

TC  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KOBİLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİ (GEBZE UYGULAMASI)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mahmut GEYİK**

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM - ORGANİZASYON

Bu tez ..../..../2000 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_  
Jüri Başkanı

\_\_\_\_\_  
Jüri Üyesi

\_\_\_\_\_  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

*Dünya genelinde özellikle son yıllarda KOBİ'lerin önemi giderek artmaktadır. Küreselleşmenin kendini iyice hissettirdiği son yıllarda ekonominin temel direği olarak kabul edilen KOBİ'lerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için, en kritik fonksiyonlardan biri olan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin KOBİ'lerde de başarıyla uygulanması gerekliliğini gündeme getirmiştir. Zira, bilgi çağının gerçekleri anlaşıldıkça, 2000'li yıllarda en önemli rekabet unsurlarının birinin İnsan Kaynakları Yönetimi olacağı her gün daha açık ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla KOBİ'lerde İnsan Kaynakları departmanının yapısı ve stratejik yönetimi üzerine bir araştırma yapma gereğini duydum. Çalışmamız Gebze örneğinden hareketle KOBİ'lerin genel özelliklerini, sorunlarını ve Personel / İnsan Kaynakları departman yapılarını ve uygulamalarını ele almaktadır.*

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında yardımcı olan Gebze'deki KOBİ'lerin Personel / İnsan Kaynakları yöneticilerine, manevi desteklerini esirgemeyen aileme, bilgisayar yazımında büyük emeği geçen Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği öğrencilerinden kardeşim A.Kadir GEYİK'e ve çalışmamın yürütülebilmesi için ilgi ve anlayışlarını esirgemeyen Kuroğulları Gebze kontrplak fabrikası sahibi sayın Hakan KUROĞLU ve fabrika yöneticilerine teşekkürü borç bilirim. Ayrıca tüm işletme bölümünün değerli hocalarına ve bu çalışmamda ilgi ve desteğini hiç çekmeyen, yardımcı ve yol gösterici olan, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli danışman hocam sayın Yrd.Doç.Dr. Recai COŞKUN'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

**Mahmut GEYİK**

**Adapazarı, Ağustos 2000**

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>I</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>II</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>VI</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>VII</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. KOBİ Tanımı</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Özellikleri</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. KOBİ'lerin Yönetime İlişkin Özellikleri</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1.1 KOBİ'lerin Ekonomik Yapılarına İlişkin Özellikleri</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1.2 KOBİ'lerin Teknik Yapıya İlişkin Özellikleri</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1.3 KOBİ'lerin Sosyo-Kültürel Yapıya İlişkin Özellikleri</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4. KOBİ'lerin Üstün ve Zayıf Yönleri</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4.1. KOBİ'lerin Üstün Yönleri</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi</b> .....	<b>15</b>
<b>1.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları</b> .....	<b>18</b>
<b>1.7. KOBİ'lerin Sorunlarına Çözüm Önerileri</b> .....	<b>20</b>
<b>2. KOBİ'LERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.1. Tanımı ve Kapsamı</b> .....	<b>23</b>

2.1.2. <i>İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi</i> .....	28
2.1.3. <i>İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçin Yeri ve Önemi</i> ....	29
2.1.4. <i>İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları</i> .....	30
2.1.5. <i>İnsan Kaynakları Yönetimini İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar</i> .....	31
2.2. <i>KOBİ' lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini</i> .....	33
2.2.1. KOBİ' lerde İnsan Kaynakları Sistemlerinin oluşturulmasında Yaralanılan Süreçler.....	35
2.2.1.1. <i>İnsan Kaynakları Politikasının oluşturulması</i> .....	35
2.2.1.2. <i>İnsan Kaynakları Planlama Süreci</i> .....	36
2.2.1.3. <i>Eleman Tedarik ve Seçim Süreci</i> .....	40
2.2.1.4. <i>Eğitim ve Geliştirme Süreci</i> .....	46
2.2.1.5. <i>Performans Değerlendirme Süreci</i> .....	51
2.2.1.6. <i>Ücretleme Sistemi</i> .....	53
3. <i>KOBİ'LERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMASI</i> .....	56
3.1. <i>Araştırmanın Yöntemi Ve Yapılış Şekli</i> .....	56
3.1.1. <i>Veri Toplama Süreci</i> .....	56
3.1.2. <i>KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Departmanının Yapısı</i> .....	60
3.1.3. <i>KOBİ'lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i> .....	63

<b><i>SONUÇ ve ÖNERİLER</i></b> .....	<b>69</b>
<b><i>KAYNAKLAR</i></b> .....	<b>73</b>
<b><i>EKLER</i></b> .....	<b>78</b>
<b><i>ÖZGEÇMİŞ</i></b> .....	<b>82</b>

## KISALTMALAR

*AB* *Avrupa Birliği*

*ABD* *Amerika Birleşik Devletleri*

*AR-GE* *Araştırma Ve Geliştirme*

*DİE* *Devlet İstatistik Enstitüsü*

*DPT* *Devlet Planlama Teşkilatı*

*GOSB* *Gebze Organize Sanayi Bölgesi*

*İK-P* *İnsan Kaynakları-Personel*

***İKY*** *İnsan Kaynakları Yönetimi*

*KİT* *Kamu İktisadi Teşekkülleri*

***KOBİ*** *Küçük Ve Orta Boy İşletmeler*

*KOSGEB* *Küçük Ve Orta Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı*

## TABLolar LİSTESİ

*Tablo 1.1. AB’de KOBİ Tanımı*

*Tablo 1.2. Türkiye’deki KOBİ Sınıflandırmaları*

*Tablo 3.1. İşletmelerin Sektörel Dağılımı*

*Tablo 3.2. Son Üç Yılda Toplam Çalışan Sayısında Yüzde 5’in Üzerinde Oynama oldu*

*mu?*

*Tablo 3.3. İşletmenin Hitap Ettiği Pazar*

*Tablo 3.4. İşletmelerin Hukuki Yapıları*

*Tablo 3.5. İşletmelerde Personel İşlerini Yürüten Departman Adı*

*Tablo 3.6. Personel İşlerinden Sorumlu En Üst Düzey Yöneticinin Ünvanı*

*Tablo 3.7. Personel İşlerini Yürüten Yöneticilerin Eğitim Durumu*

*Tablo 3.8. İK-P Yöneticisi Firma Yönetim Kurulunda Temsil Ediliyor mu?*

*Tablo 3.9. İK-P Yöneticisi Bu Görevden Önce Nerede Görevli İdi?*

*Tablo 3.10. Firma Misyon Ve Vizyon Bildirgesine Sahip mi?*

*Tablo 3.11. Firma İK-P Stratejisine Sahip mi?*

*Tablo 3.12. Firma Şirket Stratejisine Sahip mi?*

*Tablo 3.13. Şirket Stratejisinin Oluşumunda İK-P Departmanının Etkisi*

*Tablo 3.14. İK-P Stratejiniz İş Programlarınıza Yansıtıldı mı?*

*Tablo 3.15. İK-P Departmanının Performansı Sistemik Olarak Değerlendiriliyor mu?*

*Tablo 3.16. İK Planlaması Yapılıyor mu?*

*Tablo 3.17. Çalışan İhtiyaç Planlamanızı Ne Kadarlık Bir Zaman Dilimi İçin Yaparsınız?*

## ÖZET

*Bu çalışmanın amacı günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerde Personel / İnsan Kaynakları departmanının yapılarını ortaya koymak ve stratejik İnsan Kaynakları yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını araştırmaktır. Bilindiği gibi küçük ve orta ölçekli işletmelerin Türkiye’deki toplam istihdam içindeki payları çok yüksektir. Bu yüzden bu işletmeler Türkiye’ nin iktisadi ve sosyal yapısında önemli bir rol oynamaktadır.*

Bu çalışma Gebze’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin Personel / İnsan Kaynakları departmanlarının incelenmesine dayanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak bu bölüm yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Birinci bölümde KOBİ’ler hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra ikinci bölümde KOBİ’lerde stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi incelenmiştir. Son bölümde ise Gebze’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerde yapılan anket çalışması ve değerlendirilmesi yer almaktadır.



## **SUMMARY**

This study aims to explore the structures of human resources department and strategic human resources management in small and medium sized enterprises which have a great employment share in Turkish economy. Hence, these enterprises play important roles in economic and social structure of Turkey.

This study is based on an examination of personnel/human resources department of small and medium sized establishments located in Gebze. To this end, we conducted a survey with the related department managers of these enterprises. In the first section, a short information about small and medium sized enterprises is introduced. Next, strategic human resources management in small and medium sized enterprises has been examined. Finally, the survey results are presented and some evaluations are made.

## ÖZET

*Bu çalışmanın amacı günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerde Personel / İnsan Kaynakları departmanının yapılarını ortaya koymak ve stratejik İnsan Kaynakları yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını araştırmaktır. Bilindiği gibi küçük ve orta ölçekli işletmelerin Türkiye’deki toplam istihdam içindeki payları çok yüksektir. Bu yüzden bu işletmeler Türkiye’ nin iktisadi ve sosyal yapısında önemli bir rol oynamaktadır.*

Bu çalışma Gebze’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin Personel / İnsan Kaynakları departmanlarının incelenmesine dayanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak bu bölüm yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Birinci bölümde KOBİ’ler hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra ikinci bölümde KOBİ’lerde stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi incelenmiştir. Son bölümde ise Gebze’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerde yapılan anket çalışması ve değerlendirilmesi yer almaktadır.

## **SUMMARY**

This study aims to explore the structures of human resources department and strategic human resources management in small and medium sized enterprises which have a great employment share in Turkish economy. Hence, these enterprises play important roles in economic and social structure of Turkey.

This study is based on an examination of personnel/human resources department of small and medium sized establishments located in Gebze. To this end, we conducted a survey with the related department managers of these enterprises. In the first section, a short information about small and medium sized enterprises is introduced. Next, strategic human resources management in small and medium sized enterprises has been examined. Finally, the survey results are presented and some evaluations are made.

## **GİRİŞ**

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte önem kazanan bilgi ekonomisinin işletmeleri her alanda başta insan kaynakları olmak üzere rekabet sorunlarıyla karşı karşıya bırakması, günümüzde değişen koşullara ve yeniliklere hızla uyuma yeteneğine sahip olan Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin önem kazanmasına neden olmuştur. Dünya genelinde özellikle son yıllarda sosyal, ekonomik, politik ve üretim teknolojisindeki hızlı değişimler, işletme ölçeklerinin esneklik gücünün yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğine neden olmuştur.

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etme isteği Küçük ve Orta Boy işletmelerin yapısının ve zihniyetinin incelenmesi gereğini gündeme getirmiştir. Yoğun rekabet ortamında değişim sürekli devam etmektedir. Yapıları gereği esnek olan Küçük ve Orta ölçekli işletmeler bu değişime en kolay uyum sağlayabilecek işletmelerdir. Uyum kabiliyeti yüksek olan bu işletmeler aynı zamanda ekonomide yarattıkları yüksek istihdam sayesinde toplumsal düzenin teminatıdır. Zira KOBİ'lerin ekonominin temel direği olduğu gerçeğinin artık her kesim tarafından kabul edilmeye başladığı günümüzde Türkiye'nin toplam sanayi işletmelerinin yüzde 98'ini sayıları 200 000'i aşan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin toplum istihdam içindeki payları %50, üretimdeki payları %40 seviyesindedir (İstanbul Ticaret, 1996 : 7).

İstihdama bu denli katkı sağlayan KOBİ'ler endüstriyel yapının vazgeçilmez bir parçasıdır. KOBİ'lerin bugün olduğu gibi gelecekte de var olabilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmesi için istihdam ettikleri insan gücünü etkin ve verimli kullanmaları gerekmektedir. Bu da işletmeler için İnsan Kaynakları Yönetiminin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Serbest piyasa ekonomisindeki yoğun rekabet beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi gündeme getirmiştir. Ancak bugün görülüyor ki bir çok Türk firmasında İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonu zayıf ve etkisizdir (Ülsever, 2000). Özellikle diğer yönetim fonksiyonları finans, pazarlama ve üretim ile karşılaştırıldığında bu görüntü daha da netleşir. Kaldı ki KOBİ'lerde girişimci olan kişinin genellikle yönetici durumunda da olması, bu kişinin ilgi alanlarının daha

çok finansman, üretim ve pazarlama gibi konular olması ve İnsan Kaynakları Yönetimi bir yatırım unsuru olmaktan ziyade kontrol edilemez bir maliyet unsuru olarak görmesi KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimin ihmal edilmesinin bir sebebi olabilir ( Özakman, 1994 : 7).

Genelde girişimcilerin isteksizliği sebebiyle veri elde etmedeki güçlükler KOBİ'ler hakkında yeterli bilginin elde edilememesine neden olmaktadır. Ekonomide büyük yer tutan KOBİ'lerde Personel / İnsan Kaynakları Yönetimi ve bu departmanın yapısı üzerine yapılan çalışmaların önemi de büyüktür. Bu çalışmanın amacı günümüzde KOBİ'lerde Personel/ İnsan Kaynakları departmanının yapılarını ortaya koymak ve gümrük birliği ve küreselleşmede düşünüldüğünde KOBİ'lerde mevcut İnsan Kaynakları politikalarının rekabet için yeterli olup olmadığını ortaya koymaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimini bir rekabet unsuru olarak görüp tam anlamıyla şirketlerde uygulamak, işletmelerde organizasyonel ve kurumsal yapıdaki bir dizi değişimi beraberinde getirecektir. Ancak özellikle KOBİ'lerde geleneksel yönetim tarzının çok güçlü olduğu düşünüldüğünde organizasyonel ve kurumsal yapıdaki değişime gösterilecek direncin çok yüksek olacağı açıktır. Gerçekte KOBİ'lerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillenmektedir. Daha önce ifade ettiğimiz gibi sahip yöneticinin de İnsan Kaynakları Yönetimini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olarak gördüğünden stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni KOBİ'lerde gerçek anlamıyla uygulamak zor görünmektedir. Çalışmamızda bu durumun gerçekliği üzerinde durulacaktır.

Büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de her hangi bir işletmenin İKY'ni firmamızda uyguluyoruz iddiasında bulunabilmesi için stratejik, fonksiyonel ve işyeri düzeyinde prensipleri olması gerekmektedir. Stratejik düzeyde, İKY'nin işletme stratejisi olarak benimsenmesi, üst düzey yönetimin İKY'ne inanması ve tüm firma çalışanları tarafından kabulü gerekmektedir. Fonksiyonel düzeyde, istihdam ve iş gücü planlaması yapması, eğitim, kariyer, ücret gibi konulardaki uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşyeri düzeyinde ise, yüksek çalışma standartlarını oluşturma hedefi, görev ve sorumlulukların çalışanlara daha fazla inisiyatif tanıyacak

nitelikte yeniden dizaynı, takım çalışmasının teşviki, problem çözümünde çalışanların yeteneklerine başvurma ve katılımlarını sağlama ve işyerinde “güven” ortamını temin edilmesi gerekmektedir (Büyükuluslu, 1998 :11).

Çalışmanın ilk bölümde küçük ve orta ölçekli işletmeler incelenecektir. Tanımı, büyüklükleri, yönetime ilişkin, ekonomik yapılarına, teknik yapılarına ve sosyo kültürel yapılarına ilişkin özellikleri anlatılmaya çalışılacak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin üstün ve zayıf yönleri üzerinde durulacaktır. Son olarak Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmeler ele alınarak ekonomideki yeri ve özellikleri üzerinde durulmaya çalışılacak, takip eden kısımda Küçük ve Orta İşletmelerin bazı sorunları verilip ve sunulacaktır.

İkinci bölümde KOBİ’ lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi üzerinde durulacaktır. Öncelikle İnsan Kaynakları Yönetimi tanımı, gelişimi ve amaçları anlatılmaya çalışılacak ve İnsan Kaynakları Sistemlerinin organizasyon için önemi belirtilecektir. Daha sonra İnsan Kaynakları Sistemlerinin oluşturulmasında yararlanılan süreçler incelenecektir. Ardından KOBİ’ lerde insan yönetimi incelenerek konuya ilişkin çalışmaların / bulguların bir özeti sunulacaktır.

Üçüncü bölümde ise yaptığımız alan çalışması ve sonuçları bulunacaktır. Bu aşamada inceleme yaptığımız Gebze bölgesindeki KOBİ’ lerdeki İnsan Kaynakları Departmanı yöneticilerine yönelik anket uygulanmıştır. Alan çalışması İnsan Kaynakları Departmanının yapılarını ve gerçekteki uygulamaların ortaya koyması bakımından ayrıca önemlidir.

## **1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER**

## 1.1. KOBİ Tanımı

Sanayileşme sorunları ile ilgilenen sosyal bilimcilerin bir çoğu, Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin nasıl ve hangi ölçeklere göre tanımlanacağı sorunuyla farklı biçimlerde ilgilenmek zorunda kalmışlardır. (Aktar,1990:11). Ancak ekonominin odak noktasını oluşturan Küçük ve Orta ölçekli işletmelere ait, üzerinde herkesin hem fikir olduğu bir tanımlama bulunmamaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli işletme tanımlarının, ülkeden ülkeye, sektörden sektöre hatta kurumdan kuruma değiştiği görülmektedir. Bu değişimin temelinde, ülkelerin gelişmişlik düzeyinde, faaliyette bulunan sektörler, büyüklükle ilgili farklı kriterleri benimseme ve kullanılan teknoloji gibi faktörler yatmaktadır.

İleri sürülen ve savunulan her ölçütün geçerliliği olduğuna kuşku yoktur. Ancak bu geçerliliği haklılaştıran, ölçekle ilgili nitelendirmelerin hangi amaçla yapıldığıdır. Öyle ki; böyle bir sınıflandırma yapmanın amacı, alınacak vergiyi farklılaştırmaksa ciro gibi bir parasal ölçüt; amaç ölçekle istihdam arasında bir bağ kurmaksa, çalışan kişi sayısı gibi fiziksel bir ölçüt; girişimcilik üzerine bir araştırma ise, mülkiyet yapısı gibi nitel ya da kuruluş sermayesi gibi parasal ölçütler kullanılacaktır. Ancak amaç ekonomi içinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin ağırlığını belirlemek, hatta belirli politikalara temel oluşturmak olduğunda, zaman, mekan ve ürün eksenlerine yerleştirilebilen tanımlamalara, ölçütlere ihtiyaç vardır(TOSYÖV,1996:6).

AB'de KOBİ'lerin tanımlanmasındaki karışıklıklar çıkan bir tebliğ ile sona erdirilmiştir. Buna göre KOBİ tanımındaki ölçütler personel sayısı, bağımsızlık, ciro ve bilanço tutarıdır. Yine bir işletmenin KOBİ olarak nitelenmesi için 250'den az personel çalıştırması ve bağımsız olması gerekir. Burada özetlersek şu şekildedir;

**Tablo 1.1.** AB’ de KOBİ Tanımı.

Sınıfı	Personel Sayısı	Cirosu	Bilanço Tutarı
Orta Ölçekli	250’den az 50’den çok	40 m. ECU	27 m. ECU ’den az
Küçük Ölçekli	50’den az	7 m. ECU	5 m. ECU ’den az
Çok Küçük Ölçekli	10’dan az		

**Kaynak:** Güncel Avrupa Dergisi, (1996 : 4)

Yukarıda geçen “bağımsızlık” kavramını da şu şekilde açıklamışlardır; sermayesinin yüzde 25’inden fazlasının bir yada birkaç büyük işletmeye ait olmaması şeklindedir.

Ülkemizde ise 99’a kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük; 100-499 arası orta; 500’den fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir. İmalat ve hizmet sektörü arasındaki ayırım ise 20 işçi ile yapılmakta ise de bu ölçü istatistiklerde nadiren yer almaktadır. Genelde imalat sektörü için kullanılan ölçü kullanılmaktadır. (Ekin,1996: 67).

Türkiye’de de KOBİ tanımları farklılık göstermektedir. Örneğin: KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı; 1-150 arası, DİE; 1-99, Halk Bankası; 1-150, Dış Ticaret Müşteşarlığı; 1-200 arası işçi çalıştıran işletmelere KOBİ tanımı vermektedir. BM ise 50-200 arası işçi sayısını orta; 50’den aşağısını ise Küçük işletme olarak etmiştir. (Ekin,1996: 68; Sarıaslan, 1996: 5-7; Karaerkek, 1992).

**Tablo 1.2.** Türkiye’ deki KOBİ Sınıflandırmaları.

	Halk Bankası	DİE	KOSGEB	DPT
Çok Küçük		1-9		1-9
Küçük	50’den az	10-49	1-50	10-49
Orta	50-99	50-99	51-150	50-99
Büyük	100 ve üzeri	100 ve üzeri	150’den fazla	100’den fazla

**Kaynak:** (Sarıaslan, 1996; Müftüoğlu, 1994; Demirkan,1997).

Yukarıda işletmeleri sınıflandırırken ve tanımlarken dikkate alınması gereken birçok ölçüt bulunmaktadır. Sonuçta tanımlamayı yapan kişi, kurum yada kuruluşlar kendi alanları ve amaçları doğrultusunda bir tanım geliştirmektedirler. Sözgelimi tarım, sanayi ve hizmet sektörleri, kendilerine özgü özelliklere ve amaçlara sahiptirler. Doğal olarak her biri için ayrı bir tanım gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Eğer finansal destek



sağlanmak isteniyorsa, işyerinde çalışan işgören sayısı, makine, teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçleri toplamı, ciro gibi ölçütlere tanımlamalarda yer verilir.

KOBİ' ler için yapılan bu tanımlamalarda istihdam edilen işgücü sayısı, makine parkı, sabit sermaye, yıllık satış tutarı, kar hacmi, ciro, üretim hacmi gibi nicel ölçütlerin yanı sıra, girişimcinin işletmede fiilen çalışması, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, işletmenin pazarlık gücü, finansal yetersizlik, işveren ve işgören arasında yakın ilişkinin bulunması, bağımsız mülkiyet ve bağımsız yönetim gibi nitel ölçütler de kullanılmaktadır (Karataş1991: 18-19; DPT, 1989: 53-54).

## **1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Özellikleri**

Küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde küçük ve orta boy işletmelerin 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 verebilmektedir. Konjoktürel 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, 1995: 11).

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri tanımlama konusunda bir fikir birliği olmamasına karşın, genel özellikleri konusunda yeterli açıklık bulunmaktadır. Bu sebeple küçük ve orta ölçekli işletmeleri daha iyi analiz edebilmek için onların özelliklerini ortaya koymak gerekir. Ancak KOBİ'lerin özelliklerini ortaya koyarken; yönetime, ekonomik yapılarına, teknik yapılarına ve sosyo-kültürel yapılarına ilişkin özelliklerini ayrı ayrı incelemekte fayda var.

### **1.2.1. KOBİ'lerin Yönetime İlişkin Özellikleri**

Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin yönetime ilişkin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.( Müftüoğlu, 1994; Sarıaslan.1996, Sarıkaya 1995; Karataş,1991).

- KOBİ'lerde genellikle işletme sahibi ve ile yönetici aynı kişidir.
- Görünürde bir yöneticinin bulunduğu hallerde bile nihai kararlar daha çok işletmenin sahibi tarafından alınır.
- İşletme sahibi tüm zamanını, fikri ve gerekirse bedeni iş gücünü işletmesi için kullanır.
- Karar alırken yöneticinin deneyimlerine dayanarak hareket etmek KOBİ'lerde büyük firmalara nazaran daha fazladır.
- Küçük ölçekli işletmelerde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapılır. Büyük işletmelere yaklaştıkça stratejik planlamanın önemi artar. Küçük işletmelere yaklaştıkça da taktik planlar ağırlık kazanır.
- İşletme sahibinin yanı sıra aile bireyleri de işletmede fiilen çalışır.
- Yönetici, çalışanlardan beklediği davranışları önce kendi uygulayarak örnek olur.
- Üretimde küçük yenilikleri gerçekleştirme konusunda KOBİ'ler oldukça avantajlı durumdadırlar. Yenilikler işletme bünyesine kolayca adapte edilebilir.
- KOBİ'lerde işbölümü derecesi nispeten düşüktür. Bu nedenle, üretimde işgören yokluğundan kaynaklanan gecikmeler bir başka işgörenin aktarılmasıyla önlenebilir.
- KOBİ'lerde genellikle, yönetici olarak işletme sahibi bir risk yüklenir. Bu profesyonel yöneticilerden ayrılan en büyük özelliktir.
- KOBİ'lerde işletme sahibi işletmesini kendi adına bağımsız olarak yönetir. Büyük işletmelerde ise profesyonel yönetici sermaye sahiplerine karşı sorumludur.

- KOBİ'lerde ast-üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gelişir. Büyük işletmelerde ise ast-üst ilişkilerinin yazıya dökülmesi ve hiyerarşik bir tabana oturtulması gerekir.
- KOBİ'lerde kararlar daha çabuk ve etkili alınır. Çünkü karar merciine karşı bir denetim yoktur. Ama kararlar subjektif özellik gösterir.
- Yönetimde uzmanlaşma çok düşük düzeydedir.
- KOBİ'lerde departmanlaşma tam anlamıyla gelişmemiştir. Daha az bürokratik yapıya sahiptir.
- KOBİ'ler hukuki yapıları yönünden ferdi mülkiyetin ağırlıkta olması nedeniyle, sağlıklı olarak büyümeleri ve gelişmeleri için gerekli olan modern işletmecilik yöntemlerinden pek fazla yararlanamamaktadırlar.

### **1.2.2. KOBİ'lerin Ekonomik Yapılarına İlişkin Özellikleri**

Ekonomik koşullar işletmenin faaliyetlerini yönlendiren, yapısını ve üretimini şekillendiren ve gelişmeyi etkileyen koşullardır. Bu bağlamda küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik yapılarına ilişkin özellikleri şunlardır.( Karataş, 1991; Sarıkaya, 1995; Bağrıaçık, 1989; Sarıaslan, 1996):

- KOBİ'lerde finansman sıkıntısını en çok hisseden kesimdir.
- KOBİ'lerde genellikle ayrı bir finansman bölümü yoktur. Bu konudaki kararları da işletme sahibi alır. Daha çok idari işler ve muhasebe birlikte yürütülür.
- Bankalarda kredi almak konusunda teminat verme sorunuyla karşılaşılırlar.

- KOBİ'lerde işletme ile yönetici özdeşleştiğinden kredi, işletmeden çok işletme sahibine verilmekte, işletme varlığından çok işletme sahibinin gösterdiği teminatlar kabul görmektedir.
- Firmalarda kullanılan sermayenin ana kaynağını önceden yapılan tasarruflar oluşturmaktadır. Banka kredilerinden yararlanma durumu oldukça düşüktür.
- Yetersiz sermaye yapısı ve yüksek borçluluk oranı KOBİ'lerin ortak özelliğidir.
- KOBİ'lerin Pazar payı sınırlıdır.
- Alım ve satım işlemlerinde pazarlık gücü zayıftır.
- Eldeki kaynakların en etkin ve ekonomik şekilde kullanılarak üretime yansıtılması konusunda yeterince başarılı olamamaktadırlar.
- Finansman konusunda olduğu gibi pazarlama konusunda da bir uzman çalışmaz. Pazarlamayı direkt satış olarak algılamakta ve pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.

### **1.2.3. KOBİ'lerin Teknik Yapıya İlişkin Özellikleri**

Teknoloji, bir işletmenin kullandığı araçlar itibariyle ürünün ortaya koyuş biçimidir. Sahip olunan teknoloji, yetenekli ve nitelikli eleman, kullanılan yönetim ve üretim teknikleri, işletmelerin başarılarının, ardından gelişmelerinin önemli belirleyicilerindendir. KOBİ'lerin teknik özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz (Bağrıaçık, 1989; Sarıaslan,1996; Sarıkaya, 1995; Oktav ve Kavas, 1990):

- KOBİ'lerin ilk gurubu olan çok küçük işletmelerin en belirgin özelliklerinden bir de yetersiz teknoloji ile üretim yapmalarıdır.

- Orta ölçekli işletmeler ise yeni teknolojilerin işlenmesi konusunda daha esnek politikalar izleyebilmekte, pazarlama ve üretim konusunda belirli ilerlemeler sağlanmaktadır.
- Modern teknoloji kullanımının pahalılığı KOBİ'lerin teknolojik açıdan düşük seviyede kalmasına neden olmaktadır.
- Şartlar uygun olduğunda teknolojik yeniliklere daha çabuk adapte olurlar. Tüketici tercihlerine daha esnektirler.
- Bu nedenle KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır.
- Teknolojik yetersizlik, kaliteli ve standartlara uygun üretim yapmakta eksiklikler yaratmaktadır.

#### **1.2.4. Sosyo-Kültürel Yapıya İlişkin Özellikler**

İşletmelerin en önemli üretim unsurlarından birinin insan kaynağı olduğu düşünülürse, örgüt içindeki ve örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerin, örgütün ve kişilerin kültürü ve diğer yönleriyle sosyo-kültürel yapısı işletmelerin verimliliğini etkileyen özellikler arasındadır. KOBİ'lerin sosyo-kültürel özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz ( Bağrıaçık, 1989; Sarıaslan, 1996; Sarıkaya, 1995):

- KOBİ'lerde işletme sahipleri, kuvvetli bir girişim hissine sahiptirler. Kendilerini işlerine adanmışlardır.
- KOBİ'ler çevresel değişime karşı duyarlıdırlar.
- Genellikle müşteriler ile yakın ilişkiler kurabilme şansına sahiptirler. Böylece onları müşterilerine bağlayabilirler.

- KOBİ'ler eleman istihdam ederken, okul eğitiminden çok piyasa eğitime önem verirler.
- KOBİ'lerde büyük firmalara göre işgören sayısı az olduğundan firma sahibi ve/veya yönetici, işgörenlerin her türlü problemleriyle ilgilenebilmekte, işyerinde aile duygusu gelişmektedir.
- KOBİ'lerde emek-yoğun sermaye yaygın olduğu için informal ilişki biçimi, sosyal barışın sağlanması ve üretimin arttırılması bakımından önem taşır.
- İşgörenlerin firmaya olan güvenleri yakın ilgi ve paylaşım sonucunda artmakta, bu da onları motive edici bir unsur olmaktadır.
- KOBİ'ler buldukları bölgede istihdam olanakları yaratırlar.
- KOBİ'lerde çalışan kişiler genellikle birbirine yakın kültürlerin insanları oldukları gözlenir. İşgörenler arasında çok önemli kültürel uçurumlar söz konusu değildir.
- KOBİ'lerde örgüt kültürünü oluşturmak, büyük işletmelere nazaran daha kolaydır.
- İnfomal ilişkilerin daha yaygın olduğu gözlenir.

### **1.3. KOBİ'lerin Üstün ve Zayıf Yönleri**

Değişimin sürekli olduğu günümüz dünyasında esnek ve dinamik yapılarıyla değişen teknolojiye en hızlı bir şekilde ayak uydurabilen, değişen ve artan müşteri isteklerine en kısa zamanda ve süratli bir şekilde cevap verebilen işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bu özelliklerden dolayı küreselleşme ile birlikte girilen yoğun rekabete ayak uyduracağını ve gelecekte de önemini kaybetmeyeceğini söylemek mümkündür. Ancak KOBİ'lerin başarılı yada başarısız olma nedenlerini anlayabilmek için bu işletmelerin üstün ve zayıf yönlerini bilmekte fayda vardır.

### 1.3.1. KOBİ'lerin Üstün Yönleri

KOBİ'ler, anılan bu büyüklükte olmalarından dolayı mevcut yapılarının da bir sonucu olarak bir takım üstün yada güçlü yönlere sahiptirler. Bu yönlerini en etkin haliyle kullanarak hem kendilerini geliştirecek hem de ülke ekonomisinin gelişmesine olan katkılarını arttıracaktır. KOBİ'lerin üstün özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

Her şeyden evvel KOBİ'ler yapıları gereği üstündürler. Yani yapıları gereği küçük olmaları onlara esneklik ve dinamizm kazandırır. Değişime uyabilme özellikleri en bariz yapısal özelliklerindedir. Bu durum artan rekabetin kaçınılmaz sonucudur. Aksi halde yok olmaya mahkumdurlar. Bu onlara yeni üretime teknolojiye ve yönetim biçimine hızla uyabilme kabiliyeti verir. Bu esnek yapıları da onların ekonomideki konumunu güçlendirir. Zaten KOBİ'ler yapısal özellikleri gereği gelişmekte olan ülkeler için dışa açılma, ihracatı artırma politikalarında bir modeldir. Yine işe süratle uyabilmeleri ise, yani değişim karşısındaki hızlı uyumları onların yapısal özelliklerindedir (Uzun, 1999;13).

KOBİ'lerin karar mekanizmaları daha esnek olup, karar vermede genellikle işveren ve işgörenlerin birlikte hareket etmesi ve dolayısıyla çalışanlarla işletmenin bütünleşmesi söz konusudur. Bunun nedenlerinden biri olarak KOBİ'lerde ast-üst ilişkilerinin daha samimi ve informal yapıda olmasını gösterebiliriz. KOBİ'lerde çalışanların büyük işletmelere oranla daha az uzmanlığa gitmesi nedeniyle kendi işleri dışındaki işleri de yapabilmeleri ve bu yolla bir eleman eksikliği durumunda yerine geçecek kişinin daha çabuk bulunması ve böylece üretimde oluşabilecek aksaklıkların önlenmesi mümkündür. Çıraklık eğitiminin büyük işletmelere göre daha iyi yapıldığı KOBİ'leri kalifiye işgören yetiştirme alanları olarak görebilmekteyiz ( Sarıkaya, 1995; 33-34).

Büyük işletmeleri tamamlayıcı ve onlara girdi sağlayıcı niteliğine de sahip olan KOBİ'ler yönetim ve genel işletme giderlerini daha düşük tutabilme ve bürokrasiyi azaltabilme böylece daha çabuk ve ucuz üretim yapabilme imkanına sahiptirler (Uzun, 1999; 13-14).

Finansman sorunu onları tasarrufların teşvikini yönlendirip belli konularda uzmanlaşmasını ve üretim yapmalarını sağlar. Kurulmaları daha az sermaye ile mümkün olan KOBİ'ler, ülkenin birçok bölgesine yayılabilmekte ve rekabet ortamının korunmasına, istihdam olanaklarının sağlanmasına etki etmektedir. Ayrıca yapıları gereği stok yapmadıkları için bazı mali prosedürleri aşabilen KOBİ'ler büyük işletmelerde olduğu gibi karmaşık yönetim sorunları ile pek fazla karşılaşmamaktadırlar. (Uzun, 1999; 13).

Ani ekonomik dalgalanmalarda büyük ölçekli firmalara göre daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Müşterilerle ilişkileri yüz yüze olduğundan pazarı gayet iyi bilirler ve bölgesel pazarlara sahiptirler. Mal ve hizmet taleplerindeki değişiklikten ve çeşitlikten çabuk haberdar olurlar. Ve bu gibi durumlara adapte olması daha kolaydır (Uzun, 1999;13).

### **1.3.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri**

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. KOBİ'lerin farkında olması ve gidermeye çalışması gereken zayıf yönlerini ise şöyle özetleyebiliriz:

KOBİ'lerin sermaye ve kaynaklarının kısıtlılığı gelişme planlarına engel olmakta ve yatırım kapasitelerini kısıtlamaktadır. Dolayısıyla üretim kapasiteleri de kısıtlı kalmakta ve otomasyon yaygınlaştırılamamaktadır. Bu da KOBİ'lerin zayıf teknolojik yapıya sahip olmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. ( Sayın ve Fazlıoğlu, 1995:1-2)

KOBİ'ler sermaye piyasasına giremedikleri gibi bankalardan kredi sağlamak konusunda büyük işletmelere oranla çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Yan sanayi durumundaki KOBİ'lerin ana sanayiye bağımlı olmaları nedeniyle ekonomik dar boğaz ve krizlerden de ciddi şekilde etkilenmeleri söz konusudur. Girdilerinden büyük miktarlı alımlar yapmadıkları için büyük işletmelere göre iskontalardan daha az



yararlanabilmektedirler. İşletme yöneticisinin genelde işletme sahibi olması ve bundan dolayı yöneticinin piyasa ve gelişen koşullar hakkında gerekli teknik ve mesleki bilgiye sahip bulunmaması ve hatta pazarlama ve finansman gibi fonksiyonların bu konularda bilgili ve eğitilmiş olmayan işletme sahipleri tarafından yerine getirilmesi KOBİ'leri bir takım açmazlara sokmaktadır. Muhasebe kayıtlarının bile daha çok bir yükümlülük olduğu düşüncesi ile tutulmasından dolayı, bu kayıtlardan işletmenin geleceği planlamak, karşılaştırmalar yapmak için gerektiği gibi yararlanılamamaktadır (Sarıkaya, 1995:34-35).

Kendi öz kaynaklarının çoğu kez teminat vermeye yetmemesi ve bu nedenle kaynak sağlayanlara yeterli güvence verememelerinden dolayı dış kaynak bulmakta zorlanan KOBİ'ler, çareyi gayri resmi kanallara yönelmekte bulmaktadırlar. Ayrıca genelde yeterli ham ve yardımcı madde stoku bulundurulmaması nedeniyle üretimin gecikmesi ve malın alıcılara geç teslim edilmesi söz konusu olmaktadır. Pazarlama harcamalarının yapılmasında kısıtlı davranan, reklam, satış sonrası hizmetler ve kredili satışlar gibi pazarlama araçlarından yararlanamayan KOBİ'ler devlet ihalelerinde de zamanında haberdar olamamakta yada ihalelerin kapasitesi KOBİ'lere büyük gelmektedir (Bağrıaçık, 1989: 20-23).

Günlük problemlerle uğraşmaktan geleceğe yönelik planlar yapmaya zaman ayırmayan KOBİ'ler yeni teknolojileri de izlememekte yeni pazarları analiz etme yoluna gitmemektedirler (Sayın ve Fazlıoğlu, 1995: 2). Genelde aile şirketi olmaları nedeniyle aile içerisindeki düzensizlik ve sorunların işe yansıdığı KOBİ'lerde karar alırken daha çok sezgi ve deneyimlere dayanıldığı, karar alma sürecinin uzadığı, yanlış kararlar verilebildiği ve kısa zamanda fark edilecek yanlışlardan dönülemediği görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki işletme sahiplerinin işletme ve ekonomi bilgilerinin yeterli düzeyde olmaması da bunda etken olmaktadır ( Karalar, 1995 : 12).

Daha çok iş pazar ile sınırlı kalıp dışa açılma alışkanlığı kazanamamış olmaları iç ve dış pazarlarda daha çok zayıf iş bağlantılarının olması KOBİ'lere gelecek endişesini daha yoğun yaşatmaktadır. Diğer taraftan kanunların kendilerine tanıdığı haklardan yeterince

haberdar olmamaları, KOBİ'lerin çeşitli fırsatları kullanamamalarına neden olmaktadır (Aygen, 1996: 6).

Personel açısından bakıldığında ise, KOBİ'ler kısıtlı personel ile çalışmalarını nedeniyle zaman zaman zorluklarla karşılaşabilmektedirler. KOBİ'lerin çalışanlarına yeterince ücret veremeyecek durumda olması, nitelsiz veya uzman olmayan kişilerle çalışmak zorunda kalmalarına neden olmakta, üstelik nitelikli çalışanların ise belli bir süre sonra işletmeyi terk etmesi sonucu ile karşılaşılmaktadır. İşin en başında hata yapılmakta, eleman istihdam ederken işin gerektirdiği nitelikler yeterince ön planda tutulmamaktadır. Yabancı dil problemi sonucu yurt dışı iş bağlantıları ve dolayısıyla yabancı mevzuat izlenememektedir. Personel eğitimine yeterince kaynak ayrılmamakta, yönetici ve çalışanlar kendilerini uygun eğitim programları ile geliştirme fırsatı bulamamakta, yeni tekniklerden ve uygulamalardan haberdar olamamakta yada gecikmeli haberdar olmaktadır. Gerek insan kaynağının yönetiminde gerek diğer yönetim alanlarında ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerinden yararlanmak yolunda gidilmemekte, yönetim daha klasik ve geleneksel bir anlayışla sürdürülmektedir.

Bütün bunlara ek olarak fizibilite bilincine sahip olamamaları, test ve kalite kontrol olanaklarının yetersizliği, Ar-Ge faaliyetlerine yeterince önem verilmemesi, kalitenin yeterince ön plana çıkartılmaması, sistematik olarak planlı bir şekilde çalışılması bilgiye erişim, bilgi akışı, iletişim ve işbirliğinin yetersiz olması KOBİ'lerin diğer zayıf yönlerini oluşturmaktadır.

#### **1.4. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü ve önemli, aynı zamanda vazgeçilmez ögesidir (Oktav ve Kavas, 1990: 7). KOBİ'lerin farklı boyutlarda önem kazanması, bu işletmelere olan bakış açısının ve onların nitelik değişiminin bir ürünüdür. Artık günümüzde küçük işletmeler dendiğinde, başarısızlığından dolayı büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmaya mahkum, ekonominin kamburu, sürekli yardıma gereksinim duyan

işletmeler anlaşılmalıdır. Tam tersine günümüzün küçük işletmeleri sahip oldukları esneklikleriyle dinamik, değişen koşullara süratle uyabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını hemen yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olarak algılanmalıdır. KOBİ'ler günümüzde ekonominin bir sorunu olarak değil, en kuvvetli yönlerinden biri olarak kabul edilen bu işletmeler, günümüzde ülke ekonomisinde dinamikliğin ve esnekliğin garantisi olarak değerlendirilmektedir ( Müftüoğlu, 1994: 37).

Bugün sadece Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin değil, aynı zamanda gelişmiş ülkelerinde kabul ettiği gibi, KOBİ'ler ekonominin vazgeçilmez bir parçası ve sosyal yaşamın denge unsurudurlar (Eke, 1988: 6). Bunun nedenlerini ise şöyle özetlemek mümkündür( Demirors, 1992: 120-121):

- KOBİ'ler ülke çapında kırsal bölgelerde yayılabilir ve bu bölgelerde yaratıcı istihdam kapasitesi ile henüz yeterli alt yapısı olmayan büyük şehirlere işgücü akışını durdurup, kontrolsüz nüfuz patlamasına engel olur.
- 1970'li yıllardan beri ekonomik sorunlarına kesin çözümler bulamayan dünya ülkeleri çeşitli nedenlerle KOBİ'leri desteklemektedirler ve dünya nüfusuna oranla artan işsizlik ve üretim artışının yetersizliği sorunlarına büyük ölçüde çözümler getirmektedirler. Bilindiği gibi her yeni iş, toplam çalışan sayısını 3-4 kişi arttırmaktadır. Bunun sonucunda daha çok insan, mal ve hizmet talep etmektedir. ABD'de yapılan araştırmalarda, yüz yeni işin topluma yaklaşık iki buçuk milyon dolar vergi geliri kazandırdığı belirlenmiştir ( Gümüšoğlu, 1993: 292).
- KOBİ'ler genellikle az sermaye ile faaliyette bulunurlar. Kalifiye olmayan işgücünü bünyesinde toplayıp, çıraklıktan ustabaşılığa, ustalıktan da müteşebbisliğe uzanan işbaşı eğitimi verilir.
- KOBİ'lerin ülke geneline yayılmaları sonucu gelir dağılımında denge sağlanır ve mülkiyet yaygınlaşması, sonuçta da orta sınıfın oluşması sağlanır.

- KOBİ'ler, gerek kamu gerekse özel kesimdeki büyük işletmelerin vazgeçilmez tamamlayıcısı ve destekleyicisidirler. Özellikle pazar sıkıntısının arttığı, talebin düştüğü ekonomik kriz dönemlerinde emniyet sübabı görevini görürler. Üretim çeşitleri konusundaki esneklikleri sayesinde varlıklarını sürdürebilme özelliğine sahiptirler.
- KOBİ'ler hızlı sanayileşme hedeflerine ulaşmak için gerekli enerjik, dinamik, esnek ve çok yönlü ürün ve hizmetleri verebilecek bir yapıya sahiptirler.
- KOBİ'ler, dünya ekonomisi ile entegrasyonda ileri arayışlar içinde bulunan yeniliğe en açık kesimi temsil ederler.
- Savaş ve kriz ekonomisinde büyük sanayiler zarar görse de, KOBİ'ler küçük çapta olsa da üretimlerine devam ederek, toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Örneğin, 1973 petrol krizi sonucunda dünya ekonomilerinde enerji ve ham maddelerdeki darboğazlar ve fiyat artışları nedeniyle görülen talep daralmaları sırasında, öncelikle ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde büyük işletmeler ağır bunalımlara girerken, küçük ve orta ölçekli işletmeler esnek yapıları nedeniyle bu krizi kolaylıkla atlattırlardır ( Sarıaslan, 1996: 23).
- KOBİ'ler, küçük tasarrufların yatırım ve üretime, genel ekonomik anlamda katma değere dönüşmesini sağlarlar.
- KOBİ'ler, politik açıdan da istikrarın garantisi, demokrasinin teminatıdır.
- Büyük işletmelere girdi ve aramalı sağlarlar, çabuk karar verme mekanizmasına sahip olduklarında, bu konuda çabuk ve ucuz üretimde bulunabilirler (Üner, 1991: 10).

Ülkemizde KOBİ'lerin önemi yeni yeni anlaşılmaktadır. Türkiye'de ki toplam işletmelerin %98'ini oluşturan KOBİ'lerin ( İstanbul Ticaret, 1996: 7) ülkemizdeki konumu ve olumlu koşullar altında ihracatta yaratacağı güç tam anlamıyla fark edilmelidir. Özellikle Gümrük Birliği sürecinde önemi daha da artan KOBİ'lere gereken

desteğin sağlanması, finansal, bürokratik, beşeri vb. sorunlarının çözülmesi ile Türk ekonomisi büyük ve ivme kazanacaktır. Böylesine önem taşıyan KOBİ'lerin desteklenmesi, sorunlarının çözülmesi, çıkmazların giderilmesi ülke rejimi için büyük önem taşır. KOBİ'ler sağlıklı bir ekonomik yapılanma için desteklenmesi ve teşvik edilmesi zorunlu olan kurumlardır. Bu öneme inanılmadığı sürece geliştirilecek olan politikaların yapılacak uygulamaların fazlaca bir etkinliği olmayacaktır.

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 (Sarıslan, 1996: 9) tüm ülke ekonomileri için stratejik öneme sahip kurumlardır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, eğer ekonomik yapıların güç ve istikrar sağlamak niyetindeyseler KOBİ'lere hak ettikleri yeri ve önemi vermelidirler. Unutulmamalıdır ki KOBİ'ler ülke kalkınmasının en önemli destekleyicisidir. Bu nedenle KOBİ'lere gereksinim duydukları her alanda destek verilmelidir ki onlar da modern yönetim tekniklerini kullanarak ekonomik kalkınma çabasında üzerlerine düşen görevi yerine getirebilsinler.

### **1.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler tüm dünyada yapılarından kaynaklanan bir takım avantaj ve dezavantajlarla karşı karşıyadırlar. Sahip oldukları ölçek onlara değişikliğe uyum sağlamayı kolaylaştıracak esnek ve yenilikçi yapı bir sağlar ve çalışanların işletmeyi benimsemesini kolaylaştırır. Ancak, yinede sahip oldukları yapı nedeniyle bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Burada sayacağımız sorunlar KOBİ'lerin yapılarından kaynaklanan sorunlardır.

- Girişimciliğin, yöneticiliğin ve mülkiyetin aynı kişide toplanmasından kaynaklanan sorunlardır. İşletme sahiplerinin teknik kökenli olmaları, işletmenin kuruluş ve işletmenin büyüme süreçlerinde karşılaşılan sorunlarından. Büyüme, başlangıç, tutunma, genişleme ve olgunluk evresinin doğal sorunları işletme sahiplerinin özellikleri ile birleşince daha da karmaşık hale kolayca gelebilmektedir.

- Kurumsallaşma sürecine giren işletmelerde yaşanan sorunlar. Belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmeler işletme sahibinin yetersiz kalması sonucunda kurumsallaşma ihtiyacı meydana çıkmaktadır. Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı bu dönem “kritik büyüme aşaması” olarak belirtilmektedir ( Demirkan, 1997).
- KOBİ’lerde bilgi noksanlığından kaynaklanan sorunlar, KOBİ’lerde alınan kararların hem nitelik hem de nicelik olarak yeterli bilgiye dayanmadığı görülür. Gerek bilgi toplama gerekse bilginin değerlendirilmesi hemen hemen KOBİ’lerde yoktur.
- KOBİ’ler arasında yatay ve dikey ilişkilerin sağlanamaması söz konusudur. Bu durum KOBİ’lerin hem maliyet yapısını etkilemekte hem de sahip olunan ek potansiyelin tam olarak değerlendirilmesine imkan vermemektedir. İşbirliğinin olması işbölümünün de olmamasına neden olmaktadır. İşbölümünün olmaması;
  - a-Atıl kapasite,
  - b- Haksız rekabet,
  - c- İsraf,
  - d-Ekonomik kayıplar vb. olumsuz neticelere yol açmaktadır, işbölümünün ve işbirliğinin olmaması “üretim derinliği”nin gereğinden büyük olmasına yol açar (Demirkan, 1997).
- Ortaklık ilişkisinden kaynaklanan sorunlar. Bu sorun ülkemizde KOBİ’lerin gelişmemesinin bir sebebidir. Çünkü ortaklık daha çok aile ve hemşehrilik ilişkisine dayanır.
- Vasıflı eleman bulma ve ücret sorunu. Bu durum daha çok işletme sahiplerinin kendilerinden kaynaklanmaktadır. Ücretler konusunda aşırı cimri davranmaları en başta gelenidir.
- Finansman sorunu;
  - a- Bankalar KOBİ’lere kredi vermek istememektedirler. Bunun arkasında “batık kredi” düşüncesinin yer etmiş olmasıdır.

b- Gayri menkulün ipotek olarak gösterilmesi sorunudur. Gayri menkulü olmayanlar ise var olan makinelerini ipotek ettirebilseler de bu yeterli olmayabilir.

c- Değişik finansman kaynaklarına yönelmemeleri ( Leasing, factoring) gibi.

Ülkemizde toplam kredi pastasından yüzde 3 gibi KOBİ'lere komik bir pay düşmektedir. Bu oran Almanya'da yüzde 35, Japonya'da yüzde 59, ABD'de ise yüzde 42,7 KOBİ'lere kredi olarak verilmektedir ( Şenyurt, 1995: 108).

- Ekonomik ve sosyal istikrarsızlıkların yansımalarından ve yasal çerçeveden kaynaklanan sorunlar dolayısıyla bu belirsizlik ortamında basiretli işadamı girişimci veya yöneticiler değil daha çok spekülasyon yapanlar kazançlı çıkmaktadır.

- Pazara yönelik araştırmaların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar. Yeniliğe gereken önem gösterilmiyor. Bunun sebepleri çok değişik olmakla birlikte KOBİ'lerin açısından böyle bir araştırma yapılamamasının en önemli nedeni ek maliyet konusu gelmektedir. Beraberinde pazardaki ve ürünlerdeki değişimlere gereken önemin verilmediğini görmekteyiz. Bunun bir nedeni de sipariş üzerine çalışmalarınıdır. (Ekin, 1996: 89-91; Sarıaslan, 1996: 78; Müftüoğlu, 1991)

## **1.6. KOBİ'lerin Sorunlarına Çözüm Önerileri**

KOBİ'lerin ekonomik kalkınma içindeki yeri ve önemi günümüzde kabul edilmekte ve özellikle bölgeler arası dengeyi korumakta ve istihdama yaptığı katkı yadsınamayacak düzeydedir. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin yukarıda sıralanan sorunlardan en az düzeyde etkilenmesi ve bu sorunlara çözümler bulunması ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadır. Bunun için yapılabilecek şeyleri şu şekilde özetleyebiliriz:

KOBİ'lerin tedarik sorunuyla ilgili, ithal edecekleri ham madde konusunda fiyat, kalite, teknik özellikleri vb. yönünden zamanında ve ekonomik biçimde aydınlatacak merkezi destek hizmetleri veren kuruluşlar kurulmalı ve KOBİ'ler desteklenmelidir. Aynı şekilde KOBİ'lere ham madde KİT'lerin de bu işletmelere belirli öncelikler tanınmaları

gerekmekte ve KOBİ'lerin de benzerleri ile ortaklaşa örgütlenmelere gitmesi yoluyla, hammadde alınmalarının toplu yapılmasıyla maliyet azaltılması sağlanabilir.

KOBİ'lerin üretim sorunuyla ilgili; büyüme ve gelişmelerine yönelik üretim ve yatırım teşvik politikaları ve buna ilişkin modernizasyon ve yenileme programları hazırlanmalıdır. Ara mal üreten KOBİ'lerin, üretimde yeterli kalite, standart ve fiyat düzeyine ulaştırabilmesi için, ana sanayi sektöründeki büyük işletmelerin KOBİ'lere yönelik AR-GE çalışmaları, verilecek teşviklerle desteklenmeli ve bu işletmeler bu yönde özendirilmelidir. (DPT; 1996: 27)

KOBİ'lerin pazarlama sorunuyla ilgili pazarın büyüklüğü ve potansiyeli dikkatle incelenmeli, fizibilite çalışmalarına gereken önem verilmelidir. Kalite bilincinin farkına vararak ve zamanı etkin kullanarak, ortak hareket etme alışkanlığı kazanılmalıdır. Satış sonrası hizmetlerin tanımı ve yerine getirilmesi, pazar ve aracılara ürünle ilgili bilgilerin zamanında ulaştırılması gerekmektedir. Yine KOBİ'lerin pazar imkanlarını genişletmeye yenilik faaliyetlerini, birlikler halinde teşkilatlanarak yürütmeleri desteklenmelidir ( DPT, 1996; 27).

KOBİ'lerin personel ve yönetim sorunuyla ilgili; KOBİ'lere yönelik olarak, eğitime meslek öncesi ve iş başında eğitim şeklinde işlerlik kazandırılmalı, iş masa başı planlama şekline çıkarılarak hem işletmeye hem de işçilere yönelik olmalıdır. Bu çerçevede mesleki okullarda ve üniversite kesiminde girişimciliğe yönelik veya zorunlu dersler ve eğitim programları hazırlanarak, kalite, verimlilik, ISO 9000 ve standardizasyon konularına ağırlık verilmelidir ( DPT, 1996; 26). Yönetimde de uzmanlaşmaya gidilmesi, standartlar ve belli hedefler getirilmesi ve yapılacak olan işlerin kolay kontrol edilmesi sağlanmalıdır ( Müftüoğlu, 1969; 93).

KOBİ'ler diğer işletmelerle ilişkilerini azami düzeyde geliştirmelidir. Bu ilişkinin iş birliği ve iş bölümü ilişkisine dayanması gerekir. Ayrıca kendilerinin yetersiz gördükleri konularda gereken şekilde yeni yeni hizmet kurumları kurmalı ve en kısa zamanda da faaliyete geçmelidirler. Ayrıca var olanlarla ( KOSGEB, KOBİ A.Ş vd) çalışma alanlarını hızla genişletmelidirler.



KOBİ'ler de finansmanın birincil sorun olmadığına öncelikle KOBİ sahiplerinin, yöneticilerinin inanması gerekmektedir. Başta eğitim, enformasyon gibi sorunların halledilmesi gerekir. Örneğin başka finansman kaynaklarına yönelinebilir. Bunun için leasing, factoring, risk sermayesi ve kredi garanti fonları gibi modern finansman araçları ve kurumlarının KOBİ'lere yönelik olarak geliştirilmesi için çalışmalıdır. Ayrıca KOBİ'lerin toplam kredi hacmi içerisinde ki payı yükseltilmeli ve sermaye piyasasının küçük girişimcilere fon sağlayacak biçimde geliştirilmesi ve KOBİ'lerin hisse senetlerinin faaliyet gösterdikleri yörelerde pazarlanabilmesine yönelik bir sistem getirilerek hisse senetlerinin halka kolaylıkla arz edilmesi sağlanmalıdır. KOBİ'lerin finansman sıkıntısı ortadan kaldırmak için özel bir KOBİ bankasının kurulması veya Türkiye Halk Bankasına bu yönde işlerlik kazandırılması sağlanmalıdır ( DPT, 1996 : 26).

Bu bölümde şu ana kadar KOBİ'lerin tanımı, özellikleri, üstünlükleri ve zayıflıkları, Türkiye ekonomisindeki yerleri, sorunları ve sorunlarına çözüm önerileri hakkında bir takım kısa bilgiler verildi. Bundan sonraki bölümde KOBİ'lerde stratejik insan kaynakları yönetimi incelenecektir. Öncelikle stratejik insan kaynakları yönetimi tanımı, gelişimi, organizasyon için önemi, amaçları ve klasik personel yönetimi ile arasındaki farklar incelenecektir. Daha sonra KOBİ'lerde stratejik insan kaynakları yönetimi incelenecektir.

## **2. KOBİ'LERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

### **2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

#### **2.1.1. Tanımı ve Kapsamı**

İnsan kaynaklarının fonksiyonu, doğası ve rolü geçtiğimiz bir kaç yıl içinde çok değişmiştir. Hem teknolojik hem de kavramsal açıdan, bu değişiklik diğer geleneksel personel, fonksiyonlarında gözlenenden daha büyük ve farklı olmuştur. İnsan Kaynakları fonksiyonunun giderek karmaşık hale gelmesi, organizasyon içindeki rolünün artmasına ve alınan kararları geçmişte olduğundan çok daha etkilemeye başlamasına neden olmuştur. Organizasyonların insan kaynakları birimlerinin artık geleneksel ve klasik fonksiyonlarla benzerliği kalmamıştır. Çok gelişmiş organizasyonlar insan kaynakları kavramının çalışmaların üretkenliği ve sonuç olarak bütün organizasyonun verimliliği üzerindeki etkisinin kabul etmişlerdir.

İşçi-yönetim ilişkilerini inceleyen çağdaş çalışmaların iki farklı sahada yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar dışsal bir bakış açısına sahip ve daha çok kurumsal ilişkileri inceleyen “endüstri ilişkileri” ile içsel bir bakış açısına sahip ve istihdam ilişkilerinin sonuçlarını bireyler ve örgütler açısından ele alan “ İnsan Kaynakları Yönetimidir”. (Kurtulmuş, 1995: 82)

“İnsan Kaynakları Yönetimi” kısaca bir örgütte iş gücünü etkin bir biçimde oluşturmak, geliştirmek ve devam ettirmek için ortaya konan faaliyetler bütünüdür (Daft, 1993: 398) şeklinde tanımlanabilir. Bir başka ifade ile insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun hedefleri ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu insan gücünü en iyi şekilde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır (Tanke, 1990:5) şeklinde tanımlanabilir.

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin tanımı için şunları söyleyebiliriz. İnsan kaynakları yönetiminin ürünü, çalıştığı yeri seven, beceri sahibi, verimli çalışanlarıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, çalışanların çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşın, gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da gene bütün organizasyon katlanmaktadır. Bir organizasyondaki insanlarla ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda bilgili olmak ve beceri kazanmak gerekmektedir. Bu bilgi ve becerinin yanında davranış bilimleri ve sosyal psikoloji bilmek de gerekmektedir. (Palmer, Winters,; 1993: 25).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletme stratejisinin etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Bir başka ifade ile Stratejik İ.K.Y. işletmeyi başarılı kılan şeylerin en üst düzeyden en alt birimdeki çalışana kadar birlikte yerine getirilmesine olanak sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Bütün bunların ışığında Stratejik İ.K.Y. özelliklerini şöyle özetleyebiliriz(Schuler:18):

- İ.K.Y. firmanın stratejik ihtiyaçlarıyla ve stratejisiyle tam olarak uyumlu olmalıdır.
- İ.K. Politikaları işletmenin diğer politikaları ile birbirini tutmalı ve uyumlu olarak uygulanmalıdır.
- İ.K. uygulamaları hat yöneticileri ve çalışanlar tarafından günlük işlerin bir parçası olarak görülmeli ve kabul edilip uygulanmalıdır.

Stratejik İ.K.Y. politikalar, kültür, değer ve uygulamaları kapsayan bir çok farklı unsura sahiptir. Öyle ki, Stratejik İ.K.Y. organizasyonlarda her seviye arasında bütünleştirici, tamamlayıcı ve bağlayıcı bir role de sahiptir(Schuler:18).

İnsan Kaynakları yönetiminin etkili olabilmesi, organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla tam bir iş birliği içinde olmasına bağlıdır. Organizasyonun bütün bölümlerinin ortak ögesi insan olduğu için insan kaynakları yöneticisinin vereceği kararlar her birini ilgilendirmektedir (Ersen, 1996: 101)

Bu açıdan ele alındığında İnsan Kaynakları Yönetiminin iki temel hedefi vardır (Palmer, Winters; 1993: 25):

- 1- İnsan Kaynakları organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.
- 2- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

Tüm birimleri ilgilendiren kararlar ve yönetim anlayışındaki gelişmeler özellikle toplam kalite yönetimi, organizasyonları değiştirmiş, bireysel çalışmalar yerini takım çalışmalarına bırakmıştır. Bununla birlikte organizasyonlar yalın hale getirilmiş, hiyerarşik yapılar mümkün olduğunca azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda İnsan Kaynakları yönetimi, organizasyonda dinamik bir yapı oluşturarak, değişim yönetimini sağlamaktadır. Günümüzde İnsan Kaynakları yönetimi, değişim yönetimi olarak da anılmaya başlamıştır. (Ersen; 1996: 102)

Stratejik İ.K.Y.'nde işletmenin stratejik ihtiyaçlarıyla çeşitli insan kaynakları aktivitelerinin bir bütün olarak düşünülmesini sağlayan ve birlikte ele alan 5P modeli geliştirilmiştir. Bu şekilde İ.K. aktivitelerinden olan Psikoloji, Politikalar, Programlar, Pratikler ve Prosesler (5P)'in içindeki bir çok aktivite stratejik hale getirilebilir. Böylece literatürde daha önce ayrı bir şekilde ele alınan aktivitelerin birbiriyle ilişkili olduğu, birlikte ele alınması gerektiği ortaya konmaktadır(Schuler:19).

5P modeli İ.K. aktivitelerinin bireysel ve grup davranışlarına etkisinin ortaya çıkardığı zor durumun hafifletilmesine yöneliktir. Böylece 5P modelini kullanarak bu karmaşık ilişkinin daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Bu model strateji-aktivite ilişkisinin ne derece önemli olduğuna işaret eder(Schuler:19).

Stratejik İ.K.Y.'nde özel aksiyonları başlatmak için stratejik iş amaçları ve ihtiyaçlarının devreye sokulması gereklidir. Ancak herşeyden önce stratejik ihtiyaçların iyi tanımlanması edilmesi gerekmektedir. Bir işletmenin stratejik ihtiyaçlarını kültür, işin yapısı gibi içsel özellikler ve ekonominin durumu, endüstrideki başarı faktörleri gibi

dışsal özellikler etkiler. Stratejik iş amaçlarında ise şu kriterlere dikkat edilmesi gerekmektedir(Schuler:19):

- Temel işleri yerine getirmek
- Kalitede sürekli daha yükseğini hedeflemek
- Kişilerin gelişimini sağlamak
- Büyümeye yoğunlaşmak
- İş planlarını kalite hedeflerine endekslemek

5P unsurlarından birisi ve zaman zaman örgüt kültürü olarak adlandırılan Psikoloji, bir organizasyonda başarıyı elde etmek için insan kaynaklarının oynadığı role ilişkin beklentilerin ve dikkat edilmesi gereken şeylerin neler olduğunun organizasyon tarafından ortaya konmasıdır. Bir firmanın İ.K. psikolojisi o firmanın değerler yapısı içerisinde oluşturulabilir. Bu değerlerin bazılarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz(Schuler:21):

- Çalışanlarda sorumluluk duygusunun olması
- Çalışanlarda iş ahlakı ve bütünlük duygusunun olması
- İş çevresinin karşılıklı saygı çerçevesinde olması, per sonel tatmini ve herkesin eşit kariyer şansına sahip olması
- Takım çalışmasının, işbirliğinin, güvenli bir çalışma ortamının bulunması ve müşteri isteklerine esnek olunması
- Sürekli eğitimin herkesi kapsayacak şekilde ele alınması

İ.K.'nın kendi psikolojisini oluşturması stratejik ihtiyaçlar temelinde İ.K program ve pratiklerinin geliştirilmesine ve insanlarla ilgili iş konularına ait kurallar oluşmasına olanak sağlar. Bu kurallar İ.K. politikalarına temel oluşturur. İnsanlarla ilgili iş konuları işin ve işi yapan insanların şimdiki ve gelecekteki başarısını etkiler(Schuler:21).

Stratejik iş ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulan İ.K politikaları yetenekli insanların işe alınması, çalışanların verimliliğinin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iş güvenliği ve iş sağlığına gereken önemin verilmesi, iç ve dış çevrenin iyi analiz edilmesi, çalışan

sirkülasyonunun azaltılması ve yetenekli kişilere kariyer imkanlarının sunulması konularını kapsar(Schuler:22).

İ.K. Programları ise İ.K. politikaları tarafından şekillendirilir. İ.K. Programları Stratejik iş ihtiyaçlarının gerektirdiği stratejik organizasyonel değişim çabalarını başlatmak, yaymak ve desteklemek için özel olarak tasarlanmış koordineli İ.K. çabalarını içerir. Bu çabalar organizasyonda en üst yönetimden başlayabileceği gibi üst yönetimle birlikte en alt düzeydeki çalışanlarda bu çabaların içinde aynı anda yer alabilir. Bu çabalar İ.K.Y. konularını içerir programın stratejik hedeflere ulaşılabilirliğini destekler(Schuler:22).

İ.K. Programlarının temel meselelerini tanımlamay yardımcı olan genel bir takım sorular aşağıda yer almaktadır:

- İşbirliği kültürü organizasyonda işin destekleyicisi midir?
- Organizasyon mevcut durumuyla gelecekteki zorluklarla başa çıkabilecek mi?
- Şu an ve gelecekte ihtiyaç duyulacak eleman sayısı ve niteliği belirlenmiş mi?
- Organizasyonun performansı karlılığı arttırmaya, yenilik yapmaya, yüksek verimliliğe, daha iyi kaliteye ve müşteri hizmetlerini geliştirmeye yetecek düzeyde mi?
- Şirkete olan güven ne düzeydedir.
- İ.K. problemleri ve uzman sıkıntısı gibi potansiyel sorunlar var mı?

5 P'nin diğer bir unsuru olan İ.K.Pratiklerini açıklamak için en faydalı yol rollerin çerçevesini oluşturmaktır.Organizasyondaki roller 3 kategoride incelenebilir.Liderlik rolü, Yönetimsel rol ve Operasyonel rol.Liderlik rolleri işletmenin yönünü tayin etmeyi, işletmede çalışanlar için onların yetenekleri doğrultusunda onlara ilham vermeyi ve yapacakları işler için motive etmeyi içeren rollerdir.Yönetimsel roller planlama, koordine etme, yöneltme ve organizasyon içinde çalışanlara yetki ve sorumluluklarını bildirme görevlerini içeren geleneksel rollerdir.Operasyonel roller ise organizasyonda çalışanların yapması gereken daha spesifik rollerin belirlenmesidir.Örneğin hizmet sektöründe müşteri temsilciliği veya sanayi sektöründe kalite güvence sorumluluğu

operasyonel rollerdir.Bu roller birbiriyle ilişkilidir.Bir başka deyişle operasyonel rolde olan birisi aynı zamanda liderlik rolünde bulunabilir(Schuler:23).

İ.K.Pratiklerinde şirketin belirlediği stratejik hedeflere uygun olarak tanımlanan rollere ilişkin davranışların nasıl olası gerektiği ve uygulamaların şekli yer almaktadır.

İ.K. Prosesleri ise tanımlanan, düzenlenen ve yürütülen diğer insan kaynakları aktivitelerinin nasıl olması gerektiği ile ilgilidir.

### **2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

Sürekli gelişimin şart olduğu günümüz organizasyonlarında İnsan Kaynakları Yönetimi çok büyük önem taşımaktadır. Her organizasyonun mutlaka bir İnsan Kaynakları yönetimine İhtiyacı olduğu düşünülmektedir. Daha önceki İnsan Kaynakları yönetimi bazı dezavantajlara sahipti. Bu dezavantajları şu şekilde sıralayabiliriz (Hilb; 1994: 2) :

- İ.K. yönetimi, stratejik yönlendirmeye sahip değildi.
- İ.K. fonksiyonları, birbiriyle yeterince iç içe değildi.
- Periyodik olarak objektif değerlendirme yoktu.

Tüm bu dezavantajları elimine etmek için bir kavram geliştirildi. Bu kavram üç temel faktöre sahipti:

- Bütünsel olmak
- Stratejik olmak
- Çalışanların geliştirilmesi.

İnsan Kaynakları yönetiminin bu isimle, bağımsız bir bilim dalı olarak ele alınması ancak 1970'lerden- hatta 1980'lerden- sonra gerçekleşmiştir. Ancak kavram olarak İnsan Kaynakları yönetiminin ortaya çıkış süreci dört temel devreye ayrılabilir. Bunlardan ilki; tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş aşamasından çalışma ilişkilerinin bütünüyle piyasa koşullarına terk edildiği bir dönemdir. İkincisi, kurumsal

ilişkilerinin hakim olmaya başladığı ve iş gücünün bir üretim faktörü şeklinde ele alınarak verimini arttırmaya yönelik bilimsel metotlarının uygulanmaya başladığı dönemdir. Üçüncüsü, çalışma ilişkilerinden ve yönetimde davranışçı ekollerin gelişmeye başladığı ve iş gücünün sosyal ve psikolojik durumunun da dikkat alındığı dönemdir. Bu devrede çalışma ilişkileri ve iş gücünün yönetimi ile ilgili olarak “Personel Yönetimi” kavramı ön plana çıkmıştır. Nihayet, çalışma hayatın da kalitenin artırılmasını, işletmede verim artışıyla çalışanların tatminini ve daha iyi koşullarda beraberce çalışmasını amaçlayan ve insan unsurunu ön plana çıkaran “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımının hakim olmaya başladığı dönemdir ( Buttler, Ferris and Nancy; 1991: 10- 15).

Organizasyonun etkinliğinin ve verimliliğinin İnsan Kaynakları yönetimiyle bağlantısının giderek arttığı görülmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde İnsan Kaynakları yöneticileri organizasyonların daha üst kademelerine geleceklerdir. Bu evrim dinamik ve daha da gelişmeye açık bir süreçtir. İnsan Kaynakları yöneticisinin bütün organizasyonun verimliliği konusunda sorumluluğu diğer üst düzey yöneticilerle paylaşması gerekmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin genel gelişimi çerçevesinde stratejik fonksiyonunun arttığını ve bu stratejik fonksiyonun organizasyona çok büyük önem kazandığı görülmektedir (Palmer, Winters; 1993: 24).

### **2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyonun İçindeki Yeri ve Önemi**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde bilginin gerek ülke kalkınmasında, gerek işletmelerin başarısında en önemli kaynak haline gelmesiyle, bilgiyi üreten, kullanan ve geliştiren insan da aynı şekilde en değerli kaynak olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu gelişmeye paralel olarak insan unsurunu ön plana çıkaran insan kaynakları yönetiminin önemi giderek artmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi birimin organizasyonda ki yeri, doğrudan üst yönetime bağlı olacak şekilde organize edilmelidir. Ancak böyle bir organizasyon İnsan Kaynakları yönetimine işlerlik sağlayabileceği gibi rahat hareket edebilme ve kararlara etkin katılabilme olanağı sağlayacaktır. Bu birimde çalışanlarında mesleki bilgi ve



deneyimleri ileri düzeyde olması gerekmektedir. İnsan Kaynakları yönetimi tüm organizasyonlarda olduğu gibi zamanla yıpranabilir. Dolayısıyla bu birimin işlerinin zaman zaman üst yönetim tarafından gözden geçirilmesi, böylece gelişmelere ve değişime açık tutulması gerekmektedir. İnsan Kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki öneminin artması, kurumda bu amaca yönelik etkinlikleri vazgeçilmez hale dönüştürmektedir. ( Artan; 1992: 12-13).

Günümüzde çağdaş teknolojinin ve küresel rekabetin öncülük ettiği değişim sürecinin istihdam ilişkilerini de yapısal olarak değişime uğratan faktörlerinin etkisiyle işçi-yönetim ilişkilerinin esas itibarıyla kurumların karşılıklı etkileşimleri çerçevesinde ele alan geleneksel endüstri ilişkilerinin önemi azalırken, bireyi ön plana çıkaran ve bireyin tatmini ile örgütün başarısını bir bütünlük içerisinde değerlendiren İnsan Kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır. Bu anlamda geleneksel yaklaşımlar değişerek, istihdam ilişkilerini grup içinde birey yaklaşımı ile ele alan çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde her iki bilim dalının da birbirine yaklaştığı gözlenmektedir (Kurtulmuş, 1993: 82-83)

#### **2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

Organizasyonların büyümelerinde, rekabet avantajı sağlamanın ve bunu sürdürebilmenin önemli bir rolü vardır. Organizasyonlar bu amaçla bir çok yol izlemelerine karşın, İnsan Kaynakları Yönetimi bu konuda en ileri teknikleri içeren bir yaklaşımdır. Günümüzde bir çok organizasyon insan kaynağının stratejik önem kazandığını kabul etmiştir. Bu stratejik önemde İnsan Kaynakları Yönetimi organizasyonun amaçlarını belirlemesine yardımcı olduğu gibi diğer tüm sistemlerin kurulmasında etkin bir rol oynamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetiminin en büyük amacı organizasyonun stratejik ihtiyaçlarına paralel olarak insan kaynağının en etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktır(Schuler:18). Çünkü, ancak bu amaç organizasyonun rekabet avantajı sağlamasını, çalışma yaşamında niteliksel iyileşmeler olmasını ve ayrıca kaliteli üretim ve hizmet olgusunun oluşmasının sağlamaktadır. İnsan Kaynakları yönetiminin sorumluluğu organizasyondaki tüm yöneticiler tarafından paylaşılmalıdır. Organizasyondaki yöneticiler bu sorumlulukları kabul etmedikleri zaman, İnsan Kaynakları biriminin amaçlarına ulaşması çok zorlaşmaktadır. İnsan Kaynakları

yönetiminin diğere en büyük amacı ise organizasyon da top yekun bir değışimi sağılamak, çalışanlarla üst yönetim arasında çok sıkı diyalog kurmak olmalıdır. Planlanan ve bir politika haline getirilebilen İnsan Kaynakları yönetimi ancak o zaman amaçlarına ulaşabilmektedir (Aydemir,1995:1).

### **2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**

Değışen ve modernleşen yönetim teknikleri, yeni arayışları da beraberinde getirmektedir. İnsan Kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminden oldukça farklı bir yaklaşımı gerektirir. İnsan Kaynakları yönetimi personel yönetiminden ayıran özellikler şunlardır. ( Werter, Davis; 1993: 49).

İnsan Kaynakları yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilmez bir maliyet olarak değıl, bir yatırım unsuru olarak kabul eder. İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ilişkin problemlerin çözülmesinde pasif ve reaktif bir yaklaşım yerine önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır. Personel bölümünün rolü kayıtlara yönelikken, İnsan Kaynakları yönetimi geleceğıe yönelik bir yaklaşımı benimser.

İnsan kaynakları yönetimi; stratejik planlama, ekonomik ve pazar planlama, yatırım ve tehzat planlama vb. faaliyetlerle uğraşır. İnsan Kaynakları yönetimi; işe alma, ücretlendirme, eğitim, organizasyon planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ayrı olarak düşünmez. Bütün bu fonksiyonları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder. İnsan Kaynakları yönetimi örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşım kullanır.

İnsan Kaynakları yönetimi, personel teknik ve uygulamaları yanında çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun önemini üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler.

İnsan Kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan örgütsel davranış, işçi-işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak tüm düzeylerdeki çalışmaları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar. İnsan Kaynakları yönetiminin her hangi bir işletmede yer edinebilmesi için, tepe yöneticileri tarafından benimsenen genel bir felsefe veya stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekmektedir.

İnsan Kaynakları yönetimi sadece hat yönetiminin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında daha aktif rol oynar. Böylelikle işletmenin “üvey çocuğu” rolünden “işletme içinde önemli bir güç” rolüne geçmektedir.

Geçmişte personel bölümü hiç kimsenin istemediği zor yada zevksiz işleri ele alan bir departmandı. Bu zor veya zevksiz işlere örnek olarak; çalışanların moral durumu ile ilgili bir araştırmayı yönetmek, iş görenlere maaş bordrosundaki indirimlerini ve emekli haklarını açıklamak, işçi sendikaları ile örgütün ilişkilerini üstlenmek vb. verilebilir.

Personel yönetimi daha ziyade üst yönetimle çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, İnsan Kaynakları yönetimi ise üst yönetimle birlikte çalışanların ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir. İnsan Kanyaklarının nicel yönü, çalışanların yatırım yapılan ve getirisinin hesaplanması gereken bir sermaye olarak düşünülmesidir. Nitel yönü ise, iş görenlerin insani yönünün anlaşılması ve değerinin bilinmesidir. Personel yönetimi insana gereken önemin verilmediği bir kavram olarak bilinmektedir.

İnsan Kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alır. Sorunları çözerken sadece işletmeye bağımlı kalmaz. Personel yönetimi, problemleri işletme bünyesi içinden dar kapsamda çözmeye uğraşır. Personel yönetiminde iş görenlerin emirlere uyması esastır. İnsan Kaynakları yönetiminde ise şirkete bağlılık esastır.

Personel yönetiminde iş görenlerin kontrolü üstleri tarafından, yöneticileri tarafından yapılırken, İnsan Kaynakları Yönetiminde ise çalışanlar kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar. Personel yönetiminde çalışanlarla ilişkiler çoğulcu, toplu harekete dayalı, güvenin az olduğu bir yaklaşım olmasına karşın, İnsan Kaynakları yönetiminde, tekilci, bireysel ve güvenin yüksek olduğu bir yaklaşım vardır.

## **2.2. KOBİ'lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Küçük işletmeler için en kritik fonksiyonlardan biri İnsan Kaynakları yönetimi sürecidir. Birinci bölümde KOBİ'lerin ekonomik kalkınma içindeki yeri ve önemi ve istihdam yaratıcı etkisi üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştu. KOBİ'lerin rekabette etkili olabilmesi için insan kaynağını etkili ve verimli biçimde kullanması gerektiği, insan yeteneklerinden tam olarak yararlanabilmesi için de en yoğun yatırımların da insan kaynağına yapılması gerektiği bilinmelidir.

İş gücü yapısındaki değişiklikler, insanların yaşam tarzının değişimi, kadınların iş gücü 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; tedarik, seçim, eğitim, kariyer yönetimi ve ücretleme gibi İnsan Kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işletmelerde uygulamasını bir anlamda zorunlu hale getirilmektedir. (Hodgettsi, Kuratko; 1995: 372)

Küçük işletme sahipleri de bu zorunlulukla başa çıkmalıdır. Zira işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için üzerine düşen sorumluluğu en az büyük işletmelerdeki kadardır. Pazarlama, üretim, finans, AR-GE, İnsan Kaynakları 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 İnsan Kaynakları fonksiyonunun bulunmasına bağlıdır.

İ.K. stratejileri İ.K.Y. ile ilgili temel stratejik meselelerine çözüm getiren plan ve programları içerir. KOBİ'lerde Stratejik İ.K.Y.'nde başarılı çalışmalar stratejik iş

ihtiyaçlarının tanımlanmasıyla başlar. Eğer bu ihtiyaçlar işin başarısı için önemliyse ve stratejik İ.K.Y. bu ihtiyaçları karşılamada bir araç olabilirse, bu ihtiyaçlar İ.K. aktiviteleri olan İ.K. Psikolojisi, Politikaları, Programları, Pratikleri ve Proseslerinde başarı sağlamak için sistematik bir şekilde analiz edilmelidir(Schuler:28).

Stratejik İ.K.Y. tarafından etkilenen çalışanların bu sürece katılımları İ.K. uygulamaları ile strateji arasında bağlantı kurmaya yardımcı olur. İ.K.Y. organizasyondaki liderlik, yönetsel ve operasyonel rollere ait davranışların güçlendirilmesi ve bu rollerin ivme kazanmasına olanak sağlar. Bu sebeple Stratejik İ.K.Y sistematik ve analitik bir düşünce temelinde oturtulmalıdır(Schuler:28).

İşletmelerde insan kaynağı diğer kaynaklardan farklı bir şekilde ele alınmalıdır. Çalışma yaşamında insan kaynağı dışındaki kaynaklar girdilerinden daha fazlasını çıktı olarak vermezler (Taşçı, 1993: 9). İnsanın yaratıcılığı sayesinde çok daha farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları bir çok işletmede içsel bir stratejik faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda stratejik İnsan Kaynakları yönetimi, işletmede iş görenlerin yerleştirilmesi ve yönetim ile personel arasındaki ilişkiler üzerinde uzun vadeli ve önemli etkilere sahip kararlarla ilgilidir. İnsan Kaynakları stratejileri, işletmelerin insan kaynaklarını nasıl yöneteceği ile ilgili düşünce ve niyetlerini açıklar. Bu düşünce ve niyetler değişimi yönetmek için planlamalara, geliştirmelere ve programlara temel oluşturur (Armstrong; 1992 : 47).

KOBİ'ler insan kaynağının stratejik önemini yeterince kavrayabilmiş değildir. Uzman personel istihdam etmeye pek istekli görünmezken, bu konuda işin yalnızca maliyet yönüne bakılmakta, uzman personelin işletmeye getireceği artılar gözardı edilmektedir. KOBİ'lerin bu yanlış hesabın farkına vararak uzman personel istihdamına yönelmeleri gerekmektedir. Ayrıca zaman içerisinde çeşitli alanlarda oluşan değişim, yenilik ve gelişmeler gerek KOBİ'lerde gerek diğer işletmelerde çalışmakta olan yöneticiler ve diğer iş görenlerin bilgi ve yeteneklerini yetersiz hale getirmektedir. Bu aşamada ise insan kaynağının eğitilmesi konusu önem kazanılmaktadır.

## **2.2.1. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulmasında Yararlanılan Süreçler**

### **2.2.1.1. İnsan Kaynakları Politikasının Oluşturulması**

Artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için atılacak adımları önceden tahmin edebilmek, esneklik, çabuk tepki verebilmek, bilgiye hızlı şekilde erişebilmek, kısa bir zamanda değişimi gerçekleştirebilmek KOBİ'ler için vazgeçilmez bir olgudur. O halde KOBİ'lerin bünyelerinde bulundurmaları zorunda olduğu İnsan Kaynakları yönetimin temel hedeflerinden biri de KOBİ'lerin talep ettiği esnek, dinamik, etkin ve etkili bir işgücü oluşturmak olmalıdır. Dolayısıyla insan kaynakları politikası da bu temel hedef doğrultusunda şekillenmelidir. Ancak unutulmamalıdır ki, ülkemizde son yıllarda gündeme gelen İnsan Kaynakları Yönetimi işadamları tarafından genellikle iyi analiz edilmeyen, büyük çapta moda olduğu için sempati duyulan, talep ettiği ek bütçe nedeniyle de “nereden çıktı bu!” diye içten içe kızılan bir eylem (Ülsever, 2000) diye görülmektedir. Dolayısıyla bu politikalar belirlenirken girişimcinin bu konuda istekli olması ve konuyu bir bütünlük içerisinde değerlendirmesi gerekmektedir.

Organizasyondaki gelişmeler sağlanırken; eğitim, iletişim, performans, kariyer programlarının yapılandırılmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, yeterlilik araştırmaları ve analizleri üzerine temel politikalar oluşturulması gerekmektedir. Organizasyonun tüm bu çalışmaları politikalar ve planlar adı altında toplanacak bir kitapçıkta yazılı olarak belirlenmeli, tüm çalışanlara ve yöneticilere bu politikalar hakkında gerekli bilgi verilmelidir.

Politikalar, faaliyetleri çizilen hedef doğrultusunda yönetmek için belirlenen ana kurallardır. Diğer bir deyişle, politikalar davranış biçiminin temel öncüleridir. Bunlar sık sık tekrar eden soru ya da sorunlara yanıt vermeye yarar. Böylece politikaların kapsadığı bir sorun hakkında astın üstüne başvurmasını gereksiz kılar. Politikalar bir organizasyonun her düzeyi için belirlenmelidir (Collard: 172).

Belirlenen politikaların zaman içinde aksaması ve tıkanması durumunda İnsan Kaynakları yönetimi tarafından mutlaka gözden geçirilmeli ve revizyona tabi tutulmalıdır. İnsan Kaynakları yönetimi ve buna bağlı olarak modern yönetim teknikleri uygulamak isteyen bütün KOBİ'lerin İnsan Kaynakları politikası ve ileriye dönük uzun vadeli planları olması gerekmektedir.

#### **2.2.1.2. İnsan Kaynakları Planlama Süreci**

İnsan Kaynaklarının etkin ve etkili bir biçimde yönetilebilmesi için yapılması gerekenlerin sistematik bir biçimde, işletmenin misyonu ve hedefleri de göz önünde tutularak, önceden tasarlanması gerekmektedir. Zira yönetimin temel ilkelerinden biri de, bir örgütte yapılan bütün işlerin, bu örgütün, her hangi bir şekilde, doğrudan ya da dolaylı olarak hedefine ulaşmasına hizmet edecek şekilde olması gerekmektedir (yalçın; 1998: 19). O halde insan kaynakları planlaması kısaca, iş hayatının ve çevresel etkenlerin işletme üzerinde muhtemel talep ve beklentilerinin önceden tespit edilerek, iş gücünün bu talepleri karşılayacak şekilde hazırlanması için yapılması gerekenlerin tasarlanmasıdır (Cascino, 1989:155). İnsan Kaynakları planlamasının kapsamı oldukça geniştir. Planlama süreci en geniş manasıyla ele alındığı, İnsan Kaynakları yönetiminin hedeflerinin belirlenmesi, iş gücü ihtiyacının belirlenmesi, nitelik ve nicelik yönünden tespit edilmesi ve arzulanan işgücünün nasıl temin edileceği, geliştirileceği ve kontrol edileceğinin belirlenmesi bu planlama süreci içersinde ele alınmaktadır.

Sistematik bir planlamada yapılması gereken en önemli görev, organizasyonun hedef ve amaçlarının saptanmasıdır. Bu görev yöneticilerin sürekli olarak organizasyon amaçları ve hedefleri doğrultusunda gidilip gidilmediğini göstermektedir. Büyüklüğü ne olursa olsun, her organizasyonda bu süreç, kendilerini bu sürecin bir parçası olarak gören çalışanları bir araya getiren bir ortam yaratmaktadır. Planlama sırasında organizasyonların bütün bileşenlerini temsil eden yöneticiler şirketin kaynakları üzerine bilgi toplayıp bunları analiz ederler. Yöneticiler ayrıca rakip şirketlerin ne planladığını, ekonomik durumun nasıl olacağını ve pazardaki hangi eğilimlerin kalıcı olacağını da tahmin etmeye çalışmalıdırlar. Bir organizasyon değişen koşulları ne kadar iyi anlarsa

uygun bir planlamayla kendisini bu değişikliklere adapte edebilme süreci o kadar kısadır (Palmer, Winters; 1993: 32):

Organizasyonlar, dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenmemelidirler. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve bu elemanların organizasyona çekilmesi için planlar hazırlanması gereklidir. İnsan kaynakları planlamasının hedeflerini şöyle sıralayabiliriz (Palmer, Winters; 1993: 32):

- İnsan Kaynakları özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini arttırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak.
- İnsan Kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak.
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.
- Organizasyonun istihdam fırsatıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

KOBİ'lerde de İnsan Kaynakları Yönetimi planlama aşamasından başlayarak hedeflerin saptanması gerekmektedir. İnsan Kaynakları açısından KOBİ'lerde hedefler belirlendikten sonra, bu hedefler doğrultusunda insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. Planlamada ilk adım 6 ay ile 1 yıl arasında ne kadar çalışana ihtiyaç duyulacağını belirlemesidir. Sahip-yönetici bu konuda mevcut durumu ve ardından önceden sezinlenebilir iş gereksinimlerini ve muhtemel çalışan sirkülasyonunu tahmin ederek çalışmaya başlayabilir. Öncelikle sahip-yönetici şu sorulara cevap bulmalıdır (Hodgettsi, Kuratko; 1995: 373):



- Ek olarak çalışana ihtiyaç duyulacak mı,yoksa mevcut iş gücüyle bütün işler yapılabilir mi?
- Bazı pozisyonlar elimine edilebilir mi?
- Eğer daha fazla kişiye ihtiyaç varsa bunlar full time olarak mı yoksa part time olarak mı istihdam edilecekler?

Dolayısıyla KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetiminin temel hedefi, işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gücünün -esnek, değişime kolay adapte olabilen ve iyi eğitilmiş- oluşturulması ve böylece işletme düzeyinde çalışma hayatının ve diğer fonksiyonların kalitesinin yükseltilmesidir. Hedeflerin belirtilmesinde işletmenin misyonu doğrultusunda örgütün kapasitesi ve konumu dikkate alınarak ayrıntılı ve kapsamlı bir piyasa analizinin yapılması ve çevresel etkilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu çevre analizinde küçük işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyal mevzuatı, sendikaların durumu, endüstriyel ilişkiler, uygulanan sosyal politikalar ve bunun yanı sıra faaliyette bulunulan bölgelerdeki piyasa şartları, rekabet düzeyi ve müşterilerin talepleri de dikkate alınmalıdır. Piyasa analizinde İnsan Kaynakları planlaması açısından önemli hususlardan biri de iş piyasası analizidir. Bu analiz çerçevesinde coğrafi ve bölgesel faktörlerin yanı sıra işgücünün vasıf ve eğitim düzeyi, düzeyi sendikalaşma oranı, piyasadaki mevcut emek arzı ve talebi gibi pek çok faktör dikkate alınmalıdır.

KOBİ'lerde İnsan Kaynakları planlamasının ikinci aşamasını ise işletmenin insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi aşaması oluşturmaktadır. Bir diğer ifade ile, belirli bir zaman dilimi baz alınarak işletmenin ihtiyaç duyacağı emek talebi örgütlenmelidir. İnsan Kaynağı ihtiyacının belirlenmesinde işletmenin -nitelik ve nicelik bakımından- mevcut iş gücü ile talep ettiği iş gücünün mukayesesine ilave olarak piyasadaki iş gücünün de nitelik ve nicelik olarak arz ve talebinin dikkate alınması gerekmektedir (Cascino; 1989: 166)

Bu aşamada KOBİ'ler açısından yapılması gereken son derece önemli bir tespit ise işletmenin öz yeteneklerinin belirlenmesidir. Öz yeteneklerin belirlenmesi içinde "dış çevre"nin yanı sıra "iç çevre"nin de titizlikle incelenerek işletmenin hedefleri

doğrultusunda mevcut iş gücünün nitelik ve nicelik bakımından yeterli olup olmadığını tespit edilmesi gerekmektedir. İç çevre ve dış çevre analizinin bir bütünlük içinde yapılmasının önemi ise işletmenin hangi faaliyetleri kendinin yapacağına hangilerini ise hizmet satın alma yoluyla devredeceğine karar verecek olmasından ileri gelmektedir. İşletmenin iç çevre analizinde işletmenin hedefleri, teknolojik alt yapısı ve yeni teknolojik ihtiyaçları, rekabet stratejisi gibi hususlar dikkate alınmalıdır (Bohl, Slocum and Luthan) öte yandan bu analiz çerçevesinde iş gücünün tespit edilmesi ve iş gücünün analizinin yapılması gerekmektedir (Yalçın; 1988: 64-65)

Hedefler belirlendikten ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli insan kaynağı ihtiyacı tespit edildikten sonra, nihayet KOBİ'lerde insan kaynakları planlamasının son aşamasını ise bu hedeflere varmak için yapılması gerekenlerin detaylı biçimde belirlenmesi oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile gerekli ön çalışmalar yapıldıktan sonra nihayet sıra tedarik ve seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücretlendirme gibi İnsan Kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonlarının planlanmasına gelmektedir.

### **2.2.1.3. Eleman Tedarik ve Seçim Süreci**

İnsan Kaynakları yönetimi açısından planlama süreciyle yakından alakalı olan bir diğer süreç ise “Tedarik ve Seçim” sürecidir. Tedarik ve seçim, insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olduğu gibi, stratejik olarak, işletme yönetimi açısından da son derece büyük öneme sahiptir. (Buttler, Ferris, Napier; 1991: 95). Zira bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücü ancak doğru zamanda, doğru miktarda ve istenilen nitelikte personelin bulunmasıyla oluşturulabilir (Sabuncuoğlu; 1991:95)

Tedarik ve seçim, insan kaynakları planlamasını müteakip gerçekleşen bir süreçtir. İnsan Kaynakları planlaması, en geniş manada, işletmenin ihtiyaç duyacağı iş görenlerin nitelik ve sayısının belirlenmesi için yapılması gerekenleri ortaya koyarken, tedarik ve seçim ise seçim ise bu planın hayata geçirilmesi sürecini ifade etmektedir. O halde kısaca tedarik ve seçim, “doğru kişilerin, doğru zamanda, doğru yerlere yerleştirilmesi”

şeklinde tanımlanabilir (Buttler, Ferris, Napier; 1991: 81). Dolayısıyla bir süreç olarak “tedarik ve seçim” insan kaynakların planlaması sürecinde işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesiyle başlamakta, iş gören bulma ve seçme –personel alımı- , yönlendirme, işe yerleştirme ve nihayet işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün oluşturulmasıyla son bulmaktadır (Cascino; 1989: 188). Başka bir ifade ile tedarik ve seçim, iş gören bulunması ve alınması, bu iş görenlerin doğru yerlere yerleştirilmesi ve işletmeye adaptasyonu faaliyetleri ile işletme stratejilerinin uygulanmasında önemli bir fonksiyon ifa etmektedir. (Butler, Ferris, Napier; 1991; 87)

Literatürde doğru işe doğru adam yerleştirmek için personel tedariki konusunda yöneticilere yönelik çok fazla miktarda yazılmış yazı vardır. Bunların çoğu büyük organizasyonların tedarik sürecini başarıyla uygulayabilmesine yönelik yazılardır. Yeni tedarikler için iş verenlerin sistematik ve proaktif araştırmaları ne derece uygulayabildikleri ve tedarik ve seçim sürecinin başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için tavsiyelerin yer aldığı bu yazılar KOBİ’lerin pek fazla dikkate alınmadan yazılan yazılardır. (Lurroll, Marchington, Earnshaw, Taylor; 1999).

KOBİ’lerde tedarik sürecinin başarıyla uygulanabilmesi için 4 aşamanın özellikle belirlenmesi gerekmektedir (Hodgettsi, Kuratko; 1995: 377):

- Kısa ve uzun vadede personel ihtiyacını belirlemek
- Her bir boş pozisyon için iş analizlerini, iş tanımlarını ve aday profillerini belirlemek.
- İstihdamda hükümet politikaları ve düzenlemelerinin farkında olmak.

Sahip-yönetici bu aşamaları dikkate alarak tedarik sürecine başlayabilir. KOBİ’lerde tedarik sürecinde başarı sağlanmak isteniyorsa, genelde tavsiye edilen, iş analizlerinin, iş tanımlarının ve aday profillerinin detaylarının yer aldığı prosedürde işin önemli taraflarının ve iş sahibinin ihtiyaçlarını iyi belirlemek gerekmektedir (Lurrol, Marchington, Earnshaw, Taylor; 1999)

KOBİ'ler için tedarik ve seçim sürecinde uygulanan iki yöntem vardır. Birincisi, - ve genelde en çok kullanılan- informal tedarik yöntemleridir. Mevcut personelin tavsiyesi, tanıdıklar ve bireysel ilişkiler gibi informal şekilde gerçekleştirilen tedarik sürecinde küçük işletmeler için bir takım avantajlar mevcuttur. Aranılan adayların daha ucuz maliyetle ve daha hızlı bulunabilmesinin yanı sıra, potansiyel adaylar da iş, işveren ve şirket hakkında ön bilgiye sahip olabilmektedir. Kendi tavsiyeleri üzerine işe alınan yeni çalışanları, mevcut çalışanlar şirkete ve işe daha kolay ısındırabilmektedirler. Böylece iş gören de gerçekten uygun adayın işe alınıp alınmadığından emin olabilmektedir. Informal tedarikin bir başka faydası da; işveren, işletmedeki personel sirkülasyonunu en aza indirip eğitim maliyetlerinden kurtulabilmektedir (Lurrol, Marchington; Earnshaw, Taylor; 1999)

Bununla beraber informal yöntemlerin iki dezavantajı vardır. Bunlardan biri, küçük işletme firma için ileride doğabilecek boş pozisyonlar için uygun adayların bulunduğu bir aday havuzu oluşturmaktan mahrum kalmaktadır. İkincisi, tavsiye üzerine alınan elemanlara yönelik bir ayrıcalık olacağı şeklinde firma içinde bir takım huzursuzluklar olabilmektedir. (Lurroll, Marchington, Earnshaw, Taylor; 1999)

KOBİ'lerde tedarik ve seçim sürecinde uygulanan ikinci yöntem ise formal yöntemdir. Daha çok ofis personeli ve teknik elemanların tedarikinde kullanılan formal yöntem küçük işletmelerde ayrıca eleman ihtiyacının çok fazla olduğu durumlarda da başvurulan bir yöntemdir. Zira küçük işletmelerde informal yöntem daha çok yöneticiler ve mavi yakalılar için kullanılmaktadır. (Lurroll, Marchington, Earnshaw, Taylor; 1999)

Formal tedarik yöntemleri kullanılırken küçük işletmelerin tedarik sürecinde yararlanabileceği birtakım kaynaklar mevcuttur. Bunları iki grupta toplamak mümkündür (Erdoğan:1998:3 )

#### 1- İşletme İçi Kaynaklar

- Terfi
- İç transfer
- Yetiştirme

## 2- İşletme Dışı Kaynaklar

- Gazete ilanı
- Görevli kuruluşlar
- Eğitim kurumları
- Mesleki kuruluşlar
- Diğer

Küçük işletmelerde tedarik sürecinde eğer ihtiyaç duyulan boş pozisyon için işletme içi kaynaklardan tedarik gerçekleştirilebiliyorsa, bu durum değerlendirilmelidir. Böylece terfi yetiştirmeler yoluyla çalışanların motivasyonu sağlanmış ve tedarik süreci daha az maliyetle gerçekleşmiş olur. İşletme içi kaynaklardan ihtiyaç duyulan pozisyon için tedarik imkanı yoksa, dış kaynaklardan uygun adayları bulabilmek için hangi kanalların nasıl kullanılacağını ve hangi seçim tekniklerinin benimseneceğine karar verilmelidir (Hodgettsi,Kuratko;1995:377).

Tedarik sürecinde kullanılan işletme dışı kaynaklardan olan gazete ilanları küçük işletmeler için verimli bir yöntem olabilir. İşsiz olan veya iş değiştirmek isteyen bir çok insan gazetelerin bu ilanlarından faydalanarak iş bulmaya çalışmaktadırlar. Sahip-yönetici, işin kısa bir tanımını, ihtiyaç duyulan aday profilini ve başlangıç ücretini içeren bir gazete ilanıyla iş için uygun aday bulabilir(Hodgettsi,Kuratko;1995:378). Daha öncede belirtildiği gibi idari veya teknik personele yönelik olan formal tedarik yöntemlerinin içinde yer alan gazete ilanı kanalı özellikle günümüzde yoğun olarak kullanılmaktadır.

Küçük işletmelerin tedarik sürecinde yararlanabileceği ve arzulanan niteliklere sahip adayları bulabileceği bir diğer kaynaktan eğitim kurumlarıdır. KOBİ'ler bir çok mesleki okul veya üniversite öğrencileri ve mezunları için istihdam desteği vermektedirler. İşletme bu kanalla mevcut boş pozisyonlar için aradığı eleman sayısından çok daha fazla adayla bir ön görüşme şansına da sahip olabilmektedir. Sahip-yönetici bir mülakat sonucu iyi özelliklere sahip aday bulabileceği ve böylece tedarik edebilir. Keza küçük işletmelerin kullanabileceği bir diğer kaynaktan güvenilir bir istihdam ajansının tedarik sürecinde firma için kullanılmasıdır. Bu ajanslar eğer uygun bir şekilde kullanılırsa adayların ön

elemesi yapılacak ve sahip-yönetici sadece belirlenen niteliklere uygun adaylarla mülakat yaparak boş pozisyon için uygun adayı seçebilecektir (Hodgettsi, Kuratko , 1995 : 378-379).

Küçük işletmeler benzer sektörde faaliyette olan ve rakipleri olan yerel bir firmanın çökmesi veya iflas etmesi sonucu bu firma çalışanlarını tedarik edebilmektedirler. Böylece aynı sektörde çalışıp tecrübe edinmiş, deneyimli elemanları tedarik ederek eğitim masraflarından kurtulmaktadırlar. Aynı zamanda küçük işletmeler aile üyelerini ve akrabalarını işletmede istihdam ederek şirket kültürünü tam olarak benimseyebilecek ve işletmeye bağlı elemanlar kazanmaktadır. Böylece işletme içinde yaşanan yüksek çalışan sirkülasyonu en aza indirilmiş olur. (Lurroll, Marchington, Earnshaw, Taylor , 1999). Ayrıca bazı durumlarda geçmişte kendiliğinden işten ayrılanlar tekrar işe alınabilmektedirler. Aynı zamanda bu kişiler başka adaylara da referans olabilmektedirler. Eğer birisi yeniden işe alınacaksa sahip-yönetici başlangıçta o kişinin neden ayrıldığına bakmalıdır. Geçmişte bireysel performansından ziyade o kişinin çok iş değiştiren biri olup olmadığına dikkat edilmeli, böyle bir durum varsa işe almaktan kaçınılmalıdır. Zira; sahip-yönetici gelecekteki belirsizlikleri dikkate alarak işletmeye sadık kalabilecek kişileri işe almalıdır(Hodgettsi,Kuratko;1995:377).

Potansiyel adayların belirlenmesinde bir aday başvuru formu adaylara doldurtularak seçim işlemine başlanır. Bu uygulama kişinin eğitimi ve geçmiş tecrübeleri hakkında bilgi sağlar. Eğer işletme bir satış elemanı arıyorsa, satış konusunda tecrübesi olan, tecrübesiz birine tercih edilir. Eğer teknik bir eleman aranıyorsa, tercih edilecek kişi bu konuda eğitilmiş ve tecrübeli olmalıdır. Başvuru formu aranılan pozisyonlar için uygun adayların belirlenmesine yardım eder. Ayrıca aday mülakata tabi tutulmalıdır. Mülakat sırasında potansiyel aday hakkında daha fazla bilgi edinilebilir. Mülakat eğitim ve tecrübenin yanı sıra doğru işe doğru adam seçmek için adayın kişilik yapısının da uygun olup olmadığının tespitinde yardımcı olur (Hodgettsi, Kuratko; 1995: 378)

Eğer aday belirleme süreci uygun bir şekilde yürütülmek isteniyorsa, sahip- yönetici işe en uygun adayları seçmek için bizzat kendisi işin başında bulunmalıdır. Sürecin son safhasında adayların referansları dikkatli bir şekilde kontrol edilmelidir. Adayın

tecrübesi gerçekten doğru ve yeterli mi? Aday eski işinden neden ayrılmış? Bu soruların cevabını önceki iş verenden telefonla öğrenmek ve eksik yönlerini bu şekilde tespit etmek mümkün olabilir. Adayın kontrolü yapıp işe başlatılarak ve oryantasyona tabi tutularak seçim süreci tamamlanmış olunur (Hodgettsi, Kuratko; 1995: 379)

İşe alıştırma diğer adıyla oryantasyon, yeni elemanların organizasyonla, işiyle, üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması demektir. Geçmişte önemsiz gibi görülen bu oryantasyon çalışması, günümüz oryantasyonları ve gelişmekte olan insan kaynakları yönetimi için önem kazanmış ve bu şekilde işe yeni alınan elemanların kendilerini organizasyonun bir üyesi olarak görmeye başlamalarını sağlamaktadır.

Organizasyon hakkında pek fazla bilgisi olmayan yeni elemanlar, başlangıçta fazla bir performans gösteremeyebilirler. Bütün bunların ortaya çıkardığı maliyet, biçimsel işe uyum prosedürüyle veya el kitabıyla en aza indirilebilir. Bu prosedür veya el kitabı, yeni elemanın çalışma arkadaşlarıyla tanışmasını, organizasyon ile ilgili bilgileri, günlük çalışma temposunu, primleri, organizasyon politikalarını ve hedefleri ile ilgili bilgileri gerekli kural ve düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca organizasyonun ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili bilgilerin verilmesi de yeni elemanların işe uyumu için oldukça önemlidir. Bir işe uyum programında; film, video, el kitabı, gezi gibi araçlar kullanılabilir. Programın amaçlarından biri de yeni elemanların işlerine ve organizasyona ilişkin gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır.

KOBİ'lerde özellikle de küçük ölçekli işletmelerde tanıştırma dışında işe uyum programının yapıldığı pek söylenemez. Hatta bir çok küçük işletmede iş arkadaşlarıyla tanıştırma dahi gerçekleştirilmemektedir. Bu durumda yeni çalışanlar işlerinin ilk günlerinde sinirli veya durgun olabilmektedir. Her ne kadar küçük işletmelerde buna pek önem verilmiyorsa da işe uyum programının hazırlanması insan kaynakları yönetiminin işidir. Fakat programın daha etkili olması isteniyorsa, bu konuda diğer birimlerin yöneticileriyle iş birliği yapılması gerekmektedir. Yeni elemanları kadroya almak, ücretini, alacağı ikramiyeleri ve genel çalışma kurallarını açıklamak gibi rutin görevleri insan kaynakları uzmanı yapabilir. İşinin gerektirdiği hangi özel kurallara

uyması ve nasıl performans göstermesi gerektiği ise, insan kaynakları yöneticisi tarafından açıklanmalıdır. Yeni elemanların işe başlamasından birkaç hafta sonra işe alışıp alışamadıkları kontrol edilmeli, eğer durum iyi değilse, sorunun ne olduğu anlaşılıp, çözmek için harekete geçilmelidir. Bu durumda elemanın kendisiyle ilgilenilmesi dahi durumun düzeltilmesi yönünde etkili olabilir (Palmaer, Winters; 1993:25).

Tedarik ve seçim sürecinde konuya yöneticiler açısından bakılacak olursa, iyi bir yönetici ile çalışmak KOBİ' ler için önemli bir avantaj demektir. İş nasıl yapacağını, astlarını nasıl motive edip yönlendireceğini, kontrolü nasıl sağlayacağını bilen bir yönetici sadece büyük ölçekli işletmeler için değil, bir o kadar da KOBİ' ler için de önemlidir. Ancak KOBİ' lerde İnsan Kaynakları fonksiyonlarının gerçek anlamda uygulanmadığı düşünülecek olursa KOBİ' ler için nitelikli elemanlar gibi nitelikli yöneticiler istihdam etmenin zorluğu da ortaya çıkmaktadır.

KOBİ' lerde yöneticiler genellikle dış kaynaklardan, tanıdık yoluyla ya da KOBİ' lerin çoğunluğunun aile şirketi olduğu düşünülürse aile üyelerinden sağlanmaktadır. KOBİ' ler genellikle gazete ilanı ya da özel istihdam ajansları gibi maliyetli kaynaklar yerine firmada çalışmakta olan kişilerin ve yöneticilerin kurduğu ilişkiler, diğer şirketlerin yöneticileri ile kurulan diyalog gibi daha az maliyetli yöntemlerle yönetici gereksinimlerini giderme yoluna gitmektedirler. İç kaynaklardan yönetici temini ise nadiren görülen bir durumdur. Genellikle yönetim kademeleri yukarıda sözü edilen dış kaynaklar vasıtası ile doldurulmaya çalışılır. Bir çok KOBİ' de başvuru formu doldurulması, testler, referans kontrolü gibi aşamalar bulunmazken görüşme ve anlaşma yoluyla seçim süreci tamamlanmaktadır.

#### **2.2.1.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci**

“Eğitim ve Geliştirme” fonksiyonu, rekabet ortamında faaliyet göstermek zorunda olan KOBİ' lerde giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. İşletme yönetiminde eğitim; çalışanların işletmede yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapmaları için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma,



davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve eğitsel faaliyetlerin tümüdür(Sabuncuoğlu, 1991:124). Bir başka ifade ile eğitim iş görenlerin iş ile ilgili becerileri öğrenmesine, performanslarını geliştirecek bilgi edinmesine yardımcı olmak amacıyla organizasyon tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere verilen isimdir(Buttler, Ferris, Napier, 1991:133). Dolayısıyla eğitimle, birey, grup ve/veya örgüt düzeyinde performansın geliştirilmesi hedeflenmektedir ( Cascino, 1989:235).

Buna çok yakın bir kavram olan geliştirme ise iş görenlerin bilgi, beceri, davranış ve kariyerlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin bütünüdür. Eğitim ile geliştirme arasındaki temel fark ise eğitimin daha çok güncel faaliyetlere odaklanması ve iş görenlerin hali hazırda yapmakta oldukları işlerle ilgili olarak bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi veya bu konularla ilgili yeni bilgi ve beceriler öğretilmesini amaçlayan faaliyetler olmasıdır. Geliştirme ise, geleceğe yönelik olarak, daha uzun vadeli hedefler doğrultusunda iş görenlerin bilgi, beceri ve kariyerlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler içermesidir.(Cascino, 1989:237-238). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri genellikle kaliteyi yükseltmek, üretim hatalarını ve maliyetlerini düşürmek, işçi devrimi ve işgücü maliyetlerini düşürmek, iş güvenliğini sağlamak ve iş kazalarını azaltmak ve nihayet teknolojik gelişmeye bağlı olarak işin yapısında ve süreçlerinde meydana gelen değişimlere iş görenleri adapte etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Sabuncuoğlu, 1991:127).

Bir eğitim programı aşağıdaki hususlar dikkate alınarak uygulanmalıdır(Hodgettsi, Kuratko;1995:379):

- 1- Eğitim ihtiyaçları iyi analiz edilmeli ve hedefler saptanmalı
- 2- En pratik eğitim metodu seçilmeli
- 3- Sonuçların hedeflere uygunluğu değerlendirilmelidir.

Organizasyonun çalışanların eğitimi için izleyeceği yolun ve tutumun öteki yönetim işlevlerinde olduğu gibi önceden saptanması ve belirli bir politika içinde ilkelerin ve kurallarının planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve uygulanması

gerekmektedir. Organizasyonun eğitim politikasını etkileyen etkenler içinde, organizasyonun büyüklüğü, kazançlılık durumu, rekabet koşulları, teknik verimlilik düzeyi, yasal koşullar, organizasyonun bütçesi, çalışanların özellikleri ve nitelikleri, personel devir hızı oranı bulunmaktadır(Artan, 1992:61).

Çalışanların bir süreç içerisinde niteliklerini arttırmak için ne tür eğitimlere ihtiyaçları olduğu saptanmalı ve bu ihtiyaç ışığında eğitim belirli bir süre baz alınarak planlanmalıdır. Eğitim planı yapıldıktan sonra bu eğitimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek, verilen eğitimler hakkında çalışanların geri bildirimlerini almak, planlanan eğitimin takibi açısından önemli ve gereklidir. Eğitim hakkında somut sonuçlar elde edebilmek ve eğitimin faydasını ölçebilmek açısından eğitimlerin takibi ve kayıtların tutulması gereklidir(Ersen, 1996:121)

Çok küçük bir işletmede eğitim genellikle sahip-yönetici tarafından verilmektedir. Biraz daha büyük bir işletmede örneğin, bakım-onarım ve üretim için kişiye bir usta yardımcı olabilir. Ofis elemanı için, ofis müdürü, satış personeli için ise satış müdürü eğitim verebilir. Eğitim metodu büyük oranda iş tipine ve bu işin yapılabilmesi için gerekli beceri gereksinimlerine bağlıdır.Bununla beraber kullanılan eğitim tiplerinden bazıları şunlardır(Hodgettsi, Kuratko, 1995:380-381):

- Konferans veya Yapıcı Tartışma : Bu genellikle bir lider tarafından idare edilir ve eğitim uygulayıcısı için mükemmel bir yöntemdir. Bu yöntem önemli fikirlerin tartışıldığı bir platformun oluşturulmasıyla uygulanan bir yöntemdir. Örneğin insan ilişkileri eğitimi için bu yöntemin uygulanması etkili bir yoldur.

- Seminer: Bu yöntem eğitim alanlara temel politika ve ilkeleri sunmak için ideal bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

- Rol Oynama: Bu yöntem çalışanların eğitimciler tarafından verilen bir olay hakkında belirli rolleri oynayarak bir problemi çözebilme yeteneğinin kazandırılması mantığı üzerine dayanmaktadır. Bu yöntem ; özellikle, örneğin bir satış personelinin nasıl satış

yapması gerektiğini veya amirlerin memurların nasıl disipline edebileceklerini eğitim sırasında görebilir ve yaparak öğrendikleri faydalı bir yöntemdir.

- Programlı Öğretme : Bu yöntem kişinin bireysel öğrenmelerine katkıda bulunacak bir "sunum paketinden" ibarettir. Bu programlar çok pahalı olmakla birlikte eğitim çabalarına destek sağlamak için kullanılabilir.

- İşin Başında Eğitim : Bu yöntem küçük işletmelerde uygulanan bütün yöntemlerin en pratik ve en yaygın olanıdır. İş başında eğitim, adından da anlaşılacağı üzere, kişiye görevini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitilir ve öğrenmesi sağlanır. Başka bir deyişle, iş başında eğitim, kişinin tezgahının, masasının ya da makinesinin başından ayrılmaksızın eğitilmesi faaliyetidir. Söz konusu eğitim, eğitime katılan kişiye belirli bir işi gerçek yerinde öğretmeyi amaçlamakta ve genellikle, işi iyi bilen kıdemli bir işçi ya da ilk amir tarafından verilmektedir. Bu nedenle iş başında eğitimin başarısı büyük ölçüde ilk amire ya da söz konusu eğitim veren kişiye bağlıdır.

İşbaşında eğitim sırasında sahip-yönetici eğitim hakkındaki bir takım özel şeyleri bilmek zorundadır. Örneğin iş başında eğitim metodu kullanıldığında işin karmaşıklığına göre birkaç saatten birkaç güne kadar hangi işin ne kadar zaman aldığını ve bu işlerde hangi adımların uygulandığını bilmek zorundadır. Aşağıda bir işin eğitimi sırasında uygulanan adımlar sıralanmıştır:

- 1- Hazırlık aşaması
- 2- Anlatım aşaması
- 3- Uygulama aşaması
- 4- Kontrol aşaması

Hazırlık aşamasında, eğitimci, eğitim alan iş görenin iş hakkında zaten sahip olduğu bilgiyi keşfetmek zorundadır. Daha sonra eğitimci kişinin eksik olan yönlerini ve ihtiyaçlarını tespit ederek bir eğitim planı yapabilir. Anlatım aşamasında, eğitilen kişiye işin nasıl yapılacağını göstermelidir. Bu aşamanın başarıyla yapılabilmesi için eğitilen

kişinin anlamadığı yönleri sıklıkla sorabilmesi sağlanmalıdır. Eğer soru sorulmuyorsa, eğitimci sorumluluğu kendinde hissetmeli ve işin çeşitli bölümlerinin nasıl olması gerektiği hakkında ve işin bazı özel durumlardaki problemleri hakkında sorular sormalıdır. Eğer sorular eğitim alan kişinin sağlıklı olarak bilgilenip bilgilenmediğini öğrenmede yetersiz kalıyorsa, eğitimci, eğitilen kişiden işi fiili olarak yapmasını isteyebilir. Daha sonra eğitim alan kişiden bütün prosesin yapılması istenebilir. Uygulama aşamasında ise, eğitimci, eğitilen kişiyi gözetmeksizin, ve ona nezaret etmeksizin işi yapmasına izin vermelidir. Çünkü gözetilen iş gören işi yaparken tedirgin ve sınırlı olabilir. Eğitimci eğitilen kişiyi uzaktan bir kenarda izleyebilir. Eğitilen kişi işleri doğru yaptığı zaman takdir edilmeli ve kendine güven duygusu sağlanmalıdır. Son aşama ise, kontrol aşamasıdır. Bu adım eğitilen kişinin başlangıçtaki durumu ile eğitimi aldıktan sonra kaydedilen gelişmenin değerlendirildiği bir adımdır. Bu değerlendirmenin sonucu olumlu ise eğitimci, eğitilen kişiyi motive etmek ve ona destek sağlamak için pozitif bir not vermelidir. Eğer eğitilen kişi işi hala yanlış yapıyorsa, hatalardan nasıl kaçınması gerektiği anlatılmalı ve bir takım tavsiyelerde bulunulmalıdır.

Büyük ölçekte üretimin yapıldığı, yüksek teknolojinin kullanıldığı, verimliliğin yüksek olduğu, karlılık oranının yüksek olduğu büyük firmalar çalışanlarına daha fazla eğitim fırsatı vermektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri iş gücü devrinin çok düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Buna karşılık küçük ölçekli firmalarda ise eğitim fırsatı çok daha azdır. Çünkü bu tip işletmelerde iş gücü devri çok yüksektir. Sahip-Yönetici de bu durum karşısında eğitime pek önem vermemektedir. Bu durumda küçük ve orta ölçekli işletmelerde yüksek oranda verimlilik ve karlılık beklemek pek mümkün olmamaktadır.(Lurrol, Marchington, Earnshaw, Taylor:1999)

KOBİ'lerde eğitim ve geliştirmeye yöneticiler açısından bakıldığında da durum pek farklı değildir. KOBİ'lerde genellikle eğitim ve geliştirmenin gerekliliği pek fazla dikkate alınmamakla birlikte, yöneticiliğe de bir deneyim işi olarak bakılmaktadır. Genellikle iş görenlerin işlerini bilgi ve deneyimleri ile gerektiği gibi yerine getirdikleri varsayılır. Ancak çoğu kez durum böyle olmayabilir. KOBİ'lerin zaten nitelikli, işini çok iyi yapabilen ve yeterli iş görenleri istihdam edemediği düşünülecek olursa, bu iyimser

varsayımın yanlışlığı bir kez daha ortaya çıkmaktadır. KOBİ'ler gerek yönetici gerek diğer iş görenleri firma içinde veya dışında, belirledikleri gereksinimler doğrultusunda eğitime yoluna gitmelidir. Ancak KOBİ'lerde eğitime yerine, o iş göreni veya yöneticiyi değiştirme eğilimi daha fazladır. Bu ise firmaya özellikle yönetici pozisyonundaki kişiler söz konusu olduğunda daha pahalıya mal olmaktadır. Oysa yapılması gereken, yöneticilerin hem şu anki görevlerini daha iyi yapabilmeleri hem de gelecekte bulunabilecekleri diğer bir pozisyona karşı hazırlıklı ve yeterli olmasını sağlamak için eğitilmesi ve geliştirilmesidir.

Yönetici eğitimi, yöneticilerin çok çeşitli organizasyonel durumlar veya kapsamlarda çeşitli görevlerin üstesinden gelebilmeleri için uygun olan bilgi, tutum ve becerilere dayanan geniş bir dizi yeteneği geliştirmeyi amaçlamaktadır(Aykar,1981:67). Eğitim ve geliştirme programları zaman zaman yöneticilerin yer alması gereken programlardır.Özellikle KOBİ yöneticilerinin ve sahiplerinin eğitime olan uzaklıkları ortadan kaldırılmalıdır. Çünkü günümüzün yoğun rekabetçi ortamında değişim ve gelişmeleri izleyebilmek, bunları firmalarına uydurabilmek ve büyüebilmek için eğitim olmazsa olmaz niteliğinde bir koşuldur.

#### **2.2.1.5. Performans Değerlendirme Süreci**

Bir iş göreni aranır istenir ve kaybetmekten korkulur yapan onun gösterdiği yüksek performanstır. Günümüzün yoğun rekabet ortamı bilgili, nitelikli, hırslı aynı zamanda bu özelliklerini performansına yansıtabilen iş görenleri gerektirmektedir. Bir organizasyonun başarı kazanabilmesi ve bunu sürekli kılabilmesi, en alttan en tepeye kadar tüm iş görenlerin başarısına bağlıdır.

Genel bir anlatımla performans değerlendirme, kişinin, yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür(Ataay, 1990:10). Performans değerlendirme, bir organizasyondaki iş görenlerin belli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre çeşitli yönlerden sistematik olarak ölçülmesi ve onların gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Kısaca performans değerlendirme,

iş görenlerin işlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksiklerini ve gelişme potansiyellerini belirlemeye ilişkin çabaların tümüdür(Bingöl, 1996:10)

Performans değerlendirme sisteminin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar: iş görenlerin kendilerinden neler beklediği konusunda bilgilendirilmesi, geleceğe yönelik olarak iş gören geliştirme faaliyetlerinde hangi sahalara ağırlık verileceğinin belirlenmesi ve ücret artışları, terfi ve transferler, eğitim ve işten çıkarmalar gibi idari kararlarla ilgili veri toplanmasıdır (Butler, Ferris, Napiel; 1991 : 99). Performans değerlendirilmesi ve ölçümü önceleri iş görenleri kontrole yönelik olarak geliştirilmiştir. Ancak ceza amaçlı ölçüm sistemlerinin hem kendilerinden bekleneni tam olarak veremediği, hem de çalışanların sisteme katkılarını önlediği ortaya çıkmıştır. Değişen yönetim anlayışı neticesinde performans sonuçlarının sıkı standartları hedef olarak yorumlanması ve çalışanların bu hedeflere tam olarak riayet etmelerinin beklenmesi yerine olabildiğince esnek ve sınırlayıcı olmayan performans hedeflerinin kullanılması eğilimi giderek önem kazanmaktadır. Böylelikle performans değerlendirmenin kontrol amacı ikinci plana çekilirken, bu konuda yapılacak ölçümlerin daha çok örgütü geliştirme ve değişen koşullara adapte etme amacıyla kullanılması benimsenmektedir (Butler, Ferris, Napiel; 1991 : 99).

İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi beş temel özelliğe sahip olmalıdır (Hodgetts, Kuratko ; 1995 : 382) :

- 1- Kişinin pozisyonunun gereklerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesini ölçer ve kişinin işiyle direkt ilgilidir.
- 2- Değerlendirme, işin önemli taraflarını tüm yönleriyle ölçebilmeli ve bu ölçüm sonuçları yeterince açık olmalıdır.
- 3- Değerlendirme objektif olmalıdır.
- 4- Personele önceden açıklanmış olan istenen performans kriterlerine uygun olmalıdır.
- 5- Değerlendirme kişinin güçlü ve zayıf yönlerini içerecek bir şekilde tasarlanmalı, zayıf yönlerinin nedenini ve bunun için neler yapılabileceği konusunda açıklamalar yapılmalıdır.

Bu özellikleri bünyesinde barındırabilen bir çok performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Bir çok organizasyon kendi performans değerlendirme sistemini, organizasyonun yapısını ve hedeflerini dikkate alarak kendisi tasarlamaktadır.

Formal performans değerlendirmeler işletmeler için birkaç yönden fayda sağlar. Performans değerlendirme sistemleri, çalışanlarının iş tatminini, işe bağlılıklarını ve performansını geliştirmesinin yanı sıra yöneticilere iş görenleri tanıma fırsatı vermesi, yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve ön yargılardan arınmış kararlar vermesine yardımcı olması, iş görenlerin kendi başarı düzeylerini görmelerini sağlaması, organizasyon çapında dürüst ve güvenilir bir yönetim olduğu inancını uyandırması ve iş görenlerin ödüllendirilmesini sağlaması, motivasyona, kişisel gelişime ve iletişimin daha sağlıklı yapılmasına olanak sağlamaktadır (Hodgettsi, Kuratko ; 1995 : 383).

Bütün bu olumlu getirilere rağmen performans değerlendirme, sistemli bir şekilde çok az firmada uygulanabilmektedir. Bir çok firmada olduğu gibi KOBİ' lerde de bu konunun üzerine gidilmemektedir. Özellikle KOBİ yöneticilerinin bir çoğunun aile üyesi ve sahip – yönetici olduğu düşünülürse kendilerine yönelik böyle bir değerlendirme onlara pek anlamlı görünmemektedir. Üstelik performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların; eğitim, ücret, ödüllendirme, terfi ve kontrol gibi bir çok konuda kullanılmasının gerekliliği KOBİ yöneticilerine bir maliyet olarak görünmektedir. KOBİ' lerde yöneticiler gösterdiği performansın karşılığı olarak zaman zaman maddi bir takım ödüllerle ödüllendirilseler de genellikle söz ve davranışlarla takdir KOBİ' lerde daha yaygın olan ödüllendirme türüdür.

#### **2.2.1.6. Ücretlendirme Sistemi**

Ücret bedeni veya fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir; diğer bir ifade ile teşebbüsün kar veya zararına bağlı olmayan müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklemeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş bir gelirdir. İktisadi manada üretim unsurlarından biri olan emeğin fiyatı olarak ele alınan ücretler iktisadi ve sosyal hayatta çeşitli tesirleri olan çok cepheli olan bir konudur. Zira,

ücretler iş görenler açısından çoğu zaman yegane gelir kaynağı olarak onların hayat standardını belirlerken, işverenlerle ülke kalkınması açısından bir maliyet unsuru ve toplumdaki gelir dağılımını ve sosyal adaleti ortaya koyan önemli bir göstergedir (Zaim, 1997: 136)

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan iş görenleri işletmeye en çok bağlayan bir özendirme aracıdır. Ücretleme ise iş görenlerin ödüllendirilmesi için kendilerine verilen nakdi - maaş, ikramiye- veya ayni – tatile, sosyal yardımlar – ödemelerdir (Sabuncu oğlu, 1991:214). Bir diğer ifadeyle ücretleme işletmenin etkinliğini arttırmak ve iş görenlerin performansını arttırmak amacıyla, işletmenin ana stratejileri ve hedefleri doğrultusunda, iş görenlere emeklerinin karşılığında doğru ücretin verilmesi işlevidir. Ücretleme konusu işletme hedefinde sadece maliyetler açısından önem taşımamaktadır. Bir başka deyişle ücretleme maliyetlerin yanı sıra, daha kalifiye elemanların işletmeye çekilebilmesini, iş görenlerin motivasyon seviyesini, örgütün kültürünü, örgüt içindeki genel havayı ve nihayet örgütün en geniş manada yapısını ve işleyişini etkileyen bir fonksiyondur (Butler, Ferris, Napier,1991:111)

Ücret sisteminin her aşamasında, çalışanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyleri göz önünde tutulmalı ve bu şekilde sonuca varılmalıdır. Çünkü maliyeti kontrol altında tutarken, ücret sisteminin de verimlilikle ilgili hedeflerine ulaşılması sağlanmalıdır. Çalışanların ücretleri, yaptıkları işteki verimlilikleri ve işin kaliteli olması ile de orantılıdır. Ücret sistemi zaman zaman dıştaki rekabet, içteki etkinlik ve eşitlik bakımından gözden geçirilmeli ve bu konuyla ilgili çözümler bulunmalıdır.

Bir çok küçük işletme sahibi ücret konusunda temel olarak iki farklı seçeneğe sahiptir. Birincisi ; iş görenlere saat, gün, hafta veya ay baz alınarak oluşturulan ücret sistemidir. İkinci seçenek ise parça başı üretime verilen ücrettir. Her iki durumda da ücretleme eşitsizliğe meydan vermeyecek şekilde “İstihdamda Fırsat Eşitliği” düzenlemelerinin ışığında gerçekleşmelidir. Bunun anlamı performans ve verimlilik dikkate alınarak eşit işe eşit ücret felsefesinin uygulanmasıdır. Aynı işlerde ve eşit performanslarda ücret farklılığı bir tek kıdem durumu söz konusu olduğunda farklı olmalıdır. Aynı işi eşit



performansla yapan iki kişi arasında kıdemi fazla olanın ücretinin fazla olması bir eşitsizlik olduğu anlamını taşımamaktadır (Hodgettsi, Kuratko,1995:384)

Uzmanlar KOBİ' ler için hangi metodun en iyi ücretleme sistemi olduğu konusunda tam bir fikir birliği içinde değildirler Buna rağmen aşağıdaki şartların gerçekleşmesi durumunda parça başına ücret sisteminin daha pratik ve etkili olduğu düşünülmektedir (Hodgettsi, Kuratko,1995:384):

- 1- Çıktılar ölçülebilir ve kolay ayırt edilebilir olmalı. Bu şekilde bireyin gerçekten ne kadarlık iş yaptığını ölçmek mümkün olabilir.
- 2- İşçilerin çabasıyla çıktılar arasında açık bir ilişki olmalı. Bu şekilde kişinin yaptığı iş neticesinde bir ödüllendirme söz konusu olabilir.
- 3- Denetimciler bireysel performansı takip edebilecek yeterli zaman sahip olmalıdırlar. Eğer yapılan iş çok fazla denetim gerektiriyorsa, muhtemelen bu kolay ve çabuk yapılamayacaktır. Bu durumda iş görenler parça başı ücret sisteminden hoşnut kalmayabilirler ve bu durumda verim düşebilir.
- 4- Yapılan her birimin maliyeti hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu şekilde sahip –yönetici ödeyeceği miktarın yüksekliği hakkında tahmin yapabilir.

Ücretlemenin alt başlığı olarak ele alınan bir diğer konu ise ücret dışı ödemelerdir.Genellikle küçük işletmeler çalışanların hukuki gerekçelerden kaynaklanan yan ödemelerini yerine getirir.Diğer bir yan ödemeler ise özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, sakatlık sigortası, tatil ödemeleri, eğitim programları ve eğlence programları gibi firmanın gönüllü olarak yerine getirdiği ücret dışı ödemelerdir.Bu ödemeler genellikle firmanın finansal başarısı ve diğer faktörlerin gelişimi ile ilgilidir ( Hodgettsi, Kuratko,1995:384).

Hukuki zorunluluklardan kaynaklanan ücret dışı ödemelerden biri ülkemizde yeni uygulamaya başlayan işsizlik sigortasıdır ki, bu çalışanlar içim işveren tarafından yapılan ve bir fona aktarılan ödemeleridir. Diğer bir zorunlu ücret dışı ödeme, sosyal güvenlik ödemeleridir. Böylece çalışanlara emeklilik sonrası aylık bir ödeme

yapılabilmektedir. Üçüncü bir zorunlu yan ödeme ise çalışanların bir iş ile ilgili yaralanma veya hastalık durumunda çalışamaz duruma geldiğinde masrafları karşılamak üzere tasarlanmış bir ücret dışı ödeme sistemidir ( Hodgettsi, Kuratko,1995:384).

Bununla beraber KOBİ' lerin nitelikli iş gören bulamama, sahip olduğu nitelikli iş görenleri de elinde tutma sorununun temelinde KOBİ' lerin ücret politikası yatmaktadır. KOBİ' lerde zamanında deneyimsiz olarak istihdam edilen bir birey, yetiştikten sonra tam verimli olacağı dönemde daha büyük işletmelere geçmektedir. Zira küçük işletmeler büyük işletmelere oranla çalışanlara çok daha az ücret vermektedirler. Ücret arasındaki bu farklılığının sebeplerinin başında nitelikli ve iyi eğitilmiş iş gücünün büyük işletmelere yönelmesinin dışında faaliyette bulunulan endüstrinin ve çalışanlarının özelliğide yer almaktadır. Bilgi teknolojisini daha çok gerektiren endüstrilerde daha çok büyük ölçekli işletmeler faaliyette bulunmaktadır. Dolayısıyla bu endüstrilerde çalışan iş gücünün ücret seviyesi de küçük işletmelere oranla fazladır. Keza aynı endüstride faaliyette bulunan KOBİ' lerde de oran fazla olmamakla birlikte büyük işletmelerde çalışanların ücret seviyesinden daha düşük ücret söz konusudur (Storey,1997:180).

Aynı şekilde küçük işletmelerde çalışan yöneticiler de aynı pozisyonda büyük işletmelerde çalışan yöneticilerden daha az ücretle çalışmaktadırlar. Zira KOBİ' lerde ücretleme yapılırken genelde bireyin nitelikleri, yaşı, firmanın faaliyette bulunduğu bölge ve sektör, bireyin o ana kadar yönetici pozisyonunda bulunup bulunmadığı dikkate alınmaktadır. KOBİ' lerde her kademedeki olduğu gibi yönetici kademesinde de genellikle ücret düşüklüğünden yakınılmaktadır. Araştırmalar gösteriyor ki iş değiştirmenin en önemli nedenlerinden birisi de ücret tatminsizliğidir (Storey,1997:183).

KOBİ' lerin ücret dışında sağladıkları olanakların da sınırlılığı göz önüne alınırsa yöneticiler, gerek firma içinde gerekse diğer firmalarda eşit pozisyondaki yöneticilerle aralarındaki ücret farklılıkları dolayısıyla ücret ve sosyal haklar açısından daha iyi koşullarla karşılaştıklarında çalıştıkları firmadan ayrılmayı ciddi olarak düşünmektedirler. Bu da KOBİ' ler için zaman, emek, iş, para ve nitelikli iş gücü kaybı anlamına gelmektedir.

### **3. KOBİ'LERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMASI**

Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler insan kaynaklarında ve hedeflerinde başarı sağlamak için organizasyonlarında bu değişimlere uyma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. İşletme hedefleri İ.K.Y.'ne stratejik bir fonksiyon yüklendiğinde ve İ.K. uygulamaları, prosedürleri ve sistemleri organizasyonel ihtiyaçlar temelinde yürütölüp geliştirildiğinde başarıya ulaşır. İ.K stratejileride İ.K Y. İle ilgili temel stratejik meselelere çözüm getirmek için plan ve programları içerir. Bu açıdan ele alındığında organizasyonlarda İ.K departmanı dtratejik öncelikleri başarılı bir şekilde yürürlüğe koymak için organizasyonun çabalarına güç veren önemli bir fırsattır. Bu bölümde yukarıda ifade edilenlerin ışığında Gebze'deki KOBİ'lerde İnsan Kaynakları departmanının yapısı ve Stratejik İnsan Kaynaklarını uygulanıp uygulanmadığı incelenecektir.

#### **3.1. Araştırmanın Yöntemi Ve Yapılış Şekli**

##### **3.1.1. Veri Toplama Süreci**

Araştırmamızda öncelikle literatür çalışması yapılmış ve gerekli istatistiki veriler toplanmıştır. Daha sonra Gebze'de 38 işyerini kapsayan bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmamız küçük ve orta ölçekli işletmelerin personel işlerini yürüten departmanların sorumlularına-yöneticilerine- bir soru formu doldurtmak şeklinde gerçekleşmiştir. Böyle bir departmanın olmadığı işyerlerinde sahip-yönetici veya diğer fonksiyonların yöneticileriyle görüşölmeye çalışılmıştır.

Alan çalışmasını yapmak için Gebze Organize Sanayi Bölgesi (GOSB)!ndeki KOBİ'ler ve Gebze Çayırova bölgesinde kurulu KOBİ'ler evren olarak belirlenmiştir. Öncelikle GOSB'ne kayıtlı işyerleri listesi bu kurumdan temin edilmiş ve telefonla bu listede yer alan işletmelerin tek tek çalışan sayısı öğrenilmeye çalışılmıştır. Zira Gebze'de yaptığımız anket çalışmasında KOBİ tanımı olarak Avrupa Birliği (AB)'nin ölçüsü (maksimum 250 çalışan) baz olarak alınmıştır. Bu kriterlere uygun olan işyerlerinden Personel/İnsan Kaynakları departmaı yöneticileriyle randevu alınmaya çalışılmıştır.

Daha sonra Gebze Çayırova bölgesinde kurulu işyerlerinden rastgele seçtiğimiz işletmelere gidilerek görüşülmeye çalışılmıştır. Bu seçilen işletmelere farklı zamanlarda, randevu alınmadan gidilmiştir.

Az sayıda (4) işyeri ile veriler fax yolu ile elde edilmiş, üç firma ise önce formu almış, Anket çalışmasındaki veriler yüzyüze yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. belli bir zaman aralığından sonra doldurarak iade etmiştir. GOSB’de bulunan ve bizim tespit edebildiğimiz otuz (30) küçük ve orta ölçekli işletme ile telefonla randevu alınmaya çalışılmış ancak bu işletmelerin 17 si ile görüşülebilmıştır. Yine anketimize katılan 38 işletmeden 21 ini Çayırova bölgesindeki işletmeler oluşturmaktadır. GOSB’nde ankete kayıtlı işletmelerin hepsi AB ölçülerine göre orta ölçekli işletme özelliğini taşımaktadır. Ankete katılan 38 işletmenin 23’ü orta ölçekli, 12’si küçük işletme ve 3’ü çok küçük işletme özelliğini taşımaktadır. Buna göre çok küçük işletmeler tüm işletmeler içinde yüzde 8’lik bir paya sahiptir.Küçük işletmeler ise tüm işletmeler içinde yüzde 31,5’luk bir paya sahiptir. Orta ölçekli işletmeler ise yüzde 60,5’luk bir oranla en büyük bölümü teşkil etmektedir.

Anket çalışmamızda sorulan sorular üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmeye ait bilgilerin elde edilmesine yönelik 7 sorudan oluşan kısım yer almaktadır İkinci bölüm KOBİ’lerde Personel/İnsan Kaynakları departmanlarının yapılarını anlamaya yönelik soruların bulunduğu ve 9 sorudan oluşan kısımdır. Üçüncü bölüm ise KOBİ’lerde İnsan Kaynakları yönetiminin stratejik olarak ele alınıp alınmadığını ölçen ve 13 sorudan oluşan kısımdır..

Anket çalışmamızda yeralan işletmelerin tamamı imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Yine gidilen işletmelerin tamamı özel sektörde faaliyette bulunan işletmelerdir.

Anketi yaptığımız işletmelere öncelikle hangi alanda faaliyet gösterdikleri sorulmuştur. Buna göre anketimize katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, hangi sektörde kaç firma ve anket içindeki yüzde dağılımı şu şekildedir:

**Tablo 3.1. İşletmelerin Sektörel Dağılımı**

	İşletme Sayısı	Yüzde
Beyaz Eşya	1	2,6
Endüstriyel Gazlar	1	2,6
Gıda	5	13,2
Gıda Ambalajı	1	2,6
İnşaat Malzemeleri	2	5,3
Kablo Üretimi	1	2,6
Kimya	2	5,3
Makine	5	13,2
Metal	6	15,8
Orman Ürünleri	3	7,9
Otomotiv Yan	4	10,5
Plastik	7	18,4
Toplam	38	100,0

Görüldüğü gibi 12 sektörde toplam 38 firma ile görüşülmüştür. Bu işletmelerde ortalama 93,7 kişi çalışmaktadır. Yine bu işletmelerde çalışan grupların toplam çalışanlar içerisindeki yaklaşık oranları şöyledir: Yöneticilerin toplam çalışanlar içerisindeki oranı ortalama yüzde 7,34, profesyonel-teknik elemanların toplam çalışanlar içerisindeki oranı ortalama yüzde 9,41'dir. İşçilerin toplam çalışanlar içerisindeki oranı ise yüzde 72,39 olarak tespit edilmiştir.

İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları yöneticilerine sorduğumuz bir diğer soru ise son üç yılda toplam çalışan sayısında yüzde 5'in üzerinde bir oynama olup olmadığıydı bu soruya verilen cevaplar ise şu şekildedir:

**Tablo 3.2. Son Üç Yılda Toplam Çalışan Sayısında Yüzde 5'in Üzeride Oynama Oldu mu?**

	İşletme Sayısı	Yüzde
Arttı	9	23,7
Azaldı	5	13,1
Değişmedi	24	63,2
Toplam	38	100,0

Görüldüğü üzere bu işletmelerde toplam çalışan sayısında son 3 yılda yüzde 5'in üzerinde artış olan firmaların oranı yüzde 23,7'dir. Toplam çalışan sayısında azalma görülen firmaların oranı ise yüzde 13,2'dir. Toplam çalışan sayısında fazla bir

değişmenin yaşanmadığı işletmelerin oranı ise yüzde 63,2'dir.Yine bu işletmelerde yüzde 5'in üzerinde toplam çalışan sayısında azalma olan firmalarda bu durum tamamen işten çıkarma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bir firma ise işten çıkarma gerekçesi olarak verimlilik artışında kaydedilen aşamayı gerekçe olarak göstermiştir.

Yapılan çalışmada verilen cevaplardan şirketlerin hitap ettiği pazarlar ise aşağıdaki tabloda görülmektedir:

**Tablo 3.3.** İşletmenin Hitap Ettiği Pazar.

	İşletme sayısı	Yüzde
Mahalli	3	7.9
Bölgesel	3	7.9
Ulusal	22	57.9
Avrupa	2	5.3
Dünya	8	21.0
Toplam	38	100

Tablodan da görüleceği gibi KOBİ'lerin çoğu ulusal pazarda faaliyet göstermektedir. Bunun dışında dünya genelinde faaliyet gösteren firmaların oranı ise yüzde 21,1 olarak tespit edilmiştir.Ankette yer alan firmalardan yüzde 15,8'i mahalli ve bölgesel pazarlarda faaliyet gösterirken, yüzde 5'i ise Avrupa pazarında faaliyet göstermektedir.

Anket çalışmamızda işletmeyle ilgili bir diğer soru ise son şirketlerin hukuki yapılarına ilişkindir. Bu soruya verilen cevaplar ise şu şekildedir:

**Tablo 3.4.** İşletmelerin Hukuki Yapıları

	İşletme Sayısı	Yüzde
Limited	6	15,8
Anonim	32	84,2
Toplam	38	100,0

KOBİ'ler genelde birer aile veya şahısa ait kuruluşlar olarak belirgin özelliklere sahiptirler. Ancak bizim Gebze örneğinden hareketle yaptığımız anket çalışmasında Anonim şirketlerin oranı yüzde 84,2 gibi büyük bir orana sahiptir. Limited şirketlerinin oranı ise yüzde 15,8 olarak tespit edilmiştir. Bu oranın düşük olmasının sebebi Limited Şirket olan ve çok az sayıda işçi çalıştıran ve genelde tek bir yönetici (sahip-yönetici) ile

yönetilen işletmelerin anket çalışmamıza katılmak istememelerinden kaynaklanmaktadır.

### 3.1.2. KOBİ'lerin Personel-İnsan Kaynakları Departman Yapıları

Anket çalışmamızda görüşülen kişilere öncelikle firmada personel işlerini yürüten departmanın adı sorulmuştur. Buna göre anketimize katılan işletmelerin personel işlerini yürüten departmanların isimleri ve yüzde dağılımı şöyledir:

**Tablo3.5.** İşletmelerde Personel İşlerini Yürüten Departmanın Adı

	İşletme Sayısı	Yüzde
Mali Ve İdari İşler	6	15,8
Personel	12	31,6
Muhasebe Finansman	8	21,0
Patron-Genel Müdür	6	15,8
İnsan Kaynakları	6	15,8
Toplam	38	100,0

Görüldüğü üzere 38 firmadan sadece 6'sı personel işlerini İnsan Kaynakları departmanı adı altında yürütmektedir. Yine bu firmaların 12'si personel işlerini personel departmanı adı altında yürütmektedir. Ankete katılan 3 çok küçük i ve 3 küçük toplam 6 işletmede personel işleri bizzat sahip-yönetici tarafından yürütülmektedir. Diğer işletmelerde ise personel işleri muhasebe-finans ve mali ve idari işler departmanlarının yöneticileri tarafından yürütülmektedir. Şu durumda insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarının anket yaptığımız işletmelerde tam anlamıyla uygulandığı söylenemez. Bu durum adı geçen işletmelerin insan kaynakları yönetimine ne kadar önem verdiğinin açık bir göstergesidir.

Bu işletmelerde söz konusu departmanlardan sorumlu en üst düzey yöneticilerin ünvanları ve yüzde dağılımı şöyledir:

**Tablo 3.6.** Personel İşlerinden Sorumlu En Üst Düzey Yöneticinin Ünvanı

	İşletme Sayısı	Yüzde
Müdür	27	71,1
Sahip	5	13,1
Şef	3	7,9
Yönetici	3	7,8
Toplam	38	100,0

Yaptığımız ankette Personel/İnsan Kaynakları işlerini yürüten yöneticiler bu görevde ortalama 5,6 yıldır bulduklarını söylemektedirler. Ankette bu soruya 38 yöneticiden 31'i cevap vermiştir. Bu kişilerin eğitim durumlarını gösteren tablo aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 3.7.** Personel İşlerini Yürüten Yöneticilerin Eğitim Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Lise	4	10,5
Yüksek Okul-Üniversite	30	79,0
Yüksek Lisans-Doktora	4	10,5
Toplam	38	100,0

Tablo 3.7. den de anlaşılacağı üzere personel işlerini yürüten yöneticilerin yüzde 79,0'luk gibi büyük kısmı yüksek okul-üniversite mezunudur. Bu da KOBİ'lerde insan kaynakları fonksiyonlarının ve yeni gelişmelerin bu işletmelerde uygulayabilecek bir yönetici potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Yine bu işletmelerin 4'ünde yüksek lisans-doktora derecesine sahip kişiler bulunmaktadır. Bu kişilerin başında bulunduğu departmanın insan kaynakları departmanı adı altında olması ayrıca dikkate değerdir. Yine üniversite mezunlarının aldığı temel fakülte eğitimlerinde 25 yöneticinin sosyal bilimler mezunu olduğu ve 9 yöneticinin de mühendislik eğitimi aldığı tespit edilmiştir.

KOBİ yöneticilerine eğitim-geliştirme programlarına katılıp katılmadığı sorulmuş ve katıldılarsa ne tür eğitim aldıkları öğrenilmiştir. Ankete katılanlardan 19'u bu soruya cevap vermiştir. Buna göre kısa kurslar-seminere katılanların oranı yüzde 31,5 dur. Farklı iş alanlarında görevlendirme-iş rotasyonuna tabi tutulanların oranı yüzde 15 dir. Kurum içi eğitim alanların oranı yüzde 7,9 dur. Kurum dışı eğitime katılanların oranı ise



yüzde 13 dür. Bu oranlar KOBİ'lerde eğitime yeterince önem verilmediğinin de bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları departman Yöneticilerinin firma yönetim kurulunda temsil edilip edilmediği aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 3.8.** İK-P Yöneticisi Firma Yönetim Kurulunda Temsil Ediliyor mu?

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	16	42,1
Hayır	22	57,9
Toplam	38	100,0

Buna göre araştırmaya dahil olan işletmelerde yüzde 42,1'lik bir oranla insan kaynakları yöneticileri firma yönetim kurulunda temsil edilmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının firma yönetim kurulunda temsil edilmediği durumlarda bu departmanları firma genel müdürü yüzde 50' lik bir oranla ve işletme finans müdürleri yüzde 7,9' luk bir oranla temsil edilmektedir. Yine bu işletmelerde İnsan kaynakları / Personel departmanlarında ortalama 2,6 kişi çalışmaktadır. Bu bulgular KOBİ'lerde insan kaynaklarına stratejik bir fonksiyon atfedilmediğinin açık bir göstergesidir.

Ankete katılan işletmelerde personel işlerini yürüten yöneticilerin bu görevden önce nerede görevli olduklarına ilişkin soruya verilen cevaplar ise şu şekildedir :

**Tablo 3.9.** İK – P Yöneticisi Bu Görevden Önce Nerede Görevliydi?

	İşletme Sayısı	Yüzde
Aynı Departmanda	16	42,1
Aynı Firma Farklı Departmanda	8	21,1
Farklı Firma İK-P Departmanında	3	7,9
Farklı Firma Farklı Departmanda	11	28,9
Toplam	38	100,0

Buna göre bu yöneticilerin 16' sı aynı departmanda görevlerini sürdürmektedir. Buna karşılık 8 yönetici bu görevden önce aynı firmada farklı departmanda görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yine bu yöneticilerden 3' ü daha önce farklı bir firmada Personel /

İnsan Kaynakları departmanında çalıştıklarını söylemişlerdir. Bu görevden önce farklı bir firmada farklı bir departmanda çalışanların sayısı ise 11 olarak tespit edilmiştir.

### **3.1.3. KOBİ'lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Anket formunun ikinci bölümünde ankete katılan işletmelerin İnsan Kaynaklarını stratejik olarak ele alıp almadıklarını öğrenmeye çalıştık. Genel olarak strateji, şirket düzeyinde, işletme düzeyinde ve fonksiyonel düzeyde olmak üzere üç seviyede belirlenir. Bunların birbiriyle uyumlu olması esastır. Organizasyonlarda her departman kendi stratejisini şirket stratejisiyle uyumlu olması kaydıyla belirler. Buna dayalı olarak İK-P departmanının da kendi stratejisinin olması bu departmanın üstlendiği stratejik fonksiyonun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu amaca yönelik olarak ilk önce işletmelere gelecek üç yıl için İnsan Kaynakları / Personel ana hedeflerini sorduk. Ankete katılan işletmelerin yüzde 50' sinin İnsan Kaynakları / personel hedeflerinin olduğunu saptadık. Geri kalan işletmelerin yöneticileri herhangi bir İK-P hedeflerinin olmadığını belirtmişlerdir. İK-P hedefi olan işletmelerde bu hedeflerin başında kalifiyeli elemanları bulma ve bünyede tutabilme hedefi ön planda gelmektedir. Bu işletmelerin diğer hedeflerinden bazıları ise şöyledir: bütçe doğrultusunda hareket etmek, sosyal şartlarda iyileştirme yapmak, eğitime yönelmek ve performans değerlendirmeyi gerçekleştirmek. Ancak bu cevaplar çok az firma tarafından verilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar çok farklılık gösterdiğinden tablolastırma gereği duyulmadı.

Ankete katılan firmalara vizyon bildiregilerinin, misyon bildiregilerinin şirket stratejilerinin ve İK-P stratejilerinin olup olmadığı sorulmuştur. Firmaların bu durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

**Tablo 3.10.** Firma Misyon Ve Vizyon Bildirgesine Sahip mi?

	İşletme Sayısı	Yüzde
Yazılı	11	28,9
Yazılmamış	5	13,2
Hayır	14	36,8
Bilmiyor	8	21,1
Toplam	38	100,0

Buna göre araştırmaya dahil olan firmaların yüzde 28,9' u yazılı, yüzde 13,2' si yazılı olmayan bir misyon bildirgesine sahiptir. Bir misyon bildirgesine sahip olmayan ve misyon bildirgesine sahip olup olmadığını bilmediğini söyleyen yöneticilerin oranı ise yüzde 57,9' dur. Bu soruya verilen cevaplar vizyon bildirelerinin olup olmadığına ilişkin soruya verilen cevaplarla aynıdır. Bu durumda aşağıda özetlenmiştir.

Firmaların İK-P stratejilerinin olup olmadığı sorusuna verdikleri cevaplar şöyledir :

**Tablo 3.11.** Firmanız İK-P Stratejisine Sahip mi?

	İşletme Sayısı	Yüzde
Yazılı	9	23,6
Yazılmamış	8	21,1
Hayır	16	42,1
Bilmiyor	5	13,2
Toplam	38	100,0

Tablo 3.12 den de anlaşılacağı üzere ankete dahil olan firmaların yüzde 44,8' i yazılı veya yazılı olmayan İK-P stratejisine sahiptir. Buna karşılık firmaların yüzde 42,1' inde herhangi bir İK- P stratejisi mevcut değildir. Anket yapılan beş firma yöneticisi ise İK –P stratejisi konusunda bir bilgiye sahip olmadığını belirtmiştir.

Firmaların şirket stratejilerinin olup olmadığı sorusuna verdikleri cevaplar ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir :

**Tablo 3.12.** Firmanızın Şirket Stratejisine Sahip mi?

	İşletme Sayısı	Yüzde
Yazılı	18	47,4
Yazılmamış	14	36,8
Hayır	3	7,9
Bilmiyor	3	7,9
Toplam	38	100,0

Ankete dahil olan firmaların yüzde 84,2' lik gibi büyük bir çoğunluğu bir şirket stratejisine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Personel / İnsan Kaynakları yöneticilerine sorulan bir diğer soru da eğer bir stratejiniz varsa, bu stratejinin oluşumunda İK-P departmanının rolünün ne olduğudur. Bu soruya verilen cevaplar şu şekildedir :

**Tablo 3.13.** Şirket Stratejisinin Oluşumunda İK-P Departmanının Etkisi.

	İşletme Sayısı	Yüzde
Başlangıçtan İtibaren	9	23,7
Danışman Olarak	2	5,3
Uygulama Aşamasında	4	10,6
Hiç Danışılmadı	17	44,6
Toplam	32	84,2
Cevap Vermeyen	6	15,8
	38	100,0

Ankete katılan işletmelerden 6' sı bu soruya cevap vermemiştir. Şirket stratejisinin oluşumunda İK-P departmanının başlangıçtan itibaren etkili olduğu şeklinde verilen cevapların oranı yüzde 23,6' dır. Şirket stratejisinin oluşumunda İK-P departmanından danışman olarak faydalanma firmaların oranı ise yüzde 5 gibi düşük bir orandadır. Şirket stratejisinin uygulanma aşamasında İK-P departmanını dahil eden firmaların oranı ise yüzde 10,5' tir. Şirket stratejisi oluşturulurken İK-P departmanının tamamen göz ardı edenlerin oranı ise yüzde 44,7 gibi oldukça fazla olduğu tespit edilmiştir.

İK-P stratejileri olan firmalarda bu stratejilerin iç programlarına ve planlarına yansıtılıp yansıtılmadığı sorusuna alınan cevaplar şu şekildedir :

**Tablo3.14.** İK-P Stratejinin İş Programlarına Yansıtıldı mı?

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	13	34,3
Hayır	8	21,1
Toplam	21	55,4
Cevap Vermeyen	17	44,6
	38	100,0

KOBİ' lerde İK-P stratejilerine sahip olan firmaların genelde bu stratejilerini iş programlarına yansıttığı görülmektedir. Bu stratejilerini iş programlarına ve planlarına yansıtmayan işletmelerde genelde ücret ve benzerleri, seçme-yerleştirme, eğitim-geliştirme, endüstriyel ilişkiler, iş sağlığı ve güvenliği ve işe alma ve çıkarma konularıyla ilgili politikaların belirlenmesinde başlıca sorumluluğun hat yönetiminde olduğu tespit edilmiştir. Çok az sayıdaki firmada bu konularla ilgili politikalar belirlenirken İK-P departmanı etkili olmakta veya danışman olarak faydalanılmaktadır. Yine bu konularda hat yönetiminin son üç yılda sorumluluğun değişip değişmediği sorusuna verilen cevap ise genelde sorumluluğun aynı kaldığı şeklindedir.

Görüşme yapılan yöneticilere sorulan bir diğer soru da İK-P departmanının performansının sistematik olarak değerlendirilip değerlendirilmediğidir. Bu sorunun cevabı aşağıda belirtilmiştir :

**Tablo 3.15.** İK-P Departmanının Performansı Sistematik Olarak Değerlendiriliyor mu?

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	11	28,9
Hayır	26	68,5
İK-P Dept Yok	1	2,6
Toplam	38	100,0

Görüldüğü gibi görüşme yapılan işletmelerin çoğunda İK-P departmanının performansı değerlendirilmemektedir İK-P departmanının performans değerlendirmesini yerine getiren firmalar ise bu değerlendirmeyi yaparken en çok bütçeye uygunluk ve hedeflere ulaşabilme kriterlerini baz olarak almaktadır. İşe başvuran- alınan eleman sayısı ve eğitilenlerin sayısı da bu değerlendirmede yine baz alınan diğer iki kriterdir. İK-P departmanındaki her görevliye düşen çalışan sayısının performans değerlendirmede hiç dikkate alınmadığı tespit edilmiştir. Ancak çalışan başına yapılan İK-P harcaması ve hat

yönetiminden geri besleme kriterleri de az da olsa performans değerlendirmede dikkate alınmaktadır.

Anket formundaki sorulardan bir diğeri olan İnsan Kaynakları planlaması yapılıyor mu? sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir :

**Tablo 3.16.** İK-P Planlaması Yapılıyor mu?

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	13	34,2
Hayır	24	63,2
Toplam	37	97,4
Cevap Vermeyen	1	2,6
	38	100,0

Yukarıdaki tablodan da KOBİ' lerde İnsan Kaynakları planlamasının ne kadar az oranda yapıldığı ortadadır. İnsan Kaynakları planlamasının yapıldığı firmalarda ise bu planlama yapılırken genelde hali hazırdaki çalışan oranlarını sürdürmek için işe alma çalışmaları metodu kullanılmaktadır. İnsan Kaynakları planlaması yapan 13 firmadan 9' u da gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekleri ve becerileri tahmin etme yöntemini kullanmaktadır. Bu firmalardan 5' i de iş gücü piyasasını analiz etme metodunu da kullanmaktadır. Yine İK-P planlaması için işletmeler en çok işe devamsızlık oranlarını ve yetenek ve eğitim gibi verileri kullanmaktadır. Bunun dışında az sayıda firma da iş gücü devir hızı ve yaş profili gibi veriler İnsan Kaynakları planlaması için kullanmaktadır.

Yapılan çalışmada işletmelere çalışan ihtiyaç planlamanızı ne kadarlık bir zaman dilimi için yaparsınız sorusuna ise verilen cevaplar şu şekildedir:

**Tablo 3.17.** Çalışan İhtiyaç Planlamanızı Ne Kadarlık Bir Zaman Dilimi İçin Yaparsınız?

	İşletme Sayısı	Yüzde
1 Yıl Veya Daha Az	16	42,1
1-2 Yıl Arası	5	13,2
2 Yıldan Fazla	1	2,6
Planlama Yok	16	42,1
Toplam	38	100,0

Görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin yüzde 42,1'i çalışan ihtiyaç planlarını 1 yıl veya daha az bir süre aralığını baz alarak yapmaktadır. Çalışan ihtiyaç planlamasını 1 ile 2 yıl arasını baz alarak yapan işletmelerin oranı ise yüzde 13,2 dir. 2 yıldan fazla bir süre için çalışan ihtiyaç planlamasını yapan firmaların oranı ise sadece yüzde 2,6 dır. Ankete katılan firmalarda planlama yapmayanların oranı ise yüzde 42,1 olarak tespit edilmiştir.

İşletmelerde İK-P departmanı fonksiyonlarından bilgisayarlı bilgi sistemleri ile desteklenenler arasında ilk sırayı bireysel çalışan kayıtları/fişleri almaktadır. Yine ücret ve benzeri ödemelerin yönetimi de büyük oranda bilgisayar yardımıyla yapılmaktadır. Keza devamsızlık ve işten ayrılmalarda bilgisayar kayıtlarına geçilmektedir. İK-P departmanı fonksiyonlarını bilgisayarlı bilgi sistemleri ile destekleyen firmaların çok azında insan gücü planlaması, işe başvurma-seçme, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve endüstriyel ilişkiler gibi fonksiyonlar bilgisayarlı bilgi sistemleri ile desteklenmektedir. Ankete katılan firmaların yüzde 29'unda ise İK-P departmanı fonksiyonları bilgisayarlı bilgi sistemleri ile desteklenmemektedir.

Bu bölümün sona ermesiyle KOBİ'lerde ki Personel/İnsan Kaynakları yöneticileri ile yaptığımız anketler sayesinde KOBİ'lerde Personel/İnsan Kaynakları departmanlarının yapılarını ortaya koymaya çalıştık. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetiminin bu işletmeler için stratejik olarak algılanmadığı gerçeğini daptadık. Bu çalışmanın neticeleri ve önerileri de sonuç bölümünde kısaca belirtilmeye çalışılacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'lerin ekonomik kalkınma içindeki yeri ve önemi günümüzde kabul edilmekte ve istihdam yaratıcı rolleri yadsınmayacak düzeydedir. İnsan kaynağı ; gerek işletmeler toplum açısından kalkınmanın ve gelişmenin sürükleyici faktörlerinden en önemlisidir. İnsan yeteneklerinden tam olarak yararlanılabilmesi, en yoğun yatırımların insan kaynağına yapılmasını gerektirir Bu amaçla Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimini incelemeye çalışıldı. Bu incelemeyi yaparken KOBİ'lerde İnsan Kaynakları / Personel departmanlarının yapılarını ve İnsan Kaynaklarının bu işletmelerde stratejik olarak ele alınıp alınmadığını ortaya koyacak bir anket çalışması ile belirlemeye çalıştık. Bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Her şeyden önce KOBİ'lerin yüzde 47,4 ünde personel işleri Personel veya İnsan Kaynakları departmanı adı altında yapılmaktadır. Bu ilk göstergede rekabet için en önemli unsur olan İnsan Kaynaklarına KOBİ'lerde ne kadar az önem verildiğinin göstergesidir. Zira, Personel işleri daha çok Muhasebe , Finans ve Mali ve İdari İşler departmanı tarafından yerine getirilmektedir. Dolayısıyla bu departmanlar asli fonksiyonlarını yerine getirirken personel işlerine yeterince vakit ayıramamaktırlar. Her ne kadar bu durum şimdilik bir dezavantaj gibi gözükse de en azından personel işlerini yürüten hangi departman olursa olsun yöneticilerinin çoğunlukla üniversite mezunu olmaları ve sosyal bilimler eğitimi almış olmaları KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimine daha profesyonelce ilgilenilebilmesine dair bir potansiyelin olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak KOBİ'lerde personel işlerini yöneten farklı departman yöneticilerinin çok azı temel fakülte eğitiminin yanı sıra değişik eğitim geliştirme programlarına katılmıştır. Bu durumda bu yöneticilerin ayrı bir uzmanlık gerektiren İnsan Kaynaklarının nasıl yönetileceği konusunda pek bilgili oldukları söylenemez. Bu durum KOBİ'ler için hayati önem taşımaktadır. Zira ister yöneticilerde ister diğer çalışanlarda olsun gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olunmaması, KOBİ'lerin yaşamsallığı açısından gerekli performansı yakalayabilmelerine engel olmaktadır.



KOBİ'lerin firma yönetim kurulunda da genellikle Personel / İnsan Kaynakları yöneticileri temsil edilmemektedir. Bu durumda işletme için stratejik kararların alınması durumunda İnsan kaynakları göz ardı edilebilmektedir. İnsan Kaynaklarını yönetim kurulunda genellikle firma genel müdürü tarafından temsil edilmesi bu konuların derinlemesine incelenememesi problemini ortaya çıkarabilmektedir. Yine İnsan Kaynakları / Personel işlerini yürüten yöneticilerin yüzde 50'si yaptığımız çalışma neticesinde İnsan Kaynakları yönetimi dışındaki alanlarda daha önceden tecrübe sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum işletme için hem avantaj hem dezavantaj teşkil etmektedir. Bu yöneticilerin daha önce farklı departmanlarda edindikleri tecrübe ile İnsan Kaynakları ile diğer işletme fonksiyonlarının koordinasyonlu olarak çalışmasına olanak sağlayabilmektedir. Ancak bir başka durum ise bu yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimini başarıyla gerçekleştirebilecek yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları işletme için dezavantajdır.

Araştırma sonucunda KOBİ'lerin İnsan Kaynağının stratejik önemini yeterince kavrayabilmiş olmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır. Öyle ki; işletmelerin sadece yüzde 50'si İnsan kaynakları hedeflerinin olduğunu söylemişler ancak bu işletmelerin yüzde 44'ünde yazılı veya yazılı olmayan İnsan Kaynakları stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Yine bu işletmeler şirket stratejilerini oluştururken İK-P departmanlarından çok fazla yararlanmamaktadırlar. Dolayısıyla bu stratejiler oluşturulurken iş programlarına ve planlarına yansıtılması güç olmaktadır. Böyle bir durumda İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının KOBİ'lerde sağlıklı bir şekilde yerine getirilmemesine ve bu konularda sorumluluğun genelde hat yönetimi tarafından yerine getirilmesine neden olmaktadır.

İşletmelerde İnsan kaynakları fonksiyonlarının İnsan Kaynakları yönetimi tarafından değil de diğer birimler tarafından yerine getirilmesi durumunda öncelikle İnsan Kaynağı açısından planlı uygulamalar yapılmayacaktır. Bu da KOBİ'lerde önemli sorunlara yol açacaktır. Genellikle bu tip işletmelerde uzman ve yetenekli personele sahip olma konusunda, bu nedenle pek bir gayret gösterilmemektedir. Az sayıda iş görenle çok iş yapma isteği, bilgisi, yeteneği ve deneyimi yeterek veya yetmeyerek kişilerin çok çeşitli

işlerle ilgilenmesini gerektirmekte, bu ise etkili olmayan bir yönetimi ve işleyişi ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim ve geliştirme ile ilgili politikaların belirlenmesinde de başlıca sorumluluk genelde hat yönetiminde olmasından dolayı KOBİ' lerin işletme içi ve dışı, iş başında ve iş dışında eğitime gereken ilgiyi göstermemeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Zira İnsan Kaynaklarını stratejik olarak algılamayan :KOBİ' ler eğitimin getireceği maliyeti düşünürken, eğitim sonrası elde edecekleri artıları hesap edememektedirler. Böylece insana yapılan yatırımın en önemli yatırım olduğu bilincinden uzak kalmaktadırlar. Bu nedenle hem çalışanların hem yöneticilerin uygun eğitim programlarına katılmaları ve mesleki formasyonlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Şirket stratejisinin oluşumunda İnsan Kaynakları departmanına yer verilmesi ve İK- P stratejileri ile şirket stratejisinin uyumlu olması KOBİ' lerde iş gücü devrini de azaltacaktır. Zira İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından olan ücret politikalarının belirlenmesinde sadece hat yönetiminin veya sahip – yöneticinin sorumlu olması durumunda çalışanların birey olarak ele alınması ve buna göre bir ücret politikası oluşturması güç olmaktadır. Uygun ücret politikalarının oluşturulmaması durumunda da istenilen zamanda ve gerekli nitelikte eleman bulma sıkıntısı yaşanmakta ve iş gücü devri fazla olmaktadır. Çünkü yetenekli ve yetişmiş deneyimli elemanlar daha iyi olanak sağlayan firmalara geçmektedirler.

Elde edilen bir diğer bulguya göre KOBİ' lerde Personel / İnsan Kaynakları departmanlarının sistematik olarak performansları değerlendirilmemektedir. B durum işletmenin diğer birimlerinin de performansının değerlendirilmediği anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda işletmenin her alanda belli bir kaliteyi yakalayabilmesi zor görünmektedir. Değerlendirme yapılan firmalarda ise bu genellikle gelişi güzel ve çok az kriter göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Oysa İnsan Kaynakları departmanının performansının sistematik olarak değerlendirilmesi durumunda hem iş programlarında belli bir kaliteye ulaşılacak hem de şirket stratejilerinin bu departman aracılığıyla tüm birimlere ulaşılması ve İnsan Kaynakları stratejileri ile uyum içinde gerçekleşmesi sağlanacaktır.

İnsan Kaynakları planlaması da KOBİ' ler için hayati önem taşımaktadır. Ancak görülen o ki, pek az işletme bir plan dahilinde bu fonksiyonu yerine getirmektedir. Yerine getirenler ise daha çok hali hazırdaki çalışan oranlarını sürdürmek ve işe alma çalışmalarını yerine getirmektedirler. Ancak stratejik İnsan Kaynakları planlamasında gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenek ve becerileri tahmin etmek ve iş gücü piyasasını analiz etmek çok önemlidir. Ayrıca İnsan Kaynakları planlaması yapılırken iş gücü devir hızı, yaş profili, yetenek ve eğitim ve işe devamsızlık gibi veriler kullanılmalıdır.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, KOBİ' ler İnsan Kaynaklarına ilişkin bir takım kararları verirken içgüdüler ve alışkanlıklar yerine modern teknikleri ve uygulamaları kullanmaya çalışmalıdırlar. Bunun içinde bünyelerinde İnsan Kaynakları departmanı bulunmalı ve bu departmanın başında işinin uzmanları bulunmalı ve bu yöneticiler firma yönetim kurulunda temsil edilerek şirket stratejileri oluşturulurken İnsan Kaynaklarının önemi göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bu şekilde amaçların gerçekleştirme derecesi yükseltilebilecek, İnsan Kaynağını iyi kullanabilen KOBİ' ler kazançlı çıkacaktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

**AKTAR, A.**, Kapitalizm, **Az Gelişmişlik ve Türkiye' de Küçük Sanayi**, Afa Yayınları No : 143, Ankara, 1990.

**ARMSTRONG, M.**, **Human Resource Management**, Kogan Page Ltd., London, 1992.

**ATAAY, İ. D.**, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No : 235, İstanbul, 1995.

**AYDEMİR, N.**, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör, İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, Tügiad Yay., İstanbul, 1995.

**BAĞRIAÇIK, A.**, **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar**, Dünya Yayınları No : 44, 1989.

**BİNGÖL, D.**, **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.

**BUTLER, J. E.**, G. P. Ferris, N.K. Napier, **Strategy and Human Resources Management**, South Western Publishing Co., Dallas, 1991.

**BÜYÜKULUSLU, A. R.**, **Global Boyutta İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, 1998

**CASCINO, W.**, **Managing Human Resources**, Mc Graw Hill, International Editions, 1989.

**COLLARD, R.**, **Strategies For Human Resources Management**, IX.B. Coopers, Lybrand, London.

**DAFT, R., Management**, The Dryden Press, Second Edition, Orlando, 1993.

**DEMİRKAN, M., Yayınlanmamış Ders Notları**, SAÜ, İİBF, 1997.

**DPT, Küçük Sanayi VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 1989.

**EKİN, N., Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yalın No : 1996 – 32, 1996.

**ERSEN, H., Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli Ve Etkin Olmanın Yolu**, I.B., Yön Matbaası, İstanbul,1996.

**ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul,1991.

**HODGETTSI, R.M., D. F. Kuratko, Effective Small Business Management**, Dryden Press, Fort Worth, 1995.

**KARALAR, H., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde koordinasyon Sistemleri ve Araçları**, ANGIAD Yayını, Ankara, 1995.

**KARATAŞ, S., Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, İstanbul, 1991.

**KURTULMUŞ, N., Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul, İz Yayınları, 1996.

**MÜFTÜOĞLU, T., Türkiye’ de Kobiler**, Desen Ofset, Ankara, 1989.

**MÜFTÜOĞLU, T., İşletme İktisadı**, Ankara, 1994.

- OKTAV, M., A. Kavas, Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, Türkiye Ticaret Sanayi Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, 1990.**
- PALMER, M., K. Winters, İnsan Kaynakları, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.**
- SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi, Teknografik Matbaacılık A.Ş., 6. Baskı, İstanbul, 1991.**
- SARIASLAN, H., Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, TOBB Yayını, Ankara, 1996.**
- SARIKAYA, B. T., Kobilerin Türkiye ekonomisindeki yeri, İzmir Ticaret Odası Yayın No : 20, İzmir, 1995.**
- SAYIN, M., M. A. Fazlıoğlu, Avrupa Birliği Bilgi İşlem ve programları, Bilgi Sistemleri ve Dökümantasyon Grubu Yayınları, Ankara, Ocak 1995.**
- STOREY, D. J., Understanding The Small Business Sector, International Thomson Business Press, London, 1997.**
- TANKE, M., Human Resource Management For The Hospitality Industry, Delmar Publishers Inc., 1990.**
- UZUN, E. F., KOBİ' lerde Çalışma İlişkileri –Adapazarı Örneği-Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 1999.**
- WETHER, W. B., K. Dawwis, Human Resources and Personel Management, McGraw Hill Book Comp., New York, 1993.**

**YALÇIN, S., Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul, 1998.

**ZAİM, S., Çalışma Ekonomisi**, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 10. Baskı, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997.

## **MAKALELER**

**ANSAL, H., “Esnek Üretim Türkiye’ de Yapısal Dönüşüme Yol Açacak mı?”**, Ekonomik Forum Dergisi, Eylül 1995.

**ARTAN, S., “İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış”**, Per. Yön. Bülteni, Sayı:3, İstanbul, 1992.

**AYGEN, E., “KOSGEB’ in Sorumluları”**, 10 Ekim 1996.

**AYKAR, F., “Yönetici Eğitimi ve Kavramsal Bir Çerçeve”**,İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 1981.

**CARROL, M., M. Marchington, J. Earnshaw, S. Taylor, “Recruitment in Small Firms, Processes, Methods and Problems”**

**DEMİRÖRS, U., “Gelişme Süreci İçindeki Küçük Sanayi Sektörü”**, 3. İzmir İktisat Kongresi, İzmir 1992.

**DPT, Sanayileşme Politikaları, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ö.İ.K Raporu**, Ankara, 1996.

**EKE, A.E., “Küçük ve Orta Boy İşletmeler Ekonominin Bel Kemliğini Oluşturur”**, İşveren, Cilt: 17, Sayı:6, Mart 1988.

**GÜMÜŞOĞLU, Ş.**, “**Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Başarısında Kurumsal Kültür**”, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler 1.Cilt, TMMOB Yayın No:160, Ankara 1993.

**HILB, M.**, “**İnsan Kaynaklarının Entegre Yönetimi**”. Stratejik İnsan Kaynakları Semineri Prototipi, Prometheus, İstanbul, 1994.

**KARAERKEK, S.**, “**Dünyada ve Türkiye’ de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**”, Ankara Sanayi Odası Dergisi, Yıl : 16, Sayı : 15, 1992.

**SCHULER, R.**, “**Strategic Human Resource Linking The People With The Strategic Needs Of Business**”.

**ÖZAKMAN, S.**, “**Stratejik İnsan Kaynakları Planlama**”, Yönetim, Yıl:5, Sayı:19, Ekim 1994.

**ÜNER, N.**, “**Türkiye’ de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Sorunları ve Çözüm Yolları**”, DEÜ, İİBF Dergisi, Cilt : 6, Sayı: 2, İzmir, 1991.

**Güncel Avrupa Dergisi**, “**Avrupada Kobiler İçin Ortak Bir Tanım**”, Şubat–Mart, Sayı:2-3, 1996.

## **DERGİLER**

**İstanbul Ticaret Gazetesi**, 17 Mayıs 1996.

**SARIASLAN, H.**, “**KOBİ’ ler İçin Yeni Stratejik Belirleyiciler**”, Dünya Gazetesi, 13 Aralık 1996.

**ÜLSEVER, C.**, Hürriyet Gazetesi, 12 Mart 2000.



## **ÖZGEÇMİŞ**

1975 yılında Siirt / Baykan' da doğdu. İlk Öğrenimini Baykan'da, Orta ve Lise Öğrenimini Adapazarı / Karasu lisesinde tamamladı. 1997 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Gebze Kuroğulları Kontrplak fabrikasında çalışmaya başladı. 2000 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalında “KOBİ’lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uygulaması)” adlı yüksek lisans tezini tamamladı. Halen Kuroğulları Kontrplak fabrikasında üretim şefi olarak çalışmaktadır.