorunluluğu
- Çalışma Müdürlüğü tarafından işyerlerinin düzenli denetlenmesi
- Kitle iletişim araçları ve okullarda verilen derslerle toplumun eğitilmesi
- İşyeri hekimliğinin uygulanması

İşletmelerin Rolü

- Koruyucu malzeme sağlama
- Yeni işe girenleri İG konusunda eğitme
- İlk yardım önlemi alma
- İG ve İS kurulu oluşturma
- İş kazaları kayıtları tutma ve araştırma yapma
- Uyarı yazı ve afişleri asma
- İşe uygun insan görevlendirme
- Ergonomik çalışma ortamı yaratma
- İhmal varsa disiplin cezası uygulama gibi önlemlerden söz edilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamına Ankara'da OSTİM'de faaliyet gösteren 125 işletme alınmıştır. Veri toplama çerçevesinde uygun bir anket formu oluşturulmuştur. Anket çalışmamız işletmelerin İK yöneticileriyle ve işletme sahipleriyle yapılmıştır. Anketler yüz yüze uygulanmış ve her bir anket tek tek değerlendirilmiştir.

Araştırma 36 sorudan oluşan anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ankette ilk 9 soru ankete katılan şahısların ve işletmelerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Ankette 10 ile 19 arasındaki sorular araştırma kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin İKY yapılarını, 20 ile 36 arasındaki sorular ise; İKY uygulamalarının gerçekleşme düzeylerini anlamaya ilişkin bilgileri tespit etmeye yöneliktir.

Uygulanan anketlerden elde edilen bulgular "SPSS for Windows,20.0" paket bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Soruların ve cevapların yapısına göre sayı ve yüzde olarak dağılımlar verilmiştir. Bununla birlikte çapraz tablolar oluşturulmuş ve istatistiksel olarak ilişkiler ki-kare(x^2) analiziyle değerlendirilmiştir.

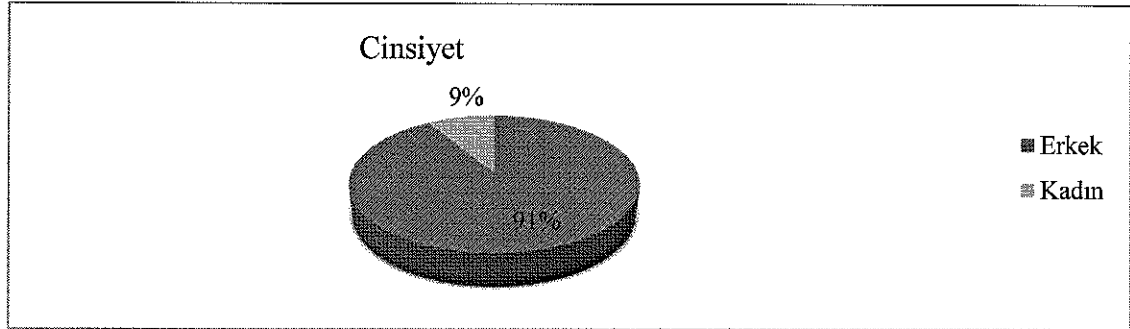
Anketteki sorulardan 23 no'lu soru(Geyik, 2000),11,32 ve 33 no'lu sorular (Çelebioğlu, 2012), 26 ve 27 no'lu sorular (Gürler, 2001) literatürde yer alan çalışmalardan alınmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.2.1. Tanımlayıcı Özellikler

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerde anketi cevaplayan yönetici ve işletme sahiplerinin eğitim durumları, yaşları, cinsiyetleri, işletmedeki görevleri, işletmedeki çalışma süreleri ile çalıştıkları işletmenin faaliyette bulunduğu sektörler, faaliyet süreleri ve çalışan sayıları hakkında sorular yöneltilmiştir. Bu kısımda ankete katılan şahısların ve işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Anketi cevaplayan yönetici ve işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre dağılımı Şekil 3.1'de verilmiştir. Araştırmada, katılımcıların %9'u (11) kadın, %91'i (114) erkektir.



Şekil 3.1. İşletme sahipleri ve yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımı

Anketi cevaplayan işletme yönetici ve sahiplerinin yaşlarına göre dağılımı Tablo 3.1'de verilmiştir. Araştırmada, katılımcıların %33,6'sı (42) 31 ile 40 yaşları arasında, %32'si (40) 41 ile 49 yaşları arasındadır.

Tablo 3.1. İşletme Yönetici ve Sahiplerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	%
20-30 yaş	20	16
31-40 yaş	42	33,6
41-49 yaş	40	32
50 ve üzeri	23	18,4
Toplam	125	100

Anketi cevaplayan işletme yönetici ve sahiplerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.2’de verilmiştir. Araştırmada, katılımcıların %34,4’ü (43) lisans, %33,6’sı (42) lise mezunu ve %23,2’si (29) ortaöğretim mezunudur.

Tablo 3.2. İşletme Yönetici ve Sahiplerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	%
Orta Öğretim	29	23,2
Lise	42	33,6
Önlisans	9	7,2
Lisans	41	34,4
Lisansüstü	4	1,6
Toplam	125	100

Anketi cevaplayanların işletme sahibi olma durumlarına göre dağılımı Tablo 3.3’te verilmiştir. Araştırmada, katılımcıların %56,8’i (71) işletme sahibi, %43,2’si (54) ise işletme sahibi değildir.

Tablo 3.3. İşletme Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılım

İşletme Sahipliği	Sayı	%
Yok	54	43,2
Var	71	56,8
Toplam	125	100

Anketi cevaplayan işletme yönetici ve sahiplerinin görevlerine göre dağılımı Tablo 3.4’te verilmiştir. Araştırmada, katılımcıların %51,2’si (64) Genel Müdür, %11,2’si (14) Şube Müdürü ve %10,4’ü (13) Genel Müdür Yardımcısı ve %10,4’ü (13) İnsan Kaynakları Müdürüdür.

Tablo 3.4. İşletme Yönetici ve Sahiplerinin Görevlerine Göre Dağılımı

İşletmedeki Görevi	Sayı	%
Genel Müdür	64	51,2
Genel Müdür Yardımcısı	13	10,4
Şube Müdürü	14	11,2
İnsan Kaynakları Müdürü	13	10,4
Kalite Yönetim Temsilcisi	5	4
Finans Müdürü	6	4,8
Muhasebe	6	4,8
Mühendis	4	3,2
Toplam	125	100

Anketi cevaplayan işletme yönetici ve sahiplerinin hizmet sürelerine göre dağılımı Tablo 3.5’de verilmiştir. Araştırmada, katılımcıların %52’si (65) 0 ile 10 yıl süreyle, %32,8’i (41) 11 ile 20 yılları arasında, %12’si (15) 21 ile 30 yıl arasında hizmet verdikleri görülmektedir.

Tablo 3.5. İşletme Yönetici ve Sahiplerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Görev Süresi	Sayı	%
0-10 yıl	65	52
11-20 yıl	41	32,8
21-30 yıl	15	12
31-41 yıl	2	1,6
41 yıl ve üstü	2	1,6
Toplam	125	100

Araştırma kapsamına alınan 125 işletmenin faaliyet sektörlerine göre dağılımı Tablo 3.6’da verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %25,6’sı (32) Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi, %21,6’sı (27) Otomotiv Sanayi, %20,8’i (26) Kâğıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Tablo 3.6. İşletmelerin Faaliyet Sektörlerine Göre Dağılımı

Faaliyet Sektörleri	Sayı	%
Madencilik Sanayi	10	8
Gıda ve Tütün Sanayi	6	4,8
Dokuma ve Hazır giyim sanayi	3	2,4
Kağıt ürünleri ve ambalaj sanayi	26	20,8
Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi	5	4
Taş ve toprağa dayalı üretim sanayi	4	3,2
Makine üretimi ve metal eşya sanayi	32	25,6
Otomotiv sanayi	27	21,6
Elektronik araç ve gereç üretim sanayi	9	7,2
Orman ürünleri ve mobilya sanayi	3	2,4
Toplam	125	100

Araştırma kapsamına alınan 125 işletmenin faaliyet sürelerine göre dağılımı Tablo 3.7'de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %49,6'sı (62) 15 yıl ve üzerinde, %20,8'i (26) 10 ile 14 yıl arası, %13,6'sı (17) 1 ile 5 yıl arasında faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Tablo 3.7. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Yıl	Sayı	%
1 yıldan az	2	1,6
1-5 yıl	17	13,6
6-9 yıl	9	7,2
10-14 yıl	26	20,8
15 yıl ve üzeri	62	49,6
Diğer	9	7,2
Toplam	125	100

Araştırma kapsamına alınan 125 işletmenin çalışan sayılarına göre dağılımı Tablo 3.8'de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %74,4'ü (93) 10 ile 49 arasında, %20'si (25) 0 ile 9 arasında, %5,6'sı (7) da 50 ile 249 arasında çalışana sahiptir.

Tablo 3.8. İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan sayısı	Sayı	%
0-9 arası	25	20
10-49 arası	93	74,4
50-249 arası	7	5,6
Toplam	125	100

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin İKY yapılarına ilişkin bulgular bu kısımda incelenmiştir. İKY yapıları kapsamında işletmelerde, İKY biriminin olması, İKY biriminin kaç yıldır olduğu, eğer İKY birimi yoksa nedenleri, İKY faaliyetleri için ayrılan miktarın bütçedeki oranı, İKY biriminde çalışan sayıları, İKY'nin sorumluluk alanları, İK yöneticilerinin unvanları ve eğitim durumları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İKY biriminin olması durumuna göre dağılımı Tablo 3.9'da verilmiştir. Araştırmada, işletmelerden 31'inde İKY birimi vardır, 94'ünde ise yoktur.

Tablo 3.9. İşletmelerde İKY Biriminin Olması Durumuna Göre Dağılımı

İKY Birimi	Sayı	%
Yok	94	75,2
Var	31	24,8
Toplam	125	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İKY birimine sahip olmama nedenlerine göre dağılımı Tablo 3.10'da verilmiştir. Araştırmada, anketi cevaplayanların %48,8'i (59) çalışan sayısının az olmasından, %25,6'sı (31) finansal olanakların kısıtlı olmasından kaynaklı olarak İKY birimine sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.10. İşletmelerin İKY Birimine Sahip Olmama Nedenlerine Göre Dağılımı

İKY Birimi Olmama Nedenleri	Sayı	%
Çalışan sayısının az olması	59	48,8
Teknolojik yetersizlik	5	4,1
Finansal olanakların kısıtlı olması	31	25,6
Dışarıdan hizmet satın alınması	19	15,7
Diğer	7	5,8
Toplam	125	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin işgörenle ilgili konularda yetkili birimlerine göre dağılımı Tablo 3.11’de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %33’ü (31) personel birimi, %18,1’i (17) işletme sahibi, %17’si (16) personel ve idari işler birimi olarak işgörenle ilgili konularda yetkilendirildikleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.11. İşletmelerin İşgörenle İlgili Konulardaki Yetkili Birimlerine Göre Dağılımı

Yetkili Birim	Sayı	%
Personel birimi	31	33
İdari işler birimi	15	16
Personel ve idari işler birimi	16	17
İşletme sahibi	17	18,1
Finans müdürü	8	8,5
Kalite yönetim temsilcisi	7	7,4
Toplam	94	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İKY biriminin olması yılına göre dağılımı Tablo 3.12’de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %46,7’si (14) 1 ile 5 yıl arasında, %36,7’si (11) ise 6 ile 10 yıl arasında İKY birimine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.12. İşletmelerde İKY Birimi Olmasının Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Sayı	%
1 yıldan az	3	9,7
1-5 yıl	14	45,2
6-10 yıl	11	35,5
10 yıldan fazla	3	9,7
Toplam	31	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İK yöneticilerinin unvanlarına göre dağılımı Tablo 3.13'te verilmiştir. Araştırmada İK yöneticilerinin, %54,8'i (17) İnsan Kaynakları Müdürü, %22,6'sı (7) Personel Müdürü, %16,1'inin (5) ise Genel Müdür Yardımcısı unvanlarına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.13. İK Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Sayı	%
Genel müdür yardımcısı	5	16,1
İnsan kaynakları müdürü	17	54,8
Personel müdürü	7	22,6
Diğer	2	6,5
Toplam	31	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İK yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.14'te verilmiştir. Araştırmada, İK yöneticilerinin %67,7'si (21) üniversite mezunu, %19,4'ü (6) lise mezunudur.

Tablo 3.14. İK Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	%
İlköğretim	0	0
Lise	6	19,4
Üniversite	21	67,7
Lisansüstü	4	12,9
Toplam	31	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İK yöneticilerinin mezuniyet alanlarına göre dağılımı Tablo 3.15'te verilmiştir. Araştırmada, İK yöneticilerinin %60'ı (15) işletme mezunu, %16,0'sı (4) ise iktisat mezunudur.

Tablo 3.15. İK Yöneticilerinin Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımı

Mezuniyet Alanı	Sayı	%
İşletme	15	60
İktisat	4	16
Mühendislik	2	8
Öğretmenlik	2	8
Kamu yönetimi	1	4
Maliye	1	4
Toplam	25	100

Not: 6 kişi lise mezunu olduğu halde İK yöneticiliği yapmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin İKY birimindeki çalışan sayılarına göre dağılımı Tablo 3.16’da verilmiştir. Araştırmada, İKY birimi olan işletmelerin %16,8’inde (21) 1 ile 5 arası, %4’ünde (5) 6 ile 10 arasında çalışanı vardır.

Tablo 3.16. İşletmelerin İKY Birimindeki Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Sayı	%
1-5 arası	22	70,9
6-10 arası	6	19,3
11-15 arası	1	3,3
16 ve üzeri	2	6,5
Toplam	31	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İKY biriminin sorumluluk alanlarına göre dağılımı Tablo 3.17’te verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin İKY birimindeki faaliyetlerin %17,7’sinin işe alma ve yerleştirme, %14’ünün performans değerlendirme, %11,2’sinin ücretlendirme, %11,2’sinin de personel ve özlük işlemleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.17. İşletmelerde İKY Biriminin Sorumluluk Alanlarına Göre Dağılımı

Sorumluluk Alanları	Sayı	%
İşe alma ve yerleştirme	38	17,7
Bordro	23	10,7
Eğitim	23	10,7
Ücretlendirme	24	11,2
Kariyer planlama	8	3,7
Performans değerlendirme	30	14
Nakiller ve atamalar	19	8,8
Personel ve özlük işlemleri	24	11,2
İş güvenliği ve işgören sağlığı	18	8,3
Yemek	8	3,7
Toplam	215	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İKY faaliyetlerine ayrılan bütçe oranına göre dağılımı Tablo 3.18’de verilmiştir. Araştırmada, İKY birimi olan işletmelerin %45,2’si (14) bütçenin yüzde 0 ile 5 arasında, %29’u (9)bütçenin yüzde 6 ile 10 arasında finansal kaynak ayırmaktadır.

Tablo 3.18. İşletmelerde İKY Faaliyetlerine Ayrılan Bütçe Oranına Göre Dağılımı

Bütçe Oranı	Sayı	%
Yüzde 0-5 arası	14	45,2
Yüzde 6-10 arası	9	29
Yüzde 11-15 arası	2	6,5
Yüzde 16 ve üzeri	6	19,4
Toplam	31	100

3.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde, İKY uygulamalarının gerçekleşme düzeylerine ilişkin bulgulara bu kısımda yer verilmiştir. İKY uygulamaları kapsamında İKP, iş analizi, iş tanımı, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme

faaliyetleri, performans değerlendirme, ücretlendirme, İS ve İG konularında sorular yöneltilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İKP'nin yıllara göre dağılımı Tablo 3.19'da verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %84,8'inde (67) 1 ile 5 yıl arasında, %11,4'ünde (9) 6 ile 10 yıl arasında İKP yapılmaktadır.

Tablo 3.19. İşletmelerde İKP'nin Sürelerine Göre Dağılımı

Yıl	Sayı	%
1-5 yıl arası	67	84,8
6-10 yıl arası	9	11,4
11 - 15 yıl arası	1	1,3
16 yıl ve üzeri	2	2,5
Toplam	31	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde, İKP'nin yapılmamasının nedenlerine göre dağılımı Tablo 3.20'de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %50'si (33) İKP'ye ihtiyaç duymadığını, %31,8'i (21) ise etkin ve yeterli bir İKY birimine sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.20. İşletmelerde İKP'nin Yapılmamasının Nedenlerine Göre Dağılımı

Yapılmama Nedenleri	Sayı	%
Etkin ve yeterli bir İKY birimine sahip değiliz	21	31,8
İKP'ye ihtiyaç duyulmamaktadır	33	50
Diğer	12	18,2
Toplam	66	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin iş analizini yapma durumlarına göre dağılımı Tablo 3.21'de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %58,4'ünde (73) iş analizi yapılmakta, %41,6'sında (52) ise iş analizi yapılmamaktadır.

Tablo 3.21. İşletmelerin İş Analizi Yapma Durumlarına Göre Dağılımı

İş Analizi	Sayı	%
Yok	52	41,6
Var	73	58,4
Toplam	125	100

İşletmelerde iş analizini kullanım alanlarına göre dağılımı Tablo 3.22'de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %23'ü işe alma ve yerleştirme, %17,7'si performans değerlendirme, %11,5'i İS ve İG konularında iş analizini kullanmaktadırlar.

Tablo 3.22. İşletmelerde İş Analizini Kullanım Alanlarına Göre Dağılımı

Kullanım alanları	Sayı	%
İşe alma ve yerleştirme	52	23
Performans değerlendirme	40	17,7
İşgören sağlığı ve iş güvenliği	26	11,5
Bordro ve özlük işleri	16	7,1
Eğitim ve geliştirme	23	10,2
Ücretlendirme	16	7,1
Diğer	53	23,5
Toplam	226	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin iş tanımını yapma durumlarına göre dağılımı Tablo 3.23'te verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %81,6'sında (102)iş tanımı yapılmakta, %18'4'ünde (23) iş tanımı yapılmamaktadır.

Tablo 3.23. İşletmelerin İş Tanımını Yapma Durumuna Göre Dağılımı

İş Tanımı	Sayı	%
Yok	23	18,4
Var	102	81,6
Toplam	125	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin işgören temininde kullandıkları kaynak türlerine göre dağılımı Tablo 3.24'te verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %35,2'sinde doğrudan başvuru, %19,1'inde internet üzerinden başvuru, %18,8'inde aracılarla başvuru kaynakları kullanılmaktadır.

Tablo 3.24. İşletmelerin İşgören Temininde Kullandıkları Kaynak Türlerine Göre Dağılımı

Kaynak Türleri	Sayı	%
İnternet üzerinden	49	19,1
Doğrudan başvurular	90	35,2
Aracılarla başvuru	48	18,8
İşletme üst yönetimi kararı	4	1,6
İŞKUR aracılığıyla	25	9,8
Eğitim kuruluşları	11	4,3
Mevcut ya da eski çalışanlar aracılığıyla	24	9,4
Diğer	5	2
Toplam	256	100

İşletmelerin istenen nitelikte işgören temin etme yöntemlerine göre dağılımı Tablo 3.25'te verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %31'inde ücretleri/ödemeleri arttırma, %21,4'ünde işe yeni alınanları eğitime, %14,8'inde ise esnek çalışma saatleri yöntemlerinin uygulandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.25. İşletmelerin İstenen Nitelikte İşgören Temin Etme Yöntemlerine Göre Dağılımı

Yöntemler	Sayı	%
Esnek çalışma saatleri uygulanır	34	14,8
Yaş konusunda esnek davranılır	21	9,2
Mevcut çalışanlar yeniden eğitilir	28	12,2
İşe yeni alınanlar eğitilir	49	21,4
Part-time çalışma imkanı sağlanır	10	4,4
Ücretleri/ödemeleri arttırma yoluna gidilir	71	31
Kariyer planlaması yapılır	12	5,2
Diğer	4	1,7
Toplam	229	100

İşletmelerin temininde güçlük duyulan işgörenlerin niteliklerine göre dağılımı Tablo 3.26'da verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %35,1'inde teknik eleman, %13,6'sında uzman bulmakta zorlandıkları, %30,5'inde ise işgören bulmakta zorlanmadıkları ifade edilmiştir.

Tablo 3.26. İşletmelerin Temininde Güçlük Duyulan İşgörenlerin Niteliklerine Göre Dağılımı

İşgören Nitelikleri	Sayı	%
İdari eleman (memur vs.)	10	6,5
Yönetici (alt, orta, üst vb.)	11	7,1
Teknik eleman (mühendis, tekniker vb.)	54	35,1
Uzmanlar (insan kaynakları, muhasebe vb.)	21	13,6
Eleman bulmakta zorlanmıyoruz	47	30,5
Diğer	11	7,1
Toplam	154	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yapma durumlarına göre dağılımı Tablo 3.27'de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %78,4'ünde eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmakta iken, %21,6'sında uygulanmamaktadır.

Tablo 3.27. İşletmelerin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerini Yapma Durumlarına Göre Dağılımı

Faaliyet	Sayı	%
Yok	27	21,6
Var	98	78,4
Toplam	125	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin kullandığı işbaşı eğitim yöntemlerine göre dağılımı Tablo 3.28'de verilmiştir. Araştırmada, işbaşı eğitim yöntemlerinden %30,6'sı yönetici gözetiminde eğitim, %15,5'i ekip çalışmasına katılım yolu ile ve staj yoluyla eğitim, %14,5'i ise işe başlatma eğitim yöntemleri tercih edilmiştir.

Tablo 3.28. İşletmelerde Kullanılan İşbaşı Eğitim Yöntemlerine Göre Dağılımı

İşbaşı Eğitim Yöntemleri	Sayı	%
Yönetici gözetiminde eğitim	59	30,6
İşe başlatma (oryantasyon) eğitimi	28	14,5
Yetki devri yoluyla eğitim	6	3,1
Formen aracılığı ile eğitim	9	4,7
Rotasyon eğitimi	9	4,7
Ekip çalışmasına katılım yolu ile eğitim	30	15,5
Staj yolu ile eğitim	30	15,5
Diğer	22	11,4
Toplam	193	100

İşletmelerin kullandığı işdışı eğitim yöntemlerine göre dağılımı Tablo 3.29'da verilmiştir. Araştırmada, işdışı eğitim yöntemlerinden %20'si seminerle eğitim, %18,2'si kurs ile eğitim, %12,7'si konferans ile eğitim yöntemleri tercih edilmiştir.

Tablo 3.29. İşletmelerde Kullanılan İşdışı Eğitim Yöntemlerine Göre Dağılımı

İşdışı Eğitim Yöntemleri	Sayı	%
Konferans	21	12,7
Seminer	33	20
Kurs	30	18,2
Bilgisayar destekli eğitim	14	8,5
Rol oynama yöntemi	5	3
Örnek olay yöntemi	20	12,1
Diğer	42	25,5
Toplam	165	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde kullanılan performans değerlendirmesi yapma durumuna göre dağılımı Tablo 3.30'da verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %80'inde performans değerlendirmesi yapılmakta, %20'sinde ise yapılmamaktadır.

Tablo 3.30. İşletmelerin Performans Değerlendirmesi Yapma Durumlarına Göre Dağılımı

Performans Değerlendirmesi	Sayı	%
Yok	25	20
Var	100	80
Toplam	125	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde kullanılan performans değerlendirme amaçlarına göre dağılımı Tablo 3.31'de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %50,3'ünde ücret, %21,6'sında eğitim ve geliştirme, %19,8'inde de terfi/işten çıkarma için performans değerlendirmesi yapılmaktadır.

Tablo 3. 31. İşletmelerin Performans Değerlendirmesi Amaçlarına Göre Dağılımı

Amaçlar	Sayı	%
Ücret	84	50,3
Terfi/işten çıkarma	33	19,8
Eğitim ve geliştirme	36	21,6
Kariyer planlama	10	6
Diğer	4	2,4
Toplam	167	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde ücret yönetiminde temel alınan kriterlere göre dağılımı Tablo 3.32'de verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %30,5'i işgörenin performansına, %23,5'i işgörenin deneyimine, %23'ü işgörenin sahip olduğu becerilere, %20,2'si çalışma koşullarına dikkat etmektedirler.

Tablo 3.32. İşletmelerde Ücret Yönetiminde Temel Alınan Kriterlere Göre Dağılımı

Temel Alınan Kriterler	Sayı	%
Çalışma koşulları	49	20,2
İşgörenin sahip olduğu beceriler	56	23
İşgörenin deneyimi	57	23,5
İşgörenin performansı	7	2,9
Toplam	169	100

İşletmelerde ücret yönetiminin fonksiyonlarına göre dağılımı Tablo 3.33'te verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %32,1'i işletme performansının yükseltilmesi, %22,6'sı motive edicilik, %21,2'si nitelikli işgören çekme, %19,3'ü mevcut işgöreni elde tutma, %3,8'i ise çalışan davranışları üzerinde kontrol sağlama amacıyla ücretlendirme yapmaktadırlar.

Tablo 3.33. İşletmelerde Ücret Yönetiminin Fonksiyonlarına Göre Dağılımı

Fonksiyonlar	Sayı	%
Nitelikli işgören çekme	45	21,2
Mevcut işgören elde tutma	41	19,3
Motive edicilik	48	22,6
İşletme performansının yükseltilmesi	68	32,1
Çalışan davranışları üzerinde kontrol sağlama	8	3,8
Diğer	2	0,9
Toplam	212	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İS ve İG'yi uygulama yöntemlerine göre dağılımı Tablo 3.34'te verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %64,1'i dışarıdan hizmet satın alarak, %16'sı İK birimi aracılığıyla ve %15,3'ü danışman kuruluşlar desteği ile İS ve İG'ye ilişkin ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Tablo 3.34. İşletmelerde İS ve İG'yi Uygulama Yöntemlerine Göre Dağılımı

Yöntemler	Sayı	%
Danışman kuruluşlar desteği	20	15,3
Dışarıdan hizmet satın alınarak	84	64,1
İKY birimi aracılığıyla	21	16
Diğer	6	4,6
Toplam	131	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde iş kazalarını önleme yöntemlerine göre dağılımı Tablo 3.35'te verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin %19,8'i koruyucu malzeme sağlama, %16,5'i ilk yardım önlemi alma, %16'sı yeni işe girenleri İG konusunda eğitme, %14,9'u işe uygun insan görevlendirme, %14,2'si uyarı yazı ve afişleri asma önlemlerini uygulamaktadırlar.

Tablo 3.35. İşletmelerde İş Kazalarını Önleme Yöntemlerine Göre Dağılımı

Önlemler	Sayı	%
Koruyucu malzeme sağlama	84	19,8
Yeni işe girenleri iş güvenliği konusunda eğitime	68	16
İlk yardım önlemi alma	70	16,5
İşgören sağlığı ve iş güvenliği kurulu oluşturma	25	5,9
İş kazaları kayıtları tutma ve araştırma yapma	21	5
Uyarı yazı ve afişleri asma	60	14,2
İşe uygun insan görevlendirme	63	14,9
Ergonomik çalışma ortamı oluşturma	20	4,7
İhmal varsa disiplin cezası uygulama	13	3,1
Toplam	424	100

3.2.4. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Olmasına Göre Faaliyet ve Özelliklerin İncelenmesi

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin İKY birimi olması ile çalışan sayısı ilişkisine göre dağılımı Tablo 3.36’da verilmiştir. Araştırmada, İKY birimi olan 31 işletmenin %64,5’i (20) 10 ile 49 arasında, %22,6’sı (7) 50 ile 249 arasında çalışanı vardır. İKY birimine sahip olmayan işletmelerin %77,7’sinin (73) 10 ile 49 arasında, %22,3’ünün (21) ise 0 ile 9 arasında çalışanı vardır. İşletmede İKY biriminin olması ile işletmedeki çalışan sayısı arasında ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki χ^2 analizine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.36. İşletmelerin İKY Birimi Olması ile Çalışan Sayısı İlişkisine Göre Dağılımı

		İKY Birimi			
		Var		Yok	
		Sayı	%	Sayı	%
Çalışan Sayısı	0-9 arası	4	12,9	21	22,3
	10-49 arası	20	64,5	73	77,7
	50-249 arası	7	22,6	0	0
	Toplam	31	100	94	100

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin İKY birimi olması ile işletme sahiplerinin eğitim durumu ilişkisine göre dağılımı Tablo 3.37’de verilmiştir. Araştırmada, İKY birimi olan 8 işletme sahibinin 2’si lisansüstü, 2’si lisans, 1’i önlisans, 3’ü lise mezunudur. İKY birimi olmayan 63 işletme sahibinin 8’i lisans, 3’ü önlisans, 28’i lise, 24’ü ortaöğretim mezunudur. İKY birimi olması ile işletme sahiplerinin eğitim durumu arasında ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki χ^2 analizine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.37. İşletmelerin İKY Birimi Olması ile İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumu İlişkisine Göre Dağılımı

İKY Brimi			Eğitim Durumu										Toplam
			Ortaöğretim		Lise		Önlisans		Lisans		Lisansüstü		
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Yok	İşletme Sahipliği	Yok	5	17,2	8	19	5	55,6	13	31,7	0	0	31
		Var	24	82,8	28	66,7	3	33,3	8	19,5	0	0	63
Var	İşletme Sahipliği	Yok	0	0	3	7,1	0	0	18	43,9	2	50	23
		Var	0	0	3	7,1	1	11,1	2	4,9	2	50	8
Toplam			29	100	42	100	9	100	41	100	4	100	125

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İK yöneticilerinin mezuniyet alanları ile eğitim durumları ilişkisine göre dağılımı Tablo 3.38’de verilmiştir. Araştırmada, üniversite mezunu olan 21 İK yöneticisinin 11’i işletme, 4’ü iktisat, 2’si öğretmenlik, 2’si mühendislik, 1’i kamu yönetimi, 1’i maliye mezunudur. Lisansüstü mezun olan 4 İK yöneticisi işletme mezunudur. İKY birimi olan 31 işletmedeki 25 üniversite mezununun 21’i iktisadi ve idari bilimler (İİBF) fakültesi mezunudur.

Tablo 3.38.İK Yöneticilerinin Mezuniyet Alanları ile Eğitim Durumu İlişkisine Göre Dağılımı

		Mezuniyet Alanları												Toplam
		İşletme		İktisat		Mühendislik		Öğretmenlik		Kamu Yönetimi		Maliye		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Yok	İlköğretim	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Lise	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var	Üniversitesi	11	73,3	4	100	2	100	2	100	1	100	1	100	21
	Lisansüstü	4	26,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Toplam		15	100	4	100	2	100	2	100	1	100	1	100	125

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin İKY birimi olması ile iş analizi ilişkisine göre dağılımı Tablo 3.39’da verilmiştir. Araştırmada, İKY birimi olan 27 işletmenin 21’inde iş analizi yapılmakta, 6’sında yapılmamaktadır. İKY birimi olmayan 98 işletmenin 52’sinde iş analizi yapılmakta, 46’sında yapılmamaktadır. İKY birimi olması ile iş analizi arasında ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki² analizine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.39.İşletmelerin İKY Birimi Olması ile İş Analizi İlişkisine Göre Dağılımı

		İş Analizi				Toplam
		Yok		Var		
		Sayı	%	Sayı	%	
İKY Birimi	Yok	46	88,5	52	65,7	94
	Var	6	11,5	21	34,3	31
Toplam		52	100	73	100	125

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İKY birimi olması ile işletmelerin faaliyet sektörleri ilişkisine göre dağılımı Tablo 3.40’ta verilmiştir. Araştırmada, gıda ve tütün sanayindeki 6 işletmeden 5’inde, elektronik araç ve gereç üretim sanayindeki 9 işletmeden 6’sında İKY birimi bulunmaktadır. Dokuma ve hazır giyim sanayi ve orman ürünleri ve mobilya sanayindeki toplam 6 işletmede ise, İKY birimi yoktur. Ankete katılan diğer işletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerde de az sayıda olsa da İKY birimleri bulunmaktadır. İKY birimi mevcudiyeti ile işletmelerin faaliyet sektörlerine göre bir ilişki olmadığı söylenebilir. Bu ilişki χ^2 analizine göre

istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İşletmelerin faaliyet sektörleri arasında İKY'ye verdikleri öneme göre farklılıkların olduğu söylenebilir.

Tablo 3.40. İşletmelerin İKY Birimi Olması ile Faaliyet Sektörleri İlişkisine Göre Dağılımı

		İKY Birimi				Toplam
		Yok		Var		
		Say	%	Sayı	%	
Faaliyet Sektörleri	Madencilik Sanayi	6	6,4	4	12,9	10
	Gıda ve tütün sanayi	1	1,1	5	16,1	6
	Dokuma ve hazır giyim sanayi	3	3,2	0	0	3
	Kağıt ürünleri ve ambalaj sanayi	22	23,4	4	12,9	26
	Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi	4	4,3	1	3,2	5
	Taş ve toprağa dayalı üretim sanayi	3	3,2	1	3,2	4
	Makine üretimi ve metal eşya sanayi	27	28,7	5	16,1	32
	Otomotiv sanayi	22	23,4	5	16,1	27
	Elektronik araç ve gereç üretim sanayi	3	3,2	6	19,4	9
	Orman ürünleri ve mobilya sanayi	3	3,2	0	0	3
	Toplam	94	100	31	100	125

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Ankara'da OSTİM'de araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki İKY'nin gerçekte uygulanma düzeyleri ve işletmelerin İKY uygulamalarına yönelik bakış açıları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin eğitim durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, 125 kişiden 45'i lisans ve lisansüstü eğitim görmüştür. Bu sonuç, işletmedeki görev düzeylerinin %92'sinin genel müdür ve ilgili bir birim müdürü olduğu neticesi ile de düşünülürse genel olarak idarecilerin eğitim durumunun işletmelerin geleceğine yön verecek düzeyde olmadığını gösterebilir.

Ağırlıklı olarak işletme sahipleriyle görüşülmesi ve işletme sahibi olmayan ilgili birim müdürlerinin ise yeteri kadar sürede aynı ve etkin pozisyonda bulunuyor olmaları anket sorularına verilen cevapların güvenilirliğini gösterebilir. Ancak, idarecilerin eğitim durumunun işletmelerin geleceğine yön verecek düzeyde olmaması da uzun vadede dezavantaj olarak anlaşılabılır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sadece 31'inde İKY biriminin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç İKY uygulamalarına yeteri kadar önemiyet verilmediğinin göstergesidir. İKY biriminin olmamasının nedenlerini incelediğinde, öncelik sırasına göre çalışan sayısının azlığı, finansal olanakların kısıtlı olması ve dışarıdan hizmet satın alınması olarak tespit edilmiştir. İKY'ye olan ihtiyaç dışardan satın alınan hizmetlerle geçici olarak görülmekte ama ayrı bir birimin var olmasının getirileri düşünülmediği anlaşılabılır.

İKY birimi olmayan işletmeler incelendiğinde, İKY ile ilgili personele ait işlerin personel ve idari işler birimi, işletme sahibinin kendisi veya finans biriminin sorumluları tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bu da İKY uygulamalarının diğer

birimlerin içinde yeteri kadar önem verilememesine neden olabilir. Ayrıca, işletmenin etkin ve verimli idaresi adına bir eksikliktir.

İKY birimi olan 31 işletmenin 17'si son 5 yıl içinde kurulmuştur. 10 yıldan daha fazla İKY birimi olan işletme sayısı ise sadece 3'tür. Dolayısıyla her geçen yıl İKY uygulamalarına verilen ehemmiyetin artmakta olduğu anlaşılmaktadır.

İKY birimi olan işletmelerdeki İK yöneticilerinin unvanları, genel müdür yardımcısı, İK müdürü ve personel müdürü olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, İKY'ye gereken önemin verildiğinin göstergesidir. İK yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde 6'sının lise, 21'inin üniversite, 4'ünün lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Lisans ve lisansüstü mezunu olanların da 21'i iktisadi ve idari bilimler fakültesindendir. Dolayısıyla İK yöneticiliği yapanların çoğunluğu ilgili fakülte mezunu olup gelecek adına ümit vermektedir. Çünkü İKY birimi yeterli bilgi ve donanımına sahip insanlar tarafından idare edilirse istenen verim elde edilebilecektir.

İşletmelerin İKY birimindeki çalışan sayısı incelendiğinde, %70,9'unda 1 ile 5 arasında çalışanın olduğu dikkate alınırsa, İK yöneticilerinin iş yükünün fazla olduğu söylenebilir.

İKY'nin sorumluluk alanlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, tercih edilen önceliğe göre şöyle sıralanır: %17,7'si işe alma ve yerleştirme, %14'ü performans değerlendirme, %11,2'si ücretlendirme, %11,2'si personel ve özlük işlemleri, %10,7'si eğitim, %10,7'si bordro, %8,8'i nakiller ve atamalar, %8,4'ü İS ve İG, %3,7'si kariyer planlama, %3,7'si yemektir. Bu sonuçlarla da İKY biriminin işletmenin her birimi ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisinin olduğu, ancak yeteri kadar etkin ve verimli kullanılamadığı söylenebilir.

İKY için ayrılan finansal miktar ile ilgili bulgular incelendiğinde, İKY birimi olan işletmelerin %45,2'si bütçenin yüzde 0 ile 5'i arasında finansal kaynak ayırmaktadır. İKY'si olmayan işletmeler de düşünüldüğünde genel olarak yeterli finansal miktarın ayrılmadığı söylenebilir. Bunun nedeni maddi imkânsızlıklar olarak görülse de asıl sebebinin işletmedeki İKY biriminin sağlayacağı faydaların bilinmemesi olabilir.

İKP ile ilgili bulgular incelendiğinde, işletmelerin %84,8'inin en fazla 5 yıla kadar planlama yaptıkları tespit edilmiştir. Uzun vade İKP yapılmamasının nedenleri incelendiğinde ise; en önemli iki sebepten birinin etkin ve yeterli bir İKY birimine sahip olmamak, diğerinin ise; İKP'ye ihtiyaç duymamak olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin İKY birimi olsa da olmasa da çoğunluğunun iş analizi ve iş tanımını bir şekilde yaptıkları tespit edilmiştir. Bu işlemler daha çok uzman olmayan kişiler tarafından yapıldığı düşünüldüğünde yapılan çalışmalardan verimli sonuçlar elde edilmesinin zor olacağı söylenebilir.

İşgören temininin karşılanmasındaki kaynaklar değerlendirildiğinde doğrudan ve internet üzerinden başvuruların ilk iki sırada olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, KOBİ'lerin ucuz ve kolay olan doğrudan başvuruları ilk olarak, küreselleşmenin etkisi nedeniyle internet üzerinden başvuruları da ikinci olarak tercih ettiklerini gösterebilir. Ancak yeterli insan kaynağı temini için uzman yöneticilerin eksikliği de unutulmamalıdır.

KOBİ'lerin daha çok teknik eleman bulmakta zorlandıkları tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise, işgörenlerin ihtiyaç duydukları birçok gereksinimi karşılayan büyük ölçekli işletmeleri öncelikle tercih etmeleri olabilir.

İşletmelerin %78,4'ünde eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. İşletmelerin işbaşı eğitim yöntemlerinden öncelik sırasıyla: yönetici gözetiminde eğitimi, staj yolu ile eğitimi, ekip çalışmasına katılım yolu ile eğitimi, işe başlatma (oryantasyon) eğitimini uyguladıkları tespit edilmiştir. İşletmede iş dışı eğitim yöntemlerinden öncelik sırasıyla: seminer, kurs ve konferanslardan istifade edildiği tespit edilmiştir. İKY birimi olmadığı halde yapılan bu çalışmalar gerçekte olan ihtiyacı geçici pansumanlarla tedavi edebilir.

İşe istenen nitelikte işgören temin etmek için izlenecek yöntemler değerlendirildiğinde tercih önceliğine göre sırasıyla: ücretleri/ödemeleri arttırma yoluna gidilir, işe yeni alınanlar eğitilir, esnek çalışma saatleri uygulanır, mevcut çalışanlar yeniden eğitilir, yaş konusunda esnek davranılır, kariyer planlaması yapılır, part-time çalışma imkânı sağlanır. Ancak, bu yöntemlerin kullanılma oranları

çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalar İKY birimi ile daha verimli yapılabilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %80'inde performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Az sayıda İK yöneticisinin yeterli donanıma sahip olduğu düşünülürse çok büyük bir kısım işletmede, kendi bilgi ve tecrübelerine göre ortalama bir değerlendirme yatıkları söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %64,1'inde dışarıdan hizmet satın alınarak, İS ve İG ihtiyaçlarını karşıladıkları tespit edilmiştir. İşletmelerde İKY birimi olsa da olmasa da kanuni olarak alınması gereken önlemler bulunmaktadır. İşletmelerin çok az bir kısmı İKY birimi aracılığıyla problemlerini çözdükleri tespit edilmiştir.

İKY birimi olması ile işletmedeki çalışan sayılarına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, çalışan sayısının 50 ve üzeri olduğu işletmelerin tümünde İKY birimi mevcuttur. Çalışan sayısının 50'nin altında olan işletmelerde ise çoğunlukla İKY birimi yoktur, bu tür işletmelerde bir birime birkaç iş gördürülerek küçük düşünüldüğü ve günün kurtarıldığı söylenebilir.

Araştırma kapsamına alınan 71 işletme sahibinden İKY birimini uygun görenlerin sayısı 8'dir. Bunların 5'inin eğitim durumu ise 1'i ön lisans, 2'si lisans, 2'si lisansüstüdür. İşletme sahiplerinin çok büyük çoğunluğu İKY uygulamalarına ait çalışmaları ya bizzat kendileri ya da diğer birim müdürlerine yaptırmakta oldukları görülmektedir. Ayrıca işletme sahibi olmasa da İKY'yi birim olarak bulunduranların çoğunluğunun eğitim seviyeleri lisans ve lisansüstüdür.

KOBİ'ler için yaptıkları iş analizinin doğru olarak yapılıp gerekli vasıftaki işgören temini çok önemlidir. İKY birimi olan işletmelerin çoğunluğunda iş analizi yapılırken, İKY birimi olmayan işletmelerde yarısından çoğu iş analizi yapmaktadır. Ancak bu analizlerin ne kadar doğru olduğu ancak pratikte yaşandıktan sonra anlaşılabilir. Bu da işletme için telafisi mümkün olmayan zararlar açabilir.

İKY'nin varlığı ile işletmelerin faaliyet sektörlerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, gıda ve tütün sanayindeki 6 işletmenin 5'inde, elektronik araç ve gereç üretim sanayindeki 9 işletmenin 6'sında İKY biriminin olduğu tespit

edilmiştir. Dokuma ve hazır giyim sanayisi ve orman ürünleri ve mobilya sanayindeki 6 işletmeden hiçbirinde İKY birimi bulunmamaktadır. Diğer faaliyet alanlarında ise az sayıda da olsa İKY birimi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla sektörler arası farklılık olsa da uzun vadede tüm sektörlerde İKY birimi ihtiyacı karşılanmalıdır. Bazı sektörlerin oransal olarak daha önde olmaları daha çok işletmeyi idare edenlerin tercihi ile ilgili olduğu söylenebilir.

Ankara’da yapılan bu çalışma, Gebze’deki (Geyik, 2000), Bursa’daki (Çelebioğlu, 2012), Sakarya’daki (Gürler,2001), Malatya’daki (Genç, 2006) sanayi bölgelerinde yapılan benzer diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, çoğunlukla ortak sonuçların olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, İKY biriminin olması, personel yöneticilerinin eğitim durumları ve bazı İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi açısından değerlendirilmiştir.

İKY biriminin olması açısından değerlendirildiğinde, Gebze’deki (Geyik, 2000) 38 işletmenin 6’sında, Bursa’daki (Çelebioğlu, 2012) 51 işletmenin 25’inde, Sakarya’daki (Gürler,2001) 45 işletmenin 6’sında, Malatya’daki (Genç, 2006) 20 işletmenin 4’ünde, bu çalışmada ise 125 işletmenin 31’inde İKY birimi vardır. Bursa sanayi bölgesindeki işletmelerde İKY biriminin olması nispeten diğerlerine göre yüksek seviyede olsa da genel olarak işletmelerde İKY biriminin olması oldukça düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Personel işlerinden sorumlu yöneticilerin eğitim durumları açısından değerlendirdiğinde, Gebze’deki (Geyik, 2000) 38 işletme yöneticisinin 34’ü, Bursa’daki (Çelebioğlu, 2012) 51 işletme yöneticisinin 37’si, Sakarya’daki (Gürler, 2001) 45 işletme yöneticisinin 12’si, Malatya’daki (Genç, 2006) 20 işletme yöneticisinin 14’ü, bu çalışmada ise, 125 işletme yöneticisinin 54’ü yüksek okul, üniversite ve lisansüstü mezunlardır. İKY’si olan işletmelerin yöneticilerinin eğitim seviyeleri Sakarya sanayi bölgesindeki işletmelerde nispeten düşük düzeyde olsa da genel olarak yöneticilerin eğitim seviyeleri diğer illerde oldukça iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

İKY uygulamalarından İKP’nin gerçekleştirilmesi açısından değerlendirdiğinde, Gebze’deki (Geyik, 2000) 38 işletmenin 13’ünde, Sakarya’daki

(Gürler,2001) 45 işletmenin 24'ünde, Malatya'daki (Genç, 2006) 20 işletmenin 11'inde, bu çalışmada ise, 125 işletmenin 79'unda İKP yapılmaktadır. Performans değerlendirmesi açısından incelediğinde, Bursa'daki (Çelebioğlu, 2012) 51 işletmenin 27'sinde, Malatya'daki (Genç, 2006) 20 işletmenin 12'sinde, bu çalışmada ise 125 işletmenin 100'ünde performans değerlendirmesi yapılmaktadır. İş analizi yapma durumlarına göre değerlendirdiğinde, Sakarya'daki (Gürler,2001) 45 işletmenin 20'sinde, Bursa'daki (Çelebioğlu, 2012) 51 işletmenin 29'unda, bu çalışmada ise 125 işletmenin 73'ünde iş analizi yapılmaktadır. İşletmelerdeki İKY uygulamalarının gerçekleşme düzeylerinde farklılıklar olduğu ve yeterince verimli kullanılmadığı söylenebilir. İşletme sahibi ve yöneticilerinin eğitim durumlarının da yeterli olmadığı düşünüldüğünde İKY'ye olan ihtiyacın daha fazla olduğu söylenebilir.

Ayrıca, dikkat çeken bazı hususlar da tespit edilmiştir. Gebze sanayi bölgesinde araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki İK ve diğer birim yöneticilerinin eğitim seviyeleri daha yüksektir. Ayrıca farklı fakülte mezunu olan yöneticilerin büyük oranda destek eğitim aldıkları görülmüştür. Bursa sanayi bölgesinde araştırma kapsamına alınan işletmelerin ise, İKY birimlerinde 1'den fazla İK yöneticisini istihdam etmeleri dikkat çekmektedir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, OSTİM'de yapılan bu çalışmanın genellenemeyeceği unutulmamalıdır. OSTİM'de KOBİ'lerin mevcut durumdaki İKY uygulamaları yetersiz olmakla beraber, İKY'ye her geçen yıl artarak devam eden olumlu bir bakış açısının olduğu söylenebilir. Ancak hızla değişen ve zorlaşan rekabet ortamını düşündüğümüzde zaten var olan imkânlardan da faydalanılabilir. Bu imkânlar KOSGEB destekleri, KOBİ'ler için AB destek fonları, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme) ihtiyacının desteklenmesi için üniversite ile sanayi iş birlikleri, fuarlar, girişimcilik destek programları ve KOBİ projelerini destekleme programları vb. sadece birkaçıdır. KOBİ'ler Ticaret ve Sanayi Odalarıyla işbirliklerini arttırıp her türlü bilgiye ulaşmalı ve problemlerine çözüm bulmalıdırlar. Ayrıca KOBİ'ler çalışmalarını yaparken de içgüdüleri ve alışkanlıklar yerine modern teknikleri ve uygulamaları kullanmalıdırlar.

İşletmelerde İKY yapılarının sağlamlaştırılması ve işletmelerin İKY uygulamalarından gerçek anlamda faydalanabilmeleri için bazı öneriler ifade edilebilir:

1. İşletme sahipleri ve yöneticileri İKY ile ilgili destek eğitim faaliyetleriyle bilgi eksiklerini gidermeli ve mevcut imkânlardan profesyonel anlamda faydalanmalıdırlar.
2. İşletmelerde İKY birimi oluşturulmalı ve bu birimlerde ilgili fakülte mezunları istihdam edilmelidir.
3. İşletmelerde İKY faaliyetleri ile ilgili yeteri kadar bütçe ayrılmalı ve küçük hesap yapılmamalıdır.
4. İşletmelerde İKY birimlerinde yeterli çalışan sayısı istihdam edilmelidir.
5. İK yöneticisi işletmenin karar alma mekanizması içinde olmalı ve İK yöneticisinin stratejik kararlarda oy hakkı bulunmalıdır.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç (1994), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara.
- AKGEMCİ, Tahir, (2001), "**KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**", KOSGEB Yayınları, Ankara.
- ALDEMİR, Ceyhan (2001), ATAOL A., BUDAK, G., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- ALPUGAN, Oktay (1994), **Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Per Yayınevi, İstanbul.
- ANSAL, Hacer, "Kapitalist Üretim Esneklik Kazanıyor: Post-Fordizm", **İktisat Dergisi**, Cilt No: 346, Şubat, 1994.
- ARMSTRONG, Michael, (2004), **Reward Management**, Kogan Page Limited, London.
- AŞKUN, İnal Cem, (1982), **İşgören**, Bateş Yayıncılık, İstanbul
- ATAAY, İsmail D., (1985), **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İ.Ü.İ.F., İstanbul
- BAYKAL, Cevdet, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) İhracatta Örgütlenmelerine Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri" **Dış Ticaret Müsteşarlığı Yayınları**, No: 84, Ankara, 1996.
- BELANGER, Laurent (1979), **Gestion des Ressources Humaines Une Approches Systemique**, Gaetan Morin Editeur, Paris.
- BİNGÖL, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Yayın No: 836, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- BİNGÖL, Dursun (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım Yayım, İstanbul
- BURACK Elmer H., MATHYS, Nicholas J. (1987), **Human Resource Planning A Pragmatik Approach to Manpower Staffing and Development**, Broce Park Press, USA.
- BYARS, Llyod L., RUE, L. W. (1997), **Human Resource Management**, 5. Edition, Irwin.
- CACCAVAİO, Marianna and others, (2012), **"SMEs and the Challenge to Go Public: Evidence from a Recent Survey"**, Arcelli Centre for Monetary and Financial Studies, Working Paper No: 2, Italy
- CARDY, Robert L., DOBBINS, Gregory, (1994), **Performance Appraisal: Alternative Perspectives**, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.
- CARUTH, Donald L., NOE, Robert M., MONDY, R. Wayne (1988), **Staffing The Contemporary Organization**, Quorum Books, New York.
- CASCIO, F. Wayne, (1992), **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3. Baskı, McGraw-Hill Inc, New York.
- CEM, Cemil, "İşgörenin Değerlendirilmesi", **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı: 107, 1977
- CEYLAN, Ali (1995), **Finansal Teknikler**, Ekin Yayınevi, Bursa,
- CHRISTOLHOMME, Michel (1978), **Techniques et Pratiques du Recrutement**, Les Edition d'organisation, Paris.
- ÇELEBİOĞLU, Ayça (2012), **KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik
- ÇELİK, Adnan ve AKGEMCİ, Tahir, (1998), **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayını, Ankara
- DAVIS, Keith (1982), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev: K. TOSUN, 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, No: 57, Yayın No: 136, İstanbul.

- DAVIS, Keith, WERTHER, William B. (1993), **Human Resource and Personnel Management**, McGraw Hill, USA.
- De CENZO, David A., ROBBINS, Stephen. R. (2007), **Fundamentals of Human Resource Management**, 9. Baskı, John Willey and Sons Inc., New Jersey,
- DEMİRCİOĞLU, Murat, CENTEL, Tankut (1993), **İş Hukuku**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- DEMİRDÖĞEN, Osman (2001), **Üretim Yönetimi**, 3. Baskı, Atatürk Üni. ÜBF Z. F. Findıkoğlu Arş. Merkezi Yay. No: 184, Erzurum.
- DENİZ, Nevin, (1999), **Global Eğitim**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- DERELİ, Toker, UZUNÇARŞILI, Ülkü (1990), **İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi**, MESS yayını, İstanbul.
- DESSLER, Garry, (1988), **Personnel Management**, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- DESSLER, Garry, (1997), **Human Resource Management**, 7. Baskı, Prentice - Hall International Inc., New jersey.
- DESSLER, Garry, (2005), **Human Resource Management**, 9. Baskı, Pearson – Prentice Hall, New jersey.
- DIVERREZ, Jean, (1981), **L'Apprecciatiiondu Personel**, Troisieme Edition, Enteprise Moderne d'Editon, Paris.
- DİE (1997), **İmalat Sanayii'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşyerleri (Sorunlar, Çözümler, Öneriler)**, DİE Matbaası, Ankara.
- DİNÇER, Ömer, (1994), **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi**, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Basıma Hazırlayan İzgraf, Baskı - Cilt. Eramat, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F., ' The New Society of Organizations', **Harvard Business Review** (September – October), 1992

- EKİN, Nusret, “Küreselleşme ve Gümrük Birliği (Rekabet Gücüne Sosyal Bir Yaklaşım)”, İTO Yayın No: 1996-32, İstanbul, 1996
- ERDOĞAN, İlhan (1991), **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan, (1980), **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- ESİN, Arif (1991), **Küçük Sanayi'nin Büyük Sanayi İle Entegrasyonu ve Ekonomide Küreselleşmeye Uyum Sorunları 1990'lı Yıllarda Türkiye'de Esnaf, Sanatkar ve Küçük Sanayi**, Tes-Ar Yayın No: 1, Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami, (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- FLIPPO, Edwin B., (1980), **Personnel Management**, McGraw-Hill Book Co., New York.
- FRENCH, Wendell L. (1986), **Human Resource Management**, 3. Edition, Houghton Mifflin Company.
- GATEWOOD, Robert D., FIELD Hubert S., (1990), **Human Resource Selection**, The Dryden Press, Chicago.
- GENÇ, Mustafa (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobiilerde Bir Araştırma**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- GEREK, Nüvit, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi, Karşılaşılan Sorunların Nedenleri ve Bu Konuda Alınması Gerekli Önlemler", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No: 7, No: 1, Eskişehir, 1989

- GEYİK, Mahmut (2000), KOBİ'lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uygulaması), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- GRAHAM, Harold T., BENNETT, Roger, (1990), **Human Resource Management**, 6. Edition, Pitman Publishing, London.
- GRAHAM, Harold T., BENNETT, Roger, (1992), **Human Resource Management**, The M and E Handbook Series, 7. Edition, Singapore.
- GÜRLER, Gökhan (2001), KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci (Sakarya Uygulaması), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- GÜZEL, Ali, OKUR, Ali Rıza (1992), **Sosyal Güvenlik Hukuku**, Yenilenmiş 3. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- HODGETTS, Richard M., KURATKO, Donald F. (1995), **Effective Small Business Management**, 5th edition, Fort Worth: Dryden.
- INSEE, (1998), **Les Recrutementsdes Entreprises**, Les Dossiers Thematignes, Paris.
- İSO (1993), **1993 Yılında Küçük ve Orta Boy Sanayi Kuruluşları**, İSO Araştırma Dairesi Yayın No: 1993-10, İstanbul.
- İSTİHDAM HİZMETLERİ (1999), 5 Yıllık İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü, file/B/İstihdam Hizmetleri 5 yıllık htm.
- KARAERKEK, Sadettin, **ASO Dergisi**, Yıl: 16, Sayı 115, 1992
- KAYNAK, Tuğray ve diğerleri (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 276, , İstanbul.
- KESİCİ, İlhan; "KOS'ların Batı Ülkelerindeki Yeri, Önemi ve Bu işletmelerin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Şansı", **ASO Dergisi**, Mayıs-Haziran, Temmuz-Ağustos, Yıl: 16, Sayı: 115, Ankara. 1992.

- KOÇEL, Tamer. (2007), **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış: Klasik-Modem-Çağdaş ve Gönce! Yaklaşımlar**, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOSGEB Avrupa Bilgi Merkezi; AB Bülteni, Ankara, 1997
- KOSGEB, (2011), **"2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, Ankara.
- KURU, Onan (1998), **Türkiye'de İşçi Sağlığı, İş Güvenliği: Teftiş ve Önerileri**, Türk Endüstri İlişkileri Derneği 3. Endüstri İlişkileri Kongresi.
- KÜÇÜK, Orhan (2007), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Genişletilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- LEAP, Terry L., CRINO, Michael D. (1989), **Personel/Human Resource Management**, Macmillan Pub., USA.
- MATHIS, Robert L., JACKSON, John H. (1994), **Human Resource Management**, West Publishing Corporation, USA.
- MEYER, Herbert E. (1996), **Personnel Director Are New Corporate Heroes**, Fortune.
- MILKOVICH, T. George, NEWMAN, Jerry M. (2002), **Compensation**, 7. Baskı, McGrawHill, Boston.
- MİRZE, Kadri, (2002), **Introduction to Business**, Literatür Publishing: 85, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (1991), **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri, Sorunlar-Öneriler**, Sevinç Yayınevi, Ankara.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (1994), **İşletme İktisadı**, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara,
- OKTAV, Mete (1990), **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Semih Ofset, Ankara
- OKTAY, Ertan, GÜNEY Alptekin (2002), **21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C.

- ÖNAL, Güngör, (1995), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- ÖZAKMAN, S. Yalçın, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi”, **Yönetim Dergisi**, Ocak 1995
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi, (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi, (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZİŞİK, G. Gürbüz, (2002), **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- PALMER, Margaret, WINTERS, Kenneth T. (1993), **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayını, İstanbul.
- “Personnel Widens Its Franchise”, **Business Week**, February, 1976
- REDMAN, Tom, WILKINSON Adrian, **Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**, 2. Baskı, Pearson Education Limited, Harlow.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı**, 3. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SADULLAH; Ömer, “Günümüzde Beşeri İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım, 1989
- SARIASLAN, Halil (1996), **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler**, TOBB, Ankara.
- SARUHAN, Şadi Can, YILDIZ, Müge Leyla, (2012), **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- SCHULER, Randall S., YOUNGBLOOD, Stuart A. (1987), **Personnel and Human Resource Management**, 3. Baskı, West Publishing Co., Saint Paul.

SCHULER, Randall (1995), **Managing Human Resources**, West Publishing Company, Minneapolis, St. Paul.

STANTON, Erwin S.(1977), **Successful Personel Recruiting and Selection**, Amacom, New York.

STONER, Jones A.J.,WANKEL, Charles (1986), **Management Third Edition**, Prentice-Hall International Editions

ŞAHİN, Mehmet, (1983), **İş İdaresinin Temel Kavramları**, AÖF, Ankara

ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÖGE, H. Serdar, (2007), **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÖGE, H. Serdar, (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Kitabevi, Konya.

ŞİMŞEK, Muhittin, (2002), **"Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları"**, Alfa/Aktüel Kitabevi, İstanbul.

TAYMAZ, Haydar, (1981), **Hizmet İçi Eğitimi; Kavramlar, İlkeler Yöntemler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No; 94, Sevinç Matbaası, Ankara.

TEKELİOĞLU, Yavuz, (1998), **Avrupa Birliği ile Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Semineri**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya

TOMUR, Kerem, (2004). **KOBİ'ler ve Rekabet Politikası De Minimis Kuralının Rekabet Hukukundaki Yeri, İşlevi ve Uygulama Prensipleri**. Rekabet Kurumu, Ankara

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, M. Akif (2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Ankara.

TUTUM, Cahit (1979), **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 179, Ankara.

TÜİK, (2009), Yıllık İş İstatistikleri Yılı Verileri.

UYARGİL, Cavide, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, D., ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, A. Oya, DÜNDAR, Gönen, SADULLAH, Ömer ve

- TÜZÜNER, Lale (2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta yayınları, İstanbul.
- VERCAN, Rıdvan, "Bir KOBİ'nin Doğası ve KOBİ'lerin Bilgisayar Kullanımı" **Mpm Anahtar Dergisi**, Ocak 2001, Sayı: 145
- VIARGUES, Jean-Louis (1999), **Manager Les Hommes, Manuel de GRH à L'usagedes Opérationnels**, éditionsd'organisation, Paris.
- WERTHER, William, DAVIS, Keith, B.1989), **Human Resources and Personel Management**, McGraw-Hill, New York.
- YATBAZ, Ayşe (2013),Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (Kobi) Halka Arz Yoluyla Finansmanı: Gelişen İşletmeler Piyasası (Gip), Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- YAZICI, Selim (2004), **E- Öğrenme: İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- YÜKSEL, Öznur (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

EK-1. ANKET FORMU ÖRNEĞİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA

YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sayın İşletme Yöneticileri,

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde " İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma" adlı tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu çalışmamız KOBİ'lerde insan kaynakları uygulamalarının gerçekte ne ölçüde kullanıldığını, işletmelerin bu noktadaki eğilimlerini ve bakış açılarını tespit etmeye yönelik bir çalışmadır.

Bu çalışma kapsamında aşağıdaki ankete vereceğiniz samimi cevaplar araştırmaya yönelik önerilerimizin daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

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

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

Saygılarımla.

Bahadır YAVUZ

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız :
3. Eğitim Durumunuz : ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4. İşletme sahibi misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır
5. İşletmedeki göreviniz:
☐ Genel müdür ☐ Genel Md. Yrd. ☐ Şube Md. ☐ İnsan Kaynakları Md.
☐ Diğer.....
6. Kaç yıldır bu görevi yapmaktasınız:

İşletmeye Ait Bilgiler

7. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör:
☐ Madencilik Sanayi
☐ Gıda ve Tütün Sanayi
☐ Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi
☐ Kâğıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi
☐ Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi
☐ Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi
☐ Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi
☐ Otomotiv Sanayi
☐ Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi
☐ Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)
8. İşletmenizde çalışan sayısını yazınız?:.....
9. İşletmeniz kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?:.....

İnsan Kaynakları Yönetimi Yapısını Anlamaya Yönelik Sorular

10. İşletmenizde insan kaynakları yönetimi (İKY) birimi var mıdır?
☐ Evet ☐ Hayır
11. Cevap “HAYIR” ise insan kaynakları yönetimi (İKY) birimine sahip olmamanızın nedeni aşağıdakilerden hangisidir?
☐ Çalışan sayısının az olması ☐ Teknolojik yetersizlik
☐ Finansal olanakların kısıtlı olması ☐ Dışarıdan hizmet satın alınması
☐ Diğer..... (Belirtiniz)

12. Eğer 10. Soruya “HAYIR” cevabını verdiyseniz işletmenizde insan kaynakları ile ilgili personele ilişkin konularda yetkili birimin adı nedir?

- ☐ Personel Birimi ☐ İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi
☐ Personel ve İdari İşler Birimi ☐ İdari İşler Birimi
☐ Diğer(Belirtiniz)

13. Eğer 10. Soruya “EVET” cevabını verdiyseniz insan kaynakları birimi kaç yıldır mevcuttur?.....

14. İşletmenizde insan kaynakları yönetimiyle ilgili ayrılan finansal miktar genel bütçenizin yüzde kaçıdır?.....

15. İnsan kaynakları yöneticisinin unvanı nedir?

- ☐ Genel Müdür Yardımcısı ☐ İnsan Kaynakları Müdürü ☐ Personel Müdürü ☐ Şube Müdürü ☐ Diğer.....(Belirtiniz)

16. İnsan kaynakları yöneticisinin eğitim durumu nedir?

- ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisans üstü ☐ Diğer.....

17. Üniversite mezunu ise mezun olduğu alan nedir?

- ☐ İşletme ☐ İktisat ☐ Mühendislik ☐ Öğretmenlik ☐ Diğer.....

18. İnsan kaynakları yönetimi biriminizde çalışan sayısı kaçtır?.....

19. İnsan kaynakları yönetimi biriminin sorumluluk alanlarını işaretleyiniz.

- ☐ İşe alma ve yerleştirme
☐ Bordro
☐ Eğitim
☐ Ücretlendirme
☐ Kariyer planlama
☐ Performans değerlendirme
☐ Nakiller ve atamalar
☐ Personel ve özlük işlemleri
☐ İş güvenliği
☐ Sağlık
☐ Servis
☐ Yemek
☐ Diğer(belirtiniz)

İKY Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeylerini Anlamaya Yönelik Sorular

20. İşletmenizde iş analizi yapılmakta mıdır? (Eğer bu soruya verdiğiniz cevap “HAYIR” ise 22. Soruya geçiniz)

- ☐ Evet ☐ Hayır

21. İş analizi sonuçları hangi alanlarda kullanılmaktadır?

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

22. İşletmenizde iş tanımlaması yapılmakta mıdır? (Eğer bu soruya verdiğiniz cevap “HAYIR” ise 24. Soruya geçiniz.)

- ☐ Evet ☐ Hayır

23. İşletmenizde kaç yıllık insan kaynakları planlaması (İKP) yapılmaktadır?.....

24. İşletmenizde insan kaynakları planlaması (İKP) yapılmamasının en önemli nedeni nedir?

- ☐ Etkin ve yeterli bir İKY birimine sahip değiliz.
☐ İKP ihtiyaç duyulmamaktadır.
☐ Diğer.....(Belirtiniz)

25. İşletmenizde işgören temini için kullandığınız kaynaklar aşağıdakilerden hangileridir?

- | | |
|--|--|
| ☐ İnternet üzerinden | ☐ Doğrudan başvurular |
| ☐ Aracılarla başvuru | ☐ İşletme üst yönetimi kararı |
| ☐ İŞKUR aracılığıyla | ☐ Eğitim kuruluşları |
| ☐ Mevcut veya eski çalışanlar aracılığı ile | ☐ Diğer..... (Belirtiniz) |

26. İşletmenizde istenen nitelikte işgören temini için; aşağıdaki yöntemlerden hangileri kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Esnek çalışma saatleri uygulanır ☐ Yaş konusunda esnek davranılır
☐ Mevcut çalışanlar yeniden eğitilir ☐ İşe yeni alınanlar eğitilir
☐ Part-time çalışma imkânı sağlanır ☐ Ücretleri/ödemeleri artırma yoluna gidilir
☐ Hiçbiri ☐ Diğer..... (Belirtiniz)

27. İşletmenizde hangi tür işgöreni temin etmekte zorlanıyorsunuz?

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

28. İşletmenizde eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmakta mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

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

- ☐ Yönetici gözetiminde eğitim ☐ İşe başlatma (Oryantasyon) eğitimi
☐ Yetki göçerimi yoluyla eğitim ☐ Formen aracılığı ile eğitim
☐ Rotasyon eğitimi ☐ Ekip çalışmasına katılım yolu ile eğitim
☐ Staj yolu ile eğitim ☐ Diğer..... (Belirtiniz)

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

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

31. İşletmenizde performans değerlendirmesi yapılmakta mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

32. İşletmenizde performans değerlendirmesi hangi amaçlar için yapılmaktadır?

- ☐ Ücret ☐ Terfi/işten çıkarma
- ☐ Eğitim ve geliştirme ☐ Kariyer planlama
- ☐ Diğer..... (Belirtiniz)

33. İşletmenizde ücret yönetiminin fonksiyonları açısından aşağıdaki seçeneklerden hangilerini dikkate almaktasınız? (Ücretlendirme aşamasında)

- ☐ Çalışma koşulları ☐ Personelin sahip olduğu yetkinlik ve beceriler
- ☐ Personelin deneyimi ☐ Personelin performansı
- ☐ Diğer..... (Belirtiniz)

34. İşletmenizin ücret yönetiminde temel aldığı kriterler aşağıdakilerden hangileridir?

- ☐ Nitelikli personel çekme
- ☐ Mevcut personeli elde tutma
- ☐ Motive edicilik
- ☐ Örgüt performansının yükseltilmesi
- ☐ Çalışan davranışları üzerinde kontrol sağlama
- ☐ İş sonuçları üzerinde kontrol sağlama
- ☐ Diğer(Belirtiniz)

35. İşletmenizde işgören sağlığı ve iş güvenliği hizmeti nasıl sağlanmaktadır?

- ☐ Danışman kuruluşlar ile ☐ Dışarıdan hizmet satın alarak
- ☐ İnsan kaynakları birimi ile ☐ Diğer (Belirtiniz)

36. İşletmenizde iş kazaları açısından bakıldığında kaza olasılıklarını azaltmak amacıyla aldığınız önlemler aşağıdakilerden hangileridir?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Koruyucu malzeme sağlama
- ☐ Yeni işe girenleri iş güvenliği konusunda eğitme
- ☐ İlk yardım önlemleri alma
- ☐ İşgören sağlığı ve iş güvenliği kurulu oluşturma
- ☐ İş kazaları kayıtları tutma ve araştırma yapma
- ☐ Uyarı yazı ve afişleri asma

- () İşe uygun insan görevlendirme
- () Ergonomik çalışma ortamları yaratma
- () İhmal varsa disiplin cezası uygulanır

EK-2. ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta, lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2005 – 2006 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2010 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda başladığı İşletme Yüksek Lisans öğrenimine devam etmektedir. 2006 -2012 yılları arasında Çelik İş Makine A.Ş.'de mühendis olarak çalıştı. 2013 yılından itibaren Adularya Enerji, Elektrik Üretimi ve Madencilik A.Ş.'de yönetici asistanı olarak çalışmaya devam etmektedir.