

147721

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN
İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE İŞ ANALİZİ
UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:
KONYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. H. Serdar ÖĞE

HAZIRLAYAN

Begenç ORAMADOV

KONYA - 2004

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY SANAYİ İŞLETMELERİNİN (KOSİ) TANIMI, YAPISI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.1. KOSİ'lerin Tanımı ve Sınıflandırılması	4
1.1.1. Tanımı	4
1.1.2. Sınıflandırılması.....	7
1.1.2.1. İşyerleri	7
1.1.2.2. Çok Küçük Sanayi İşletmeleri	7
1.1.2.3. Küçük Sanayi İşletmeleri	7
1.1.2.4. Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri	8
1.2. KOSİ'lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Kriterler	8
1.2.1. Nicel Kriterler	8
1.2.2. Nitel Kriterler	10
1.3. KOSİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	10
1.4. KOSİ'lerin Özellikleri	13
1.4.1. KOSİ'lerin Avantajları	14
1.4.2. KOSİ'lerin Dezavantajları	15
1.5. KOSİ'lerin Tarihsel Gelişimi	15
1.5.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem	15
1.5.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem	18
1.5.2.1. Planlı Dönem Öncesi KOSİ'ler	19
1.5.2.2. Kalkınma Planlarında KOSİ'ler	20

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN İNSAN

KAYNAKLARI POLİTİKALARI	26
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	26
2.1.1. İnsan Kaynaklar Yönetiminin Tanımı ve Önemi	26
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	29
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	31

2.1. İş Analizi	32
2.2. İnsan Kaynakları Planlaması	32
2.3. Eleman Seçimi ve Oryantasyon	34
2.3.1. Eleman Seçimi	34
2.3.2. Oryantasyon (İşe Alıştırma)	36
2.4. Çalışanların Eğitimi	38
2.4.1. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	39
2.4.2. İş Başlı Eğitim Yöntemleri	39
2.5. Motivasyon	40
2.6. Performans Değerleme	42
2.6.1. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi	42
2.6.2. Performans Değerlemesinin Amaçları	43
2.7. Ücret Belirleme	43
2.7.1. Ücret Yönteminin Tanımı ve İlkeleri	44
2.7.2. Ücret Belirleme Süreci	45
2.8. Kariyer Planlaması	46
2.8.1. Kariyer Planlama Aşamaları	48
2.8.2. Kariyer Planlamasının Faydaları	49
2.9. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Sağlanması	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE İŞ ANALİZİ

YÖNTEMİ	52
3.1. İş Analizinin Kapsamı	52
3.1.1. Tanımı ve Önemi	52
3.1.2. İş Analizinin Amaçları	53
3.2. İş Analizi İle İlgili Temel Bilgiler	54
3.2.1. İş Tanımı	54
3.2.2. İş Gereklileri	55
3.2.3. İş Değerlemesi	56
3.2.3.1. Sıralama Yöntemi	57
3.2.3.2. Sınıflama Yöntemi	57
3.2.3.3. Puanlama Yöntemi	57
3.3. KOSİ'lerde İş Analizi ve Süreci	58
3.3.1. Analiz Edecek İş Sürecinin Belirlenmesi	58

3.3.2. Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi	60
3.3.3. Analizin Güncelleştirilmesi	61
3.3.4. Analiz Süresi ve Denetimi	62
3.4. İş Analizinin Kullanım Alanları	62
3.5. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	66
3.5.1. Anket Yöntemi	66
3.5.2. Gözlem Yöntemi	67
3.5.3. Görüşme Yöntemi (Mülakat)	68
3.5.4. Günlük Tutturma Yöntemi	69
3.5.5. Uzman Görüşlerine Başvurma	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE İŞ ANALİZİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA: KONYA ÖRNEĞİ	71
4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	71
4.1.1. Araştırmanın Amacı	71
4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	72
4.2. Araştırmanın Yöntemi	72
4.2.1. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi	72
4.2.2. Anket Formunun Hazırlanması	73
4.2.3. Verilerin Kodlanması ve Değerlendirilmesi	74
4.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	74
4.3.1. Anketi Cevaplayan Deneklerle İlgili Sorular	74
4.3.2. Şirket ile İlgili Sorular	76
4.3.3. Alan Soruları	78
4.3.3.1. İnsan Kaynaklarına İlişkin Tespitler	78
4.3.3.2. İş Analizine İlişkin Tespitler	94
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
YARARLANILAN KAYNAKALAR	113
EK: 1 Anket Formu Örneği	117

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. KOSİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri	11
Tablo 1.2. Osmanlı Devletinin İthalat ve İhracat Kıymetleri	18
Tablo 4.1. Deneklerin Cinsiyet Durumu.....	74
Tablo 4.2. Deneklerin Yaş Durumu.....	74
Tablo 4.3. Deneklerin Medeni Durumu.....	75
Tablo 4.4. Deneklerin Öğrenim Durumu.....	75
Tablo 4.5. Deneklerin İşletmedeki Mevkileri.....	75
Tablo 4.6. Deneklerin Aylık Gelirleri (milyon TL).....	76
Tablo 4.7. İşletmelerin Hukuki Yapıları.....	76
Tablo 4.8. İşletmelerin İçinde Buldukları Endüstri Kolu.....	77
Tablo 4.9. İşletmelerin Vardiya Çalışmalarına İlişkin Tespitler.....	77
Tablo 4.10. İşletmelerin İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölüm Bilgi	78
Tablo 4.11. Eleman Sayısı ve Tam Kapasite Çalıştığı Zaman İstihdam Edebileceği Eleman Sayısı.....	79
Tablo 4.12. Çalışmakta Olan Personelin Statüleri Göre Dağılımı.....	80
Tablo 4.13. Eleman Seçme Yöntemleri.....	81
Tablo 4.14. İşletmelerin Kalifiye Eleman İhtiyaçlarının Statülere Göre Dağılımı	82
Tablo 4.15. İhtiyaç Olan Elemanın Kolayca Bulunup Bulunamadığına İlişkin Tespitler.....	83
Tablo 4.16. İşletmelerin Ücret Belirlemede Göz Önünde Bulundurulmuş Hususlar	83
Tablo 4.17. Kariyer Planlamasının Neye Göre Yapıldığına İlişkin Tespiti.....	84
Tablo 4.18. İşletmelerin Oryantasyon Uygulamalarına Yönelik Bilgiler.....	85
Tablo 4.19. İşletmelerin Oryantasyon Programını Kullanım Amaçları.....	85
Tablo 4.20. Personel Devir Hızını Azaltıcı Önlemlerle İlgili Bilgiler.....	86
Tablo 4.21. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Tespitler.....	87
Tablo 4.22. İşletmelerin İnsan Kaynakları Planlamasının Yapmalarının Amacı.....	88
Tablo 4.23. Performans Değerlendirmeye İlişkin Tespitler.....	88
Tablo 4.24. İşletmelerde Çalışanların Performansını Yükseltmede Kullandıkları Teşvik Unsurları.....	89
Tablo 4.25. İşletmelerde İşgören Eğitimi Hakkında Bilgiler.....	90
Tablo 4.26. İşletmelerin Eğitim Çalışmalarında Yararlandıkları Eğitim Kurumları.....	91

Tablo 4.27. İnsan Kaynakları ile İlgili Problemlerde Yararlanılan Kuruluşlar.....	92
Tablo 4.28. İşletmelerde İşbölümüne İlişkin Dağılım.....	93
Tablo 4.29. İşletmelerde Uzmanlaşma ile İlgili Tespitler.....	94
Tablo 4.30. İşletmelerde İş Analizinin Yapıldığına Dair Tespitler.....	95
Tablo 4.31. İşletmelerin İş Analizini Ne Kadar Aralıklarla Yaptıklarına Dair Tespitler	96
Tablo 4.32. İşletmelerde İş Analizi Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Tespitler.....	97
Tablo 4.33. İşletmelerin Analizcide Aradığı Özelliklere İlişkin Tespitler.....	98
Tablo 4.34. İşletmelerin İş Analizinde Kullandığı Yöntemlere İlişkin Tespitler	98
Tablo 4.35. İşletmelerin İş Analizi Süreçlerine İlişkin Görüşleri	99
Tablo 4.36. Analiz Sırasında Çalışanların Tepkisinin Ölçülmesi	100
Tablo 4.37. Analiz Çıktılarının Değerlendirmesine İlişkin Tespitler	101
Tablo 4.38. İş Tanımlamasına İlişkin Bilgi.....	102
Tablo 4.39. İş Değerlendirmesine İlişkin Bilgi	102
Tablo 4.40. İşletmelerin İş Değerlemesini Hangi Yöntemlerle Yaptıklarına İlişkin Bilgi	103
Tablo 4.41. Personel Direnişlerinin Tespiti.....	104
Tablo 4.42. Personel Direnişine Karşı Uygulanan Politika	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri	28
Şekil 2.2. Eleman Seçimi Süreci	36
Şekil 2.3. Kariyer Planlama Aşamaları	48
Şekil 3.1. İş Analizinin Kullanım Alanları	63
Şekil 4.1 İşletmelerin İçinde Buldukları Endüstri Kolu	77
Şekil 4.2. İşletmelerin Vardiya Çalışmalarına İlişkin Tespitler	78
Şekil 4.3. İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölüm Bilgisi	79
Şekil 4.4. Çalışmakta Olan Personelin Statülere Göre Dağılımı	80
Şekil 4.5. Eleman Seçme Yöntemi	81
Şekil 4.6. İşletmelerin Kalifiye Eleman İhtiyaçlarının Statülere Göre Dağılımı	82
Şekil 4.7. İşletmelerin Ücret Belirlemede Göz Önünde Bulundurulmuş Hususları	83
Şekil 4.8. Kariyer Planlamasının Neye Göre Yapıldığının Tespiti	84
Şekil 4.9. İşletmelerin Oryantasyon Uygulamalarına Yönelik Bilgiler	85
Şekil 4.10. İşletmelerin Oryantasyon Programını Kullanım Amaçları	86
Şekil 4.11. Personel Devir Hızını Azaltıcı Önlemlerle İlgili Bilgiler	86
Şekil 4.12. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Tespitler	87
Şekil 4.13. İşletmelerin İnsan kaynakları Planlamasını Yapmalarının Amacı	88
Şekil 4.14. Performans Değerlendirmeye İlişkin Tespitler	89
Şekil 4.15. İşletmelerde Çalışanların Performansını Yükseltmede Kullandıkları Teşvik Unsurları	89
Şekil 4.16. İşletmelerde İşgören Eğitimi Hakkında Bilgiler	90
Şekil 4.17. İşletmelerin Eğitim Çalışmalarında Yararlandıkları Eğitim Kurumları	91
Şekil 4.18. İnsan Kaynakları ile İlgili Problemlerde Yararlanılan Kuruluşlar	92
Şekil 4.19. İşletmelerde İşbölümüne İlişkin Dağılım	93
Şekil 4.20. İşletmelerde Uzmanlaşma ile İlgili Tespitler	94
Şekil 4.21. İşletmelerde İş Analizinin Yapıldığına Dair Tespitler	95
Şekil 4.22. İşletmelerin İş Analizini Ne Kadar Aralıklarla Yaptıklarına Dair Tespitler	96

Şekil 4.23. İşletmelerde İş Analizi Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Tespitler	97
Şekil 4.24. İşletmelerin Analizcide Aradığı Özelliklere İlişkin Tespitler	98
Şekil 4.25. İşletmelerin İş Analizinde Kullandığı Yöntemlere İlişkin Tespitler	99
Şekil 4.26. İşletmelerin İş Analizi Süreçlerine İlişkin Görüşleri	100
Şekil 4.27. Analiz Sırasında Çalışanların Tepkisinin Ölçülmesi	101
Şekil 4.28. Analiz Çıktılarının Değerlendirmesine İlişkin Tespitler	101
Şekil 4.29. İş Tanımlamasına İlişkin Bilgi	102
Şekil 4.30. İş Değerlendirmesine İlişkin Bilgi	103
Şekil 4.31. İşletmelerin İş Değerlemesini Hangi Yöntemlerle Yaptıklarına İlişkin Bilgi	103
Şekil 4.32. Personel Direnişlerinin Tespiti	104
Şekil 4.33. Personel Direnişine Karşı Uygulanan Politika	105



GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeler (KOSİ) gerek sosyal, gerek ekonomik yönden önemi, kalkınmış ve kalkınmakta olan birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de giderek artmaktadır. Bu işletmeler, özellikle işletme sayılarının çokluğu, ekonomiye dinamizm kazandırma, ülke çapında istihdama sağladıkları büyük katkı, bölgesel sosyo-ekonomik dengenin kurulması ve üretimde azımsanmayacak bir paya sahip olmaları yönünden ülke ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır.

Büyük ve küçük işletmelerin başarısı, işletmede etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Büyük işletmelerin yönetiminde geçerli olan kavram, ilke, kural ve yöntemler KOSİ’ler için de geçerli olmakla birlikte, onlar büyük işletmelerden farklı bazı niteliklere sahiptirler ve büyükleriyle karşılaştığında hem daha karmaşık hem de daha çok sorunlarla karşılaşır.

KOSİ’lerin büyük işletmelerde olduğu gibi piyasa ekonomisinde rekabetlerini sürdürebilmeleri için de başarılı olabilmeleri için insan kaynaklarını en iyi şekilde uyulabilmelerine bağlıdır. Yani insan kaynakları yönetimi işletmede oraya çıkan sorunların çözümünde önemli bir yere sahiptir. Toplumsal ve örgütsel gelişmeler sonucunda, örgütlerde bulunan en alt kademededen, en üst kademeye kadar bütün örgüt personelinin, örgütün insan kaynakları olarak algılanması ve “Personel Birimlerinin” de, yeni bir anlayışla; bütün görev ve yetkide sorumluluklarıyla birlikte “insan kaynakları yönetimi” birimleri olarak ele alınma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları örgütün faaliyetlerinden her hangi birinde istihdam edilecek olan bireylerdir. Söz konusu bireyler, örgüt için yaşamsal değere sahiptirler. Ancak bunlardan örgütsel etkinliği ve örgütsel yaşamın kalitesini artıracak şekilde yararlanmak ve çalışanları tatmin etmek kaçınılmaz bir olgudur. Dış müşterilere de kaliteli mal ve hizmet sunularak onları doyuma ulaştırılması için çalışanların yani, iç müşterilerin de nitelikli, işbirliğine yatkın ve tatmin edilmiş olmalarına bağlıdır. Bu durum, konuya günümüz koşullarına uygun yaklaşımlar getiren insan kaynakları yönetimine önem verilmesine neden olmuştur.

Bütün gelişmiş ülkelerde bu yönde bir eğilimin görülmesi, insan kaynakları yönetimi konusundaki gelişmelerin ortaya atılan, ilgi çekme amacına yönelik bir girişim olmaktan öte kalıcı, hatta geleceğe damgasını vurabilecek bir gelişme olduğunun bir kanıtı olarak kabul edilebilir. Ülkemizde de, bu yönde son derece sınırlı da olsa bazı adımların atılmış olması, olumlu gelişmeler olarak algılanabilir. Ancak, piyasa ekonomisinin benimsenmesi, özellikle

özel kesimde; müşteri, rekabet ve değişim odaklı bir yönetim anlayışının giderek yaygın bir biçimde benimsenmesi, gelecekte “personel yönetiminin” geleneksel işlevlerini, insan kaynakları yönetimine tamamıyla bırakacağıın işaretleri olarak değerlendirilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi bir işletme içerisindeki beşeri kaynakların etkili kullanımını sağlamak amacıyla tasarlanmış programların yürütülmesinde ve geliştirilmesinde, işler hakkında elde edilen verilere göre hareket eder. Bunlar, kısmen örgüt planlaması süreciyle geliştirilir; kısmen de söz konusu bilgiler iş analizinin bir ürünü durumundadır.

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturur. Personel tedariki ve seçimi, ücretlendirme, iş değerlendirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme vb. süreçlerin yürütülmesinde iş analizi ile edilen bilgiler kullanılır.

Gerçekten bugünün insan kaynakları yönetimi sosyal bilimler ile mühendislik üretim koşullarını uzlaştırma yoluna giderek, işlerin tasarlanmasına, çalışma rollerinin geliştirilmesine ve dolayısıyla etkinliği sağlamaya çaba gösterirler. Bu konuda örgütsel amaçlardan, örgüt planlamasından ve iş analizinden yararlanırlar. Örgüt planlaması, daha çok üst kademelere ilişkin rol gerekleriyle ve yönetsel hiyerarşi içinde beklenen davranışın tanımlanmasıyla ilgilidir. İş analizi bu sürecin genellikle örgüt planlamasıyla yapılandırılan daha özel ve ayrıntılı olarak yürütülmesini sağlar. İş analiziyle sağlanan bu tip ayrıntıların yönetsel işlerde bile yararlı olmasından dolayı bazı işletmeler, yönetim kademelerindeki birçok pozisyon için rol gereklerini saptayacak iş analizi tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Kısaca, örgüt planlamasına karşın, işler hakkında daha özel bilgi ve ayrıntıları sağlayan iş analizinin yapılmasına da gerek vardır. Bunun yanı sıra, iş analizi, sadece en basit işler için değil, fakat aynı zamanda üst kademe yönetim işlerinin düzenlenmesinde de yardımcı bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmamızın amacı Konya Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları politikaları ve iş analizi uygulamalarına yönelik çalışmalarını belirlemektir. Çalışmamız dört bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde KOSİ'lerin tanımı ve sınıflandırılması, ekonomideki yerini, özelliklerini ve tarihsel gelişiminden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise, KOSİ'lerin insan kaynakları politikaları başlığı adı altında: insan kaynakları yönetiminin kapsamı ve ele aldığı konulardan bahsedilecektir.

Üçüncü bölümde KOSİ'lerde iş analizi yöntemi başlığı adı altında, iş analizinin kapsamı, iş analizi ile ilgili temel bilgiler, KOSİ'lerde iş analizi ve süreci, iş analizinin kullanım alanları ve iş analizi ile ilgili bilgi toplama yöntemlerine değinilecektir.

Dördüncü bölümde ise, Konya'da faaliyet gösteren çeşitli küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları politikaları ve iş analizi uygulamalarına yönelik araştırma uygulaması ve değerlendirmesi ele alınmıştır. Bu bölümde, Konya Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinin insan kaynakları ve iş analizi uygulamalarına yönelik çalışmaları kapsamaktadır.

Çalışmamız sonuç ve öneriler ile sona erecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY SANAYİ İŞLETMELERİN (KOSİ) TANIMI, YAPISI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeler ülke ekonomisinin dinamik birimleri olarak ekonomik ve sosyal sisteme olan katkıları nedeni ile, son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Toplumun tüm kesimini kapsayan, her yerleşim birimine yayılmış ve tüm ekonomik üretim birimlerinin genelde %98'den fazlasını oluşturan KOSİ'ler, gerek kendi iç yapıları gerekse de dış çevreden kaynaklanan pek çok sorunla iç içe yaşamaktadır. Bir kısmı bu sorunların üstesinden gelemeyerek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir kısmı da yaşama mücadelesi vermektedir. Bununla birlikte, gelişmeleri ve değişimleri yakından izleyebilen KOSİ'ler, pek çok fırsatı değerlendirerek önemli avantajlar elde etmekte, büyüyüp gelişmektedir.

Bu bölümde KOSİ'lerin tanımı ve sınıflandırılmasını, sınıflandırılmasında kullanılan kriterleri, ekonomideki yerini, özelliklerini ve tarihsel gelişimi üzerinde durulacaktır.

1.1. KOSİ'lerin Tanımı ve Sınıflandırılması

1.1.1. Tanımı

Bir çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri (KOSİ) ile ilgili kesin bir tanım vermek zordur. Konunun bilimsel olgunluğa ulaşamaması sebebiyle verilen tanımlar arasında bir birlik oluşturulamadığı söylenebilir.

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri belirlemek amacıyla kullanılan tanım ve ölçülerde; hem bilim adamları ve araştırmacılar arasında hem de aynı ülkedeki çeşitli kurumların, yasaların tanımları hususunda, işletmelerin çalışmalarını yürüttükleri iş kollarına ve kullandıkları üretim tekniklerine bağımlı olarak kültürden kültüre, ülkeden ülkeye, yöreden yöreye, bölgeden bölgeye ve işletmelerin türüne göre değişiklik söz konusu olduğundan tam bir görüş birliği yoktur¹.

KOSİ'lere yönelik çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapmışlardır. Tanımlamadaki sınırlar, ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne göre değişmektedir. Bundan dolayı hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır.² Gelişmiş ülkeler KOSİ

¹ Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 34.

² Adnan Çelik, Tahir Akgemci, *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s. 64.

tanımlamasında personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi kriterlerin birine veya birkaçını birlikte kullanmaktadır.³

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri, büyük sanayi kuruluşlarında karlı olmayan, küçük ölçeklerde üretim yapabilmekte, piyasadaki ani değişimlere karşı, büyüklere göre nispeten daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Genellikle emek yoğun üretim türünde faaliyet gösterdikleri için, bu kesimdeki işletmeler istihdam açısından önem taşımaktadırlar.⁴

KOSİ'leri tanımlamak için bir çok faktör kullanılmıştır. Bu faktörlerinin belli başlılarını aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁵

- İş gören sayısı
- Ekonomik düzey
- Sanayileşme düzeyi
- Kullanılan teknoloji
- Pazarın büyüklüğü
- Faaliyette bulunan iş kolu
- Kullanılan üretim tekniği
- Üretilen malın özellikleri
- Kuruluş ve araştırmalar

Yasal, kurumsal ve kişisel bilimlerce yapılan KOSİ tanımları bir standart değildir. Yapılan Tanımlamalar iş gören sayısı bakımından farklılık göstermektedir.

*Türkiye 'de KOSİ'lere mevzuatlarında yer veren kuruluşlar şunlardır.*⁶

- Türk Ticaret Kanunu (TTK)
- Esnaf ve Sanatkarlar Odası Kanunu
- Gelir Vergisi Kanunu
- Sanayi Sicil Kanunu
- Belediyeler Kanunu
- Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)
- Türkiye Halk Bankası
- Sınai Yatırım ve Kredi Bankası

³ Alövsat Müslümov, 21 Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'lerin Sorunları, Fırsatlar ve Çözüm Yolları, Literattır Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 5.

⁴ Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları, Ankara, 1987, s. 28.

⁵ C. Çetin, a.g.e., s. 35.

⁶ Muhuttin Şimşek, Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002, s. 6.

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

Türk Hukukunda “KOSİ” deyimini çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımını sadece, 12.04.1990 tarihinde kabul edilen 3624 “ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı “ kurulması hakkındaki kanunda yer almaktadır. Bu kanunun tanımlara ilişkin 2’nci maddesinde şöyle ifade edilmektedir.⁷

İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren 1 – 50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük 51 – 150 arası işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli olarak kabul edilmiştir.⁸

Bu işletmelerin büyüklük ve maliyetlerinin günün ekonomik ve sosyal şartlarına göre değiştirilmesi Bakanlar Kurulu’nun yetkisine bırakmıştır.⁹

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerin tanımını yapan diğer iki önemli kuruluş ise Türkiye Halk Bankası ve Devlet İstatistik Enstitüsü’dür. Halk Bankasının Aralık 1995 itibariyle yaptığı tanımlar şu şekildedir:

İş yerinde en çok 100 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarındaki arsa ve bina hariç makine, tesis, taşıt, araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları ile değerleri toplamı 15 Milyar TL’ye kadar olan işletmeler küçük ölçekli işletme tanımı kapsamında değerlendirilir. İş yerinde en fazla 250 işçi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki toplam sabit yatırım tutarı (arsa, bina, makine tesis ve cihazları, döşeme ve demirbaşları, taşıt araç ve gereçleri ile diğerleri) toplamı 30 Milyar TL’ye kadar olan işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak değerlendirilebilecektir”.¹⁰

Devlet İstatistik Enstitüsü ise nicel ölçü olarak çalışan işçi sayısı esas alınarak şöyle tanımlanmıştır.¹¹

1 – 9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli

10 – 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli

50 – 99 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli, olarak tanımlanmıştır.

Genelde, yapılan tanımlar, işletmelerin büyük veya küçük olduğunu belirlemek için kullanılan kriter, işçi sayısı ve sermayedir. Ama genel olarak bir tanım verirsek KOSİ’ler

⁷ A. Çelik, T. Akgemci, a.g.e., s. 64.

⁸ M. Şimşek, a.g.e., s. 6.

⁹ *Esnaf ve Sanatkarlara Göfütölen Hizmetler*, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DTP Yayınları, Ankara, 2001, s. 25.

¹⁰ A. Çelik, T. Akgemci, a.g.e., s. 65.

¹¹ *KOBİ Rehberi*, KOSGEB Yayınları, İstanbul, 2002, s. 8.

mülkiyeti tamamen kendine ait, yaptığı faaliyet ve finansal durumu bağımsız, 250'den daha az işçi çalıştırıyorsa ve nispeten endüstriye küçük bir etki ediyorsa KOSİ olarak adlandırılır.¹²

1.1.2. Sınıflandırılması

KOSİ'lerin sınıflandırılmasında, genel olarak istihdam ettikleri işçi sayısı esas alınmaktadır.

Türkiye şartları alındığında KOSİ'leri dört ana başlık altında sınıflandırılabilir.

1.1.2.1. İşyerleri

Ücretli işçi çalıştırmayıp yalnızca işletme sahibi ile aile bireylerinin çalıştığı işletmelerdir. Bu işletmelerde aile dışında bir kişinin istihdamı, ancak çırak olarak mümkündür. Bu işyerleri de iki başlık altında toplanabilir.¹³

a. Ev El Sanatları

Geleneksel ev ve el sanatını yaşatmak ve geliştirmek amacıyla girişimcinin kendisinin veya aile bireylerinin çalıştığı işyerleridir. Müşterilerin süs, hediyelik ve Turistik eşya gibi zorunlu olmayan ihtiyaçlarını karşılayan, zevk, desen, kişisel beceri ve yeteneğe dayanan bir faaliyet koludur.

b. Sanatkarlar

Bir ticari işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten, yıllık gayri safi geliri her yıl Bakanlar Kurulu kararnamesi ile belirlenen miktarın altında bulunan ve bu nitelikleri nedeniyle esnaf ve sanatkar siciline tescili gereken gerçek kişiler esnaf ve sanatkar kabul edilir, şeklinde tanımlanabilecek sanatkar kesimi kısmen bu, kısmen de çok küçük işletmeler kapsamında yer alabilir.

1.1.2.2. Çok Küçük Sanayi İşletmeleri

1-9 personel istihdam eden işyerleri çok küçük sanayi işletmeleri olarak adlandırılabilir. Bunun yanı sıra, bölgesel ve sektörel şartlara bağlı olarak aynı işkolunda faaliyet gösteren ve aynı sayıda personel çalıştıran iki ayrı işletmeden birisi bir üst gruba kaydırılabilir. Örneğin 5 ile 9 kişi arasında personel istihdam etmekle birlikte gerek makine parkı gerekse faaliyetleri itibariyle aynı işkolunda 10'un üzerinde personel istihdam eden işyerleri düzeyine erişmiş bir işletme küçük sanayi işletmesi olarak ele alınabilir.¹⁴

1.1.2.3. Küçük Sanayi İşletmeleri

Küçük sanayi işletmeleri, genellikle az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, ayrıca çabuk karar verme imkanına sahip ve düşük düzeyde yönetim

¹² Timothy S. Hatten, **Small Business**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997, s. 5.

¹³ **Küçük Sanayi**, vı Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ö.İ. K. Raporu, DTP Yayınları, Yayın No: 2189, Ankara 1989, s. 56. ve Atilla Bağrıaçık, **Küçük ve Orta Boy Firmalar**, Dünya Yayınları, İstanbul, 1989, s 80.

¹⁴ Küçük Sanayi, a.g.m., s. 56.

girdileri ile çalışan, ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanabilir. Bunlar 10-49 arası işçi çalıştırmaktadır.¹⁵ Bu sayıya aile bireyleri ve çıraklar dahil değildir.

Küçük işletmelerde, işletme büyüklüğünün ifadesinde personel sayısı yanında ikinci bir kantitatif kriter kullanma ihtiyacı artmaktadır. Bu ihtiyaç özellikle üst sınır için geçerlidir. Zira bu grupta emek ve sermaye yoğun teknolojilerin personel sayısı üzerinde etkisi büyük önem kazanmaya başlamaktadır. Bu itibarla küçük sanayi işletmelerinin sınıflandırılmasında üst sınır için geçerli olmak üzere makine parkı değerinin dikkate alınması gerekebilir.¹⁶

1.1.2.4. Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri

Orta ölçekli işletmeleri 50-199 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanabilir. Küçük ve orta işletmeler konusunda belirlenen temel kantitatif kriterler, geçerliliklerini 200 personele kadar devam ettirebilmektedir. Ancak bu sınırdan itibaren bazı kantitatif kriterler geçerliliğini kaybetmeye başlamaktadır. Belki burada üst sınırın 250 hatta 300 veya 500 personele kadar çıkarılıp çıkarılmayacağı tartışılabilir. Fakat 200 sınırının üstüne çıkılması Türkiye gerçeklerine uygun düşmeyebilir.¹⁷

Türkiye’de çok sayıda küçük işletme ile az sayıda büyük işletmenin varlığında dikkat çeken nokta, özellikle imalat sanayinde ortaya çıkan ikili yapıdır. Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de küçük işletmeler genelde emek yoğun teknoloji kullanan ve finansal olanakları kısıtlı olan işletmelerdir. Büyük işletmeler ise, para ve sermaye piyasaları ile bütünleşmiş, ileri bilgisayar destekli tasarım ve üretim yapabilen ve kısıtlı da olsa robot teknolojisi transfer edebilen işletmelerdir.¹⁸

1.2. KOSİ’lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Kriterler

KOSİ sınıflandırılmasında ve tanımlaması yapılırken değişik ölçütlerin kullanılması gerekmektedir. Çünkü sınıflandırmayı ve tanımlamayı etkileyen çok sayıda faktör vardır ve bu faktörler tanımlamayı yapan kişi ve kurumlar ile tanımlamanın yapıldığı ülke ve zamana göre farklılıklar göstermektedir. Tanımlama yapılmasında karşılaşılan bu sorun bazı sınırlamaların getirilmesini zorunlu kılmaktadır.¹⁹

¹⁵ Esnaf ve Sanatkarlara Gödürülen Hizmetler, a.g.m., s. 25.

¹⁶ Küçük Sanayi, a.g.e., s. 57.

¹⁷ Tamer Müftüoğlu, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunları, Öneriler, Konrad Adanauer Vakfı Yayını, II. BasKI, Ankara, 1990, s. 155.

¹⁸ A. Çelik, T. Akgemci, a.g.e., s. 72.

¹⁹ M. Şimşek, a.g.e., s. 3.

KOSİ sınıflandırılması ve ortak bir KOSİ tanımı yapılmasında kullanılan kriterler nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Bu kriterler hem tanım yapılabilmesi için bir model oluşturmakta, hem de kullanılabilir standartların oluşmasını sağlamaktadır.²⁰

1.2.1. Nicel Kriterler

Nicel kriterler işletme ile ilgili olan ve rakamsal olarak ifade edilebilen değerleri temel almaktadır. Daha kolay belirlenebilmeleri ve değerlendirilmeleri nedeniyle, KOSİ sınıflandırılmasında ve tanımında ön planda tutuldukları görülmektedir.²¹

- İstihdam edilen işçi sayısı.
- Kapasite büyüklüğü.
- Özsermaye.
- Çalışma sermayesi.
- Sabit sermaye.
- Kullanılan makine, tezgah sayısı ve gücü.
- İşletmedeki makine parkının değeri.
- Enerji kullanımı.
- Aktiflerin toplamı.
- Belirli süre içinde ödenen ücretler.
- Belirli süre içinde kullanılan toplam çevirici güç miktarı.
- Belirli süre içinde yapılan satış değeri ve kâr.
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde.
- Yönetimin bağımlı veya bağımsız olması.
- Sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması.
- Alınan sipariş sayısı ve değeri.
- Kullanılan alan.
- Vardiya sayısı.
- Belirli bir süredeki katma değer.
- Ödenen vergi miktarı.
- Net servet.
- Piyasa payı.
- İhracatın satış miktarındaki payı.

²⁰ A. Çelik, T. Akgemci, a.g.e., s. 73.

²¹ M. Şimşek, a.g.e., s. 4., Esnaf ve Sanatkarlara Göttürülen Hizmetler, a.g.m., s. 13. ve C. Çetin, a.g.e., s. 35.

1.2.2. Nitel Kriterler

Nitel kriterler, işletme sahiplerinin kendisinden ve işletmeden kaynaklanan özellikler tarafından şekillendirilmektedir. Genel olarak işletmelerde fiilen çalışan işletme sahiplerinin işletme ile özdeşleşmeleri, tüm karar ve hareketleri ile işletmeyi etkilemeleri bu konuda büyük önem taşımaktadır

- Girişimcilik; işletme sahipliği ve yöneticiliğin aynı kişide bütünleşmesi ve işletmede fiilen çalışması.
- Risk üstlenme sorumluluğunun işletme sahibine ait olması.
- İşbölümü ve uzmanlaşma.
- İşletme ile işletme sahibi arasında tam bir bütünleşme hatta özdeşleşmenin gerçekleşmesi.
- Sermayenin sınırlı olması veya finansal yetersizlik.
- Yönetim tekniklerinin uygulanamaması veya yetersizliği.
- İşletme Mülkiyetinin ve Yönetiminin bağımlılık derecesi.
- Pazar payı.
- İşletmenin veya sahiplerinin, pazardaki etkinliği ve gücü.
- İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi ve mesleğine saygısı.
- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması ve potansiyel katkılarının değerlendirilmesi.
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücü.
- İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin niteliği.
- Sermaye piyasalarında bulunabilirlik.

Ekonomi içindeki önemlerinin tüm kesimlerce kabul edilmesine rağmen ortak bir tanımlama yapmak için KOSİ'lerin sınıflandırılmasının bir pratik yararı da her ölçek ve nitelikteki teşebbüslerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirlerin ve politikaların belirlenmesinde sağladığı kolaylıklardır. Bu tür bir sınıflandırma, farklı ölçekteki işletmelerin farklı nitelik taşıyan sorunlarının daha kolay teşhis edilebilmesi ve çözümler getirilmesinde de bir çok avantaj sağlayabilmektedir.²²

1.3. KOSİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin, optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü ve vazgeçilmez ögesidir. Planlama dönemleri ile birlikte başlayan hızlı

²² A. Çelik, T. Akgemci, a.g.e., s. 74.

sanayileşme çabaları içinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin günümüze gelinceye kadar oynadıkları kritik rol ve üstlendikleri zor görevler düşünüldüğünde, ekonomi içindeki ağırlıklarına paralel destekleme politikalarının uygulandığını söylemek oldukça güçtür. Türk sanayinin ulaştığı düzey dikkate alındığında KOSİ'lerin bugünkü durumun sağlanmasında önemli pay sahibi oldukları bir gerçektir.²³

20'inci yüzyılda tüm ülkelerin ortak hedefi, kalkınma ve gelişme oluşmuştur. Bireylerin yaşam düzeylerini yükseltmek, istihdam imkanlarını kararlı ve devamlı olarak artırmak, bölgelerarası eşitsizlikleri gidermek, gelir dağılımını düzeltmek, teknolojiyi yenilemek ve modernleştirmek. Kısacası kalkınmak için ülkeler lokomotif olarak sanayiye seçmişlerdir.²⁴

Türkiye de genellikle, küçük ve orta boy işletmeler sanayi sektöründe daha çok imalat sanayinde hizmet vermektedir. Bu işletmeler sosyal dengelerin sistemin güvencesi olarak demokrasinin serbest piyasa ekonomisinin ve hür teşebbüsün vazgeçilmeyecek unsurlarıdır. KOSİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ise Tablo 1.1'de görüldüğü gibidir.²⁵

Tablo 1.1 KOSİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri

	%
Toplam işyeri sayısındaki yeri	%98
Ücretle çalışanların payı	%45.9
İstihdam içindeki pay	%58.5
Ödenen maaş ve ücretlerdeki payı	%24.5
Toplam yatırımlardaki payı	%26.5
Toplam üretimdeki payı	%37.7
Toplam ihracat içindeki payı	%8.0
Katma değer içindeki payı	%30.2
Toplam kredilerden aldığı pay	%4.0

KOSİ'lerin tek başlarına sanayileşmenin kendisi veya yaratıcısı olarak kabul etmek mümkün değilse de, bu işletmeleri, istihdama, gelir artışına ve kalkınmanın genel dinamizmine katkıları ve ülke ekonomisi içinde kapladıkları önemli yer nedeniyle

²³ Yaşar Küçüktürk, *Avrupa Topluluğu'na Entegrasyonda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısal Analizi ve Karşılaşılan Problemleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 1991, s. 32.

²⁴ *Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri*, MPM Yayınları, Ankara, 1987, s. 26.

²⁵ *Esnaf ve Sanatkarlara Götürülen Hizmetler*, a.g.m., s. 9.

sanayileşmenin, başlangıcı ve itici gücü olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır. KOSİ'lerin bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin, sağlıklı ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici ve vazgeçilmez bir ögesi olduğu açıktır.²⁶

Tablo 1.1'de de görüldüğü gibi, KOSİ'lerin Türkiye de ekonomik hayatın vazgeçilmez dinamiğini oluşturmasına rağmen, böylesine önemli bir kesimin toplam kredilerden aldığı pay incelendiğinde bu oranın yüzde 4'lerde kaldığı görülmektedir.²⁷ Bu oran ABD'de %42.7, Federal Almanya' da %35, Japonya'da %50, İngiltere'de %27.2 seviyesindedir. Bu durum Türk KOSİ' lerinin içine düştükleri finansal sorunun büyüklüğünü göstermektedir. KOSİ'ler, teşvikler ve devlet yardımlarından ise bilgi eksikliği, kurumsallaşamama ve girişimcilik yetersizliği sebebiyle hiç yararlanmamaktadırlar. Dünyada gelişen globalleşme sürecinde KOSİ' lerin önemi daha da artmıştır. Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yapısında önemli bir yeri olan KOSİ' lerin birçok sorunları bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları;

- Kurumsallaşamama nedeniyle devlet yardımı ve teşviklerinden yeterince yararlanamama,
- Ar-Ge çalışmalarının yetersizliği nedeniyle, teknolojik düzeylerinin düşük olması,
- Kalifiye eleman eksikliği,
- Yurtiçi ve yurtdışı pazarlarını yeterince izleyememe,
- Türkiye'nin Avrupa topluluğu ile yaptığı gümrük birliği şartlarında rekabet gücünü çekmeleri,

Türkiye de uzun yıllardan beri yüksek enflasyon ve ona bağlı olarak da ortaya çıkan kamu finansman açıkları nedeniyle devletin iç borç ve dış borç talebi sürekli artış göstermiştir. Bu ise kamu bankalarının finansman açığı vermelerine sebep olmuş, buna görev zararları da eklenince merkez bankası kaynaklarının suratla erimesine sebep olmuştur. Özel bankalar ise devletin iç borç talebini dış kredi kaynakları ile sağlamış olduklarından döviz kurlarının yüksek enflasyona bağlı olarak sürekli artış nedeniyle dış kredi borçlarına karşı açık pozisyona düşmüştürler. Bu ise özel bankaların bir kısmının fona devredilmesine sebep olmuştur.

KOSİ'ler bu ekonomik krizden en çok etkilenen işletmeler olmuştur. Döviz kurlarındaki belirsizlik ve sürekli yükseliş yurtiçi ve yurtdışı hammadde alımların büyük ölçüde durdurmuş

²⁶ M. Şimşek, a.g.e., s. 19.

²⁷ Esnaf ve Sanatkarlara Götürülen Hizmetler, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DTP Yayınları, Ankara, 2001, s. 19.

olduğundan finansman ihtiyaçlarına bağlı olarak KOSİ'ler üretimini önemli ölçüde azaltmışlardır.

Şu anda krizden çıkma belirtileri görülen Türkiye de KOSİ'ler IMF den alınan dış krediden paylarına düşeni alarak üretim ve ihracat için gerekli olan finansman ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedirler. KOSİ'lerin sorunlarına çözüm getirmek ve finansal ihtiyaçlarını karşılamak üzere Hazine Müsteşarlığı bir dizi tedbir almıştır. Bunların içinde KOSİ teşvikleri ve KOSİ kredisi en önemli olanlarıdır. KOSİ kredisi verilmesinde hazine adına görevli olan bankalar; Halk Bankası ve Vakıflar Bankasıdır.²⁸

1.4. KOSİ'lerin Özellikleri

Serbest girişim sisteminin sürücüsü olarak KOSİ'ler milyonlarca insana, büyük kazanç, enerji ve yenilikler üretmektedir.²⁹ KOSİ'ler gerek sosyal gerek ekonomik yönden önemi tüm dünyada gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de giderek artmaktadır. Bu işletmeler özellikle işletme sayılarının çokluğu, ülke çapından istihdama sağladıkları büyük katkı, bölgesel sosyo-ekonomik dengenin kurulması ve üretiminde azımsanamayacak bir paya sahip olmaları yönünden önem taşımaktadır.³⁰

KOSİ'ler büyük sanayi kuruluşlarında karlı olmayan, küçük ölçeklerde üretim yapabilmekte, ani piyasa değişikliklerine, büyüklere göre nispeten daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Genellikle emek-yoğun üretim türünde faaliyet gösterdikleri için, istihdama katkıları da büyüktür.³¹

KOSİ'lerin özelliklerini ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Daha ucuz ve daha çok sayıda istihdam sağlamaktadır.
- Daha çok kişiye mesleki eğitim vermektedir. Her işletme küçük bir eğitim merkezidir.
- Daha esnektir.
- Ekonomik dalgalanmalardan büyük işletmelere göre daha az etkilenirler.
- Talep çeşitliliğine ve değişikliğine kolay adapte olurlar.
- Bazı teknolojik yeniliklere yatkındırlar.
- Bölgelerarası dengeli kalkınmaya olumlu etkileri vardır.
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirirler.
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir.

²⁸ Sanayicinin Sesi, Kosgeb Yayınları, Ağustos, 2002, s. 3.

²⁹ T. S. Hatten, a.g.e., s. 4.

³⁰ Ömer Gücelioğlu, *Mevzuatın Esnaf ve Sanatkar ve Küçük İşletmelere Maliyeti*, Ankara Siteler Örneği Bir Araştırma, Tes-Ar Yayınları No:5, Ankara, 1992, s. 1.

³¹ *Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri*, MPM Yayınları, Ankara, 1987, s. 28.

- Müteşebbislerin yetişmesine uygun ortam sağlarlar.
- Büyük sanayilerin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır.

KOSİ'lerin bu özellikler dışında, büyük işletmeler karşısında özelliklerinden kaynaklanan bir çok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

1.4.1. KOSİ'lerin Avantajları

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri bir çok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük firmalarda önceden küçük işletme iken iyi yönetilmesi sonucu artık büyük bir firma haline gelmiştir.

KOSİ'lerde girişimciler iki temel avantaja sahiptirler. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisinde girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektedir.

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen işletmeler, üretim pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından KOSİ'ler bir çok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler.

Bunların yanı sıra KOSİ'ler aşağıdaki ortamlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedirler.³²

- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında,
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde,
- Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında,
- Üretilen mal ve/veya hizmete olan talebin sınırlı olmasında,
- Kolay bozulabilen malların pazarlanmasın yada üretilmesinde,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında,
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde,
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde,
- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında,
- Ülke içindeki farklı bölgelerinin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında,

³² A. Çelik, T. Akgemci, a.g.e., s. 74.

1.4.2. KOSİ'lerin Dezavantajları

KOSİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Olumsuz rekabet,
- Genel yönetim yetersizliği,
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,
- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Banka ve diğer finansal kurumlarından yeterli desteği görememe,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
- İşletmenin KOSİ olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek,
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,
- Kalifiye elaman sağlayamamak,
- Mevzuat ve bürokrasi,

1.3. KOSİ'lerin Tarihsel Gelişimi

Bütün dünya ülkelerinde küçük sanayinin tarihsel olarak önemli bir yere sahip olduğu ve çok eski bir geçmişe dayandığı görülmektedir. Bu işletmeler, sanayi devrimi gerçekleşip, makineler yardımı ile kitlesel üretim tarzı ön plana çıkana kadar ekonomilerin temel yapı taşı olarak hizmet vermişlerdir.³³

KOSİ'lerin tarihsel gelişimi cumhuriyet öncesi ve cumhuriyet sonrası olarak ikiye ayrılır.

1.5.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Tarihe bakıldığında Türkiye ticaret ve ekonomik bakımdan zamanına göre gelişmiş bir memleket olarak görülmektedir. Örneğin, 16'ncı yüzyıl öncesinde Hint ipek ve baharat yolu üzerinden geçen kervanların ihtiyacını karşılayan şehirler arasında bir iş bölümü görülüyordu. Gaziantep ve Maraş demir eşyalarda, Ankara deri mamullerinde ve Uşak ise halıcılıkta ihtisaslaşmışlardı. Endüstriyel faaliyet de zamanına göre gelişmişti. 1683 yılı

³³ M. Şimşek, a.g.e., s. 13.

araştırmasına göre İstanbul da 46.726 işçinin yalnız özel sektörde çalıştığı görülür. Beş ipek fabrikasının her birinde ortalama 105 işçinin çalıştığı, başka bir kumaş fabrikasında ise 400 kadar işçinin çalıştığı bilinmektedir. Karma ekonomi felsefesinin kökenlerini de yine 16'ncı yüzyıl Osmanlı İmparatorluğunda bulmak mümkündür. Binlerce işçinin devlet tarafından istenilen "ağır sanayi"nde çalıştığı bilinir. Top, barut yapımı gibi askeri ihtiyaçları karşılayan tesisler yanında devletin boya atölyeleri, ipek fabrikaları, hatta ekmek fırınları olduğu söylenir.³⁴

Osmanlı döneminde küçük sanayinin kendine özgü iki tane esnaf teşkilatı vardı. Bunlar 13'üncü yüzyıldan 18'inci yüzyıla kadar "Ahilik", o tarihten 20'inci yüzyıl başlarına kadar ise "Lonca" teşkilatı çok yönlü bir yapıya sahipti.³⁵

13'üncü yüzyılda "Şeyh Mahmut Nasreddin Ahi Evran" tarafından kurulan "Ahilik Sistemi", bir yandan esnafın mesleki eğitim, sosyal güvenlik gibi hizmetlerini yerine getirirken, diğer yandan esnafı "mesleğe atılan ilk adımdan mezara atılan son kürek toprağa kadar" birbirine bağlayan mesleki ve insani ahlak kurallarına dayanan manevi bir birliği temsil ederdi. Ahilik sisteminin en önemli özelliği uygulanmakta olduğu kuralların zamanla oluşturulan iş ve hukuk düzenlemelerinde kendisini göstermesi olmuştur. Değişen koşullar sonucu, Ahilik daha sonra yerini loncalık sistemine bırakmıştır. Her iş kolunda kurulmuş birliğe lonca denirdi.³⁶ Meslek mensuplarında gelen bu teşkilat eski ahilik teşkilatına ait birçok özellikleri devam ettirmiştir. Loncalar sıkı bir disiplin ile yönetiliyordu. Bu disiplin yönetiminin düzenli ve verimli üretim yapılmasını sağlamaktaydı. Ayrıca devlet loncalar aracılığı ile kalite kontrolü yapmakta ve fiyatları denetlemekteydi. Loncalar içinde rekabet yasaktı. Devlet lüzum gördüğü zaman lonca esnafını denetler, onların durumlarını genel kurallara göre davranıp davranmadıklarını araştırırdı.

Loncalar üretim görevleri yanında, çeşitli sosyal görevleri de yerine getirmekteydi. Yetenekli şahıslara sermaye vermek ve dükkan bulmak loncaların göreviydi. İşletme açmak isteyip de açamayanlara ve evlenmek isteyenlere maddi yardımda bulunurdu. Hastaları tedavi ettirir, yoksulların cenazesini kaldırır, mesleki açıdan ihtiyacı olanlara elverişli şartlarla kredi açardı. Buna karşın loncaların esnaf üzerinde geniş disiplin yetkileri de vardı. Lonca tarafından tespit edilen fiyatın üzerinde satış yapanlar, aşırı kar peşinde koşanlar, bozuk mal satanlarda suçlarının derecesine göre meslekten atılmaya kadar giden çeşitli cezalara

³⁴ Tansu Çiller, *Türk Sanayinin Büyümesindeki Kaynaklar*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1981, s. 3.

³⁵ *Esnaf, Sanatkar, Küçük Sanayi*, DTP Yayınları, Yayın No: 1913, Ankara, 1983, s. 67.

³⁶ A. Bağrıaçık, a.g.e., s. 83.

çarpıtırlar.³⁷ Bunun yanında loncalar merkezi hükümetin siyasal, iktisadi ve mali denetimi karşısında özerk bir kuruluş olmamıştır.³⁸

17 inci yüzyılda loncaların bozulmaya başlaması üzerine, 1727 de “gedik” denilen iş tekeli sistemi uygulamaya kondu. Bu sistem iş hayatını sınırlandırdığı gibi Avrupa da ki sanayi devrimi karşısında yerli sanayinin çöküşünü de hızlandırdı. Tanzimat döneminde yabancı tüccarların rekabeti karşısında etkilerini yitiren loncalar 1913’de kapatıldı.³⁹

Osmanlı sanayisi, sanayi devriminden sonra ortaya çıkan yeniliklere pek açık değildi. Eski üretim tekniklerinin geçerli olduğu bu eski Osmanlı sanayisi esasen ölmeye mahkumdu. Yerli sanayini olumsuz yönde etkileyen kapitülasyonların ve çok düşük gümrük vergilerinin bulunması modern bir sanayi kesiminin doğuşunu önlemiştir. 1920 den sonraki devirde devlet eliyle modern fabrikalar kurulmaya uğraşılmış ve özellikle Abdülmecit devrinde yeni bir sanayi devrimi başlatılması için çaba gösterilmiş ancak sanayi modernleşme hareketi çeşitli nedenlerden başarılı olamamıştır. Bunun sebebi ise, yabancı teknisyenler tarafından idare edilen bu devlet fabrikaları çeşitli yolsuzluklarla karşı karşıyaydı. Örneğin, İzmir kağıt ve Beykoz cam fabrikaları devletin bu fabrikaların açıklarını kapatmaya artık gücü yetmediğinden kapanmıştır. Özel sektörde ise durum aynıydı. Yabancı teknisyenlerin idaresinde olan bu fabrikalar bir yandan kapitülasyon ayrıcalıkları yüzünden ve diğer taraftan çok düşük gümrük vergileri yüzünden rekabete dayanamazken yolsuzlukları da alıp yürümüştü. Sonuç olarak, 19 uncu yüzyılın sonlarına doğru, imparatorluk ihtiyaçlarını büyük bir çoğunluğunu dışardan satın almaktadır. Yine 19 uncu yüzyılda hammadde ihracatı büyük ölçüde arttı. Bunun sonucu olarak, aşağıdaki tabloda görülebileceği gibi, Osmanlı ticaret açığı dalgalanarak düştü.⁴⁰

³⁷ Olcay Baykal ve Diğerleri, *Küçük Sanayinin Yeri Önemi ve Pazarlama Uygulamaları*, MPM Yayınları No: 328, Ankara, 1985, s. 24.

³⁸ Dursun Gök ve Diğerleri, *Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi*, Selçuk Üniversitesi Basımevi II. Baskı, Konya, 1999, s. 49.

³⁹ *Ana Britanika*, Genel Kültür Ansiklopedisi, Hürriyet Yayınları, cilt: 21, İstanbul, 1994, s. 77.

⁴⁰ T. Çiller, a.g.e., s. 5.

**Tablo 1.2 Osmanlı Devletinin İthalat ve İhracat Kıymetleri (Bin altın lira hesabı ile)
1878-1917**

Yıllar	İthalat	İhracat	Fark	İhracat ithalat
1878	20009	8394	11615	-42
1879	19418	8761	10657	-45
1880	17817	8497	9350	-48
1881	19486	11295	8191	-58
1882	20192	10964	9228	-54
1883	19758	12390	7368	-54
1884	20638	12798	7840	-63
1885	20004	12076	7928	-60
1886	20703	12707	7996	-61
1887	20106	11289	8817	-56
1888	19457	13547	5910	-70
1889	21042	15172	5870	-72
1890	22914	12836	10078	-56
1891	24554	15364	9190	-63
1892	24461	12573	8894	-64
1893	24109	13262	10847	-55
1894	24075	13754	10321	-57
1895	20576	15536	5040	-76
1896	21360	15428	8932	-72
1897	23434	14744	8690	-63
1898	26621	13425	13196	-51
1899	24797	15291	8906	-64
1900	23842	14905	8937	-63
1901	25000	15000	?	-60
1902	23000	16000	?	-70
1903	24000	18000	?	-75
1904	28000	17000	?	-61
1905	31366	19672	11394	-63
1906	34000	19000	15000	-56
1907	23539	17495	6074	-74
1908	31732	18739	12993	-59
1909	34737	18433	16304	-53
1910	42556	22080	20476	-52
1911	45063	24909	20154	-55
1912	?	?	?	-
1913	41872	21600	20272	-52
1914	?	?	?	-
1915	4000	7000	3000	-1.75
1916	14000	16000	2000	-1.14

Kaynak: Tansu Çiller, a.g.e., s. 6.

1.5.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem

Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllarda ülke ekonomisi tarımsal ağırlıklı bir yapı göstermekteydi. Sanayi sektörü ise genellikle küçük ölçekli üretim birimlerinden oluşmaktaydı. Özellikle ikinci dünya savaşından sonra ülke ekonomisine sanayi sektörünün yeri ve payı giderek artmıştır.

Cumhuriyet sonrası KOSİ'leri Planla dönem öncesi ve kalkınma planlarında KOSİ'ler olarak iki kısımda inceleyeceğiz.

1.5.2.1. Planlı Dönem Öncesi KOSİ'ler

Türkiye Cumhuriyetinin kurulması ile birlikte, dağınık bir yapıda olan esnaf-sanatkar ve küçük sanayi kesimi problemleri M. K. Atatürk 16 Mart 1923 de yaptığı uzun bir konuşmada şu sözleriyle değinmiştir: “Ekonomide sanayileşme programımızı tahakkuk ettirmek, ürünlerimizin nefasetlerini ve standartlarını tanzim ve muhafaza etmek, her türlü deniz ekonomisini genişletmek her türlü maden ekonomisini büyütmek, küçük kredi müesseseleri vücuda getirmek kararındayız”.⁴¹

Osmanlı dönemindeki yabancı sermayenin etkisi ve uzun süreli savaşlardan dolayı Türk girişimciler yetersiz, kararsız, ürkek ve sermayesizdi. Bu durumda hükümet ilk iş olarak yabancı girişimcilerini satın almaya başladı. İşletme kurmak isteyen Türk girişimcilere sermaye temin etmek için Ağustos 1924 de İş Bankası kuruldu. Böylece devlet desteğindeki İş Bankası sanayileşme hareketinin öncüsü oldu. Banka küçük girişimcilere esas gücünün ağır sanayi için gerekli olan Zonguldak kömür işletmesine yöneltti.⁴²

1924 yılında esnaf sanatkar ve küçük sanayicinin bir çatı altında toplanmak amacıyla Ticaret ve Sanayi Odaları kanunu çıkarılmıştır. Sanayinin kredi ihtiyaçları karşılamak için 1925 de Sanayi ve Maadin bankası kurulmuş olup, daha sonra Sümerbank adını almıştır.⁴³ Bu banka aynı zamanda Osmanlıdan kalma fabrikaların idaresini de üstüne almıştır. Sanayileşmede bu kadar çaba gösterilirse de 1929'a kadar çaba gümrük vergileri değiştirilmediğinden, sanayileşmede fazla ilerleme olmamış ve dış ticaret açığı gittikçe yükselmiştir.⁴⁴ 1929 dan sonra gümrük tarifeleri değiştirildi. Ancak, öbür yandan dünya ekonomik bunalımı 1929-1932 arası sanayileşmeyi yavaşlatmıştır.⁴⁵

1933 yılında ise esnaf,sanatkar ve küçük sanayicinin kredi ihtiyacını gidermek için Türkiye Halk Bankası kurulmuştur.1943 yılında “Ticaret ve Sanayi odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları” kanunu yürürlüğe girerek, bu kuruluşların örgütlenmesi hızlandırılmıştır. 1949 yılında ise ticaret ve sanayi odaları ile esnaf odaları birbirinden ayrılmış ve esnaf kesimi için “Esnaf Dernekleri ve Esnaf Birlikleri” yasası çıkarılmıştır.

⁴¹ Cumhuriyetin 50 Yılında Esnaf ve Sanatkarlar, Tesk Birinci Baskı, Güneş Matbaacılık, Ankara, 1973, s. 132.

⁴² D. Gök ve Diğerleri, a.g.e., s. 445.

⁴³ A. Bağrıaçık, a.g.e., s. 84.

⁴⁴ T. Çiller, a.g.e., s. 7.

⁴⁵ D. Gök ve Diğerleri, a.g.e., s. 446.

1950 den sonra izlenen hızla sanayileşmeye bağlı olarak 1957 yılında “Sanayi Sicil Kanunu” yürürlüğe girmiştir. 1963 yılında başlatılan planlı kalkınma ile birlikte çeşitli aşamalar kaydedilmiştir.⁴⁶

1.5.2.2. Kalkınma Planlarında KOSİ'ler

1963 yılında başlayan beş yıllık kalkınma planlarının hemen hepsinde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerine değinilmektedir. Bu dönemden itibaren KOSİ'lerin yerleşim sorunlarını yerine getirebilmek için sanayi siteleri, gelişme ve desteklenmelerini sağlamak için KOSGEB, eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Vakfı), MPM (Milli Prodüktivite Merkezi), kurulması öngörülmüştür⁴⁷

Türkiye'nin kalkınma sürecinin beş yıllık planlar vasıtasıyla gerçekleştirilmesinin hedeflendiği bu çalışmalarda, KOSİ'lerle ilgili politikaların detaylı ve tutarlı bir şekilde ele alındığı söylenemez. Bunun başlıca nedeni, yurdumuzdaki geleneksel esnaf, sanatkar, el sanatları ve tacir gibi sınıflandırmalarda bu işletmelerin yerinin tam bir belirginlik kazanamamasıdır.

a. 1963-1967 dönemini kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında esnaf ve sanatkârın problemleri ile ilgilenecek ve çözüm önerileri getirecek örgütün kurulması öngörülmüştür. Bu örgütün KOSİ'ler için hem bir koordinasyon birimi olması hem de bu işletmelerin çeşitli problemlerinin çözümünde yardımcı olması bu işletmelere yol göstermesi gerektiği belirtilmektedir. Aynı dönemde, Türkiye Halk Bankasının vermiş olduğu kredi faizlerinin düşürülmesi görüşü benimsenmiştir.⁴⁸

b. 1968-1972 dönemini kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında esnaf ve sanatkârların örgütlenmesi konusuna ağırlık verilmiş ve buna bağlı olarak 1970 yılında Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Teşkilatı ile Sanayi Geliştirme Merkezinin (KÜSGEM) kurulmasına başlanmıştır. Yine, aynı dönemde, küçük sanayi site yada çarşıların kurulması için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı Küçük Sanayi Geliştirme Şubesi görevli kılınmış olup, 17 adet küçük sanayi sitesi tamamlanarak hizmete açılmış, 35 adet sitenin de yapımına devam edilmiştir.⁴⁹

Bu dönemde de en çok büyüyen sektörler motorlu taşıtlar, öteki taşıma araçları, metal dışı ürünler ve öteki petrol ve kömür ürünleri sektörleri olmuştur.⁵⁰

⁴⁶ A. Bağrıaçık, a.g.e., s. 84.

⁴⁷ Esnaf ve Sanatkarlara Götüürülen Hizmetler, a.g.m., s. 21-25.

⁴⁸ Y. Küçük Türk, a.g.e., s. 16.

⁴⁹ A. Bağrıaçık, a.g.e. s. 84.

⁵⁰ T. Çiller, a.g.e., s. 18.

c. 1973-1977 dönemini kapsayan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında alınan önlemlere rağmen Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin problemlerinin halen sürdüğü belirtilerek, Küçük Sanayi ve El Sanatları üretiminin geliştirilmesi için, dış pazarlara açılışın teşvik edilmesi, dış talebin karşılanması için gerekli organizasyonların kurulması, finansman problemlerinin çözümlenmesi, eğitim, teknik ve danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması çalışmalarını öngörülmüştür.⁵¹

d. 1979-1983 dönemini kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ilk kez küçük sanayi kesimi ile esnaf ve sanatkarlar kesimi arasında bir ayırım yapılmış, ayrıca organize sanayi sitelerine ağırlık verilmiştir. Anılan dönemde küçük sanayi siteleri için açılan krediler sonucu 18 300 işyerini kapsayan 70 site kurulmuş, 22 127 işyerini kapsayan 62 sitenin inşaatı devam etmekte ve 25 net proje ise ihaleye hazır duruma getirilmiştir. Ayrıca KÜSGEM' in yerine 1983 yılında Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilâtı (KÜSGET) faaliyete geçerek, KOSİ'lerin teknik ve idari konudaki bilgi ihtiyaçları Türkiye genelinde karşılanmaya çalışılmıştır.

e. 1985-1989 dönemini kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında KOSİ'ler için şu politikalar öngörülmüştür.

- Esnaf ve Sanatkâr, hizmet, küçük imalat ve sanayi sektörlerinde önemli bir üretim, sosyal açıdan ise güvenilir bir istikrar unsurudur. Kısıtlı sermaye kullanılarak, insan yeteneği ve çalışma gücünün en verimli şekilde üretime geçirildiği bu kesimin, toplumda istikrarın teminatı almaya devam etmesini destekleyici sosyal politika tedbirleri alınacaktır.
- 507 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu yeniden düzenleyen 62 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname uyarınca "Esnaf ve Sanatkâr Tanımı" belirlenecek
- Ülkemizde önemli bir bölümü küçük teşebbüs özelliklerini taşıyan tarım dışı sektörlerde, istihdamın yaklaşık %38' ini meydana getiren esnaf, sanatkâr, küçük sanayici ile bunların yanlarında çalışan toplam istihdam içerisindeki payını artırıcı yönde tedbirler alınacaktır.
- Esnaf Sanatkâr ve küçük kesimin ülkemizde mülkiyetin yaygınlaştırılması konusundaki önemli rolü de dikkate alınacaktır
- Küçük sanayinin, orta ve büyük sanayinin yan hizmetlerini daha etkili hale gelmesi için gerekli teşvik politikaları uygulamaya konacaktır

⁵¹ Y. Küçük Türk, a.g.e., s. 16.

- Küçük sanayide kalite kontrolünün yapılması amacıyla gerekli organizasyon sağlanacaktır
- Küçük işletmelerde ihtiyaç duyulan yetişmiş insan gücünün eğitilmesine ve teknik yayın hizmetlerinin yapılmasına önem verilecektir.
- Esnaf Sanatkâr ve Küçük Sanayicilere devlet desteği ile sağlanan ucuz tesis ve işletme kredisi imkanları artırılabacaktır.⁵²

f. 1990-1995 dönemini kapsayan Altıncı Beş Yıllık Planında KOSİ'lere geniş yer verilmiştir. Bu kesimin güçlendirilmesi için hedefler tespit edilmiştir. Bu hedefler şunlardır:

- Ülke ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayan küçük teşebbüsler olarak esnaf, sanatkâr ve küçük sanayinin desteklenmesine ilişkin politikalar geliştirilecek.
- Küçük sanayinin geliştirilmesi amacıyla mevzuatta düzenlemeler yapılarak küçük sanayi mamullerinin iç ve dış piyasada rekabet gücüne kavuşturulması ile ilgili çalışmalar tamamlanacaktır.
- Küçük Sanayi sitelerinin yapımı, küçük sanayi potansiyel bulunan yerleşim merkezlerinde yoğunlaştırılacak, bunun yanında küçük sanayinin orta ve büyük sanayiye entegre olması ve yan sanayi sistemi içinde gelişmesi için gerekli teşvikler sağlanacaktır.
- Küçük sanayide kalitenin yükseltilmesi ve kontrolü ile ilgili düzenleme çalışmaları Avrupa Birliğine giriş süreci de dikkate alınarak uluslararası standartlarda ve rekabet düzeyi yüksek mal ve hizmet üretimini sağlayacak şekilde yaygınlaştırılacaktır.
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Teşebbüslerin kapasite kullanım imkanlarıyla iç dış ve pazarlama potansiyelinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar öncelikli olarak yapılacak, bu amaçla işletmelerin birlikler halinde teşkilatlandırılmaları desteklenecektir.
- Küçük işletmeler için başta finans yönetimi olmak üzere müteşebbislik eğitimi programları uygulanacaktır.
- Küçük sanayi sitelerinde bir yandan çıraklık ve işbaşı eğitimi imkanları geliştirilirken, diğer yandan ihtiyaç duyulan vasıflı insan gücünün eğitilmesine önem verilecektir.
- Üniversite araştırma kurumları ve küçük sanayi işbirliği geliştirerek desteklenecek, teknoloji yoğun küçük işletmelerin teknopark çerçevesinde teşviki sağlanacaktır.
- Küçük sanayinin gelişmesine yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilecektir.

⁵² A. Bağrıaçık, a.g.e., s. 87.

- Küçük işletmelere verilmiş olan ucuz krediler imkanlar ölçüsünde artırılacak, proje bazında kredi taleplerinin ipotek karşılığı olmadan değerlendirilmesini sağlayacak bir sistemin geliştirilmesine çalışılacaktır.
- Küçük sanayici ve esnaf ve sanatkârın plan ve hedefleri doğrultusunda geliştirilmeleri için ihtiyaç duyulan en büyük teşvik unsuru bu işletmelerin sağlıklı ve teknolojik gelişmeye uyum sağlamalarına imkan verecek işyerine sahip olmalarıdır.

g. 1996-2000 Yedinci Beş yıllık Kalkınma Planında yer alan KOSİ'lere ilişkin hedefler şu şekilde sıralanabilir.

- Sanayide, verimliliğin, kalite ve standardizasyonun geliştirilmesi, esnek üretim sistemlerinin ve modern teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması, küçük büyük sanayi bütünleşmesinin sağlanması ve katma değer yüksek üretim yapısına ulaşılması amaçlanmaktadır.
- Ekonomik değişme ve yeniliklere uyum sağlama yeteneği ve istihdam yaratma gücü yüksek KOSİ'ler gümrük birliği sürecinde karşılaşılabilecek uyum güçlükleri de dikkate alınarak özel bir programla desteklenecek ve geliştirilecektir.
- KOSİ'ler dış pazarın talep ettiği ürünleri de üretmeye yöneltecek, uluslar arası standart ve kalitede mal üretebilmek için aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin çok ortaklı ihracat şirketi oluşturmaları desteklenecektir.
- Rekabet gücünün artırılmasına yönelik olarak KOSİ'lerde teknoloji seviyesinin geliştirilmesi, kalitenin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, etkin bir ana-yan sanayi bütünleşmesine gidilmesi ekonomik verimlilik ilkeleri çerçevesinde özendirilecek ve yan sanayinin gelişmesine özel önem verilecektir.
- KOSGEB tarafından yeni girişimcileri, teknolojik gelişmeler ve yönetim teknikleri konusunda eğitmek, hazırlayacakları projelere finansman sağlamak ve danışmanlık hizmetleri ile desteklemek üzere bir program hazırlanacaktır.
- Mal ve hizmet üretimini kapsayan TSE-ISO 9000 kalite sistem belgelendirilmesinin büyük kuruluşlar yanında KOSİ'lere de yaygınlaştırılmasına çalışılacaktır.⁵³

h. 2001-2005 dönemini kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Planında ise KOSİ'ler hakkında şu politikalar öngörülmüştür.⁵⁴

- KOSİ'lerin verimliliklerinin, katma değer içindeki paylarının ve uluslar arası rekabet güçlerinin artırılması esastır.

⁵³ Esnaf ve Sanatkarlara Gönderülen Hizmetler, a.g.m., s. 21.

⁵⁴ 2001-2005, Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara, 2000, s. 124.

- Bankacılık sisteminin toplam kredi hacmi içinde, KOSİ'lerin payının artırılması için gerekli imkanlar sağlanacaktır.
- Küçük sanayi siteleri inşaatlarının kredilendirilmesi ve kredi geri ödeme sistemi ile ilgili mevzuat gözden geçirilecek ve inşaatlarının zamanında tamamlanması sağlanacaktır.
- Küçük sanayi ihtisas siteleri kurulması özendirilecek, bu sitelerde sektör el dış ticaret şirketleri kurulması desteklenecektir.
- KOSİ'ler sermaye ile mali piyasalarla düzenli çalışan bir ortamda modern finansman araçları ve kurumları ile desteklenecektir. Kredi garanti fonu, risk sermayesi, finansman yatırım ortaklığı, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi finansman sağlama uygulamaları yaygınlaştıracaktır.
- KOSGEB hizmet merkezlerinin sayısı artırılacak, fon kaynaklarının kullanımı etkinleştirilecek, üretici ilişkileri güçlendirilecek ve ürün yelpazesinin sanayi politikası ile uyumlu bir şekilde genişletilmesi sağlanacaktır.
- KOSİ'lerde, teknoloji düzeyinin ve ürün kalitesinin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, bilgiye erişiminin kolaylaştırılması, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, ana-yan sanayi bütünleşmesi, işletmeler arası işbirliği ve elektronik ticaret imkanlarının artırılması desteklenecektir. KOSİ'lerin çağdaş işletmecilik anlayışıyla yönetilmeleri ve yerel kaynakların harekete geçirilmesine öncülük etmeleri sağlanacaktır.
- KOSİ'lerin ihracata yönlendirilmesi için bilgilendirilmesi sağlanacak, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin ihracata dönük örgütlenmeleri yaygınlaştırılacak ve yabancı firmalarla ortaklıklar kurmaları teşvik edilecektir.
- KOSİ'ler AR-GE çalışmalarına yönetilecek ve üniversitelerle teknoparklar içinde keşimelere sağlanacaktır.
- Geleneksel el sanatlarına dayalı üretim yapan işletmeler yatırım ve pazarlama aşamalarında desteklenecektir.

Sonuç olarak, birçok ülkede küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerin ekonomik ve sosyal sistemdeki rolünün daha iyi anlaşılması, hükümetlerin ve konuyla ilgili kuruluşların KOSİ'lerin sorunlarıyla daha yakından ilgilenmelerine neden olmuştur. Yukarıda yer alan beş yıllık kalkınma planlarında KOSİ'lerin gelişmesine yönelik çeşitli konular ele alınmıştır. KOSİ'lerin gelişmesinin sağlanması amacıyla yapılan beş yıllık kalkınma planlarının hayata

geçirilmesi için konuyla ilgilenen resmi ve özel organizasyonlar tarafından değişik programlar uygulanma ve bu işlemlerle çok yönde destek sağlanması gerekmektedir.

KOSİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi amacına yönelik birçok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluşlar, teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri, finansman kolaylıkları ve eğitim gibi konularda KOSİ'lere hizmet vermektedir. Ancak, bu tür çalışmaların yeterli düzeyde olduğunu söylemek pek mümkün değildir. KOSİ'lerle ilgili resmi ve resmi olmayan organizasyonların, diğer Japonya ve Avrupa Topluluğu ülkelerine, kıyasla oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. KOSİ'lerin sorunları ve çözüm yollarıyla ilgilenecek kurum ve kuruluşları arttırmanın yanında mevcut olanlara işlerlik ve etkinlik kazandırmak zorunluluk olacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI

İnsan kaynakları yönetimi 1980’li yıllarda ortaya çıkmasına karşılık örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin hepsini kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlanmasına, iş yeriyle olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetim, genel olarak işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir.

Çalışmamızın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin kapsamını ve KOSİ’lerin insan kaynaklarında ele alınan konular ele alınacaktır

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde yaşam kalitesinin artması, çalışanların işletmelerden beklentilerinin farklılaşması, işletmelerin sadece çok kazanma ile ilgili değil, sosyal sorumluluk ve topluma katkı gibi bir takım farklı kriterler ile de değerlendirmeye başlaması, çalışanlara karşı sorumlulukların yeniden ele alınmasına yol açmıştır . Sözü edilen bu değişim ve gelişmeler sonucu şekillenen ve insan kaynakları yönetimi adı altında ortaya çıkan yeni olgunun geleneksel personel yönetiminden farklılıkları çeşitli şekilde ifadelendirilmiştir. Bu konuda “insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin çağdaş bir anlatımıdır” diyenler olduğu gibi insan kaynakları yönetimini “personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş bir biçimi” olarak görenlerde olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi bugün artık, strateji uygulamalarında bir ortak, iş organizasyonu ve uygulaması konularında bir uzman, sürekli değişimin bir merkezi ve çalışmalar için bir lider konumuna gelmiştir.

2.1.1. İnsan Kaynaklar Yönetiminin Tanımı ve Önemi

a. Tanımı

Mal ve hizmet üretmek için bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların mal ve hizmetlere dönüşmesi mümkün olmadığı gibi verimlilik, kalite, yenilik yada yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez. Şu halde yeterli

miktar, kalite ve kapasitede işgücüne sahip olmak, işletmelerin üretimde, diğer işletme fonksiyonlarında ve pazar hakimiyetlerinde gerekli olan rekabet avantajlarının temel koşuludur.⁵⁵

İnsan kaynakları yönetimi, her bir yönetici ile yakın ilişkiler kurarak her bir çalışanın değişen ve gelişen profilini periyodik olarak ortaya koyan, çeşitli işlerin gerektiği profillerin saptamasını sağlayan, bunlara uygun profile sahip kişilere rotasyon ile kendilerine en uygun işleri yapma durumuna getiren, terfi ve atamalarda çalışanların motivasyonu artıracak unsurları keşfedip, bunları yöneticilere inandırarak uygulatan, çalışanların işleriyle ilgili performanslarını geliştirmek için ortak bilgi gereksinimini saptayarak gerekli eğitimleri yaptıran, araştırmacı, eğitici denetleyici ve tüm öğütlere işbirliği içinde çalışmasını gerektiren en önemli birimlerden biridir.⁵⁶

İnsan kaynakları yönetimi, geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımının yapılması kolay olmamaktadır. Yine de insan kaynakları yönetimini, konunun otoriteleri tarafından farklı tanımları yapılmaktadır.

İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan ögesini işletmenin merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır.⁵⁷

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, yeni insan kaynakları sağlamaya, sahip olduğu insan kaynaklarına muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetler bütünüdür.⁵⁸

İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekil de kullanılması ve iş görenlerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.⁵⁹

Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi yönetici yada operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar. Bu tanım içerisinde yer alan dört temel fonksiyonun içinde konumlanması, şekil üzerinde de incelenir

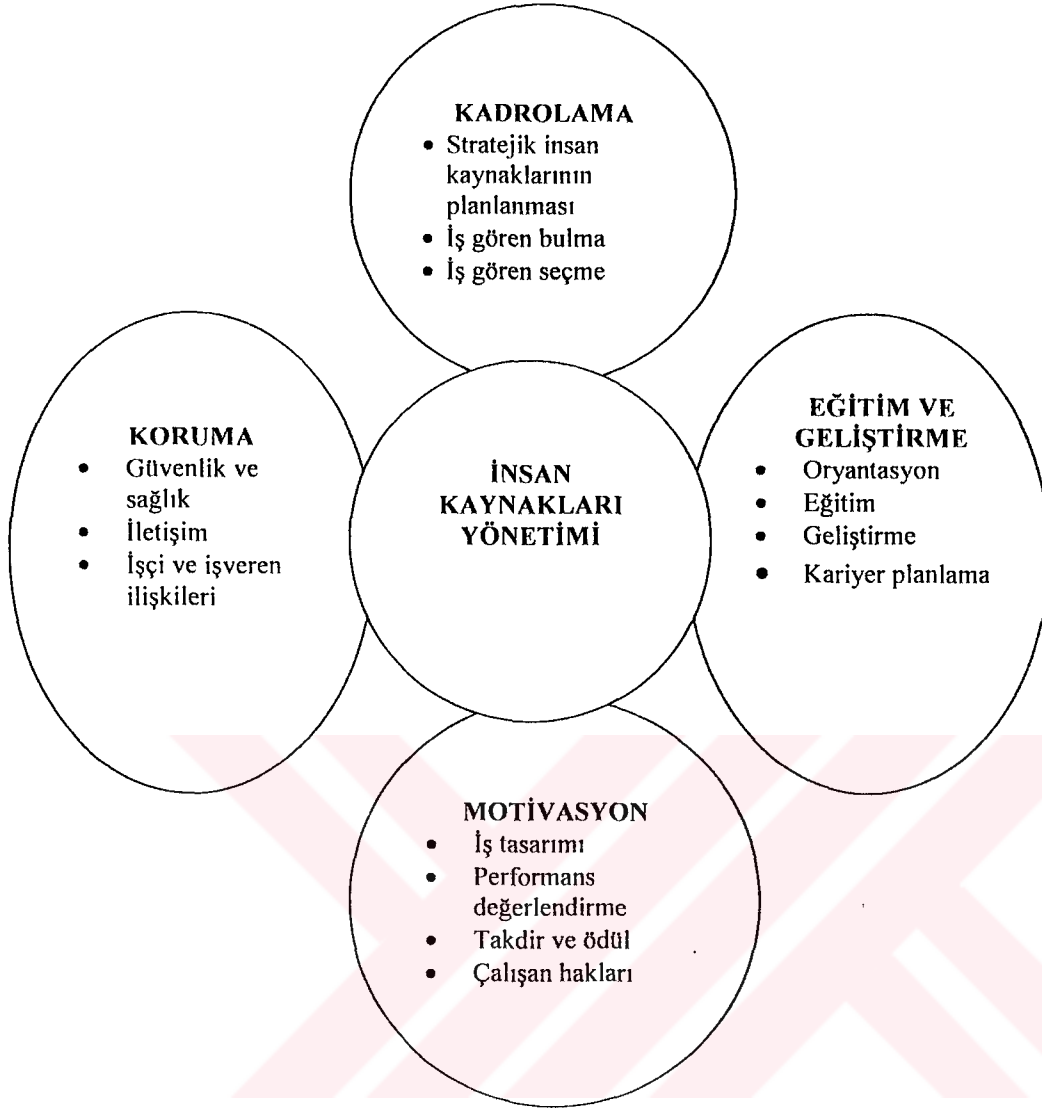
⁵⁵ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta Yayınları, II. Baskı, İstanbul, s. 338.

⁵⁶ Üzeyir Garih, **Yönetim Teknikleri**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 189.

⁵⁷ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1995, s. 55.

⁵⁸ Michael Armstrong, **A Handbook of Personnel Management, Practice**, Fourth Edition, Kağan Pağ, London, 1993, s. 29.

⁵⁹ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (çev: Doğan Şahiner) Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 25.



Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi organizasyon içinde özellikle kadroların oluşması ile işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılması ve sağlık güvenlik gibi önlemlerin alınması ile çalışmalara devam edilir.⁶⁰

b. Önemi

İnsan kaynakları yönetimi konusu kendi başına bir teknoloji olarak da söylenebilir. Çünkü belirli amaçlar vardır ve bu amaçlara ulaşabilmek için belirli yöntemler geliştirmiştir (model organizasyon, organizasyon el yedekleme, iş tasarımı, bütçeleme, işe alma, personel ulaşımı gibi) ve bu yöntemleri geliştirilirken bir çok araç kullanılmaktadır (kağıt, kalem, bilgisayar,

⁶⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 4.

telefon, yazılımlar, otobüs gibi).⁶¹ İnsan kaynakları çalışmaları, hep iç müşterileri hem de dış müşterilerin memnuniyetini sağlamak ve sürdürmek amacıyla insan kaynakları politikaları oluşturmaya ve geliştirmeye yönelmektedir. Ayrıca grup genelindeki faaliyetlerin etkin, verimli ve güvenilir sistemler vasıtasıyla yürütülebilmesi için gerekli sistem ve organizasyon çalışmalarını oluşturmakta ve desteklemektedir.⁶²

İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamındaki insanı, işletme organizasyonu içindeki yeri ve ilişkileri ile ele alır. Bir taraftan işletmenin beşeri gücünün ve kaynağını en etkin ve verimli bir şekilde kullanılır; öte yandan, işletme amaçlarına ulaşma yönündeki bu etkinlik yanında, çalışanların da kişisel olarak, maddi ve manevi bakımdan tatminini göz önünde tutar. Personelin yeteneklerinden, bilgi ve tecrübesinden işletmeye maksimum faydayı sağlayacak şekilde yararlanma yolunda çaba gösterir.⁶³ Bunların dışında İKY'nin önemini şu şekilde sıralayabiliriz.⁶⁴

- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek, işletme için bir yatırım ve karlılık getirmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye sürekli gelişim olanakları sağlar.
- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaştırarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütlerin büyümelerinde rekabet avantajı sağlamanın ve bunu sürdürebilmenin önemli bir rolü vardır. Organizasyonların bu amacı taşıyan bir yol izlemelerine karşın, insan kaynakları yönetimi bu konuda en ileri teknikleri içeren bir yaklaşımı sergilemektedir. Günümüzde bir çok organizasyon insan kaynaklarının stratejik önemi üzerinde durmaktadır. Bu stratejik önem insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki amaçlarını belirlemesine yardımcı olduğu gibi , diğer tüm sistemlerin kurulmasında da etkin bir rol oynamaktadır.⁶⁵

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır.⁶⁶ Bunun dışında insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.⁶⁷

⁶¹ D.Zafer İnkaya, **Human Resource**, Dergisi, Eylül-Ekim, 2000, s. 61.

⁶² [www.bayindir.com.tr /KURUM/97FAAL.HTM](http://www.bayindir.com.tr/KURUM/97FAAL.HTM).

⁶³ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, V. Basım, İstanbul, 1993, s. 290.

⁶⁴ Z. Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 5.

⁶⁵ Gülten Kutal, Ali Rıza Büyüksulu, **Endüstri İlişkiler Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 95.

⁶⁶ Z. Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 5.

⁶⁷ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2001, s. 54.

- İşletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi için planlar geliştirmek ve uygulamak.
- İşletmeye gerekli en doğru insan kaynaklarını araştırıp bulmaya çalışmak.
- Bulunan insanları seçme ve gerekli yerlere yerleştirmek.
- İş görenleri yönlendirmek ve eğitmek.
- İşletmede iş tanımları ve özellikleri için iş analizleri yapmak.
- İş görenlerin kariyer planlamasını yapmak.
- İşletmenin eşit iş imkanlarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak.
- Örgütsel gelişim programlarını hazırlamak ve uygulamak.
- İş görenlerin özellik ve niteliklerini korumak ve onlara sosyal hizmetler vermek.
- İş görenlere çalışmalarının karşılığı olan ücreti belirlemek.

Öte yandan amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmekte iken, çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmazlar. Her iki durumda da insan kaynakları işlerine yol gösterir. Bunu sağlamak için amaçlar; toplum, işletme, insan kaynakları işleri ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekler insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır.⁶⁸

- **Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların işletme üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer işletme, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlar getirebilir.
- **İşletmesel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin işletmesel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir: o sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle işletmeye yardım edecek bir araçtır.
- **İşlevsel Amaç:** İşletmenin ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği işletmeye uydurulmalıdır.

⁶⁸ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkileri*, Erzurum Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s. 95.

- **Kişisel Amaç:** Kişisel amaçları gerçekleştirebilmede çalışanlara yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde çalışan performansı ve tatmini azalabilir ve çalışanlar işletmeyi terk edebilir.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Örgütlerde insan kaynağı yönetimi pazar ekonomilerinin en çok konuşulan belli başlı konularından biri halini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgu olma özelliği taşımaktadır.⁶⁹

İnsan kaynakları yönetiminin yapı ve işleyişleri insanın bilinen ve sezinlenen tüm nitelikleri göz önünde bulundurmak, insani bir durum olmaktan çok bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedir. Bunun anlamı IKY örgüt yapısının ve yönetim biçiminin çok yönlü, kapsamlı , değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yöneltmeye hazır oluşu demektir.⁷⁰

İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, örgütteki her kademedeki yöneticiyi, insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir⁷¹. Bunun dışında insan kaynakları yönetiminin bazı özelliklerinin şu şekilde sıralanılabilir:

- İnsan kaynakları yönetimi, üst düzey yönetimin yönlendirdiği bir faaliyet biçimidir.
- İnsan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesinde sorumluluk üst düzey yöneticilere aittir.
- İnsan kaynakları yönetimi, stratejik bakımdan elverişli olan ihtiyaçlar üzerinde durarak, personelin bütünleşmesini sağlar.
- Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir.
- Çalışmaların davranışı ve tutumlarına önem verir.
- Çalışma ilişkilerinde çoğulcu olmaktan ziyade tekçi, kolektif olmaktan ziyade bireyci, daha az güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur.
- Örgüt ilkeleri organik ve yerleşmiştir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.
- Ödüller, başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir.

⁶⁹ Ali Rıza Büyüksulu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1988, s. 74.

⁷⁰ Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynakları yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000 s. 14.

⁷¹ M. Armstrong, a.g.e., s. 59.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, ulusal kültür ve uluslararası kültür arasında bir uyum sağlamayı amaçlayan bir özellik taşımaktadır. Örgütün ulusal ve uluslar arası düzeyde başarılı olabilmesi, örgütün buna uygun örgüt kültürü oluşturmaya bağlıdır.⁷²

Bütün işletmelerde olduğu gibi KOSİ'lerde de yöneticilerin hepsi çalışanların işlerini yönetmede ve organizasyon amaçlarını gerçekleştirmekten sorumludurlar. Yani esas amaçları yerine getirmekle yükümlüdürler. İnsan kaynakları yöneticileri ise bu amaçların yerine getirilmesinde diğer yöneticilere ve çalışanlara tavsiyede bulunan ve yardım eden kişilerdir. Bu tavsiyeler üretim ve satış konusunda, işe üye alımı, ücretlendirme ve tazminat konusunda olabilmektedir.⁷³

Çalışmamızın bu bölümünde, buraya kadar yapmış olduğumuz kısımlar insan kaynakları yönetiminin kapsamı ile ilgili idi. Bundan sonraki kısımlarda ise KOSİ'lerin insan kaynakları politikalarını, yani insan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuları incelenecektir. Bu konular; iş analizi, insan kaynakları planlaması, eleman seçimi ve oryantasyon, çalışanların eğitimi, motivasyon, performans değerlendirme, ücret belirleme, kariyer planlaması ve işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması olarak sıralayabiliriz.

2.2. İş Analizi

İş analizi küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerde insan kaynaklarını yerine getirmesi gereken en önemli politikasıdır. Çünkü, iş analizi, bir işte yapılan görevleri, o iş için gerekli olduğu düşünülen bilgi, beceri ve nitelikleri tanımlamaya yönelik sistematik "veri toplama" yöntemidir. Yani iş analizi, organizasyon içindeki işlerin gerektirdiği görev ve sorumlulukları, aynı zamanda işin gerçekleştirebilmesi için gereken özelliklerin belirlenmesini sağlar. İş tüm açılardan inceleyen (insan kaynağı gereksinimi içinde yer aldığı çevre ve çalışma koşulları) bir bilgi toplama yöntemidir.⁷⁴ Bu yüzden bu konu insan kaynaklarının üstünde titizle durarak işletmede yapmaları gereken ilk görevlerinden biridir.

İş Analizi üçüncü bölümde kapsamlı olarak ele alınacağından, burada sadece tanımlarla yetinilmektedir.

2.3. İnsan Kaynakları Planlaması

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin en önemli politikalarından biride işletmede çalışacak personelin nerede, ne zaman ve nasıl sağlanacağına önceden belirlenmesidir. Bu planlama görevi işletmede düzenlenen planlama

⁷² Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1989, s. 24.

⁷³ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Prentice Hall Inc. New Jersey, 1997, s. 4.

⁷⁴ Ahmet Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001, s. 66.

çalışmalarının bir bölümünü oluşturur. Böyle bir fonksiyonun işletilmesi işletmenin gelecekte nicelik ve nitelik yönünden iş gören sıkıntısını çekmesini önleyecektir.⁷⁵

İnsan kaynakları planlaması hakkında çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

“İşletmenin üretim çabalarını destekleyecek ve amacına ulaşmasını sağlayacak iş görenin nitelik ve nicelik yönünden sağlayabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarına insan kaynakları planlaması denir”.⁷⁶

“İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması demektir.”⁷⁷

İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonun personel ihtiyacının tatmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda iş gücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşması amaçlanır.⁷⁸

İnsan kaynakları planlaması, gerekli sayıda personeli örgütçe istenilen zamanda ve ihtiyaç duyulan yerde kabiliyet ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek ve bu personelin güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda söz konusu işi en iktisadi anlamda gerçekleştirebilmelerini sağlama sürecidir.⁷⁹

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları planlaması, örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesi, emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla devamsızlık yada diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar halihazırda veya gelecekte beklenen genişletme yada daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir.

İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaç şu şekilde özetlenebilir.

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar
- Halihazırdaki iş görenlerin eğitim ve gelişmelerini sağlamak.
- Boş kadroları doldurmak.
- Yeni iş gören bulmak ve işe almak.
- Toplumda hızı değişen koşullara uyum sağlamak.
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak.
- Yasal düzenlemelere ve değişmelere uygun hareket etmek.

⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme II, Fonksiyonel Analiz**, Rota Yayınları, Bursa, 1995, s. 309.

⁷⁶ Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İTÜ, Sakarya Müh. Fak. Yayını, Sakarya, 1989, s. 45.

⁷⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, 1991, s. 29.

⁷⁸ Z. Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 28.

⁷⁹ D.Canman, a.g.e., s. 40-41.

İşletmede çalışacak iş görenin nitelik ve nicelik bakımından temin edilebilmesi amacıyla yapılan insan kaynakları planlaması çalışmalarını çerçevesinde bir taraftan kısa sürede mevcut insan kaynağı ve bu insan kaynağının yetenekleri konusunda bilgiler edinilmeye çalışılırken diğer taraftan da uzun vadede işletmenin faaliyetlerini etkileyecek değişiklikler de dikkate alınarak işletmenin insan kaynağı ihtiyaçlarının karşılanması çareleri aranır. Fakat bu konuda işletmede tutarlı bir uygulama yapabilmesi; insan kaynakları planlaması faaliyetlerinin ayrıntılı ve etkin bir uygulamaya kavuşmuş olmasına bağlıdır.⁸⁰

İnsan kaynakları yönetimi, yönetim etkinliklerinin insan kaynağına yoğunlaştığı bir süreçtir. Dolayısıyla insan kaynakları planlamasında bu sürecin temelini oluşturur. İnsan kaynağının planlaması, işletmenin içinde ve dışında meydana gelen değişimler ve gelişmelere ilişkin bilgilerin derlenerek insan kaynağına etkisi yönü ile değerlendirilmesi, mevcut ve olası durumlara hazırlıklı olmasına yönelik çalışmasıdır. Dolayısıyla insan kaynakları, planlama sürecinin dışında düşünülemez. Çünkü bu planlama sonucunda bir bütün olarak kurumda insan kaynağına olan ihtiyacın belirlenmesinden, eğitim ve gelişme çalışmalarının belirlenmesi, insan kaynağının mevcut ve olası gelişmelere göre yeniden yapılandırılmasına kadar bir çok çalışma için gerekli ön hazırlık yapılmış olur.⁸¹

2.4. Eleman Seçimi ve Oryantasyon

2.4.1. Eleman Seçimi

İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı izlediği insan kaynakları politikası açısından iyi bir izlenim bırakmasının en önemli koşullarından biri sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir iş gören seçim sistemine sahip olmasıdır.⁸²

İşyerleri, kendilerine “uygun” adayları bulmak üzere seçme sistemi uygularlar. Bu aslında maliyeti oldukça yüksek bir süreçtir. Hem seçme işleminin kendisi ve işe yeni alınan elemanların eğitiminin maliyeti, hem de hatalı bir seçme sonrasında işten ayrılanlar olursa ortaya çıkacak “eleman devri” maliyeti bu kapsamda düşünülmelidir.⁸³

Eleman seçimi, iş için başvuranlar arasından insan gücü gereklerine en uygun olanlarını belirleme işlevidir.⁸⁴ Yani eleman seçimi, örgütte boş bulunan yada boşalacak görevlerde çalışma için işletmeye başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişileri seçmektir.⁸⁵

⁸⁰ Mümün Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, IV. Baskı, İstanbul, 2000, s. 170.

⁸¹ İlhamı Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s. 157.

⁸² Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol. a.g.e., s. 310.

⁸³ Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002, s. 75.

⁸⁴ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 122.

⁸⁵ Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol. a.g.e., s. 310.

Eleman seçimi, yetenekli kişileri işletmeye kazandırmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için şunlar yapılmalıdır.

- İş boşluğunu belirlemek.
- Bunları başarıyla yerine getirmek için ihtiyaç duyulan vasıfları belirtmelidir.

Buda sırasıyla şunların yapılmasını gerektirmektedir.

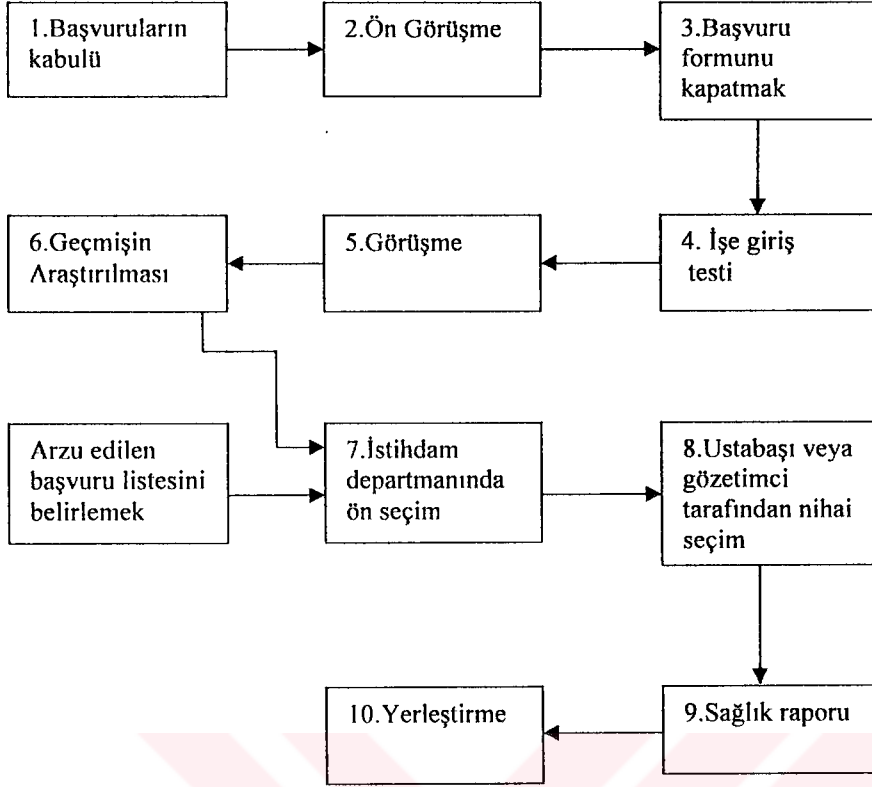
- İş analizini gerçekleştirmek.
- İş tanımını hazırlamak.
- İş gereklerini listelemek.
- Alternatif işçi kaynaklarını belirlemek.⁸⁶

Seçme işlemi sırasında aday ile işveren arasında bir “psikolojik kontrat” yapıldığı düşünülür. Yani verilen karar işveren ile adayın arasında karşılıklı beklentiler üzerindeki anlaşma sürecidir. Bu kontrat, elemanların işyeri ile ilgili duygu ve tutumlarını etkiler. Yani başlangıçta kurulan ilişki, sonraki tutumları belirlemede oldukça önemlidir.⁸⁷

Eleman seçiminin belirli süreci vardır. Bu süreç iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç aynı zamanda, aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir. Bu süreci bir şekil üzerinde gösterirsek.

⁸⁶ T. S. Hatten, a.g.e., s. 370.

⁸⁷ C. Ergin, a.g.e., s. 75.



Şekil 2.2. Eleman Seçimi Süreci

Bu sürecin her bir aşamasında aday hakkında elde edilen bilgiler, iş şartnamesinde belirtilenlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalarda olumlu değerlemeye varılırsa, bir sonraki aşamaya geçilir. Her aşamada bu işlem tekrarlanır ve böylece son aşamaya gelinir. Kuşkusuz herhangi bir aşamada değerlendirme olumsuz kalırsa, o aşamada aday reddedilir ve bir sonraki aşamaya geçilmesi söz konusu olmaz.⁸⁸

Bir ilke olarak işe alınmasına karar verilen iş gören “ilk günde kazanılır yada kaybedilir” denilebilir. Bunun anlamı iş görene daha ilk günde yakın bir ilgi gösterilmeli, onun işletmeye olan yabancılığının giderilmesine çalışılmalıdır. Bu amaçla yeni alınan elemana gerek işletmeye gerekse işe ilişkin geniş bilgi verilmeli, yönetici ve çalışma grubu arkadaşlarıyla tanıştırılmalı, işletme gezdirilmeli ve uyum sağlayıcı ortam yaratılmalıdır.⁸⁹

2.4.2. Oryantasyon (İşe Alıştırma)

Günümüz küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri yeni işe aldıkları yada görev alanını değiştirdikleri personelin, yeni görevine, yeni çalışma ortamına, yeni iş arkadaşlarına, yeni bir

⁸⁸ D. Bingöl, a.g.e., s. 125.

⁸⁹ Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol. a.g.e., s. 315.

firma kültürüne ve yeni yöneticilere uyum sağlamaları amacı ile çeşitli oryantasyon programları uygulamaktadırlar.⁹⁰

Oryantasyon; çalışma yaşamına ilk kez katılanlara ve işletmelerde yerleri değişen personele uygulanan eğitime denilmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeye yeni giren yada bölüm değiştiren iş görenlere işe başlama öncesi ve işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır.

Gerçekten yeni iş görenden tam olarak yararlanmak onun işletmeye uyumunu ve başarılı olmasını sağlamak için belirli bir program çerçevesinde ve bazı ilkelere uyarak onu işe alıştırmak gerekir. Yeni işe giren bir kişi bir takım sorulara, endişelere sahiptir. Örneğin, “amirim kimdir?”, “amirim nasıl bir insandır?”, “onunla iyi geçinebilecek miyim?”, “bana verilecek görevleri başarabilecek miyim?” ve “birlikte çalışacağım iş arkadaşlarım nasıl insanlardır ve beni gruplarına kabul edecekler mi?”. İşte bu sorulara verilecek yanıtlar ve iş görenlerin sahip oldukları endişeleri ortadan kaldırma çabaları, işe alıştırma işlevinin kapsamını ortaya koymaktadır.⁹¹

Oryantasyonun amaçları işe alınan işgücü ve işletme açısından olmak üzere ikiye ayrılır.

İşgücü açısından

- İşe yeni alınan personeli işe alıştırmak, kendine güven kazanmasını sağlamak
- İşyerine bağlılığın ve verimliliğin artırılması, çalışana rahat bir ortam hazırlamak ve bunu hissettirmek.

İşletme açısından

- İşgücü devir hızını düşürmek ve işletme kârlılığını artırmak
- İş görene sorumluluklarının bildirilmesi ve ileride oluşacak gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak.⁹²

Yeni işe başlayan bir personelin ihtiyacı olan şey kendisini rahat hissetmesi ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceğine inanmasıdır. Bu yüzden, işe yeni başlayan bir kişiye uygulanacak olan oryantasyon programı dört ayrı konuyu kapsamalıdır.

- **Çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsenebilmesi:** İlk çalışmasını bir grup içinde yapmasını sağlamak hem grup arkadaşlarıyla tanışmasını sağlayacak hem de sorumluluk paylaşımı aracılığı ile arkadaşlarının güvenini kazanma imkanına sahip olacaktır. Mutfak, banyo ve çalışma odaları gibi ortak kullanım mekanlarının tanıtılması yabancılık dönemini kısıtlayacaktır.

⁹⁰ www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?BodyID=48.

⁹¹ D. Bingöl. a.g.e., s. 179.

⁹² www.hotelpersonel.com/haberler.

- **Alacağı görevin niteliğini ve kendinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi:** Şirketin, yeni personelin çalışmasında nelerin beklendiğini ilk etapta sormaktan kaçınacak olan çalışana ihtiyacı olan bütün detayları vermek daha verimli bir çalışma yapmasını sağlayacaktır.
- **Verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi:** Getirildiği pozisyonu hak ettiği ve bilgi, becerisinin verilecek işleri yapmaya yeterli olduğunun vurgulanması çalışanın kendine olan güvenini artıracak ve daha yaratıcı üretmesini sağlayacaktır.
- **Şirket kurallarının ve şirket kültürünün net bir şekilde anlatılması:** Mevcut kuralların anlatımı çalışanın üzerinde baskıyı kaldıracaktır ve bir derece özgürlük sağlayacaktır.⁹³

Genel olarak oryantasyon, yeni iş gören veya bölüm değiştiren iş görenin, işletmede uzun yıllar çalışacağını varsayarak örgütsel yapıya, güdülen ortak amaçlara, uyulması gereken kurallara, iş güvenliği ve sağlık koşullarına, iş görenlere sağlanan sosyal olanaklara, işletmenin temel sorunlarına ilişkin bilgileri aktarmaktır.⁹⁴

2.5. Çalışanların Eğitimi

Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulu, büyüyen işletmelerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunların karşısında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeler yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücü hazırlamak ve geliştirmek zorunda kalmışlardır. Çünkü çağdaş örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet, yaşamsal bir öneme sahiptir.⁹⁵ Çağımız bilgi ve teknoloji çağı olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle örgütler sürekli olarak yeni teknolojileri üretmeye ve kullanmaya muhtaçtırlar. Bu süreci başarabilmek için KOSİ'ler bugün giderek artan ölçüde önem kazanmakta olan insan unsurunu eğitmek ve yeterli bilgilerle donatmak zorundadırlar.⁹⁶ Bu anlamda günümüzün KOSİ'lerinde başarıyı artıran önemli etkenlerden biri, hatta en önemli olanı iyi eğitilmiş, çalıştığı örgütle bütünleşmeyi başarabilmiş insan gücüdür. Bu nedenle işletmede çalışanların eğitim sürecinin işletmeler açısından önemli bir yeri vardır.⁹⁷

Genelde eğitim bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, görgü ve becerilerinde olumlu bir değişme sağlayan süreçtir.⁹⁸

⁹³ www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?BodyID=48.

⁹⁴ Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol. a.g.e., s. 318.

⁹⁵ www.ittu.edu.tr/ac/iktisat/mufredat.

⁹⁶ Tahir Akgemci, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1997, s. 52.

⁹⁷ M. Palmer, K. T. Winters, a.g.e., s. 21.

⁹⁸ Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol. a.g.e., s. 316.

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, iş görenlerin davranış, bilgi yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim ise örgütün etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeye yönelik yönetim araçlarının hepsini teşkil etmektedir.⁹⁹

Personel eğitimi ise, çalışanların yapmakta oldukları veya yapacağı işteki performansları daha etkili bir hale getirmek için çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yani, personel eğitiminin asıl amacı, yapılan işe özgü ve halihazırdaki durumu iyileştirme çabasında olmasıdır.¹⁰⁰

İş gören eğitiminde kullanılan teknikler çok çeşitli ve yaygın olmakla birlikte iş dışı ve işbaşı olmak üzere iki grupta toplanarak incelenebilir.

2.5.1. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Çoğu kez çalışma saatleri ve işyeri dışında gerçekleştirilen eğitim yöntemleridir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.

▪ **Konferanslar:** Çeşitli konularda iş gören toplumun bilgi ufuklarını genişletmek için zaman-zaman işletmeler konferanslar düzenler. Bunlar yararlı ve gerekli konular üzerinde geniş dinleyici kitlesini kapsayan klasik bir eğitim tekniğidir.

▪ **Seminerler:** İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme dışındaki çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminer çalışmalarına göndererek bir diğer eğitim tekniğinden yararlanmaya yönelmişlerdir. Üniversiteler yada meslek kuruluşlarında düzenlenen seminerlere katılanlar genel, teorik, mesleki, yönetsel, teknik konularda bilgilerini tazelemek olanağını bulabilmektedirler. Genellikle güncel konular ele alınmaktadır.

▪ **İnceleme Gezileri:** Burada güdülen amaç, diğer işletmeler, özellikle benzer işletmelere giderek koşullar, farklılıklar ve teknolojik gelişmeler konusunda iş görenlerin bilgilerini artırmaktır.

▪ **Kurslar:** Çalışma saatleri dışında işçi, çırak, monitör (önder örnek işçi) orta ve üst basamak yöneticileri düzeyinde çeşitli konularda eğitici kurslar verilir.¹⁰¹

2.5.2. İş Başı Eğitim Yöntemleri

İş başı eğitim programlarının amacı çalışanların görevleriyle ilgili bilgi eksiklerini tamamlamakla, yeni gelişen teknolojilere uyumunu sağlamak ve kariyer planlamasına göre gelecekteki görevlere hazırlamaktır. İş başı eğitimden beklenen yararlar şunlardır.

⁹⁹ Z. Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 38.

¹⁰⁰ C. Ergin, a.g.e., s. 121.

¹⁰¹ Güngör Önal, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 245.

- Verimliliğin artırılması.
- Çalışanlarda işletmelere karşı olumlu tutum gelişmesi.
- İşçi sağlığının ve iş güvenliğinin korunması, iş kazalarının önlenmesi.
- Personelde süreklilik ve esneklik sağlanması.
- Yeni teknolojilerin ve modern yönetim anlayışının çalışanlarca öğrenilmesi ve uygulanması.
- Sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi.

İşletmede görev tanımı yapılmış olmalıdır. Görev tanımları olmayan bir işletmede işe alma, eksikleri belirleme ve gerekiyorsa eğitim verme tamamen tesadüflere bırakılmış demektir. Tesadüflere bağlı çalışan bir işletmenin rakiplerini geçebilmesi, piyasada tutunabilmesi, ihracat yapabilmesi imkansızdır.

Eğitim ancak, ihtiyaca cevap verdiği zaman yararlıdır, aksi halde zaman ve para kaybı olarak düşünülmelidir. Ne yapacağı açıkça belirlenmemiş bir personele verilecek iş başı eğitimde ihtiyaca cevap vermez.¹⁰²

Genel olarak iş gücü eğitiminin ihtiyacının nedenleri şunlardır.¹⁰³

- Yeni teknoloji.
- Önceki eğitiminde mesleğini tam öğrenmemiş olmak.
- Teknolojik gelişme ve zamanla yeni sorunların ortaya çıkması.
- Önceki bilgilerin unutulması, yanlış hatırlama.
- Eğitim gördüğü meslekten başka bir meslekte çalışması.

Genel olarak bireyin üstüne düşen görevleri en etkili ve verimli biçimde yerine getirmesinin tek yolu iyi bir eğitim sürecinden geçmesidir. Bu nedenle işletmeler gün geçtikçe bir üretim faktörü olarak insan gücü kaynağından en yüksek yararın sağlanmasını amaç edinmişlerdir. Buna karşın, yinede bazı işletmeler, özellikle geleneksel niteliğini koruyan işletmeler eğitim gereksiz bir çaba, gider kaynağı ve zaman alıcı bir uğraş olarak değerlendirirler. Eğitim uğraşlarının zaman ve para gerektirdiği doğrudur ama modern işletmecilik anlayışını eğitimin gereksizliğini kabul etmez, tersine ileriye dönük bir yatırım olarak nitelendirir.¹⁰⁴

2.6. Motivasyon

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin bir diğer politikası da çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. Motivasyon kelimesi “hareket etmek”

¹⁰² www.kosgeb.gov.tr/B4-1.htm.

¹⁰³ www.insankaynaklari.gokceada.com/proje6-1.htm.

¹⁰⁴ Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol. a.g.e., s. 316.

anlamına gelen eski Latin “Movere” kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek v.s. gibi anlamlara sahiptir. Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak yada amaca götürecekt davranışlarda bulunma sürecidir.¹⁰⁵ Yani motivasyon insan davranışını yönlüten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanım, motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi; motivasyon, bireylere belirli yönlerde davranmaya yönlüten bir enerji gücü olarak tanımlanabilir. İkinci olarak, motivasyon amaçlara yönelmede etkilidir.

Motivasyon kavramı çeşitli şekillerde bir çok kez açıklanmıştır. Bu tanımların ortak yönü ise motivasyonun, bireyin davranışını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere sevk etme anlamını taşımasıdır. Motivasyon terimi, gerçekte bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak onun bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten başka şekilde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir.¹⁰⁶

Motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramı olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Bazı kuramlar davranışları harekete geçiren yönünü ve süresini belirleyen etmenlerin bireyin içinde bulunduğu görüşündedirler ve bunlara kapsam kuramları adı verilmektedir. Buna karşılık süreç kuramları olarak adlandırılan yaklaşım, davranışın nasıl harekete geçtiğini, yönlendiğini ve devamlılığının sağlandığını inceler. Süreç kuramı daha çok çalışanın karar verme sistemleri ve bunun davranışla olan bağlantılarını temel almaktadır.¹⁰⁷ Yani kapsam kuramları bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden motivasyon etmenlerini inceler. Süreç kuramları ise bireyin dışından kaynaklanan etmenlerle ilgilidir. Bireyin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri noktasından hareket eder.

Motivasyonun asıl kullanım nedeni çalışanlardır. Çünkü, iş görenlerin başarısı, örgütün işine yarayabileceği gibi kendi işlerine de yarayacaktır. Örgütte motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması, iş görenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Güdüleme etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlara ve açmalara ulaşmak bir yana, iş görenler yeteneklerini ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanmayacakları dan, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.¹⁰⁸

¹⁰⁵ D. Bingöl. a.g.e., s. 268.

¹⁰⁶ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, **Davranış Bilimine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s. 97.

¹⁰⁷ C. Ergin, a.g.e., s. 162.

¹⁰⁸ D. Bingöl. a.g.e., s. 273.

İnsan kaynakları yöneticilerinin en önemli görevi etkili bir çalışma ortamını hazırlamaktır. Etkili bir çalışma ortamı ise, yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden sonuç alınmaz. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü. bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmektir.¹⁰⁹

2.7. Performans Değerleme

2.7.1. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynaklarının önemli politikalarından biride çalışanların performansının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme işletmede çalışan personelin başarısının değerlendirilmesidir. Personel başarımından anlaşılan personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir.¹¹⁰

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçüme yoluyla, iş görenlerin işteki başarısını değerlendirmesi sürecidir. Yani performans değerlendirme sistemleri, bir iş organizasyonunun bütün üyelerinin, hangi işleri yapılması gerektiğini anlamalarında ve bu işlerin en iyi şekilde yapılmasının yollarını bulmalarında yardımcı olma üzere oluşturulur.¹¹¹

Performans değerlendirme, çalışanların örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, kısaca bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir.¹¹² Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlendirmenin önemini ve değerini ortaya koymaktadır.

Performans değerlendirmenin önemini şu şekilde sıralayabiliriz.¹¹³

- Eğitim ve gelişme ihtiyacının saptanması.
- Süre giden performansın gelişmesine katkıda bulunmak.
- Geçmiş dönemdeki performansı gözden geçirmek.
- Geleceğe yönelik potansiyel ve durumlarını değerlendirmek.
- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak.
- Performans hedeflerini saptamak.
- Ücret düzenlemelerini yada yapılacak zamları ayarlamak.

¹⁰⁹ Ş. M. Şimşek, a.g.e., s. 97.

¹¹⁰ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001, s. 267.

¹¹¹ M. Palmer, K. T. Winters, a.g.e., s. 9.

¹¹² İ. Fıdıkcı, a.g.e., s. 297-299.

¹¹³ C. Ergin, a.g.e., s. 136.

2.7.2. Performans Değerlemesinin Amaçları

Performans değerlemesi, bir yandan çalışanların performans veya başarımını iyileştirmeye yönelik olup çalışanların görevlerini örgüt misyonuna uygun şekilde yapabilecek bireysel yetenek ve becerilere sahip olduklarının farkına varmalarını sağlayarak bu yetenek ve becerileri kullanmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, işletmedeki tüm çalışan ve yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamakla yükümlüdür

Performans değerlemenin başlıca amaçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹¹⁴

- Performans değerlemesiyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle onların performansının iyileşmesine katkıda bulunmak.
- Çalışanlara hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak.
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak.
- Kariyer planlama ve gelişme çalışmalarına rehberlik etmek.
- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzeltme işlemlerinin yapılmasını sağlamak.
- Yöneticileri ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak.
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak.
- İnsan kaynakları planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi girdileri sağlamak.
- İnsan kaynakları bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geribildirim sağlamak.

2.8. Ücret Belirleme

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde insan kaynaklarının diğer bir önemli politikası da ücret belirleme yöntemidir. İşletmelerin faaliyetleri sürecinde, bir yandan, kârlılığın artırılması, işletmenin devamlılığının sağlanması gibi örgütsel amaçlar gerçekleştirilirken, diğer yandan bazı bireysel amaçlar da söz konusudur. Bireysel amaçların başında ise: personelin işletmeye yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret gelmektedir.

¹¹⁴ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s. 211.

2.8.1. Ücret Yönteminin Tanımı ve İlkeleri

a. Tanımı:

Ücret kavramı, çeşitli kesimler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır, iktisatçılar tarafından “emeğin fiyatı”; sosyal politika alanında, “çalışmanın geçim aracı”; iş hukuku alanında da “çalışanın fiziksel ve bedensel” çalışmaların karşılığı olarak tanımlanmıştır. İşletme yönetiminde ise ücretin işletme ve personel açısından farklı şekilde ele alındığı görülür.¹¹⁵

İşletme açısından ücret; bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığında üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre belirli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır.

Personel açısından ücret ise, belirli standartlar dahilinde iş görenin ve ailesinin geçimini sağlayabilen bir araç olarak tanımlanır.¹¹⁶

Dar anlamda ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. Daha geniş ve genel anlamda ücret ise, doğa, emek ve sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlisi olan emeğin bedeli, fiyatıdır.¹¹⁷

Ücretler, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge olarak, gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ve gerekse ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılım biçiminin, o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşır.¹¹⁸

b. İlkeleri

İyi bir ücret sisteminde bulunması gereken temel nitelikleri yada ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz.¹¹⁹

- **Eşitlik İlkesi:** Yapılan işin ve işi yapan personelin kapasitesi saptanarak, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- **Bütünlük ilkesi** Büro personeli ile işçi ve teknik personel arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın, tüm çalışanlar için adil bir ücret politikası uygulanmalıdır.
- **Objektiflik ilkesi:** İşletmede duygusal nedenlerle, sempatik ve antipatiklerle ücret artış ve azalışı yapılmamalı. Ücretler ve ücret artışları, objektif olarak, herkese hak ettiği ölçüde, kayırma ve huzursuzluğa yol açmadan verilmelidir.

¹¹⁵ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 267.

¹¹⁶ M. Şerif Şimşek, *İşletme Bilimine Giriş*, Günay Ofset, Konya, 2001, s. 323.

¹¹⁷ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, İstanbul İşletme İktisadi Yayınları, İstanbul, 1991, s. 180.

¹¹⁸ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Yayınevi, bas: 4, Ankara, 2001, s. 240.

¹¹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetim*, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1982, s. 203-205.

- **Esneklik ilkesi:** İşletmenin ücret politikası ve ücret sistemi, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

2.8.2. Ücret Belirleme Süreci

Ücret belirleme süreci örgütlerin rekabet şartları altında etkin bir ödeme programı oluşturabilmek amacıyla yapmış olduğu birtakım işlemlerden oluşur. Bu işlemler sırasıyla iş analizi, iş değerlemesi, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması ve bireysel ücretin belirlenmesi aşamalarında oluşmaktadır.

a. İş Analizi

İş analizi her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve şartları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlara ilişkin bilgileri yazıya dökme işlemidir.¹²⁰ Yani iş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleriyle ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin inceleme süreci olarak tanımlanır.¹²¹

İş analizi, her bir işe ilişkin görev ve sorumlulukların analizi ile iş tanımlarının hazırlanmasını içerir. Böylece iş analizi ile işler sistematik olarak tanımlanır ve içerikleri kaydedilir.

b. İş Değerlemesi

İş analizi ile işler sınıflandırdıktan sonra organizasyon içinde eşitliğin sağlanmasının amacıyla olan iş değerlemesinin yapılması gereklidir.

İş değerlemesi, işlerin ayrıntılı olarak analiz ve tanımlamalarının yapılarak aralarındaki farklılıkları ortaya koyma ve birbirine göre nispi değerlerini sistematik bir şekilde belirleme sürecidir.¹²²

İş değerlemesinde faktör ve dereceler saptandıktan sonra ücret araştırmasına geçiler.

c. Ücret Araştırması

İşletmeler ücret adaletini sağlayabilmek amacıyla eşit işe eşit ücret ödemeye çalışırken, bu prensibi sadece işletme içinde değil bölgede veya iş kolunda bulunan diğer işletmelerde de aynı işe ödenen ücret seviyesini araştırıp kendi sistemini düzenlemelidir.¹²³

Bu aşama, emek piyasasında geçerli olan ücretlerin ücret düzeylerinin saptanması için bir araştırma yönteminin seçilmesi uygulanmasını içermektedir. Diğer bir deyişle ücret araştırması işletme dışında oluşan ücretlerin işletme içindekilerle karşılaştırılmasıdır.

¹²⁰ Ömer Dinçer, Y. Fidan, **İşletme Bilimine Giriş**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1987, s. 267.

¹²¹ M. Ertürk, a.g.e., s. 238.

¹²² Ö. Dinçer, Y. Fidan, a.g.e. s 275.

¹²³ M. Ertürk, a.g.e. s 264.

d. Ücret Yapısının Oluşturulması

Ücret yapısı bir işi diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirlemek açısından önemlidir.¹²⁴ Ücret yapısı daha önce bahsetmiş olduğumuz iş değerlemesi ve ücret araştırmaları sonucunda ortaya çıkacaktır. Böylece eşit işe eşit ücret uygulamak kolaylaşacaktır.

Bu safhada işler gruplandırılır ve ücret eğrileri çizilir. İşler kademelendirilir ve bunlara bağlı ücretler tespit edilir. Ücretlerin tespitinde genel ekonomik şartlar ve kanuni sınırlamalar göz önüne alınmalıdır.¹²⁵

e. Bireysel Ücretin Tespiti

Bu aşama ücret yönetim sürecinin son aşaması olarak kabul edilebilir. Sırasıyla açıkladığımız aşamalardan sonra, araştırma sonuçları analiz edilerek her işin ücretinin saptanması bu aşamada gerçekleşir.

Bu aşamada ilk olarak iş görenin çıplak ücreti hesaplandıktan sonra üzerine diğer parasal ve sosyal yardımlar eklenir. Ayrıca fazla mesai gibi faktörlerde göz önünde bulundurularak bireysel ücret hesaplanır.¹²⁶

İş görenlerin örgüte yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret, onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında personele, örgüt içinde statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Ücret yönetimi bu yönleriyle karmaşık bir görev olmasının yanında, hem örgüt, hem de personel açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel gereksinimler ile yapılan ücret ödemeleri arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireysel, paraya onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler. Çünkü para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı, daha çok ilgi topladığından, bireyler için değerlidir. Yapılan ücret ödemeleri artıp birey çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde, bu bireyde, başarı veya başarılı olma duygusu gelişir.¹²⁷

2.9. Kariyer Planlaması

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli politikalarından biride çalışanların kariyerleriyle ilgilidir. Kariyer, bir çalışanın tüm çalışma

¹²⁴ İsmail Dalay, A. Ataay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2000, s. 262.

¹²⁵ Ö. Dinçer, Y. Fidan, **a.g.e.**, s. 276.

¹²⁶ D. Bingöl, **a.g.e.**, s. 378.

¹²⁷ H. Can ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 240.

yaşamı boyunca yaptığı işlerden oluşur. Kariyer, kişinin iş hayatı boyunca takip etmesi gereken bir dizi “faaliyet yolu” olarak ifade edilmektedir.¹²⁸

Genel anlamda kariyer; yaşam boyunca süren uğraş olarak tanımlanırken, özgül anlamda ise ilerleme ve yükselme beklentisi ile geç yaşlarda girilen ve ilkelce emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraş şeklinde ifade edilmektedir.¹²⁹

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir.¹³⁰ Yani kariyer yönetimi iş gücünün ihtiyaçlarının tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasının planlanması stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynakları uzmanlarını ve iş yerine dışardan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.¹³¹

KOSİ’lerde insan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri arasında insan kaynaklarından yararlanma, insan gücünü motive etme, yöneltme, değerlendirme ve eğitim gibi faaliyetler sayılabilir. Günümüzde, bu fonksiyonlara insan unsurunun geliştirilmesi ve mesleki geleceğinin planlanması faaliyetleri de eklenmiştir. Bu çalışmaların amacı, gelecekte ortaya çıkacak olan personel ihtiyaçlarını bir plan çerçevesinde belirleyerek bu ihtiyaçların etkin bir kariyer planlama ile giderilmesini sağlamaktır.¹³²

Kariyer planlama, tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir.¹³³

Kariyer planlaması; işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerin belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlamasına yönelik bilinçli bir plan yapılmasıdır. Burada önemli olan kişinin gelecekte varmak istediği mesleki performansla örgütün kişiden beklentilerinin örtüşmesidir. Bu nedenle kariyer planlaması, çalışanlarla yöneticilerin birlikte almaları gereken karar olmalıdır.¹³⁴

Kariyer planlaması genellikle şu amaçlara hizmet etmektedir.¹³⁵

- İnsan kaynaklarının etkili kullanımı

¹²⁸ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 179.

¹²⁹ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 202.

¹³⁰ www.dreamandoct.com.

¹³¹ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epilson, Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 35.

¹³² Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s. 20.

¹³³ S. Yalçın, a.g.e., s. 97.

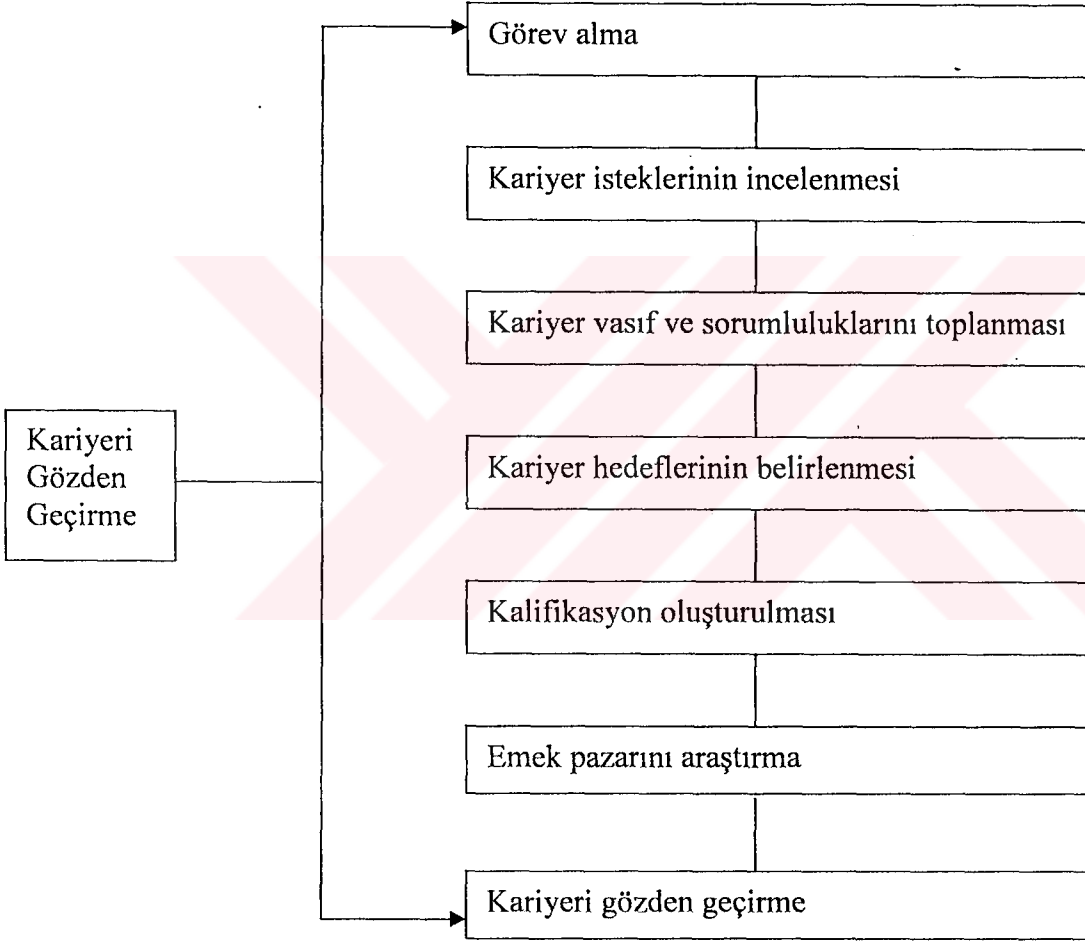
¹³⁴ Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol, a.g.e., s. 323.

¹³⁵ H. Can ve Diğerleri, a.g.e., s. 164.

- Yükselme gereksinimlerinin tatmini için personelin geliştirilmesi.
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi.
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi.
- Personelin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının artırılması.
- Bireyin eğitim ve gelişme gereksiniminin daha iyi belirlenmesi.

2.9.1. Kariyer Planlama Aşamaları

Bireyin çalışma hayatında kariyerini planlaması Şekil 2.3'de de görüldüğü gibi şu şekilde gelişmektedir.¹³⁶



Şekil 2.3. Kariyer Planlama Aşamaları

- **Birinci aşama:** Bu aşamada kişiler işyerinde görev alırlar. Kişilerin iş yerinde çalışmaya başlaması sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.

¹³⁶ S. Aytaç, a.g.e., s. 173.

- **İkinci aşama:** kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyeriyle ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir. Öncelikle birey burada kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerinin ilgi ve arzularının tam bir analizi yapılmalıdır.
- **Üçüncü aşama:** işin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf ve sorumlulukların araştırılmasıdır. Bu aşamada kişi seçtiği işle ilgili görevleri sorumlulukları ve işin gerektirdiği eğitimi araştırmalıdır. Birey işin özelliklerini ve olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirmelidir. Ayrıca kendi kişisel özelliklerini, rekabet avantajını, eğitimi, kişisel karakteri ve ilişkileriyle zayıf yönlerini de ortaya koymalıdır.
- **Dördüncü aşama:** tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.
- **Beşinci aşama:** kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır. Kişi artık bu aşamada istediği işi bilmelidir.
- **Altıncı aşama:** kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarının da göz önünde bulundurmaktadır.
- **Yedinci aşama:** birey kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu aşamalara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir.

Kariyer planlamasının sorumluluğu sadece bir bireyin faaliyetleri ile sınırlandırılmamalıdır. Dahası bir örgüt çalışanları için iş fırsatı yaratarak büyük bir rol üstlenebilir. Bundan dolayıdır ki, kariyer planlaması örgüt ve bireyin katılımıyla gerçekleştirilirse daha etkili olur. Örgüt her düzeyde hizmet vermek için yeterli bir şekilde eğitilmiş insanların sürekli olarak örgüte kazandırılmasına ihtiyaç duyar. Başarılı kariyer planlaması süreci örgütün nitelikli insan gücü ihtiyacını en etkin cevap verme yöntemi olabilir.

2.9.2. Kariyer Planlamasının Faydaları

Kariyer planlaması, bireyin seçilen kariyer amaçlarına ulaşma yolunun sürecini kapsamaktadır. Bunun faydaları son yıllarda işletmelere hızla yayılmıştır. Bu faydaları hem birey hem de örgüt açısından ayrı-ayrı sıralamak mümkündür.

Örgüte sağladığı faydalar

- Kişisel yeteneklerin daha etkili geliştirilmesi.
- Kişinin kendi kendini değerlendirmesine olanak sağlanması.

- İnsan kaynaklarının departmanlar arası ve hatta uluslar arası alanda daha etkili çalışması.
- Kişisel gelişimden dolayı personel mutluluğunun artırılması.
- Yatay ve dikey kariyer hareketlerinin sağlanması nedeniyle performansın artırılması.
- Örgütsel bağlılığın sağlanması, motivasyonun artırılması ve işten ayrılma oranının azaltılması.
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının ve yöntemlerinin belirlenmesi.¹³⁷

Bireye sağladığı faydalar

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak.
- Birinin, işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığı azaltmak.
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek .
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek.
- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişimi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiği içinde daha iyi kariyer hedefini yerleştirmek.¹³⁸

2.10. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Sağlanması

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer politikası da işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgilidir. İşletmelerde sağlık ve güvenlik konusu, yönetim açısından yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk gibi algılansa da örgütün her basamağındaki iş görenin özen göstermesi gereken durumları içermektedir.¹³⁹

Dar anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği, işyerinde beden ve ruhi varlığına zarar vermesi muhtemel riskler ve bu risklere karşı tedbir hazırlamaktır. Geniş anlamda ise işyerinde sağlıklı ve emniyetli çalışma ortamı hazırlamak yanında, işçilerin verimli çalışmasına yönelik işyeri konfor şartlarının sağlanması; işçinin çalışma ortamındaki verimli çalışmasını olumsuz etkileyen dış çevre şartlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapmaktır.¹⁴⁰

Yani işçi sağlığı ve iş güvenliği; “tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk etmenlerinin önlenmesi; yine

¹³⁷ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 197.

¹³⁸ Jeffrey Sonnenfeld, *Career Management: An Introduction to Self Assessment, Career Development and Systems*, Science Research Assessment, INC, 1984, s. 5.

¹³⁹ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2001, s. 223.

¹⁴⁰ Kadir Arıca, *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Dersleri*, Sargın Ofset, Ankara, 1999, s. 1.

çalışanların bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması” olarak açıklanabilir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramının çağdaş anlamı, iş kazaları ve meslek hastalıkları tedavisinden öte iş görenin sağlığını korumak ve onun sağlığını bozacak çeşitli tehlikeleri ortadan kaldırmaktır.¹⁴¹

Personel sağlıklı olması, sağlıklı davranışta bulunması, kişisel bir durum değildir. İşletmenin verimliliğini ve karlılığı da bundan etkilenir. O halde, işletmelerde insan faktörünün varlığı, belirli sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasına da gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda iş kazaları ve özellikle meslek hastalıklarına karşı çeşitli önlemlerin alınması, stres ve çatışma gibi olguların en iyi şekilde yönetilerek iş yaşamı kalitesinin yükseltilmesi, sağlık şartlarının iyileştirilmesinin başlıca ön çalışmalarıdır.

İş güvenliğinde ise, çalışanların buldukları ortamdaki koşullar nedeniyle oluşabilecek kazaların zararlı sonuçlardan korunmalarını içermektedir. Personelin fiziki, yani bedensel sağlığı ile ilgili bir kavram olup, personelin iş kazaları ve meslek hastalıklarına maruz kalmalarını önlemeye yönelik faaliyetlerdir.

Personelin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel şartlar verimliliği etkileyen en önemli faktörlerdir. Bu şartların uygun bir şekilde düzenlenmesi iş kazalarını düşürdüğü gibi, çalışanların moral yapısını etkileyerek işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, işletmedeki ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü, fiziki çalışma koşullarının en iyi şekilde düzenlenmesi gerekli bir durumdur.¹⁴²

İnsan kaynakları yönetimi etkili bir sağlık ve iş güvenliği programı hazırlamalıdır. Bu programın işletmeye uygulanması bir yandan sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlanırken diğer yandan personelin iş motivasyonu ve iş doyumunu en yüksek düzeye çıkarılmış olur.

¹⁴¹ D. Bingöl. a.g.e., s. 423.

¹⁴² H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 289-293.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE İŞ ANALİZİ YÖNTEMİ

KOSİ'ler düşük maliyet, yüksek kalite, kârlılık ve sağlıklı büyüme gibi amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli eylemlere girişirler. Bu eylem ve çabaların her biri bir iş olarak ortaya çıkar. Her bölümde yapılan birbirinden çok farklı işler bulunur. İş analizi işletmede yapılan tüm işlerin ayrı-ayrı incelemesi, içeriklerin belirlenmesini kapsar. Böylelikle, bu işleri yerine getirecek insan kaynaklarının doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırma olanağı sağlanır. Gerçekten, işin yapısı ve içeriği yakından incelenmedikçe ve sınırları doğru tanımlanmadıkça personeli işte etkin ve verimli çalıştırmak ve iş ile personel arasında doğru ilişki kurmak olası değildir.

Bu bölümde, öncelikle iş analizinin kapsamını, iş analizi ile ilgili temel bilgiler, analiz sürecini, kullanım alanlarını ve kullanılan yöntemleri ele alacağız

3.1. İş Analizinin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başarı ile ifa edilmesi, sağlıklı bilgilerin girdi olarak kullanılmasını gerektirir. İnsan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu bu bilgilerin başında iş analizi ile elde edilen veriler gelmektedir.¹⁴³ Personel seçimi, ücretlendirme, iş değerlemesi, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi süreçlerin yürütülmesinde iş analizi ile elde edilen veriler kullanılır.

3.1.1. Tanımı ve Önemi

İş analizi, bir işin nitelikleri, gerekleri, incelikleri ve çalışma koşullarını gözlem, soruşturma ve inceleme yoluyla saptamaktadır. Bu niteliği ile iş analizi, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi ustalık, bilgi ve yetenekler gerektiğini araştıran bir tekniktir.¹⁴⁴

İş analizi hakkında çeşitli tanımlar yapılmıştır bunların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

İş analizi; bir işin içeriği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi sürecidir.¹⁴⁵

İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik çalışmadır¹⁴⁶

¹⁴³ D. Bingöl. a.g.e., s. 53.

¹⁴⁴ Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol. a.g.e., s. 325.

¹⁴⁵ H. Can ve Diğerleri, a.g.e., s. 49.

¹⁴⁶ C. Aldemir ve Diğerleri, a.g.e., s. 64.

İşletmede mevcut olan her görevin niteliklerinin ve inceliklerinin araştırılmasına ve bu görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan davranışların, sorumlulukların ve çalışma koşullarının ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalara iş analizi denir.¹⁴⁷

İş analizi, bir iş hakkında güvenilir bilgiler toplama işlemidir. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar.¹⁴⁸

İş analizi işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı-ayrı niteliği, inceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Kısaca iş analizi işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması olarak tanımlanabilir.¹⁴⁹

İş analizinin önemine gelince, eğer bir işletmede iş analizi yapılmamışsa, o işletmede personel bulma ve seçme fonksiyonu da dahil olmak üzere insan kaynaklarıyla ilgili hiçbir fonksiyon sağlıklı bir şekilde yerine getirilemez. İşletmede bulunan mevcut işlerin gereklerinin bilinmediği bir örgütte, istihdam edilmek üzere ne tür vasıflara sahip elamanlara ihtiyaç duyulduğu bilinemez, dolayısıyla sağlıklı bir seçimde yapılamaz. Yani iş analizinin önemli avantajı yeni personeli seçecek firma yöneticilerine doğru görev bilgileri sağlayarak başvuran adaylar arasından daha iyi bir seçim yapabilmelerini mümkün kılmaktır. Ayrıca yöneticiler, başvuran adaylara çeşitli görevlerin kapsamını ve aranan özellikleri daha iyi açıklayacaklardır. Böylelikle, çalışmaya başladıktan sonra işi sevmediğini görecektir, veya kendisinden beklentileri vermeyecek kapasitede olan kişilerin işe alınmaları önemli bir ölçüde en aza indirilmiş olacaktır.¹⁵⁰

3.1.2. İş Analizinin Amaçları

Bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak iş analizi organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁵¹

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak.
- Şu andaki yada gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.

¹⁴⁷ Gülruh Özışık Gürbüz, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 9.

¹⁴⁸ E. Eren. a.g.e. s. 307.

¹⁴⁹ www.geocities.com/aksact/topkal.htm.

¹⁵⁰ G. Ö. Gürbüz, a.g.e. s. 10-11.

¹⁵¹ Z. Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 55.

- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
- İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- Ücretleme sistemi açısından her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.¹⁵²

Yani kısaca iş analizinin amaçları sadece insan gücü talebini hesaplamada değil, aynı zamanda iş tanımı ve insan gücünün niteliklerinin belli edilmesi işe alınması yerleştirilmesi ve eğitimi ücret sistemlerinin oluşturulmasında kullanılan iş değerlemesine yardımcı olması toplu sözleşme görüşmelerinde yardımcı bilgi sağlaması ve güvenlik amaçlarına hizmet etmesi biçiminde özetlenebilir.¹⁵³

3.2. İş Analizi İle İlgili Temel Bilgiler

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde iş analizi sonrası üç temel kavram ortaya çıkmaktadır. Bunlar, iş tanımları, iş gerekleri ve iş değerlemesidir. Bu kavramlar iş analizinin elle tutulur üç temel ürünüdür.¹⁵⁴

3.2.1. İş Tanımı

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analizi çalışması yapılmış ise onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımlarından söz edilir. Bu iki kavram birbirini bütünlükler. Yani iş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. Bu formlarda işin özellikleri yararları gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir.¹⁵⁵

İş tanımı görevlerin ve işin gerektirdiği sorumlulukların tanımlanması ve iş hakkında örnekler geliştirme gibi işlemlerin listelenerek yazıya dökülmesidir.¹⁵⁶

İş tanımı; iş analiziyle toplanan verilerden yararlanılarak, her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanması olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁷

¹⁵² www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=68.

¹⁵³ C. Aldemir ve Diğerleri, a.g.e., s. 68.

¹⁵⁴ C. Ergin, a.g.e., s. 40.

¹⁵⁵ Z. Sabuncuoğlu, a.g.e. s. 9.

¹⁵⁶ Angelo S. DeNisi, Ricky W. Griffin, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 2001, s. 151.

¹⁵⁷ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 66.

Yani, iş tanımı, belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin ve davranışların yazılı bir ifadesidir.¹⁵⁸

İş tanımının temel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yapılan işle ilgili var olan durumu tespit etmek.
- İş akışındaki olası tıkanıkları aşmak.
- Performans değerlendirmeye baz oluşturacak bilgileri sağlar.
- Özellikle görev dağılımı ve seçme işlemi sırasında iş tanımları yöneticilere rehberlik eder.¹⁵⁹

İş tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. Ancak iş tanımı, işin kimliği dışında işlerin ayrıntılı özelliklerini diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir.

İş tanımlarından dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, iş tanımının işi yapan kişiye değil, işin kendisini tanımlaması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır ifade ile yapılmasıdır.¹⁶⁰

İş tanımının işletmeye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların görevlerini sorumluluklarını ve kendisinden beklenenleri daha iyi anlayıp işi hakkında bilinçlenmesini sağlar.
- Çalışanın performansı, işi doğru ve standartlara uygun olarak yapıp yapmadığını yetki ve sorumluluklarının derecesi ve iş koşulları hakkında gerekli bilgileri sağlar.
- Verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken noktaları saptanarak, iş basitleştirme yönteminin geliştirilmesini sağlar.
- İşe alma ve işten çıkartma kriteri olarak kullanılır.
- Örgüt bilincinin oluşmasını sağlar.¹⁶¹

3.2.2. İş Gereklere

İş analizinin bir diğer uzantısı da iş gereklereidir. İş gereklere, bir işi yapması beklenen kişinin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken minimum özelliklere kapsar. İş analiziyle elde edilen bilgilere dayanarak, bu listede sahip olunması gereken bilgi, beceri, eğitim, deneyim ve o iş için gerekli olan yetenekler yer alır.¹⁶²

¹⁵⁸ www.geocities.com/aksact/topkal.html.

¹⁵⁹ Ahmet Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001, s. 70.

¹⁶⁰ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=68.

¹⁶¹ G. Ö. Gürbüz, **a.g.e.**, s. 21.

¹⁶² C. Ergin, **a.g.e.**, s. 41.

İş gerekleri, işi yapacak kişilerin yetenekleri, hünnerleri ve iş için yapmaları gereken diğer karakteristiklerini incelemektedir.¹⁶³

İş gerekleri, işe eleman seçiminde eğitim ihtiyacının saptanmasında ve iş değerlemesinde yol gösterici olarak işlev görmektedir. Gerçekten iş gereklerinin öngördükleri beşeri niteliklere göre “işe göre adam” almada önemli rol oynamaktadır.¹⁶⁴

İş gerekleri çalışmasında çalışmaların iş açısından dört özelliği tespit edilir:

- **Fiziksel özellikleri** işin yapılması için personelin yaptığı bedensel hareketler (taşıma, kaldırma, bükme vb) işin yapılış biçimi (ayakta, oturarak veya yürüyerek) ve bunların gerektirdiği bedensel nitelikleri belirtir.
- **Zihinsel özellik** işi başarmada düşünsel süreçlerin uygulanması anlamına gelir. Yargılama, uyarlanma, sorun çözme gibi konuları içerir ve personelin karmaşık olan veya olmayan, yönelen veya yenilenmeyen görevleri yapma, kendi başına yada gözetim altında iş ile ilgili kararları alma veya kendisi için aldırma derecesini gösterir.¹⁶⁵
- **Duygusal ve sosyal özellikleri** ise sosyal ilişkiye açıklık çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme derecesini gösterir.
- **Davranışsal özellikler** kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığını gösterir.

Özetle iş gerekleri çalışmada aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımı işin profili iken iş gerekleri işin istediği çalışan profilidir.¹⁶⁶

3.2.3. İş Değerlemesi

İş analizinin bir diğer uzantısı da iş değerlemesidir. İş değerlemesi, bir işletmedeki tüm işlerin birbirine göre güçlük derecesini veya önem oranlarını ortaya koyma sürecidir.¹⁶⁷

İş değerlemesi işletmedeki farklı işlerin birbiriyle kıyaslanmasını sağlar. Yani bir anlamda yapılan her işin örgüt için taşıdığı değeri ortaya koyar. Özellikle ücret ve ödül gibi konularda iş değerlemesi çok gereklidir.¹⁶⁸

İş değerlemesinin uygulamada çeşitli yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Her işletme kendi yapısına çalışma konusuna özelliklerine ve büyüklüğüne göre en uygun düşen yöntemi seçer ve uygular.

¹⁶³ A. S. Denisi, R. W. Griffin, a.g.e., s. 151.

¹⁶⁴ D. Bingöl, a.g.e., s. 72.

¹⁶⁵ H. Can ve Diğerleri, a.g.e., s. 63.

¹⁶⁶ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=68.

¹⁶⁷ www.geocities.com/aksact/topkal.html.

¹⁶⁸ C. Ergin, a.g.e., s. 41.

İş değerlemede kullanılan temel yöntemler sıralama, sınıflama ve puanlama yöntemleridir.

3.2.3.1. Sıralama Yöntemi

İşler iş analizinde sözü edilen yapısal faktörler açısından değil fakat bütün olarak bağlı bulunduğu grup içinde yapılmasındaki güçlük, kolaylık ölçütüne göre karşılaştırarak önem sırasına uygun biçimde dizilir.

Bu yöntemin uygulanmasında işler karşılaştırılırken bazı temel noktalar göz önüne alınır. Örneğin; işin büyüklüğü, zorluğu, gerektirdiği görgü ve bilgi işlerin nitelikleri sıralanmasında rol oynar.

3.2.3.2. Sınıflama Yöntemi

Bu yöntemin niteliği işlerin belirli sınıflar yada dereceleri içinde değerlendirilmesidir. Önce sınıflar saptanır ve tanımlanır daha sonra bu sınıfların gerektirdiği nitelik ve içeriğe göre işler sıralama yönteminde belirlenen tekniğe uygun biçimde yerleştirilir. İşlerin sınıflara ayrılmasında çeşitli ölçüler esas alınır. Örneğin; bir işletme işleri atölye işleri, büro işleri, satış işleri, denetim işleri gibi sınıflara ayrılır. Görüldüğü gibi, sınıflandırma yöntemi sıralama yönteminin daha gelişmiş biçimidir. Yapılan işlerin sayısı arttığında sınıflamaya zorunlu olarak gidilmektedir.¹⁶⁹

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde genellikle bu yöntem kullanılmaktadır.

3.2.3.3. Puanlama Yöntemi

İş değerlemede kullanılan yöntemler içinde en modern bilimsel ve en geçerli olanı puanlama yöntemidir. Genellikle büyük ölçekli işletmelerde uygulanır. Diğer yöntemlerden farklılığı sayısal tabana dayanmaktadır. İşlere verilen toplam puanlara göre değerlendirme sonucu elde edilir. Yüksek puan bir işe verilecek ücret, düşük puan alan ile aynı düzeyde olmayacaktır.

Puanlama yönteminin uygulanması belirli bir sırayı izleyen aşamaların gerçekleştirilmesini gerektirir. Bu aşamalar;

- Öncelikle değerlendirilecek işlerin belirlenmesi.
- Temel ve alt faktörlerin seçimi ve tanımı .
- Faktör derecelerinin puanlanması.

¹⁶⁹ Güngör Oral, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kiyabevi, İstanbul, 2000, s. 294.

İş değerlemesinde faktör ve dereceler saptandıktan sonra sıra bunların verilecek puanlara gelir. Ancak puanların dağıtımı oldukça zor bir iştir. Her faktör ve derecesinin önemi ağırlığı göz önüne alınarak bir kurul tarafından uygun görülen puanlar verilir.¹⁷⁰

3.3. KOSİ'lerde İş Analizi ve Süreci

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde iş analizi, büyük işletmelere nazaran kolaydır. İş analizi yapılmasından önce belli bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu çalışmaların başında örgütte bulunan farklı işlerin tümünü belirlenmesi gerekmektedir. Yani işletmedeki güncel maaş bordrolarını, örgüt şemasını, varsa eskiden yapılmış iş tanımlarını ve diğer iş ve personel kayıtlarını yarayarak veya örgütteki yöneticilerle görüşerek analiz edilecek işlerin listesini hazırlamalıdır. Bu yüzden KOSİ'lerde az sayıda iş bulunduğundan bu faaliyet kolayca yapılabilmektedir.

İş analizi yapacak bir işletmenin izlemesi gereken bazı süreçler vardır. Bu süreç içinde iş analizinin hangi işleri kapsayacağını belirlemek ve güncelleştirilmesi için nasıl bir zamanlama yapılacağını saptanması gerekir.

3.3.1. Analiz Edecek İş Sürecinin Belirlenmesi

İş analizine başlarken, öncelikle işlerle ilgili bilgilerin belirlenmesine karar vermelidir. Toplanacak bilgilerin yapısı, kullanım alanlarına göre belirlenir.¹⁷¹ İş analizinde en önemli ve genellikle en zor aşama, üzerinde çalışılacak, iş sürecini yeterince açık bir şekilde ortaya koymak ve tanımlamaktır. Bunlar:

- İncelenecek iş sürecini seçmek
- İş sürecinin işlevini saptamak
- Saptanan işlevin ışığında çalışmanın amaçlarını ifade etmek.¹⁷²

İş analiziyle birlikte toplanacak bilgiler genel olarak aşağıdaki yer almaktadır.

1. İş Faaliyetleri
 - a. İş faaliyetleri ve işlemler
 - b. Faaliyet raporu
 - c. Kullanılan yöntemler
 - d. Kişisel sorumluluklar

¹⁷⁰ Z. Sabuncuoğlu, T. Tokol. a.g.e., s. 328.

¹⁷¹ D. Bingöl. a.g.e., s. 58.

¹⁷² Meryem Akoğlan Kozak, Konaklama İşletmelerinde İş Analizi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s. 45.

2. İş gören bağlantılı faaliyetleri
 - a. İş gören davranışları
 - b. Yöntemlerin analizi için gerekli öğeler
 - c. İş için harcanan efor
3. Makineler, aletler ve araçlar
4. İşle bağlantılı soyut ve somut öğeler
 - a. Bilgi kullanımı
 - b. İşlenen materyal
 - c. Üretilen ürünler veya verilen servisler
5. İş performansları
 - a. İş değerlemeleri
 - b. Hata analizi
 - c. İş ölçümü, (bir işi yapabilmek için harcanan zaman)
6. İş İçeriği
 - a. İş programları
 - b. Finansal ve finansal olmayan teşvikler
 - c. Fiziksel iş koşulları
 - d. Örgütsel ve sosyal içerikler
7. İş için gerekli iş gören nitelikleri
 - a. Kişisel özellikler
 - b. Aranılan eğitim düzeyi
 - c. Aranılan iş tecrübesi

Analiz amacıyla seçilecek tüm iş süreçleri inceleme yapmaya uygun olmalıdır. Bir iş analizi ve iş tasarım programının en son amacı tüm iş süreçleri üzerinde çalışmaktır. Çünkü pratik sonuçlar göstermektedir ki, öncelikle en fazla kazanımın sağlanacağı süreçler üzerinde çalışmak gerekmektedir. Bu yaklaşım, programın bütünü için ihtiyaç duyulan çıkış noktasını teşkil etmektedir. Beklenen fayda ve avantajlar doğrultusunda farklı süreçleri önem sırasına göre dizilebilir.¹⁷³

¹⁷³ M. A. Kozak, a.g.e., s. 47.

3.3.2. Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi

İş analizi yapacak bir işletmede en önemli konu, ekipte yer alacak analizcilerin seçimi ve eğitimidir.¹⁷⁴ Analizdeki başarı bu kişilere bağlı olacağından, onların teknik bilgiye sahip olmaları yanında sosyal konuları inceleyip araştırarak bir niteliğe ve bilgi birikimine de sahip olmaları gerekir.¹⁷⁵

İyi bir iş analizcisinden aranan özellikler şöyle sıralanabilir.¹⁷⁶

Kişisel Nitelikler:

1. Başkaları ile iyi geçinebilme yeteneği.
2. Başkaları ile görüşme ve konuşabilme yeteneği.
3. İyi görünüşlü olma.
4. Sıcak ve arkadaş canlısı kişilik.
5. Anlayış ve sabırlı bir kişilik ve tarafsız görüş.

Zihinsel Yetenek

1. Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği.
2. İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği.
3. Sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği.
4. Kısa ve açık yazabilme yeteneği.
5. Kendi başına çalışabilme yeteneği.

Kuşkusuz sayılan bu özelliklerin tümüne sahip olan kişileri bulmak güçtür. Ancak genelde analizcilerin bu niteliklere sahip kişiler olması gerekir. Analizci seçiminde de bu nitelikler, ölçüt olarak ele alınır ve mümkün olduğunca bunlara yaklaşılmaya çalışılır.¹⁷⁷

KOSİ'lerde az sayıda iş bulunduğundan, bu işletmelerde yapılacak iş analizi çalışması için gerekli analizci sayısı, daha fazla işin bulunduğu büyük bir işletmede yapılacak iş analizi çalışmasında yer alacak analizci sayısından az olacaktır.¹⁷⁸

Analizci sayısının belirlenmesinde aşağıdaki gibi bir formül önerilmektedir:

$$A = \frac{I}{G \times S}$$

A= Analizi yapacak eleman sayısı

I= Görüşme yapılacak iş gören sayısı

G= Ortalama görüşme sayısı

S= Bütün görüşmelerin devam süresi

¹⁷⁴ H. Can ve Diğerleri, a.g.e., s. 53.

¹⁷⁵ D. Bingöl. a.g.e., s. 60.

¹⁷⁶ H. Can ve Diğerleri, a.g.e., s. 53.

¹⁷⁷ D. Bingöl. a.g.e., s. 60.

¹⁷⁸ H. Can ve Diğerleri, a.g.e., s. 52.

Bu aşamadan sonra analizcilerin seçimi konusu gelir. Analizcilerin seçim ve eğitimi, işle ilgili verilen sağlıklı bir biçimde toplanması ve değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu konudaki amaçlara ulaşılması, analizcilere olduğu kadar onların çalışma yöntemlerine ve hazırladıkları formlara da dayanır.¹⁷⁹

Analizcilerin seçimi için başlıca iki kaynağa başvurulur. Bu işletme içinden veya işletme dışından analiz işlerinde uzman danışman kuruluşlarından. Analiz çalışmaları sırasında işletme içinden görevlendirmenin bir takım avantaj ve dezavantajları olabilir. Analizcinin ortamı ve çalışanları tanınması, işletmedeki işler hakkında bilgi sahibi olması daha kolay gözlem ve kayıt yapmasını kolaylaştırıcı yönde avantaj sağlarken diğer tarafların birbirini tanımalarının ciddi yürütülmesini engellemesi ve analizcinin eski işine geri döndüğünde uyum sorunları yaşaması gibi dezavantajlarının olduğu bilinmektedir.

Danışman bir kurumla anlaşma yapılması yada dış kaynaktan yararlanması durumunda ise, objektif bir çalışma yapılması gibi olumlu yönleri yanında, pahalı olması, işletmenin örgüt yapısına ve örgüt iklimine yabancı olmasından kaynaklanan bir takım sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Bu iki yöntemin sakıncalarının en aza indirilmesi için uzman bir firma ve işletme personelin birlikte çalıştığı bir iş analizi organizasyonu en fazla tercih edilen yöntemi oluşturmaktadır.¹⁸⁰

İş analizi teknik bir çalışma olması nedeniyle bu konuda fazla bilgi ve deneyime sahip olmayan analizcilerin eğitimden geçirilmesi yararlı olmaktadır. Bir program çerçevesinde analiz yöntemleri, içeriği ve uygulamada özellikle dikkat edilmesi gereken noktalar öğretilmeye çalışılır. Eğitim çalışmalarında şu hususlar üzerinde durulmalıdır:

- Analizlerin nasıl yürütüleceği.
- Analizcilere neyi, nasıl yapacakları ve kullanacakları formlar hakkında bilgi veren dersler ve yayınlar vermek.
- Onlara, personelle yapacakları görüşmelerin bir uygulamasını yaptırmak, karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda bir tartışma açmak.
- Model iş verileri üzerinde çalıştırmak, analizcilerin kendilerine bu verileri düzenleme ve ayırma konusunda neler yapacaklarını göstermek ve bu verilerin yorumunu yaptırmak.

3.3.3. Analizin Güncelleştirilmesi

Genellikle iş analizinin ne zaman güncelleşeceği sorusuna, zaman bakımından üç değişik durumun bulunduğu şeklinde cevap verilebilir.

¹⁷⁹ D. Bingöl, a.g.e., s. 61.

¹⁸⁰ M. A. Kozak, a.g.e., s. 72.

- **Örgüt kurulurken:** iş analizi yapılmalıdır. Çünkü kuruluş aşamasında bir örgüt personele ilişkin temellerini bilimsel olarak gerçekleştirilen bir iş analizine dayandırılırsa, daha başlangıçta iyi ve kaliteli bir personel ile bilimsel bir yönetime sahip olacaktır.
- **Gerektiğinde:** de iş analizi yapılabilir. Yeni bir görev yeri ortaya çıktığında, işlerin içinde bulunduğu etmenler karşısında durumu değiştiğinde, örgütsel yapıda değişiklikler meydana geldiğinde, işin yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik, araç gereçlerin değişmesi halinde iş analizi yapılır.
- **Her üç yılda bir:** iş analizi yapılabilir. Örgütte ve kadrolarda herhangi bir değişiklik olması bile, periyodik olarak her üç yılda bir işler analiz edilebilir. Böylece kadrolardan daha iyi yararlanma olanakları değerlendirilebilir.¹⁸¹

3.3.4. Analiz Süresi ve Denetimi

İş analizi oldukça zaman alıcı ve masraflı bir iştir. Bu nedenle çok sık başvurulmuş bir teknik değildir. Ne var ki, zamanında yapılmayan yada geciktirilen bir analiz çalışmasının ortaya çıkaracağı zorluklar, sorunlar, zamanında yapılan bir çalışmaya göre daha çok olacaktır. Bu nedenle analiz çalışmalarını ihmal etmeksizin belirli dönemlerde yapmakta yarar vardır. Bir analiz çalışmasından sonra çok uzun süre geçmiş ise daha önce elde edilen bilgi ve belgelerin eskiyeceği ve adeta günü geçmiş gazete durumuna düşeceği gözden uzak tutulmalıdır. Bu koşullarda yeni bir iş analiz çalışma planı hazırlanarak en azından değişiklik gösteren işleri gözden geçirme ve incelemeye gitmek gerekecektir.

İş analizinin ilgi çeken bir diğer konuda elde edilen sonuçların denetlenmesidir. Burada toplanan bilgilerin ne ölçüde sağlıklı olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla, örnekleme yöntemi uygulanarak belirli işlerin yeniden analizine gidilebilir ve elde edilen sonuçlar bir öncekiyle karşılaştırılır. Diğer denetleme yolu da, soru formları ile görüşme yöntemi uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Ancak denetlemenin sağlıklı olması için her şeyden önce iş analizi yapılırken o işte bulunması gereken nitelikler normal düzeyde bir iş görenin yapabileceği standartta saptanması gerekir. Aksi halde denetlemeden elde edilen sonuçlar sağlıklı olmaz.¹⁸²

3.4. İş Analizinin Kullanım Alanları

Örgüt içerisinde yapılan her çalışma, genelde işletmenin hedeflerine ve amaçlarına yöneliktir. Bu bakımda, iş analizi bu hedef ve amaçlara katkıda bulunması için yapılmaktadır.

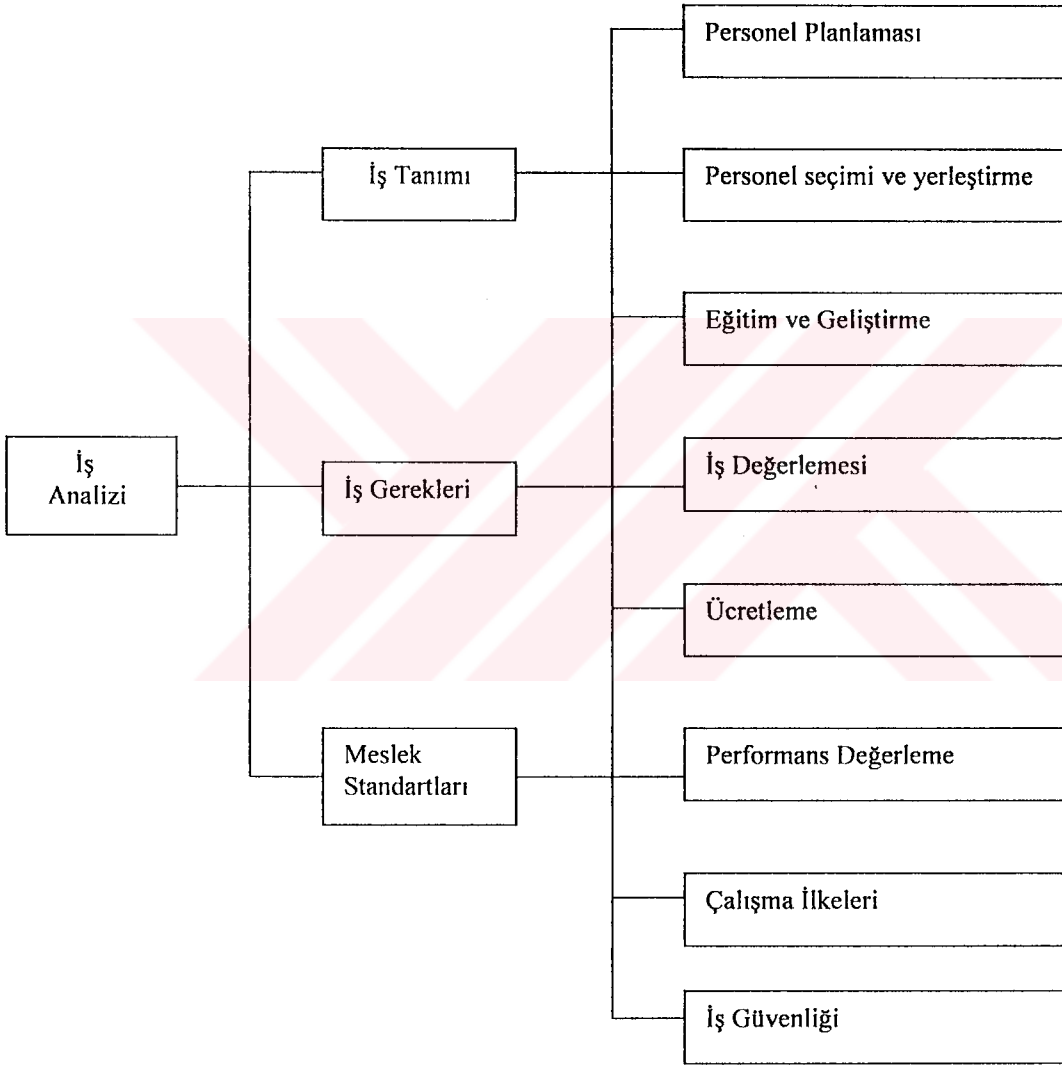
¹⁸¹ C. Aldemir ve Diğerleri, a.g.e., s. 72.

¹⁸² Z. Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 63-64.

Yani, iş analizi sonucu elde edilen veriler örgüt üyelerinin davranışlarının değerlemesine, yaptığı işlerin belirlenmesine önemli ölçüde yardımcı olur.¹⁸³

İş analiziyle elde edilen bilgiler sadece insan kaynaklarında değil aynı zamanda üretim, pazarlama ve finans gibi temel işletme fonksiyonlarına ilişkin planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol işlemlerinin temel dayanağını oluşturur.¹⁸⁴

Şekil 3.1’de de görüldüğü gibi iş analizi çalışmalarının ve sonuçlarının işletmelerde kullanım alanların genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz.



Şekil 3.1. İş Analizinin Kullanım Alanları

a. Personel Planlaması

Örgütte istenmeyen gelişmelerin ortaya çıkmasının önlenmesi için, işletmenin kısa ve uzun dönemde ihtiyacı olan personel sayısı ve nitelikleri hakkında daha önceden bilgi

¹⁸³ D. Bingöl. a.g.e., s. 56.

¹⁸⁴ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 56.

toplanması gerekir. Bu faaliyetlerin sağlıklı yürütülebilmesi için, işletmedeki mevcut işler, bu işleri yapacak personelde olması gereken nitelikler gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı personel sayısı ve niteliği yanında gelecekte işletmede açılacak olan yeni pozisyonlar bu pozisyonlar için gerekli personel profili gibi iş çalışanla ilgili detaylı bilgilere ihtiyaç duyulacaktır. Personel planlaması ile ilgili temel dayanak olarak kabul edilen iş tanımları ve iş gerekleri iş analizi çalışmaları sonucunda elde edilmektedir.¹⁸⁵

b. Personel Seçimi ve Yerleştirme

Personel seçimi ve yerleştirmesinde en önemli husus kuşkusuz işin gerekleri ile iş görenin nitelikleri arasındaki uygunluğun sağlanmasıdır. İşletmelerde bu amaçla çeşitli testler, görüşmeler vb. programlar uygulanır. Ancak bu programların etkililiğinin temelinde iyi hazırlanmış iş tanımı ve iş gereklerinin varlığı söz konusudur. İşe alma sürecinde kullanılan testlerin geçerliliği de, zaten söz konusu iş tanımlarında belirtilen görevler için gerekli kişisel özellikleri ölçebildiği ölçüde artacaktır. Bu nedenle işletmeler personel seçimi ve yerleştirme faaliyetlerinde iş analizlerinin önemini hiçbir zaman gözden uzak tutmamalıdır.¹⁸⁶

c. Eğitim ve Geliştirme

İş analizi eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının bir kanıtı durumundadır. Bilindiği gibi eğitim programları eksik olan fakat etkili yada önemli derecede başarı düzeyi ile uygun moral içinde gerekli bulunan bilgi, beceri vs. dürtüler sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır. Eğitim, fiili ve beklenen davranış arasında bir uyum meydana getirir. İş analizi sonucu elde edilen veriler ise, kimin hangi konularda ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasına yardımcı olur.

d. İş Değerlemesi

İş analiziyle elde edilen verilerin en yaygın kullanım alanlarından birisi de iş değerlemesidir. Belirtilen verilerin elde edilmesi sonucu hazırlanan iş tanımları, işlerin işletmeye olan katkıları açısından değerlendirmeye alınır. Maaş ve ücret farklılıkları, iş gereklerindeki mevcut farkları yansıtacak biçimde oluşturulur. Bu bakımdan iş analizi iş değerlemesi ile bireysel değerlendirme arasındaki farkı ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.¹⁸⁷

e. Ücretleme

Ücret yönteminde işleri, önem, güçlük derecelerini dikkate alarak, nispi olarak değerlendirmeye yönelik yapılan iş değerlendirme çalışmalarında, iş analizleri sistemi gerekli ve

¹⁸⁵ M. A. Kozak, a.g.e., s. 30.

¹⁸⁶ www.geocities.com/aksact/topkal.html.

¹⁸⁷ D. Bingöl, a.g.e., s. 56-57.

önemli bilgilerle besler. İş değerlendirme sisteminde kullanılan ücret belirleyici nitelikteki değerlendirme faktörleri iş analizi ve iş gereklerine dayanarak oluşturulurken, işlerin çeşitli sınıflara ayrılmasında da gene iş gereklerinden yararlanılmaktadır. Ayrıca işletme içi ücretlerin adil olup olmadığını anlamak için benzer işlere diğer işletmelerin verdikleri ücretleri belirlemek amacı ile yapılan piyasa ücret araştırmalarında da iş analizi verileri ve iş tanımları kullanılmaktadır. Bu çalışmalarda iş analizi ve iş tanımlarından yararlanarak diğer işletmelerde ki işler ile kendi işletmemizdeki işlerin ne oranda benzer olduğunu ve ortak özelliklerini saptamış oluruz.¹⁸⁸

f. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, iş analizi sonucu belirlenen performans standartları doğrultusunda yapılmaktadır. İş analizi, bu şamada işin gerektirdiği yetenek ve çaba faktörlerini ve iş içerisindeki ağırlıklarını biçimsel olarak ortaya koyar. İş gerekleri olmaksızın yapılan performans değerlendirmesi standart kriterlere göre değil kişisel yargılar sonucu yapılmış olacağından objektif değerlendirmeler olarak kabul görmez. Subjektif kararlarla yapılan değerlendirmenin de sağlıklı sonuçlar getirmesini beklemek mümkün değildir. Özellikle, ücretler, ödüller ve terfi sistemi kişinin gösterdiği performans ile ilişkilendirilmesi durumunda değerlendirme kriterlerinin objektif olması işletmede bu değerlendirmelerle ilgili ortaya çıkacak itiraz ve güvensizlik ortamını ortadan kaldıracaktır. Dolayısıyla, iş analizi sonucunda ulaşılan standart bilgiler adil bir personel değerlendirmenin de en önemli aracı olacaktır.¹⁸⁹

g. Çalışma İlkeleri

İş analizinin başka bir kullanım alanı da çalışma ilkeleri ile ilgilidir. İş analizi sonucu elde edilen veriler, en uygun iş ilkeleri olarak varsayılanların bir göstergesini sağlar. Ancak bir iş üzerinde ayrıntılı olarak inceleme yapılmasından sonra, insan makine dengesindeki belirli değişmelerin ekonomik olarak uygun ve arzu edilebilir olması gözler önüne serilebilir. İş analizi pozisyonlarını yeniden oluşturmak için bir temel hazırlayabilir.¹⁹⁰

h. İş Güvenliği

Fiziksel üretim yapılan işletmeler kadar hizmet işletmelerinde de çalışma alanlarının iş güvenliği açısından yetersiz olması, çalışanların çeşitli meslek hastalığı yada diğer hastalıklara ve iş kazalarına maruz kalmalarına neden olmaktadır. Bu tür güvensiz çalışma ortamında çalışanların her an hastalanarak yada bir kaza sonucunda işten belli bir sürece

¹⁸⁸ www.geocities.com/aksact/topkal.html.

¹⁸⁹ M. A. Kozak, a.g.e., s. 33.

¹⁹⁰ D. Bingöl, a.g.e., s. 57.

ayrılması söz konusu olduğundan iş gücü verimliliği düşmekte, ayrıca bu tür olaylar çalışanların moral seviyesini de olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, işletmelerdeki üretim türüne göre olası kaza nedenlerinin daha önceden saptanması, bunların mümkün olduğunca önlenmesi gerekmektedir.¹⁹¹

Bu bağlamda ayrıntılı olarak hazırlanmış iş analizleri, işletmedeki tehlikeli ve sağlığa zararlı olan koşulların belirlenmesinde ilgililere yardımcı olurlar. İşletmelerdeki belirli işlerin sağlığa zararlı ve tehlikeli koşullarda gerçekleştiriliyor olması kaçınılmazdır. Ancak bu koşulların önceden ayrıntılı olarak incelenip, tanımlanması, bu doğrultuda önleyici önlemlerin alınmasını sağlar. Ayrıca iş analizlerinden elde edilen bilgiler tehlikenin işin kendisinden mi, yoksa çevresinden mi kaynaklandığını anlamamızı ve yerinde önlemler almamızı kolaylaştırır.¹⁹²

3.5. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizinde kullanılan yöntemler, geleneksel ve niceliksel olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşımda önceden belirlenmiş bir soru kağıdı aracılığı ile iş görenlerle görüşme yapılır ve elde edilen bilgilerle standart iş tanımları hazırlanır. İşler görüşmeyi yapan kişiler tarafından tanımlandığı için subjektif olabilir. Niceliksel yaklaşımda ise işe harcanan zaman, bilgi, yetenek, işin önemi gibi konularda görevlerin ayrıntılı bir değerlendirmesi yapılır. Bu yöntem daha az hatalı ve daha objektif olup, işi daha iyi tanımlayabilme gibi üstünlüklere sahiptir. Ancak, geleneksel yöntemle göre maliyeti daha yüksektir.¹⁹³

Etkili bir iş analizi sistemi, organizasyondaki işler ve elemanlar hakkında güvenilir bilgilerin toplanmasına bağlıdır. İyi bir iş analizi örgütteki işlerin incelenmesiyle başlar. İş analizi organizasyonun kendisinin, felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin işletme içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizi tek başına hiçbir anlam ifade etmez; organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlamı vardır.¹⁹⁴

İş analizi çalışmalarında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunların bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

3.5.1. Anket Yöntemi

Anket yöntemi, iş analizini yapan kişinin çalışanlara işleriyle ilgili yazılı soruların sorulması ve çalışanların da işleriyle ilgili bilgileri bu kişilere aktarmasıyla uygulanmaktadır.

¹⁹¹ M. A. Kozak, a.g.e., s. 34.

¹⁹² www.geocities.com/aksact/topkal.html.

¹⁹³ M. A. Kozak, a.g.e., s. 107.

¹⁹⁴ www.geocities.com/aksact/topkal.html.

Anket yöntem, maliyeti düşük ve zaman kaybına yol açmaması nedeniyle tercih edilmektedir. Bu yöntemin uygulanmasını engelleyen faktörler arasında, çalışanların işleriyle ilgili bilgileri doğru olarak vermemeleri veya işleriyle ilgili görevleri abartmaları olarak gösterilmektedir.¹⁹⁵

Bu yöntem işler hakkında veri elde etmek için mükemmel bir yöntemdir. Buna karşın herhangi bir işe has bir özellik göz ardı edilebilir ve bu verinin açığa kavuşturabilmesi için izleme görüşmeleri yapmak pek mümkün değildir.¹⁹⁶

İş analizi anketi hazırlamak durumunda olan analizci öncelikle, iş analizi yapılacak bölümün yöneticisine detaylıca öğrenmeye çalışmalıdır. Örneğin, fabrikada çalışan tornacıların yaptığı iş, analiz edilirken hepsinin dolduracağı tek tip anket sonucunda gerekli tüm bilgi elde edilmiş olur, ancak, söz konusu olan çeşitli memurluk pozisyonları ise, aynı şey onlar için geçerli olmayabilir. Örneğin; bir ankete evrak kayıt memurunun verdiği cevaplardan muhasebe servisinde çalışan bir memurun yaptığı iş çıkartılamaz. Böyle durumlarda çeşitli değişik anketlere ihtiyaç duyulur. Bu araştırmaları takiben ortaya çıkacak anket taslakları hem çalışanların bir üst amirine hem de bölüm yöneticisine kontrol ve onay için verilmelidir.¹⁹⁷

Ayrıntılı olarak hazırlanan formlar iş görene dağıtılır. Bazı durumlarda iş görenler formları doldurduktan sonra, formları üstleri tarafından da kontrol edilir ve daha sonra personel departmanına iade edilir. Eğitim yetersizliği nedeni ile bazı iş görenlerin fikirlerini ifade edememeleri, eksik yada yoruma açık bilgiler vermeleri bu yöntemin sakıncaları arasında belirtilebilir.¹⁹⁸

3.5.2. Gözlem Yöntemi

Gözlem yöntemi, iş analizcinin iş görenlere normal bir işgününde işlerini ifa ederken gözlemesini ve bu gözlemlerin sistemli olarak kayda geçirilmesini gerektirir. Bu, ya hikaye şeklinde neyin yapıldığı yazılarak yada bir tür işaret listesi üzerinde yer alan seçeneklerden ilgili olan birisini seçip işaretleyerek yapılabilir. Kuşkusuz bu yaklaşım, incelenen iş ile yakından ilişkili bulunan işler hakkında önbilginin olmasını gerektirir.¹⁹⁹

Bu yöntemde analizcinin, analiz tekniği ve yapılan iş hakkında belli düzeyde bilgisinin olması gerekir. Gözlem yöntemiyle sağlıklı bilgilere ulaşmak isteniyorsa, gözlem sayısının ve gözlem zamanlarının da iyi planlanmış olması gerekir. Ayrıca, gözlenecek kişilerin de iş yerinde çalışan iş gören niteliklerini temsil eden özellikte eleman olması (ortalama işçi),

¹⁹⁵ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 64.

¹⁹⁶ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=48.

¹⁹⁷ G. Ö. Gürbüz, a.g.e., s. 13.

¹⁹⁸ www.geocities.com/yilmazaynali/HAKKIMDA/Bitirme/isanalizi.htm.

¹⁹⁹ D. Bingöl. a.g.e., s. 63.

işlerin yapılış sürelerinin ve iş gereklerinin saptanmasında doğru dayanak oluşturması açısından dikkate alınmalıdır.²⁰⁰

Ayrıca bu yöntemin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için uygulanacak işlerin gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Bu yöntemin avantajı, işte yerine getirilen görevlerin doğrudan gözlemlenebilmesidir. Buna karşın çalışanların izlenirken işleri etkin bir şekilde yerine getiremeyebilecekleri ihtimali bu yöntemin dezavantajı olarak ortaya çıkmaktadır.²⁰¹

Gözlem yolu ile analizci işin yapıldığı ortam ve koşulları, tehlikeleri, kullanılan araç ve teçhizatı tanıyabilir. Ancak söz konusu işin kişide ne tür bilgi ve beceriler gerektirdiğinin gözlem yolu ile anlaşılması her zaman için kolay değildir. Bu nedenle, ele alınacak diğer bilgi toplama yöntemlerinden bir veya birkaçı ile birlikte uygulanması halinde daha etkin sonuçlar alınacaktır.

Gözlem yöntemi basit, tekrarlardan oluşan ve tamamlama süresi kısa olan işlerin incelenmesinde, özellikle zaman ve hareket etütlerinin yapılışında tek başına yararlanılan bir yöntemdir.²⁰²

3.5.3. Görüşme Yöntemi (Mülakat)

Yüksek bilgi ve beceri gerektiren işlerin analiz edilmesinde anket ve gözlem yöntemi yeterli olmayabilir. Bu yöntemlerin yanında iş analizcinin işi yapan kişi ile yapacağı görüşme iş analizcinin kafasında iş ile ilgili anlaşılmamış tüm noktaların aydınlatılmasında büyük fayda temin edecektir.²⁰³

Bu yöntem, iş analizlerini yapan kişilerin personel ve sorumluları ile yüz yüze görüşmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yapıldıktan sonra, iş analizini yapan kişi topladığı verileri doğrulamak ve eğer varsa ek veri toplamak için çalışanlardan sorumlu kişilerle görüşüp veri toplamaktadır.²⁰⁴

Bu yöntemde analizci gerek duyacağı bilgileri sağlamak için uygun sorular sorabilir, bunları yorumlayabilir.²⁰⁵

Görüşme yönteminde sorular genellikle karşı tarafın görüşlerine de yer verecek şekilde açık uçlu olarak düzenlenmiş olması gerekir. Ancak, iş görenlerin deneyimsiz yada işleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları yada yaptıkları işi yeteri ölçülerde ifade edememeleri durumunda kapalı uçlu sorularla çalışanların yönlendirilmesi de söz konusu olabilir. Görüşme yönteminde elde edilen bilgiler, ilgili yöneticilerle yapılan görüşme

²⁰⁰ M. A. Kozak, a.g.e., s. 109.

²⁰¹ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=48.

²⁰² www.geocities.com/yilmazaynali/HAKKIMDA/Bitirme/isanalizi.htm.

²⁰³ G. Ö. Gürbüz, a.g.e., s. 18.

²⁰⁴ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 63.

²⁰⁵ www.geocities.com/yilmazaynali/HAKKIMDA/Bitirme/isanalizi.htm.

sonuçları ile karşılaştırılır. Bu yöntemde elde edilen sonuçların sağlıklı olması için, iş gören ve yöneticilerin iş ile ilgili görüşlerinin önemli ölçüde biri biri ile örtüşmesi beklenir.²⁰⁶ Görüşme yönteminde iş gören kendisini ve yaptığı işi, kelimelerle daha iyi özetleyebilmektedir. Yani birey, kendi zihinsel işlemlerini, bir gözlemciden daha iyi değerleyebilir.²⁰⁷

Bu yöntemi uygulayan işletmelerde analizciler çoğu kez önceden hazırladıkları soru listesinden yararlanarak iş görenlerle karşılıklı konuşur, görüşür ve edindiği bilgileri not alır. Görüşme yüz yüze yapıldığı için iletişim sorunları doğmaz, anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılır.²⁰⁸

Görüşme yönteminde analizci görüşmeye başlamadan önce şu konular hakkında hazırlık yapması gerekir:

- Eldeki bilgileri derleyecek hangi konularda soruların yönelteceğinin planlanması.
- Mülakata alınacak kişi veya kişiler hakkında bilgi derlenmesi.
- Görüşme yer ve zamanının belirlenmesi.
- Bu hazırlıklar, analizcinin zamanının planlamasında ve etkili bilgiler almasında önemli rol oynar.²⁰⁹

Görüşme yönteminin önemli avantajlarından biri işin gerektirdiklerinin ortaya çıkarılması için etkin bir yöntem olmasına karşın, zaman alıcı olması bu yöntem için bir dezavantaj oluşturmaktadır.²¹⁰

3.5.4. Günlük Tutturma Yöntemi

Günlük tutturma yöntemi, iş analizinin yapılması için gereken bilgilerin çalışanlar tarafından, gün boyu yaptıkları işlerin günlük veya benzeri şeylere yazılmasıyla toplanan yöntemdir. Bu yöntem çalışanların belli bir zaman dilimi içerisinde yaptıkları işler hakkında rapor tutmasıyla gerçekleşmektedir.²¹¹ Özellikle, sanayi işletmelerinde yaygın kullanım alanı olan çalışma defterindeki bilgiler aslında bir sonraki vardiya çalışanlarına bilgi aktarımı ve bir çalışma gününde yapılan işlerin takibi için tutulur. Ancak, buradaki bilgiler defterin işlendiği bölümde yapılan işler, kullanılan materyal ve çalışma koşulları yanında üretim miktarı hakkında da bilgi verdiği için iş analizi çalışmalarından da bir referans kaynağı olarak yararlanır.²¹²

²⁰⁶ M. A. Kozak, a.g.e., s. 109.

²⁰⁷ D. Bingöl, a.g.e., s. 65.

²⁰⁸ Z. Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 59.

²⁰⁹ C. Aldemir ve Diğerleri, a.g.e., s. 77.

²¹⁰ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=47.

²¹¹ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 64.

²¹² M. A. Kozak, a.g.e., s. 110.

Günlük tutturma yöntemi, oldukça fazla veri sağlamasına karşın mevki sahibi açısından fazlaca zaman kaybına ve ekstra iş yüküne sebebiyet verdiği için en az tercih edilenidir.²¹³

3.5.5. Uzman Görüşlerine Başvurma

Bu yöntem, görüşme yönteminin daha az standartlaştırılmış bir türüdür. Burada analizci, bilgi aldığı kişiye standartlaştırılmış sorular değil, açıklamaya dönük özgür bir anlatım sunacağı birkaç soru sorar. Ana düşüncesi yapılan iş yada süreçler olan bu sorularda analizci herhangi bir sorgulama yapmaz. Analiz edilen işlerle ilgili olarak uzman kişi, yaşadığı riskleri, kritik olayları veya konu ile ilgili tecrübeleri yanında, işle ilgili değerlendirmelerini de anlatır, önemli bir konunun gözden kaçmaması için analizci, anlatım sırasında müdahale etmez. Bilgileri belli düzen içerisinde yazarak, ses bandına alarak yada kamerayla kaydeder. Bu görüşme sırasında, üzerinde konuşulan işin kısa bir özeti, tasviri, önemi, zorlukları, getirileri, personelin işle ilgili davranışları ve işin maliyetine ilişkin bilgilere ulaşılması hedeflenir.²¹⁴

Bu yöntem her ne kadar veri elde etmek için iyi bir yöntem olsa da zaman kaybına yol açması ve maliyeti yüzünden fazla rağbet görmemektedir.²¹⁵

İşletmelerde iş analizi çalışmaları gerçekleştirirken en sağlıklı bilgilerin elde edilebilmesi amacıyla bu sıralanan yöntemlerden en az ikisinin birlikte kullanılması daha doğru olacaktır. Bu yöntemlerin kullanılmasıyla birlikte işletmedeki mevcut her işin niteliğiyle ilgili detaylı veri elde edilmiş olur.²¹⁶

²¹³ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=47.

²¹⁴ M. A. Kozak, a.g.e., s. 110.

²¹⁵ H. Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 64.

²¹⁶ G. Ö. Gürbüz, a.g.e., s. 19.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE İŞ ANALİZİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KONYA ÖRNEĞİ

Çalışmamızın bu bölümünde Konya ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları politikaları ve iş analizi uygulamalarını belirlemek amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırma sonuçlarının etkin ve tutarlı olması, anlamlı bir şekilde ifade edilebilmesi, araştırma sürecinde izlenen yöntemle yakından ilişkilidir. Bu sebeple, araştırmanın amacı ve hipotezlerin geliştirilmesi, anketlerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeler (KOSİ) fonksiyonları itibarıyla gelişmekte olan ülkelerin ekonomisinde önemli bir yere sahiptirler. Bu işletmelerde de büyük işletmelerde olduğu gibi piyasa ekonomisinde rekabetlerini sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için insan kaynaklarını en iyi şekilde uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda araştırmanın *temel amacı* Konya sanayisinde faaliyet gösteren KOSİ'lerin insan kaynakları politikaları ve iş analizi uygulamaları ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalarını tespit etmektir.

Bu çerçevede araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde belirlemek mümkündür.

- KOSİ'lerde insan kaynakları ile ilgili konuları yürüten departmanın adını belirlemek
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin eleman sayısını belirlemek ve tam kapasite olarak çalıştıkları zaman istihdam edebilecekleri eleman sayısını belirlemek.
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin eleman seçiminde hangi yöntemlerden yararlandıklarını ve genellikle ne tür elemana ihtiyaçları olduğunu tespit etmek.
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin insan kaynakları yönetiminin kapsamına giren konuları (insan kaynakları planlaması, eğitim ve oryantasyon, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve kariyer planlamasını) ne denli yerine getirdiğini belirlemek.
- KOSİ'lerde iş analizinin yapılıp yapılmadığını belirlemek, yapılmıyorsa nedenini, yapıyorsa ne kadar süreyle yapıldığını tespit etmek.
- KOSİ'lerde iş analizi kimler tarafından yapıldığını ve hangi yöntemlerle yapıldığını tespit etmek.

- Analiz sırasında çalışanların katılımını değerlendirmek ve şikayetlerini belirlemek.
- Analiz sonucu elde edilen bulguların neye göre değerlendirildiğini, iş tanımının ve iş değerlendirmesinin yapılıp yapılmadığını ve yeni gelişmeler karşısında çalışanların tepkisini belirlemek.

4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda belirtilen araştırma amaçları çerçevesinde araştırmayla ilgili geliştirilen varsayımları şu şekilde belirtmek mümkündür.

Hipotez. 1 Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'lerin insan kaynaklarına ilişkin işlemleri yürüten bir departman vardır.

Hipotez. 2 Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'ler tam kapasite ile çalıştığı zaman iki katı daha eleman istihdam edebilecektir.

Hipotez. 3 Konya sanayi işletmelerinin teknik eleman kapasitesi yeterlidir.

Hipotez. 4 KOSİ'lerde insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.

Hipotez. 5 KOSİ'lerde işgörenlerin eğitimi hakkında çalışma yapılmaktadır.

Hipotez. 6 Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'ler çalışanlarla veya yönetimle ortaya çıkan sorunların giderilmesinde danışmanlık kuruluşlarından yararlanmaktadırlar.

Hipotez. 7 Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'lerde iş analizi yapan işletmeler belirli bir periyodik sisteme göre yapmaktadırlar.

Hipotez. 8 KOSİ'lerde iş analizi örgüt içinden belirlenen belli bir eğitim almış deneyimli yönetici veya yöneticiler tarafından yapılmaktadır.

Hipotez. 9 Analiz sonuçları en çok rakip işletmelerle kıyaslayarak değerlendirilmektedir.

Hipotez. 10 KOSİ'lerde iş analizi sonrası iş tanımı ve iş değerlemesi yapılmaktadır.

4.2. Araştırmanın yöntemi

Bu kısımda araştırma kapsamına giren işletmelerin seçilmesi, anket formunun hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analizi edilmesinde kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

4.2.1. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi

Araştırma çerçevesinde örnek büyüklüğünün seçilmesinde, araştırmayı yapan kişinin uygun bir kütle seçebilmek için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekmektedir. Örnek büyüklüğünün gereğinden büyük olması halinde, zaman ve olanaklar boşa harcanmış olacaktır. Buna karşılık, örneğin birim sayısı yetersiz olduğu takdirde, toplum parametreleri ancak çok geniş bir aralık içerisinde kestirilebilecektir.

Araştırma Konya ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri üzerinde olduğundan, araştırma çerçevesi Konya Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı bulunan 400 işletme ile sınırlı tutulmuştur. Ancak daha önce yapılan çalışmalarda Türkiye’de 30’dan az çalışanı olan ve ekonomik kaynakları sınırlı olan işletmelerin düşük yenilik düzeyine sahip oldukları ve dolayısıyla insan kaynakları ve iş analizi çalışmalarının az olması beklendiğinden belirlenen 400 işletme içerisinde personel sayısı 30’dan az olan işletmeler, sanayi işletmeleri dışında kalan ve üretimi olmayan işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bununla birlikte bir kısım işletmenin krizden ve diğer çeşitli nedenlerden dolayı kapandığından 100 işletme araştırma kapsamına alınmıştır.

Hazırlanan anketler 15 Aralık 2003 tarihinden itibaren elden dağıtılmıştır. Araştırmaya katılımı ve doğruluk oranını yüksek olması için çoğu işletme yöneticileri ile anketi yüz-yüze görüşülerek doldurulmuştur. Bazı işletmeler ise anketi bir hafta ve iki hafta aralıklarla cevaplamışlardır. Araştırma sırasında bir kısım işletmenin bunun gibi çalışmalarda yer almak istemediklerini, bazıları ise insan kaynakları ve iş analizi çalışmalarının olmadığını, bir kısmının adreslerine ulaşamadığından ve bazılarının ise anketi cevaplayacak kimsenin olmadığını varsayarak anketi kabul etmemişlerdir.

Toplanan anketlerden bazılarının cevaplarının yetersiz olduğu göz önünde bulundurularak değerlendirmeye alınmamıştır.

10 Ocak 2004 tarihi itibarıyla değerlendirmeye uygun 30 adet anket formu elde edilmiştir. Bu 100 işletme ana kütle olarak ele alındığında %30’luk orana karşılık gelmektedir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar dikkate alındığında, ana kütlede seçilen örnekler üzerinde gerçekleşen geri dönüş oranının %20 ile %40 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda %30’luk düzeyindeki bu oranın kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

4.2.2. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır. Anket soruları Halil Seyidoğlu ve Burhan Baloğlu’nun Bilimsel Araştırma kitaplarında belirtilen anket formu hazırlanmasında dikkat edilmesi gerekenler çerçevesinde hazırlanmıştır.

Sorular üç kısımdan oluşmaktadır. 1-6 arası sorular, anketi cevaplayan deneklerle ilgili soruları kapsamakta, 7-10 arası sorular ise şirket ile ilgili sorular, 11-46 arası sorular ise insan kaynakları ve iş analizi ile ilgili yani alan sorularını kapsamaktadır. Sorular açık ve kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. Hazırlanan anket soruları araştırmanın amaçları ile karşılaştırılarak uyumu sağlanmıştır.

Ankete son şeklini vermeden önce, taslak anket konunun uzmanı akademisyenlere, işletme yöneticilerine sunularak anket üzerinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Bu kapsamlı pilot çalışması sonucunda son şekli verilen anket toplam 7 sayfa ve 46 sorudan oluşmaktadır.

4.2.3. Verilerin Kodlanması ve Değerlendirilmesi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde “SPSS (Statistical Package for Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)/Windows paket programı kullanılmıştır. SPSS; sosyal bilimlere ilişkin araştırma sonuçlarının analizinde yaygın bir şekilde kullanılmakta olup, kapsamlı istatistiksel analiz tekniklerini içermektedir. Ayrıca buna ilave olarak Excel sürüm 7.0 gerekli durumlarda verilerin analizinde ve grafik olarak sunulmasında kullanılmıştır.

4.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmamızın bu kısmında anket uygulaması sonucunda elde edilen bilgilerin tablolar ve şekiller aracılığıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

4.3.1. Anketi Cevaplayan Deneklerle İlgili Sorular

Araştırmada 1-6 arası sorular anketi cevaplayan yöneticiler ile ilgilidir.

Tablo 4.1. Deneklerin Cinsiyet Durumu

Deneklerin Cinsiyet Durumu	Sayı	Yüzde %
Erkek	29	97
Bayan	1	3
Toplam	30	100

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi deneklerin birisi bayan geri kalan 29’u da erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.2. Deneklerin Yaş Durumu

Deneklerin Yaş Durumu	Sayı	Yüzde %
10-19		
20-29	10	33
30-39	13	43
40-49	5	17
50-70	2	7
Toplam	30	100

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi anketi cevaplayan 20 yaşın altında yönetici bulunmamaktadır.

20-29 yaş arası yöneticiler %33'lük bir orana, 30-39 yaş arası yöneticiler %43, 40-49 yaş arası yöneticiler %17, 50-70 yaş arası yöneticiler de %7'lik bir oranı sahiptir.

Tablo 4.3. Deneklerin Medeni Durumu

Medeni Durumları	Sayı	Yüzde %
Evli	25	83
Bekar	5	17
Toplam	30	100

Tablo 4.3'de de görüldüğü gibi deneklerin %83'ü evli, %17'si ise bekarıdır.

Tablo 4.4. Deneklerin Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumları	Sayı	Yüzde %
İlkokul		
Ortaokul		
Lise	8	27
Yüksek okul	1	3
Üniversite	20	67
Yüksek Lisans	1	3
Toplam	30	100

Tablo 4.4' de yer aldığı gibi anketi cevaplayan İlkokul ve Ortaokul düzeyinde yönetici bulunmamaktadır. Lise mezunu yöneticiler %27, Üniversite mezunu yöneticiler %67, Yüksek Okul ve Yüksek Lisans mezunu yöneticiler ise %3'lük bir oranı oluşturmaktadır.

Tablo 4.5. Deneklerin İşletmedeki Mevkileri

İşletmedeki Mevkileri	Sayı	Yüzde %
Alt düzey yönetici	1	3
Orta düzey yönetici	16	53
Üst düzey yönetici	13	44
Toplam	30	100

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi anketi cevaplayan yöneticilerin %3'ü alt düzey, %53'ü orta düzey, %44'ü de üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.6. Deneklerin Aylık Gelirleri (milyon TL)

Aylık Gelirleri	Sayı	Yüzde %
100-249		
250-399	2	6
400-599	7	23
600-799	5	17
800 ve üstü	16	54
Toplam	30	100

Tablo 4.6`da yer aldığı gibi, bu yöneticilerin %6'sı 250-299 milyon arası, %23'ü 400-599 milyon arası, %17'si 600-799 milyon arası ve %54'ü 800 milyon ve üstü ücretle çalışmaktadır. Anketi cevaplayan yöneticilerin bazılarının işletme sahipleri oldukları için 800 milyon ve üstünü işaretlemişlerdir.

4.3.2. Şirket İle İlgili Sorular

Ankette yer alan 7-10 arası sorular araştırma kapsamına giren işletmeler hakkında genel bilgiler yer almaktadır. Bu sorularda işletmelerin mülkiyet yapısı, hukuki yapısı, ürün çeşidi ve kaç vardiya çalıştıkları sorulmuştur.

Araştırma kapsamına giren işletmelerinin hepsinin mülkiyeti özel'dir. Hukuki yapılarına ilişkin tespitler ise Tablo 4.7'deki gibidir.

Tablo 4.7. İşletmelerin Hukuki Yapıları

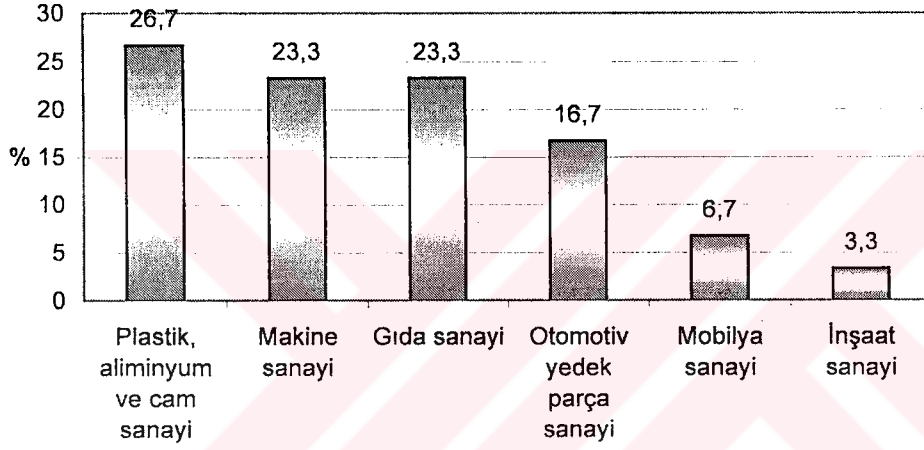
Şirket Türü	Sayı	Yüzde %
Anonim şirket	24	80
Limitet şirket	5	16,7
Adi komandit şirket	1	3,3
Toplam	30	100

Bu işletmelerin hukuki yapıları Tablo 4.7'de görüldüğü gibi %80'i Anonim şirket, %16.7'si Limitet şirket, %3.3'ü ise Adi komandit şirket'tir

İçinde bulunduğu endüstri kolu ise Tablo 4.8. ve Şekil 4.1'de yer almaktadır.

Tablo 4.8. İşletmelerin İçinde Buldukları Endüstri Kolu

Endüstri Kolu	Sayı	Yüzde %
Plastik, alüminyum ve cam sanayi	8	26,7
Makine sanayi	7	23,3
Gıda sanayi	7	23,3
Otomotiv yedek parça sanayi	5	16,7
Mobilya sanayi	2	6,7
İnşaat sanayi	1	3,3
Toplam	30	100



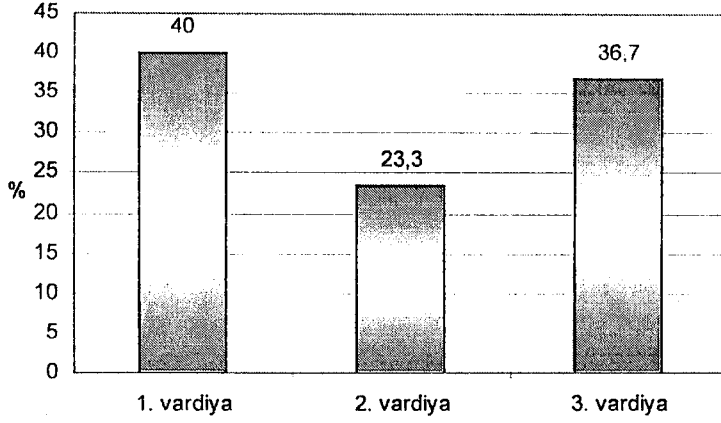
Şekil 4.1 İşletmelerin İçinde Buldukları Endüstri Kolu

Tablo 4.8. ve Şekil 4.1’de de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin %26.7’si plastik, alüminyum ve cam sanayinde, %23.3’ü makine sanayi dalında, %23.3’ü gıda sanayi dalında, %16.7’si otomotiv yedek parça dalında, %6.7’si mobilya sektöründe ve %3.3’ü ise inşaat malzemeleri dalında üretim yapmaktadırlar.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin vardiya çalışmalarına ilişkin bilgiler Tablo 4.9 ve Şekil4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.9. İşletmelerin Vardiya Çalışmalarına İlişkin Tespitler

Vardiya Çalışmaları	Sayı	Yüzde %
1. vardiya	12	40
2. vardiya	7	23,3
3. vardiya	11	36,7
Toplam	30	100



Şekil 4.2. İşletmelerin Vardiya Çalışmalarına İlişkin Tespitler.

Tablo 4.9. ve Şekil 4.2'de görüldüğü gibi işletmelerin %40'ı 1 vardiya, %23.3'ü 2 vardiya, %36.7'si ise 3 vardiya çalışmaktadır.

4.3.3. Alan Soruları

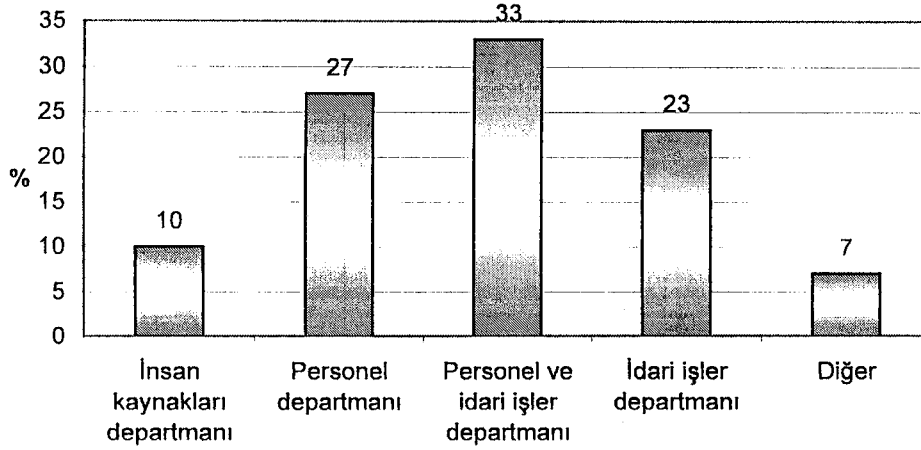
Ankette yer alan 11-46 arası sorular araştırmamızın esas konusu olan KOSİ'lerin insan kaynakları ve iş analizi uygulamalarına ilişkin soruları kapsamaktadır. 11-31 arası sorular insan kaynaklarına, 32-46 arası sorular ise iş analizi ile ilgili sorular yer almaktadır.

4.3.3.1. İnsan Kaynaklarına İlişkin Tespitler

İnsan kaynaklarına ilişkin soruların birincisi işletmede insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümün tespitidir.

Tablo 4.10. İşletmelerin İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölüm Bilgileri

Departman Tespiti	Sayı	Yüzde %
İnsan kaynakları departmanı	3	10
Personel departmanı	8	27
Personel ve idari işler departmanı	10	33
İdari işler departmanı	7	23
Diğer	2	7
Toplam	30	100



Şekil 4.3. İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölüm Bilgisi

Araştırmaya katılan işletmelerin %33'ü insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümü personel ve idari işler departmanı olarak belirtmiştir. %27'si personel departmanı, %23'ü idari işler departmanı, %10'u insan kaynakları departmanı olarak belirtmişlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerde uygulanmaya başlamasına 20 yılı aşkın bir süre olmasına rağmen Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'lerde insan kaynakları departmanı diğer departmanlar karşısında %10 seviyesindedir. Bu durum Konya işletmelerinde insan kaynaklarının arka planda tutulduğunu göstermektedir. Ankete cevaplanan % 7'lik bir oran ise değer şikkını işaretlemiştir. Bunlarda insan kaynaklarının muhasebe departmanına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Anketin bir diğer sorusu istihdam ile ilgilidir. Bu sorular işletmelerin mevcut çalışan elemanları ile tam kapasite ile çalıştığı zaman istihdam edebilecekleri eleman sayısı sorulmuştur.

Tablo 4.11. Eleman Sayısı ve Tam Kapasite Çalıştığı Zaman İstihdam Edebileceği Eleman Sayısı

İstihdam Farkı	Sayı	Yüzde %
Mevcut eleman sayısı	3120	83
Tam kapasite ile çalıştığı zaman eleman sayısı	3750	100
Fark	-630	17

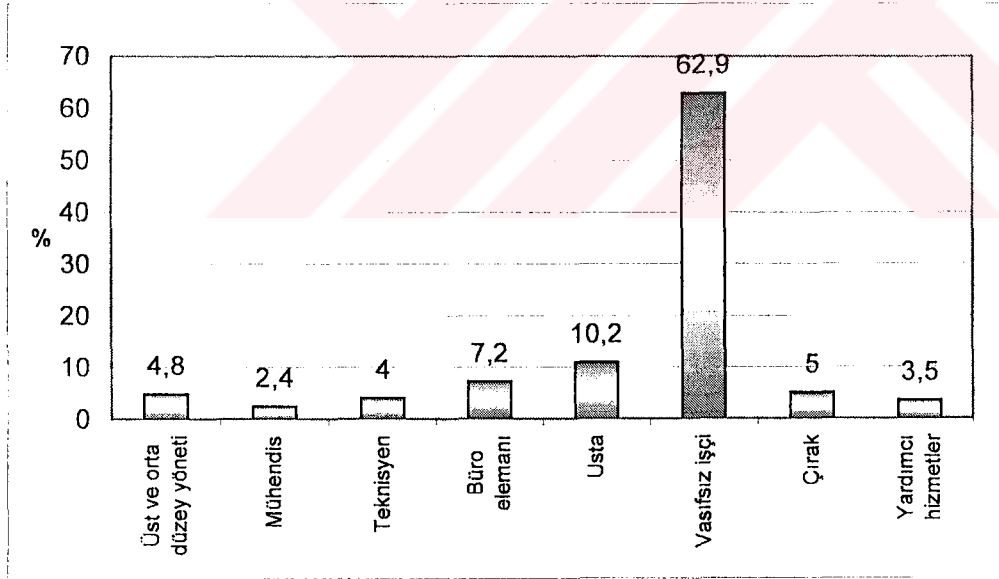
Araştırma kapsamına giren işletmelerin mevcut eleman sayısı toplam 3120 olarak belirtmişlerdir. Bu işletmeler tam kapasite olarak çalıştıkları zaman ise bu sayı 3750'dir ve krizden önce bu sayı mevcut idi. Tablo 4.11'de görüldüğü gibi işletmeler % 83 kapasite ile çalışmaktadır. Tam kapasite ile çalışması arasında %17'lik bir fark vardır. Konya sanayi

odasının 2001 yılında yaptığı araştırmada bu fark %48'dir. Bu da Konya işletmelerinin krizin etkisinden çıkmak üzere olduğunu göstermektedir.

Bu işletmelerde mevcut elemanların statülere göre dağılımı Tablo 4.12. ve Şekil 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Çalışmakta Olan Personelin Statüleri Göre Dağılımı.

Personel Dağılımı	Sayı	Yüzde %
Üst ve orta düzey yönetici	152	4.8
Mühendis	74	2.4
Teknisyen	123	4
Büro elemanı	226	7.2
Usta	319	10.2
Vasıfsız işçi	1963	62.9
Çırak	156	5
Yardımcı hizmetler	107	3.5
Toplam	3120	100



Şekil 4.4. Çalışmakta Olan Personelin Statüleri Göre Dağılımı

Araştırma kapsamına giren işletmelerin çalışmakta olan elemanlarının statülere göre dağılımı Tablo 4.12. ve Şekil 4.4'de görüldüğü gibidir. Buna göre vasıfsız işçi toplam çalışanların %62.9'unu oluşturmaktadır. Usta %10.2'lik oranla ikinci çoğunluğu oluşturmakta, büro elemanlarının toplam içindeki oranı % 7.2, çırak %5, üst ve orta düzey

yönetici % 4.8, teknisyen % 4, yardımcı hizmetler (aşçı, bekçi, şoför vb) % 3.5, mühendisin ise bu orandan aldığı pay % 2.4'tür.

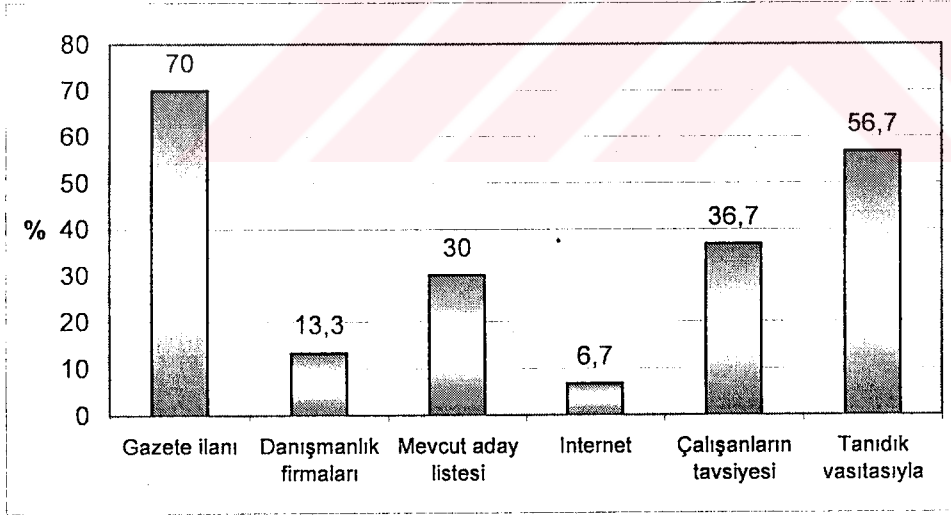
Bu verilere bakıldığında Konya sanayisinin şu anda teknik iş gücü açısından yeteri kadar güçlü olduğu söylenemez. Çünkü sanayi işletmelerinin merkezi konumu olan mühendis ve teknisyenler bu işletmelerde en az sayısı oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin eleman seçme yöntemleri Tablo 4.13. ve Şekil 4.5'deki gibidir.

Tablo 4.13. Eleman Seçme Yöntemleri

Eleman Seçme	Sayı	Yüzde%
Gazete ilanı	21	70
Danışman firmaları	4	13.3
Mevcut aday listesi	9	30
Internet	2	6.7
Çalışanların tavsiyesi	11	36.7
Tanıdık vasıtasıyla	17	56.7

Not: Araştırmaya katılan işletmelerin birden fazla tercih yapabileceklerinden toplamlar % 100'ü aşmaktadır.



Şekil 4.5. Eleman Seçme Yöntemi

Tablo 4.13 ve Şekil 4.5'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmeler eleman seçiminde birden fazla yöntemden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu yöntemlerin başında %70'lik oranla gazete ilanı gelmektedir. İkinci tercih %56.7 oranla tanıdık vasıtasıyla personel alınmakta. Üçüncü tercih % 36.7'lik oranla çalışanların tavsiyesi, %30 oranla da mevcut aday listesini belirtmişlerdir. Bu işletmelerin en az başvurdukları yöntem ise %13.3'lük oranla

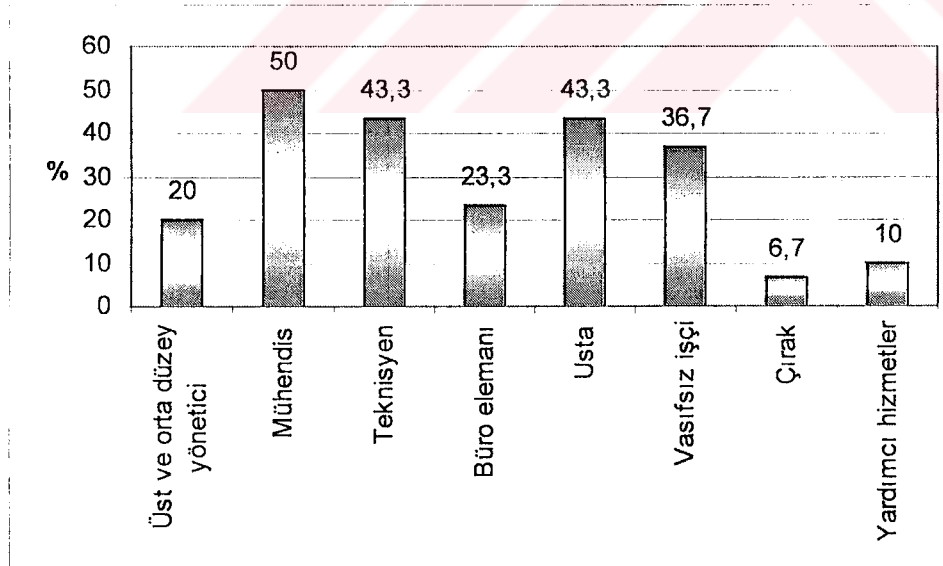
danışmanlık firmaları ve %6.7'lik bir oranla Internet'tir. Çağdaş insan kaynakları yöntemi kalifiye eleman bulmanın en iyi yolu danışmanlık firmaları ve Internet olduğunu belirtmektedir. Günümüz modern işletmeleri verimliliği artırmak için eleman seçiminde ilk tercihleri danışmanlık firmalar ve Internet olmasına karşılık Konya'nın sanayi işletmelerinde bu tercih en son sırayı almaktadır. Buda Konya sanayi işletmelerinin danışmanlık kuruluşlarına pek önem vermediğini göstermektedir.

Bu işletmelerin kalifiye eleman ihtiyacı Tablo 4.14. ve Şekil 4.6'da yer almaktadır

Tablo 4.14. İşletmelerin Kalifiye Eleman İhtiyaçlarının Statülere Göre Dağılımı

Kalifiye Eleman İhtiyaçları	Sayı	Yüzde %
Üst ve orta düzey yönetici	6	20
Mühendis	15	50
Teknisyen	13	43.3
Büro elemanı	7	23.3
Usta	13	43.3
Vasıfsız işçi	11	36.7
Çırak	2	6.7
Yardımcı hizmetler	3	10

Not: Araştırmaya katılan işletmelerin birden fazla tercih yapabileceklerinden toplamlar % 100'ü aşmaktadır.



Şekil 4.6. İşletmelerin Kalifiye Eleman İhtiyaçlarının Statülere Göre Dağılımı

Tablo 4.14. ve Şekil 4.6'da görüldüğü gibi %50 oranla en çok mühendis ihtiyacı ön plandadır, daha sonra %43.3 oranla teknisyen ve usta almaktadır, % 36.7 oranla vasıfsız işçi,

büro elemanı % 23.3, yönetici %20, yardımcı hizmetler %10, çırak ise %6.7 oranla en son ihtiyacı oluşturmaktadır.

Tablo 4.15 İhtiyacı Olan Elemanın Kolayca Bulunup Bulunamadığına İlişkin Tespitler

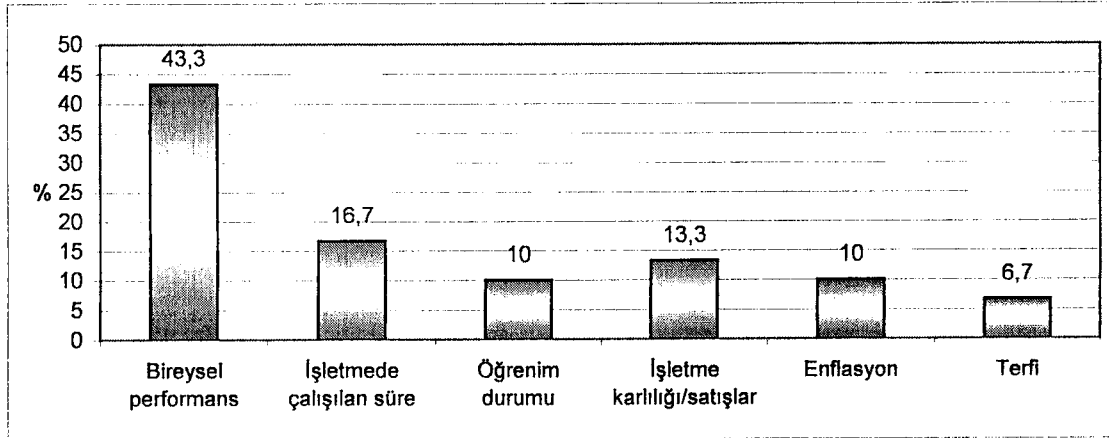
İhtiyacınız Olan Elemanı Kolayca Bulabilmekte misiniz?	Sayı	Yüzde %
Evet	14	46.7
Hayır	16	53.3
Toplam	30	100

Ekonomik sıkıntıya ve yüksek oranda işsizliğe rağmen sanayide kalifiye eleman sıkıntısı çekildiği uzun süreden beri bilinmektedir. Bu işletmelere ihtiyacı olan elemanları kolayca bulup bulamadıklarını sorduğumuzda işletmelerin %46.7'si kolayca bulabildiklerini, % 53.3'ü ise kolay bulamadıklarını belirtmişlerdir

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli politikalarından biri ücret belirlemedir. Araştırma kapsamına giren işletme yöneticilerinin ücret belirlemede dikkat ettiği hususlar Tablo 4.16. ve Şekil 4.7'deki gibi belirtmişlerdir.

Tablo 4.16. İşletmelerin Ücret Belirlemede Göz Önünde Bulundurulan Hususlar

Ücretin Tespiti	Sayı	Yüzde %
Bireysel performans	13	43,3
İşletmede çalışılan süre	5	16,7
Öğrenim durumu	3	10
İşletme karlılığı/satışlar	4	13,3
Enflasyon	3	10
Terfi	2	6,7
Toplam	30	100



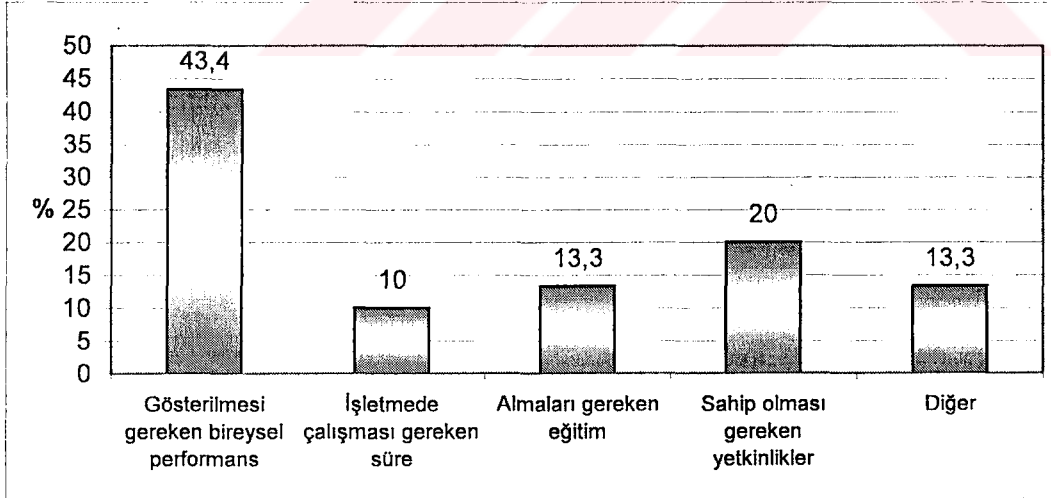
Şekil 4.7. İşletmelerin Ücret Belirlemede Göz Önünde Bulundurulan Hususlar

Tablo 4.16. ve Şekil 4.7'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmeler ücret belirlemede göz önünde bulundurdıkları hususları belirtmişlerdir. Bu faktörlerin başında %43.3'lük oranla bireysel performansın geldiğini, %16.7'lik oran işletmede çalışılan süre, %10 öğrenim durumu, % 13.3 işletme kârlılığı ve satışlar, %10 enflasyon, %6.7'de terfiye göre ücret belirlediklerini belirtmişlerdir. Aslında ücret belirlemede ilk faktörün enflasyon olması gerekirken, bu faktörün göz ardı edildiği görülmüştür. Çalışanların satın alma gücünün fiyat artışları nedeniyle düşüşünü gidermek en önemli ücret konusu olarak görülmelidir.

Araştırmaya katılan işletmelerin kariyer planlamasını neye göre yaptıklarını tablo 4.17. ve Şekil 4.8'de görülmektedir.

Tablo 4.17. Kariyer Planlamasının Neye Göre Yapıldığının Tespiti.

Kariyer Planlama	Sayı	Yüzde %
Gösterilmesi gereken bireysel performans	13	43,4
İşletmede çalışması gereken süre	3	10
Almaları gereken eğitim	4	13,3
Sahip olması gereken yetkinlikler	6	20
Diğer	4	13,3
Toplam	30	100



Şekil 4.8. Kariyer Planlamasının Neye Göre Yapıldığının Tespiti

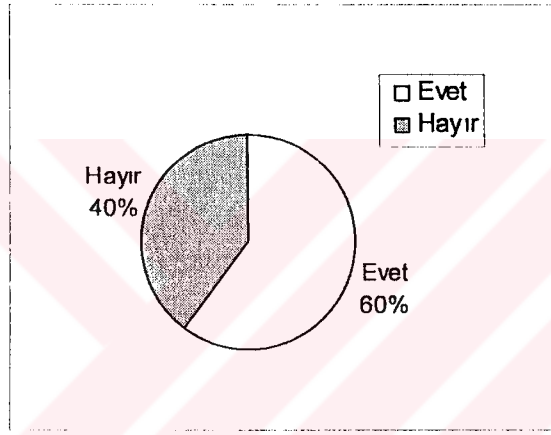
Tablo 4.17. ve Şekil 4.8'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin kariyer planlamasını yaparken göz önünde bulundurdıkları hususları belirtmişlerdir. Ulaşılan sonuçlara göre çalışanların göstermeleri gereken bireysel performans %43.4, işletmede veya

belli bir görevde çalışmalarını gereken süre %10, almaları gereken eğitim %13.3, sahip olmaları gereken yetkinlikler %30 olarak görülmektedir. Bu işletmelerin %13.3'ü ise işletmelerinde kariyer planlamasının yapılmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin oryantasyon uygulamalarına ait bilgiler Tablo 4.18. ve Şekil 4.9'da görülmektedir.

Tablo 4.18. İşletmelerin Oryantasyon Uygulamalarına Yönelik Bilgiler

Oryantasyon Programınız Var mıdır?	Sayı	Yüzde %
Evet	18	60
Hayır	12	40
Toplam	30	100



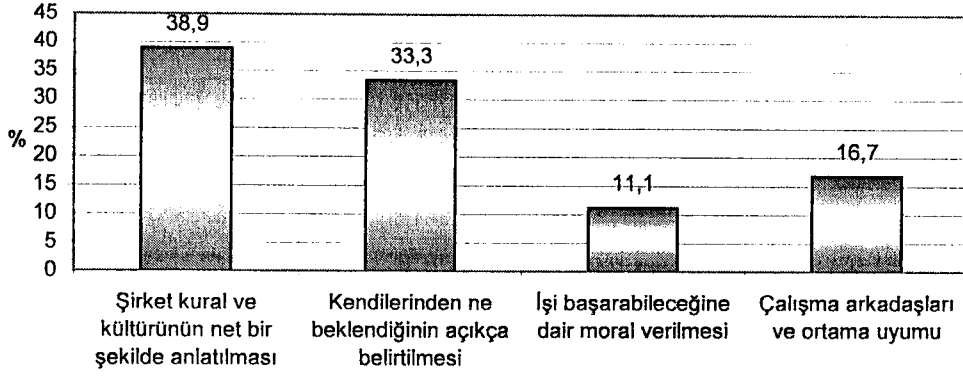
Şekil 4.9. İşletmelerin Oryantasyon Uygulamalarına Yönelik Bilgiler

Tablo 4.18. ve Şekil 4.9'da görüldüğü gibi işletmelerin %60'ı oryantasyon programını uyguladıklarını, %40'ı ise uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

Oryantasyon programını kullanan işletmelerin bu programı ne amaçla kullandıkları Tablo 4.19. ve Şekil 4.10'da görülmektedir.

Tablo 4.19. İşletmelerin Oryantasyon Programını Kullanım Amaçları

Oryantasyonun Amaçları	Sayı	Yüzde %
Şirket kural ve kültürünün net bir şekilde anlatılması	7	38,9
Kendilerinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi	6	33,3
İşi başarabileceğine dair moral verilmesi	2	11,1
Çalışma arkadaşları ve ortama uyumu	3	16,7
Toplam	18	100



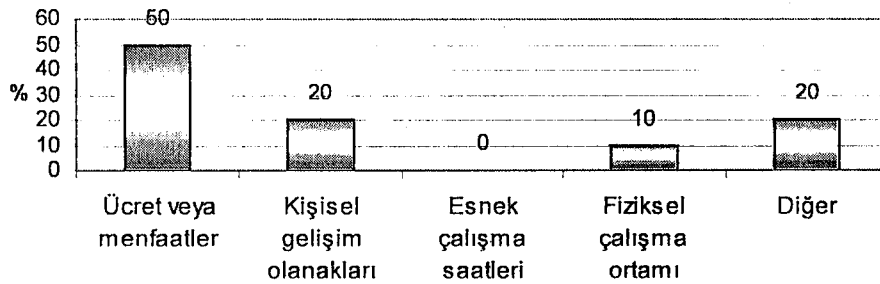
Şekil 4.10. İşletmelerin Oryantasyon Programını Kullanım Amaçları

Tablo 4.19. ve Şekil 4.10'da da görüldüğü gibi oryantasyon programı olan işletmeler bu programı hangi amaçla kullandıkları yer almaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin %38.9'u şirket kurallarının ve şirket kültürünün net bir şekilde anlatılması, %33.3'ü alacağı görevin niteliğini ve kendinden ne beklediğini, %11.1'i verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi, %16.7'si ise çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsenebilmesi amacıyla yaptıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin personel devir hızını veya işten ayrılmaları azaltmak için yararlandıkları faktörler Tablo 4.20. ve Şekil 4.11'de yer almaktadır.

Tablo 4.20. Personel Devir Hızını Azaltıcı Önlemlerle İlgili Bilgiler

İşten Ayrılmaların Önlenmesi	Sayı	Yüzde %
Ücret veya menfaatler	15	50
Kişisel gelişim olanakları	6	20
Esnek çalışma saatleri	0	0
Fiziksel çalışma ortamı	3	10
Diğer	6	20
Toplam	30	100



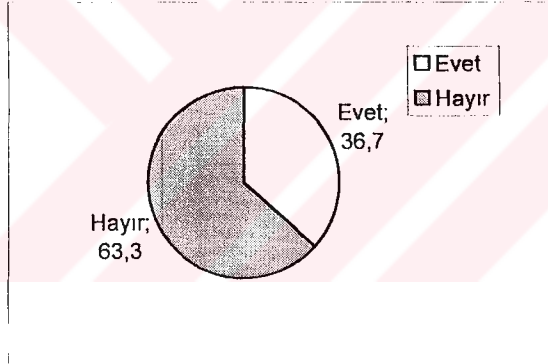
Şekil 4.11. Personel Devir Hızını Azaltıcı Önlemlerle İlgili Bilgiler

Tablo 4. 20. ve Şekil 4.11'deki verilere göre araştırmaya katılan işletmeler personel devir hızını azaltmak için başvurdukları önlemlerin başında %50'lik oranla ücret veya menfaatler, %20 oranla kişisel gelişim olanaklarına, %10'u ise fiziksel çalışma ortamına başvurduklarını belirtmişlerdir. Diğer şıkkını işaretleyen %20'lik bir kısım ise, işten ayrılmak isteyen kişi bu fikri kafasına koyduysa ondan yarar sağlanamayacağını ve bu yüzden hiçbir gayret göstermediklerini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerde insan kaynakları planlamasının yapılıp yapılmadığı Tablo 4.21. ve Şekil 4.12'de yer almaktadır.

Tablo 4.21. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Tespitler

İşletmenizde İnsan Kaynakları Planlaması Yapılmaktadır?	Sayı	Yüzde %
Evet	11	36.7
Hayır	19	63.3
Toplam	30	100



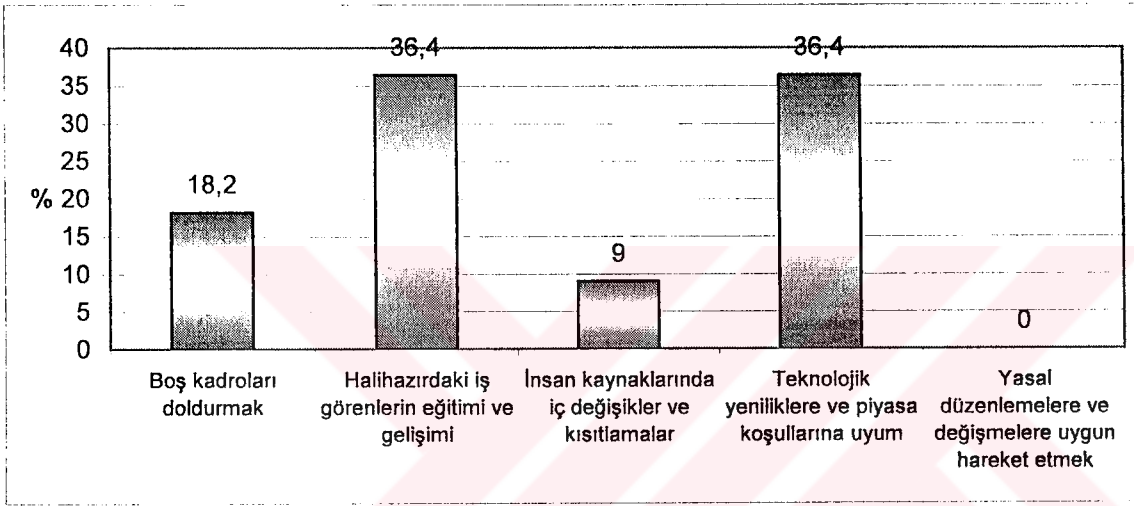
Şekil 4.12. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Tespitler

Tablo 4.21. ve Şekil 4.12'de yer aldığı gibi araştırmaya katılan işletmelerin %36.7'si insan kaynakları planlaması yapmakta, % 63.3 'ü ise insan kaynakları planlaması yapmamaktadır.

İnsan kaynakları planlaması yapan işletmeler bu planlamayı hangi amaçla yaptıkları Tablo 4.22. ve Şekil 4.13'de yer almaktadır.

Tablo 4.22. İşletmelerin İnsan kaynakları Planlamasını Yapmalarının Amacı

İnsan Kaynakları Planlamasındaki Amaç	Sayı	Yüzde %
Boş kadroları doldurmak	2	18,2
Halihazırdaki iş görenlerin eğitimi ve gelişimi	4	36,4
İnsan kaynaklarında iç değişiklikler ve kısıtlamalar	1	9
Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum	4	36,4
Yasal düzenlemelere ve değişmelere uygun hareket etmek	0	0
Toplam	11	100



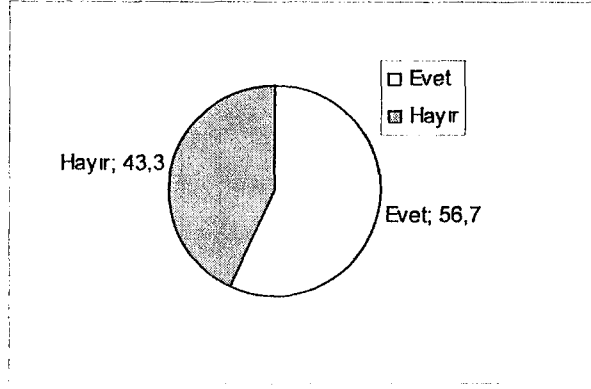
Şekil 4.13. İşletmelerin İnsan kaynakları Planlamasını Yapmalarının Amacı

Tablo 4.22. ve Şekil 4.13'de yer aldığı gibi insan kaynakları planlamasını yapan işletmelerin bu planlamayı hangi amaçla yaptıkları görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre işletmeler %18,2'lik oranla boş kadroları doldurmak, %36,4 oranla halihazırdaki iş görenlerin eğitim ve gelişmelerini sağlamak amacıyla, %9 oranla insan kaynaklarında iç değişiklik ve kısıtlamalar, %36,4'lük oranla da teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak amacıyla yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin performans değerlendirmeye ilişkin tespitler Tablo 4.23. ve Şekil 4.14. görülmüştür.

Tablo 4.23. Performans Değerlendirmeye İlişkin Tespitler

İşletmenizde Performans Değerlendirme Sistemi Var mıdır?	Sayı	Yüzde %
Evet	17	56,7
Hayır	13	43,3
Toplam	30	100



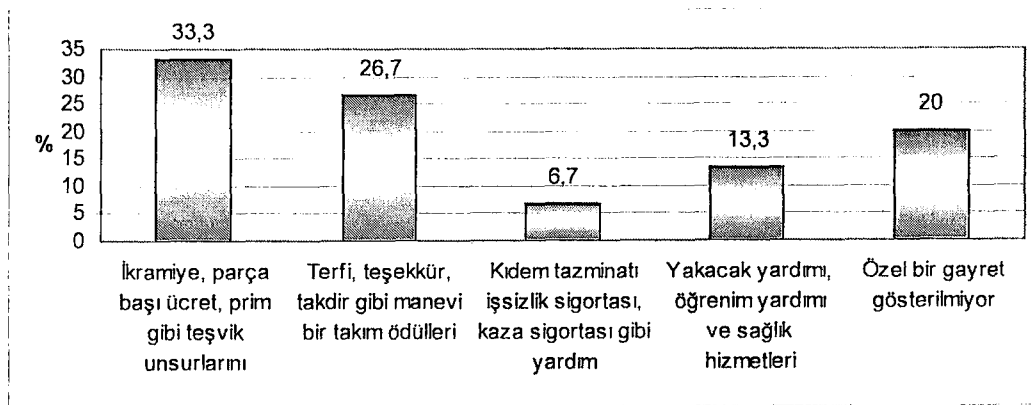
Şekil 4.14. Performans Değerlendirmeye İlişkin Tespitler

Tablo 4.23. ve Şekil 4.14'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %56.7'si performans değerlendirme sisteminin olduğunu, %43.3'ü ise böyle bir çalışmalarının olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışanların performansını yükseltmek ve işe daha çok ilgi duyması için kullandıkları teşvik unsurları Tablo 4.24. ve Şekil 4.15'de yer almaktadır.

Tablo 4.24. İşletmelerde Çalışanların Performansını Yükseltmede Kullandıkları Teşvik Unsurları

Personel Teşvik Unsurları	Sayı	Yüzde %
İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik unsurlarını	10	33,3
Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödülleri	8	26,7
Kıdem tazminatı işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardım	2	6,7
Yakacak yardımı, öğrenim yardımı ve sağlık hizmetleri	4	13,3
Özel bir gayret gösterilmiyor	6	20
Toplam	30	100



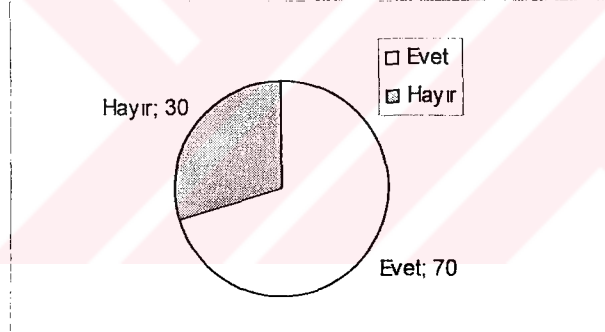
Şekil 4.15. İşletmelerde Çalışanların Performansını Yükseltmede Kullandıkları Teşvik Unsurları.

Tablo 4.24. ve Şekil 4.15’de de görüldüğü gibi işletmelerin %33.3’ü çalışanların işlerine adapte olması ve performansını yükseltmekte, ikramiye, parça bası ücret, prim gibi teşvik unsurlarını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. %26.7’si terfi, teşekkür, taktir gibi manevi bir takım ödülleri verdiklerini. %6.7’si kıdem tazminatı, işsizlik sigortası gibi yardımlar yaptıklarını, %13.3’ü yakacak yardımı, iş gören çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetler verildiğini, %20’si ise özel bir gayret göstermediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerde iş gören eğitimi hakkında çalışma Tablo 4.25. ve Şekil 4.16’de yer almaktadır.

Tablo 4.25. İşletmelerde İşgören Eğitimi Hakkında Bilgiler

İşletmenizde İşgören Eğitimi Varmıdır?	Sayı	Yüzde %
Evet	21	70
Hayır	9	30
Toplam	30	100



Şekil 4.16. İşletmelerde İşgören Eğitimi Hakkında Bilgiler

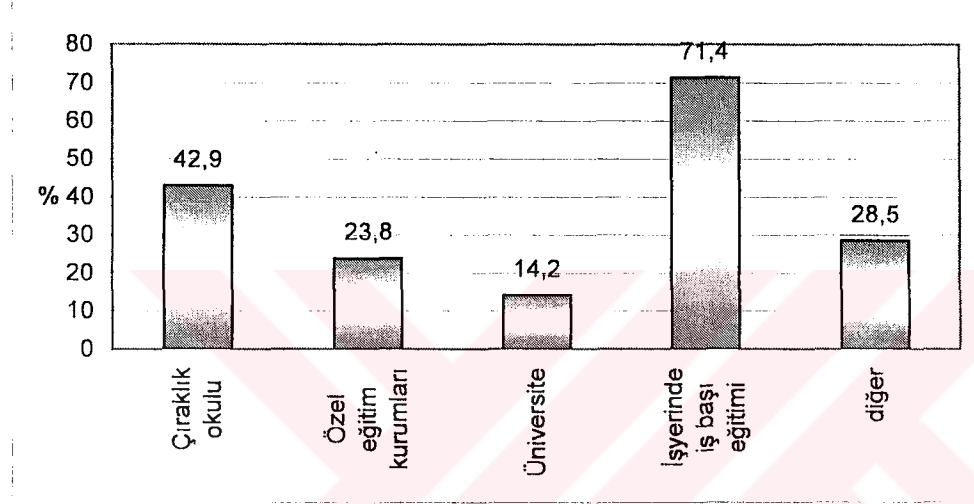
Tablo 4.25. ve Şekil 4.16’da görüldüğü gibi %70’i işgören eğitimi hakkında çalışmanın olduğunu, %30’u ise böyle bir çalışmalarının olmadığını belirtmişlerdir.

İşgören eğitimi hakkında çalışmasının olduğunu belirten işletmelerin hangi yararlandıkları eğitim kurumları Tablo 4.26. ve Şekil 4.17’de yer almaktadır.

Tablo 4.26. İşletmelerin Eğitim Çalışmalarında Yararlandıkları Eğitim Kurumları

Yararlanılan Eğitim Kurumları	Sayı	Yüzde %
Çıraklık okulu	9	42,9
Özel eğitim kurumları	5	23,8
Üniversite	3	14,2
İşyerinde iş başı eğitimi	15	71,4
Diğer	6	28,5

Not: Araştırmaya katılan işletmelerin birden fazla tercih yapabileceklerinden toplamlar % 100'ü aşmaktadır



Şekil 4.17. İşletmelerin Eğitim Çalışmalarında Yararlandıkları Eğitim Kurumları

Tablo 4.26. ve Şekil 4.17'de görüldüğü gibi işletmelerin %71.4'ü işgörenlere işyerinde işbaşı eğitimi verdiklerini belirtmişlerdir, %42.9'u çıraklık okulundan, %23.8'i özel eğitim kurumlarından, %14.2'si Üniversitelerden yararlandıklarını belirtmişlerdir. %28.5'lik bir kısım ise "Diğer" şikkını işaretlemişlerdir. Bunların yararlandıklarını belirttiği kurumları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Eğitim seminerleri.
- Sanayi ve meslek kuruluşlarından düzenlediği eğitimler.
- ISO 9000 kalite sistemi eğitimi.
- Teknik Liseler.
- Teknik danışman şirketlerden yararlandıklarını belirtmişlerdir.

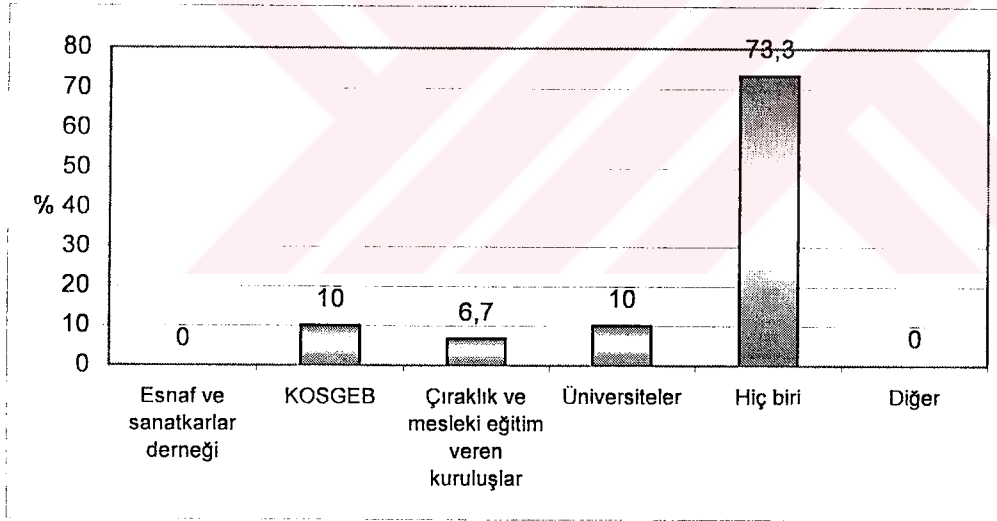
Bu sonuçlara bakıldığında KOSİ'lerin önemli eksikliği personel yetiştirme konusunda çaba sarf etmemeleri ve eğitime yeterince önem vermedikleri görülmektedir. Bunda en önemli sebep ise, bu yöneticilerin danışmanlık kuruluşlarından yararlanma, uzman elemanlardan faydalanma durumunun işletmeye ek bir yük getirdiği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu

davranış, yani eğitime gereken önemi vermediklerinden bu işletmeler her zaman kalifiye eleman sıkıntısı içerisinde bırakılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışanlarla ilgili konularda ortaya çıkan sorunlarda (gruplaşma, grev, işletme politikalarına aykırı hareketler ortaya çıktığında) yararlandıkları kuruluşları Tablo 4.27 ve Şekil 4.18’de görülmektedir.

Tablo 4.27. İnsan Kaynakları İle İlgili Problemlerde Yararlanılan Kuruluşlar

Personel Sorunlarında Yararlanılan Kuruluşlar	Sayı	Yüzde %
Esnaf ve sanatkarlar derneği	0	0
KOSGEB	3	10
Çıracılık ve mesleki eğitim veren kuruluşlar	2	6,7
Üniversiteler	3	10
Hiç biri	22	73,3
Diğer	0	0
Toplam	30	100



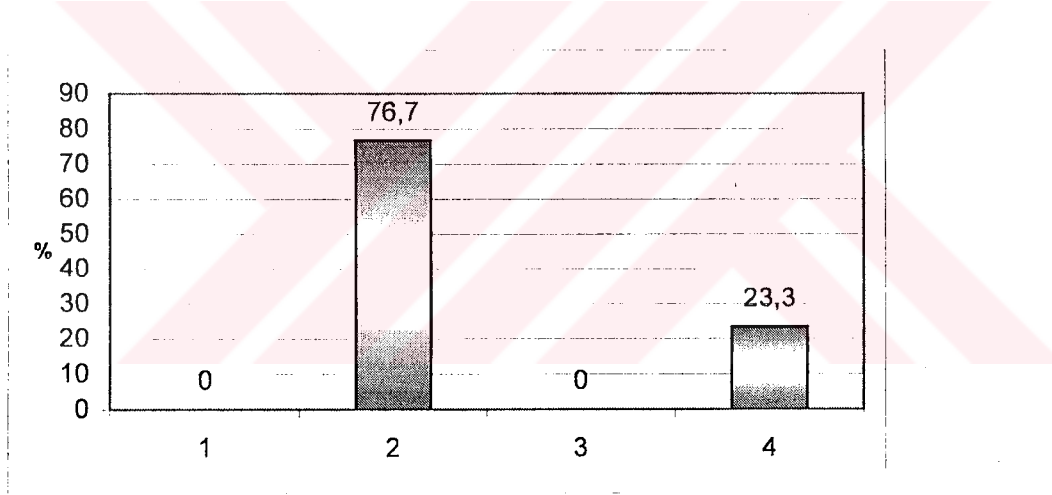
Şekil 4.18. İnsan Kaynakları İle İlgili Problemlerde Yararlanılan Kuruluşlar

Tablo 4.27 ve Şekil 4.18’de görüldüğü gibi işletmelerin %10’u KOSGEB’den, %6.7’si çıracılık ve mesleki eğitim veren kuruluşlardan, %10’u da Üniversitelerden yardım aldıkları belirtmişlerdi. %73.3 işletme ise bunun gibi ortaya çıkan sorunlarda işletme içinden çözüldüğünü, işletme politikalarına ters düşecek hareketlerin önlemlerin önceden alındığını ve şimdiye kadarda dışardan yardım alacak kadar çalışanlarla büyük bir problem olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin emir komuta zincirine veya iş bölümüne ait bilgiler tablo 4.28. ve şekil 4.19'da yer almaktadır.

Tablo 4.28. İşletmelerde İşbölümüne İlişkin Dağılım

	Çalışma Koşulları	Sayı	Yüzde %
1	Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği belirsiz	0	0
2	Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiştir	23	76,7
3	Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği bizim işletmemiz bizim işletmemiz için geçersizdir	0	0
4	Kimin ne yapacağına üst yönetim karar verir	7	23,3
	Toplam	30	100



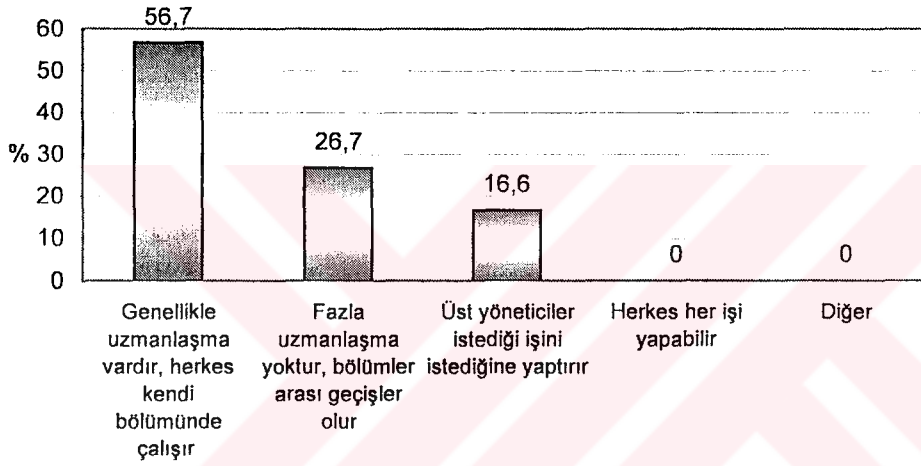
Şekil 4.19. İşletmelerde İşbölümüne İlişkin Dağılım

Tablo 4.28 ve Şekil 4.19'da görüldüğü gibi işletmelerin %76.7'si kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceğinin açık bir şekilde belirlenmiş olduğunu, %23.3'ü ise kimin ne yapacağına üst yöneticilerin karar verdiğini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin üst yöneticiler çalışanların uzmanlaşmasına ilişkin çalışma koşullarını nasıl belirlediğini Tablo 4.29 ve şekil 4.20'de görülmektedir.

Tablo 4.29. İşletmelerde Uzmanlaşma İle İlgili Tespitler

Uzmanlaşma	Sayı	Yüzde %
Genellikle uzmanlaşma vardır, herkes kendi bölümünde çalışır kimse kimsenin işini yapamaz	17	56,7
Fazla uzmanlaşma yoktur, bölümler arası geçişler olur	8	26,7
Üst yöneticiler istediği işini istediğine yaptırır	5	16,6
Herkes her işi yapabilir	0	0
Diğer	0	0
Toplam	30	100



Şekil 4.20. İşletmelerde Uzmanlaşma İle İlgili Tespitler

Tablo 4.29. ve Şekil 4.20’de görüldüğü gibi işletmelerin %56.7’si genellikle uzmanlaşma olduğunu herkesin kendi bölümünde çalıştığını belirtmişlerdir. %26.7’si fazla uzmanlaşmanın olmadığını ve bölümler arası geçişlerin mümkün olduğunu, %16.6’sı ise uzmanlaşmanın olmadığını, üst yöneticilerin istediği işi istediğine yaptırmadığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgilere göre bu işletmelerin belirli bir kısmı ISO 9000 kalite güvence belgesi almış ve bir çoğu da almak üzere müracaat etmişlerdir. ISO 9000 çalışmasının iş bölümü ve uzmanlaşmayı zorunlu hale getirmesi nedeniyle, bu işletmelerde yönetimde uzmanlaşmaya imkan verecek şekilde çalışmalar yapmakta olduklarını belirtmişlerdir.

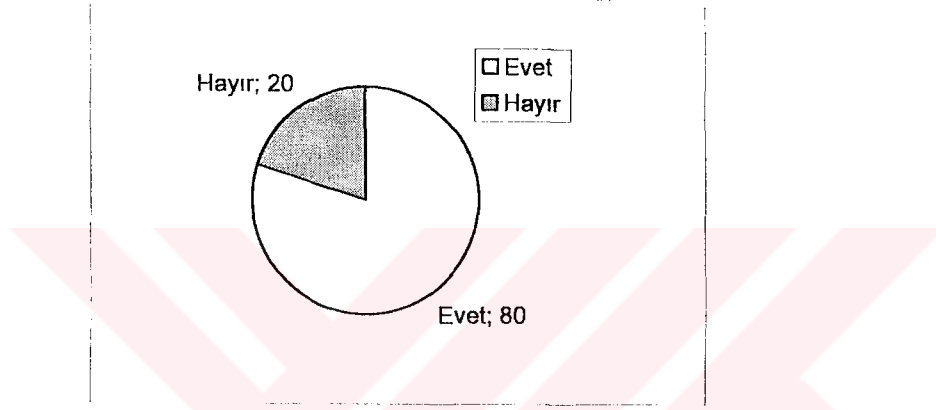
4.3.3.2. İş Analizine İlişkin Tespitler

Araştırma kapsamına giren işletmelerin iş analizi uygulamalarına yönelik tespitler anketin 32-46 arası sorularda yer almaktadır. Anketin cevaplayan yöneticilerin iş analizini daha iyi anlayabilmeleri için bu soruların başında iş analizinin genel bir tanımı yapılmıştır. Böylece

anketi cevaplayan yöneticinin sorularda fazla zorlanmadığı görülmüştür. Araştırma kapsamına giren işletmelerin iş analizinin yapılıp yapılmadığına dair tespitler Tablo 4.30 ve Şekil 4.21’de yer almaktadır.

Tablo 4.30. İşletmelerde İş Analizinin Yapıldığına Dair Tespitler

İşletmenizde İş Analizi Yapılmaktadır?	Sayı	Yüzde%
Evet	24	80
Hayır	6	20
Toplam	30	100



Şekil 4.21. İşletmelerde İş Analizinin Yapıldığına Dair Tespitler

Tablo 4.30 ve Şekil 4.21’de görüldüğü gibi işletmelerin %80’nin iş analizi yaptığını, %20’sinin işe iş analizini adına bir çalışmanın yapılmadığını belirtmişlerdir.

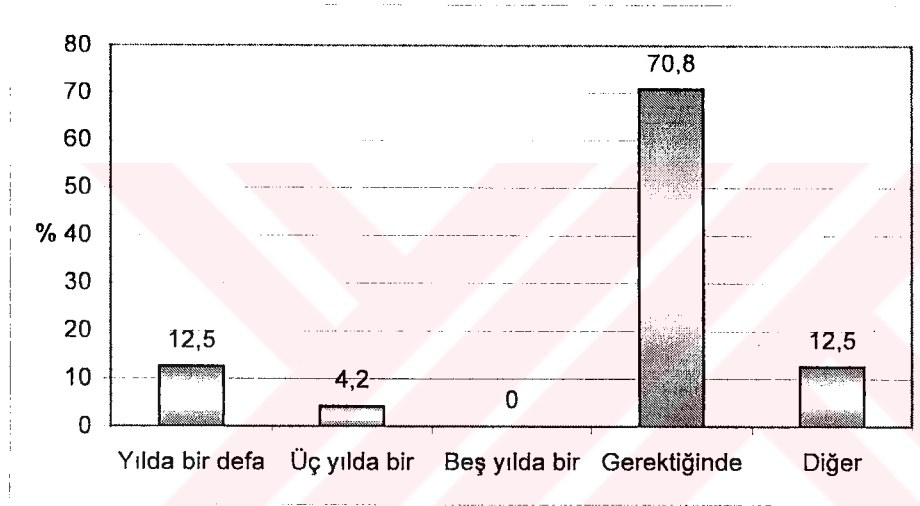
Bu işletmelerin iş analizini yapmamalarının nedenini ise şu şekilde belirtmişlerdir:

- İşletmemizde henüz idari personel yeterli değil ve işletme yeni olduğundan.
- Henüz görev ve sorumluluklar yazılı hale getirilmedi, dolayısıyla böyle bir çalışma yapılmadı.
- İşler günün hareketlerine göre üst yönetiminin kontrolünde yönetildiği için.
- Şu ana kadar iş analizi adı altında bir çalışma yapılmadı.
- Yönetim ve iş dağıtımını tek elden yapıldığı için.
- İşletmemizde “iş analiz” bilinmiyor, ama şirketin iş analizi ve değerlendirme çalışmasına ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin iş analizini ne kadar aralıklarla yaptıkları Tablo 4.31. ve Şekil 4.22’de yer almaktadır.

Tablo 4.31. İşletmelerin İş Analizini Ne Kadar Aralıklarla Yaptıklarına Dair Tespitler

Analiz Aralıkları	Sayı	Yüzde %
Yılda bir defa	3	12,5
Üç yılda bir	1	4,2
Beş yılda bir	0	0
Gerektiğinde	17	70,8
Diğer	3	12,5
Toplam	24	100



Şekil 4.22. İşletmelerin İş Analizini Ne Kadar Aralıklarla Yaptıklarına Dair Tespitler

Tablo 4.31. ve Şekil 4.22’de görüldüğü gibi iş analiz yapan işletmelerin %12.5’i yılda bir defa, %4.2’si 3 yılda bir, %70.8’i bu uygulamayı gerektiği zaman yaptıklarını belirtmişlerdir. Diğer şıkkın işaretleyen %12.5 işletme ise iş analizini her gün yaptığını ve bir işletmenin ise altı ayda bir yaptıklarını belirtmiştir.

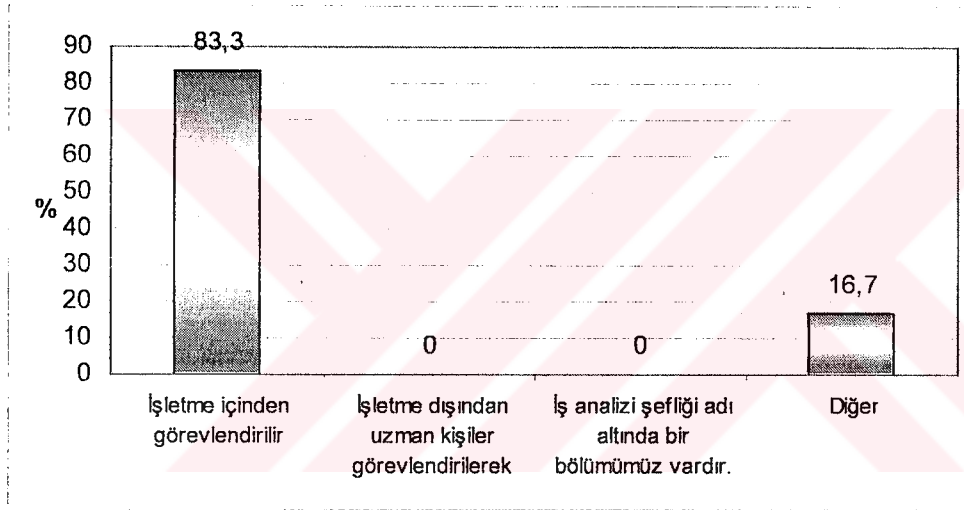
İş analizi uygulamasının masrafı bir çalışma olmasından büyük işletmelerde beş yılda bir yapılması, KOSİ’lerde işçi sayısının büyük işletmelere göre az olmasından en uygun aralık üç yılda bir yapılması öngörülmektedir.

Bu sonuçlara bakıldığında Konya sanayi işletmelerinde iş analizinin kapsamlı bir şekilde yapılmadığını ve iş analizinin gerektiği zaman bazı işlerin veya bazı elemanların üzerinde yapıldığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde iş analizinin kimler tarafından yapıldığına dair tespitler Tablo 4.32. ve Şekil 4.23’de yer almaktadır

Tablo 4.32. İşletmelerde İş Analizi Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Tespitler

Analizcilerin Seçimi	Sayı	Yüzde
İşletme içinden görevlendirilir	20	83,3
İşletme dışından uzman kişiler görevlendirilerek	0	0
İş analizi şefliği adı altında bir bölümümüz vardır.	0	0
Diğer	4	16,7
Toplam	24	100



Şekil 4.23. İşletmelerde İş Analizi Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Tespitler

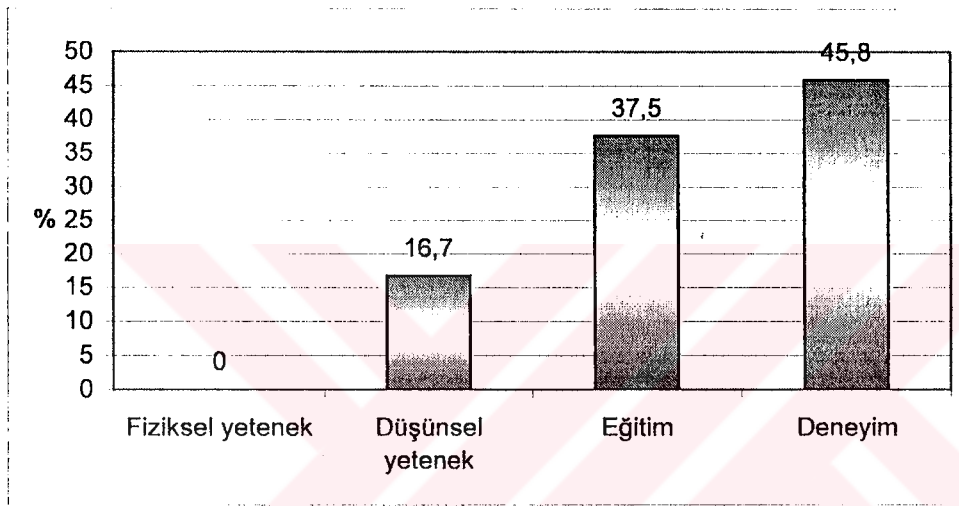
Tablo 4.32. ve Şekil 4.23’de görüldüğü gibi işletmelerin %83.3’ü iş analizinin işletme içinden görevlendirilen yöneticiler tarafından yapıldığını belirtmiştir. Diğer şıkkını işaretleyen 4 işletmenin 3’ü, %12.5 iş analizini işletme sahibi tarafından yapıldığını, 1 işletme ise %4.2 iş analizinin, işletim dışından uzman kişilerle işletme içinden görevlendirdikleri yöneticiler tarafından yapıldığını belirtmiştir.

İş analizinden sağlıklı bir sonuç alınabilmesi için iş analizini işletme dışından uzman kişiler ile işletme içinden görevlendirecekleri yönetici veya yöneticiler tarafından yapılması öngörülmektedir. Araştırma yapılan işletmelerde bu yöntemi uygulayan sadece bir tane işletme olduğu görülmüştür.

Bu işletmelerin analiz yapacak kişide aradığı özellik Tablo 4.33. ve Şekil 4.24'de yer almaktadır.

Tablo 4.33. İşletmelerin Analizcide Aradığı Özelliklere İlişkin Tespitler

Analizcilerde Aranılan Özellik	Sayı	Yüzde %
Fiziksel yetenek	0	0
Düşünsel yetenek	4	16,7
Eğitim	9	37,5
Deneyim	11	45,8
Toplam	24	100



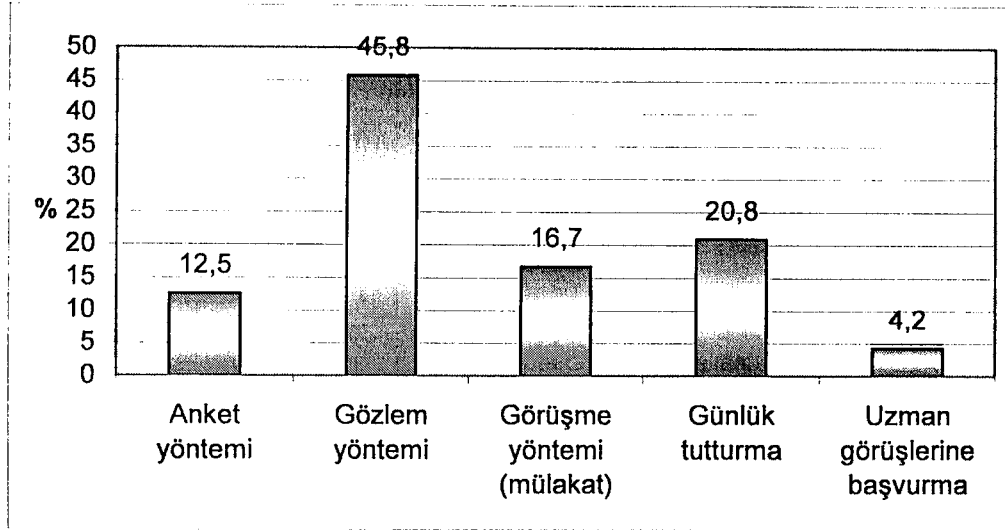
Şekil 4.24. İşletmelerin Analizcide Aradığı Özelliklere İlişkin Tespitler

Tablo 4.33 ve Şekil 4.24'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin analizcide aradığı özellik yer almaktadır. Bu işletmelerin %16,7'si analizcilerde düşünsel yeteneğin, %37,5'i eğitimin, %45,8'i ise deneyimin olmasına dikkat ettikleri belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına giren işletmeler iş analizini hangi yöntemlerle yaptığını ilişkin tespitler Tablo 4.34 ve Şekil 4.25'de yer almaktadır

Tablo 4.34. İşletmelerin İş Analizinde Kullandığı Yöntemlere İlişkin Tespitler

İş Analizi Yöntemleri	Sayı	Yüzde %
Anket yöntemi	3	12,5
Gözlem yöntemi	11	45,8
Görüşme yöntemi (mülakat)	4	16,7
Günlük tutturma	5	20,8
Uzman görüşlerine başvurma	1	4,2
Toplam	24	100



Şekil 4.25. İşletmelerin İş Analizinde Kullandığı Yöntemlere İlişkin Tespitler

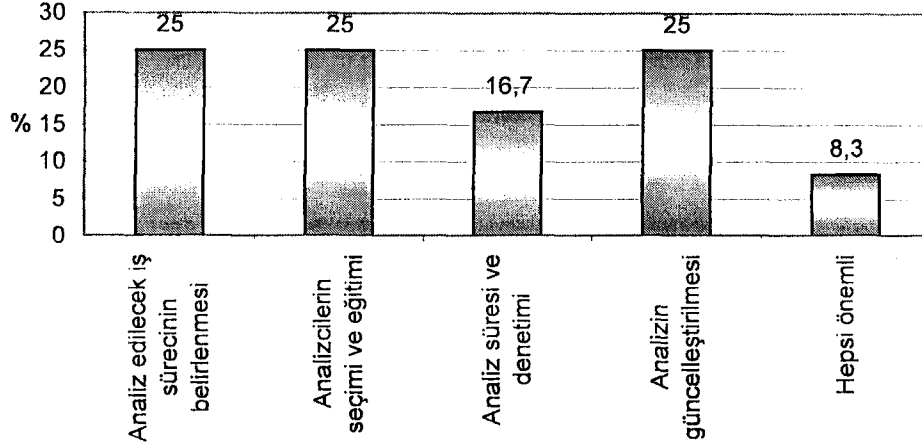
Araştırmaya katılan işletmelerin %12.5'i iş analizinde anket yöntemini kullandıklarını, %45.8'i gözlem yöntemini, %16.7'si görüşme yöntemini, %20.8'i günlük tutturma, %4.2 uzman görüşlerine başvurma yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Bu işletmelerden 2 ve 3 vardiya uygulayan işletmelerin bazı çalışanları yaptıkları işi not olarak bir sonraki vardiyaya devretmektedir. Bu işçiler yaptıkları işleri daha sonra bir doküman hazırlayarak üst yöneticilere bildirmektedir. Bu yöntem ise iş analizi yöntemlerinde günlük tutturma yöntemine uygun düşmektedir. Üst yöneticilerde bunların hazırladıkları dokümanlara göre işleri takip ettiklerini belirtmektedirler.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin iş analizi süreçlerinden önemsiz gördükleri süreçler Tablo 4.35. ve Şekil 4.26. görülmektedir.

Tablo 4.35. İşletmelerin İş Analizi Süreçlerine İlişkin Görüşleri

İş Analizi Süreci	Sayı	Yüzde %
Analiz edilecek iş sürecinin belirlenmesi	6	25
Analizcilerin seçimi ve eğitimi	6	25
Analiz süresi ve denetimi	4	16,7
Analizin güncelleştirilmesi	6	25
Hepsi önemli	2	8,3
Toplam	24	100



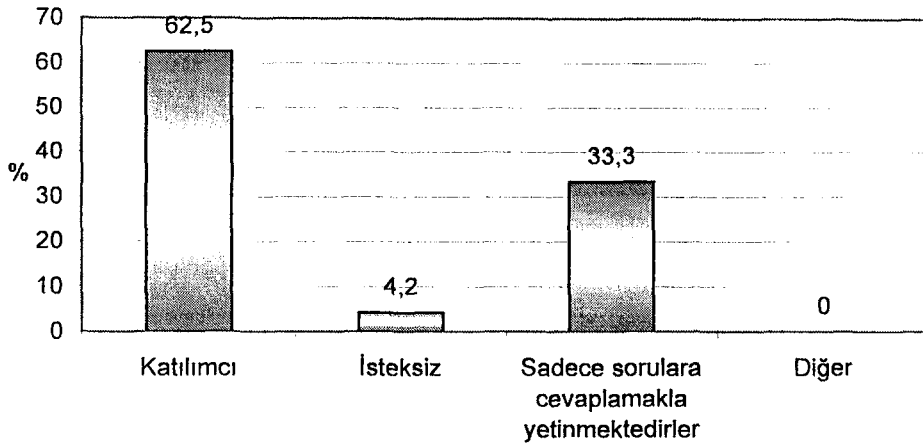
Şekil 4.26. İşletmelerin İş Analizi Süreçlerine İlişkin Görüşleri

Anket cevaplayan yöneticilerin iş süreçlerinin farklı olmadığına dayanarak %25'i işletmeleri için iş süreçleri önemsiz olduğunu belirtmişlerdir. Yine %25'i analizin üst yönetim tarafından yapıldığı için analizcilerin seçimi ve eğitimine ihtiyaçları olmadığını, %16,7'si analiz süresinin önemsiz olduğunu belirtirken %25'i ise analizin belirsiz aralıklarla üst yöneticiler tarafından gözlemlenerek yapıldığından analizin güncelleştirilmesi diye bir sürece gerek görmediklerini belirtmişlerdir. %8,3'lük bir oran ise, işletmelerinde iş analizinin ISO 9000 kalite güvencesi ışığında yaptıklarından bu süreçlerin hepsinin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yöneticileri iş analizi sırasında çalışanların tepkisini Tablo 4.36 ve Şekil 4.27'deki gibi göstermişlerdir.

Tablo 4.36. Analiz Sırasında Çalışanların Tepkisinin Ölçülmesi

Çalışanların Tepkisi	Sayı	Yüzde %
Katılımcı	15	62,5
İsteksiz	1	4,2
Sadece sorulara cevaplamakla yetinmektedirler	8	33,3
Diğer	0	0
Toplam	24	100



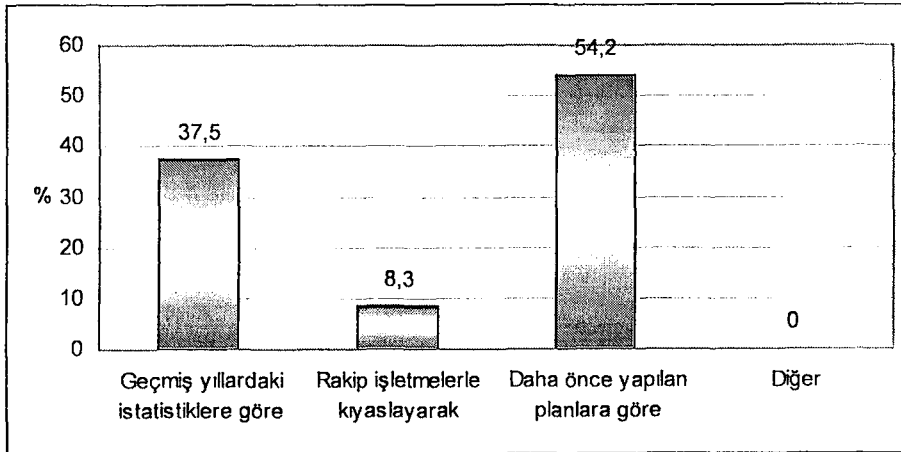
Şekil 4.27. Analiz Sırasında Çalışanların Tepkisinin Ölçülmesi

Tablo 4.36. ve Şekil 4.27’de görüldüğü gibi işletmelerin %62.5’i iş analizi yapılırken çalışanların katılımcı olduğunu, %4.2’si isteksiz olduğunu %33.3’ü ise sadece soruları yanıtlamakla yetindikleri belirtmişlerdi.

Araştırma kapsamına giren işletmeler iş analizi sonucu elde ettikleri verileri neye göre değerlendirdikleri Tablo 4.37 ve Şekil 4.28’de yer almaktadır

Tablo 4.37. Analiz Çıktılarının Değerlendirmesine İlişkin Tespitler

Analiz Çıktılarının Değerlendirilmesi	Sayı	Yüzde %
Geçmiş yıllardaki istatistiklere göre	9	37,5
Rakip işletmelerle kıyaslayarak	2	8,3
Daha önce yapılan planlara göre	13	54,2
Diğer	0	0
Toplam	24	100



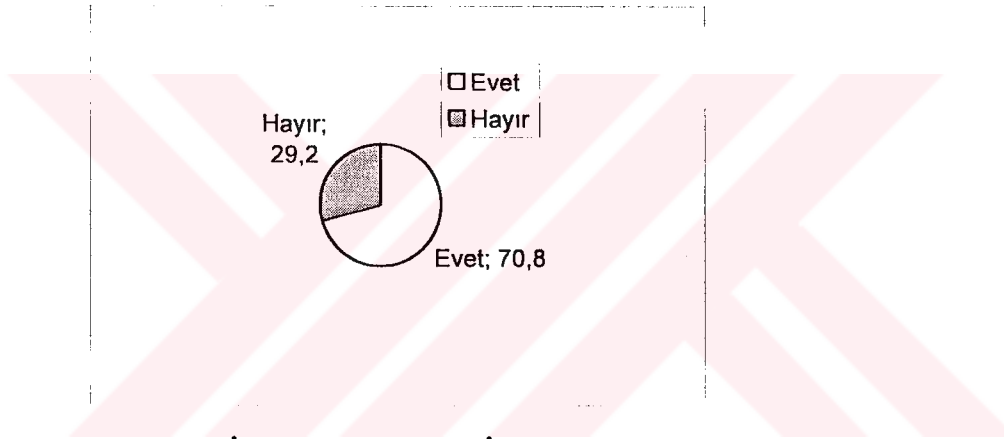
Şekil 4.28. Analiz Çıktılarının Değerlendirmesine İlişkin Tespitler

Tablo 4.37. ve Şekil 4.28'den de görüldüğü gibi işletmelerin %37.5'i analiz sonuçlarını geçmiş yıllardaki istatistiklere göre, %8.3'ü rakip işletmelerle kıyaslayarak. %54,2'si ise daha önceki yaptıkları planlara göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Bu işletmelerin iş analizi sonucu işlerin daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine geçirilmesi olan iş tanımlamasını yapıp yapmadığına ilişkin bilgi Tablo 4.38 ve Şekil 4.29'da yer almaktadır.

Tablo 4.38. İş Tanımlamasına İlişkin Bilgi

İşletmenizde İş Tanımlaması Yapılmaktadır mı?	Sayı	Yüzde %
Evet	17	70,8
Hayır	7	29,2
Toplam	24	100



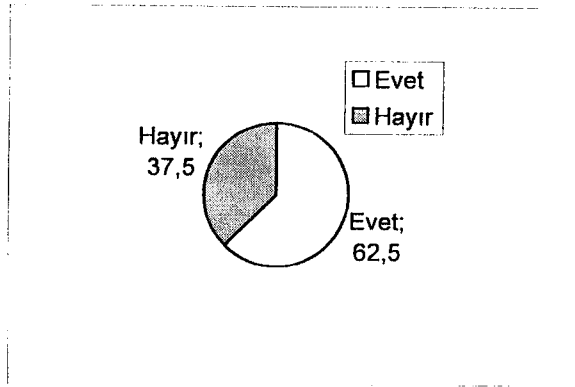
Şekil 4.29 İş Tanımlamasına İlişkin Bilgi

Araştırma kapsamına giren işletmelerin %70.8'i iş tanımlamasını yaptığını, %29.2'si ise iş analizinin sonucu elde edilen verilerin kağıt üzerine geçirilmediğini belirtmişlerdir.

Yine bu işletmelerin analiz sonucu işlerin bir-birine ve günlük derecelerini ortaya koyan iş değerlendirmesi yapıp yapmamasına ilişkin tespitler Tablo 4.39. ve Şekil 4.30'da yer almaktadır.

Tablo 4.39. İş Değerlendirmesine İlişkin Bilgi

İşletmenizde İş Değerlendirmesi Yapılmaktadır mı?	Sayı	Yüzde %
Evet	15	62,5
Hayır	9	37,5
Toplam	24	100



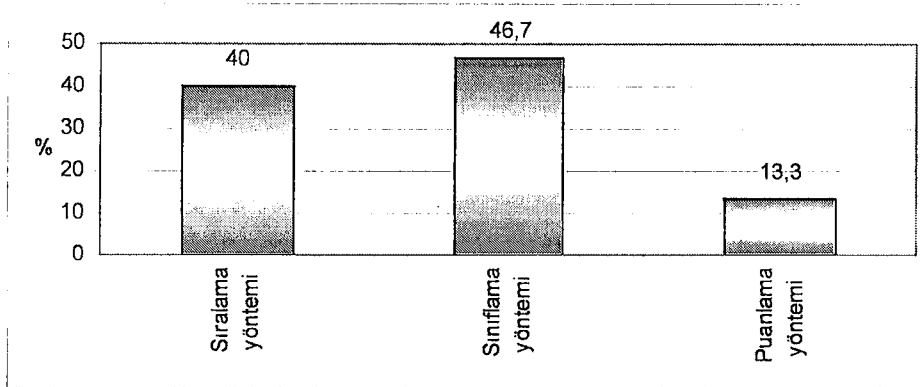
Şekil 4.30. İş Değerlendirmesine İlişkin Bilgi

Tablo 4.39 ve Şekil 4.30'da görüldüğü gibi anket cevaplayan işletmelerin %62.5'i iş değerlendirmesinin yapıldığını, %37.5'ise iş değerlendirmesinin yapılmadığını belirtmişlerdir.

İş değerlendirmesi yapan işletmelerin bunu hangi yöntemlere göre yaptıkları Tablo 4.40. ve Şekil 4.31'da yer almaktadır.

Tablo 4.40. İşletmelerin İş Değerlemesini Hangi Yöntemlerle Yaptıklarına İlişkin Bilgi

İş Değerleme Yöntemi	Sayı	Yüzde %
Sıralama yöntemi (işlerin önem derecesine göre sıralama)	6	40
Sınıflama yöntemi (atölye, büro satış işleri gibi işler sınıflara ayrılır)	7	46,7
Puanlama yöntemi (işler sayısal tabana dayandırılarak işlere puanlar verilir)	2	13,3
Toplam	15	100



Şekil 4.31. İşletmelerin İş Değerlemesini Hangi Yöntemlerle Yaptıklarına İlişkin Bilgi

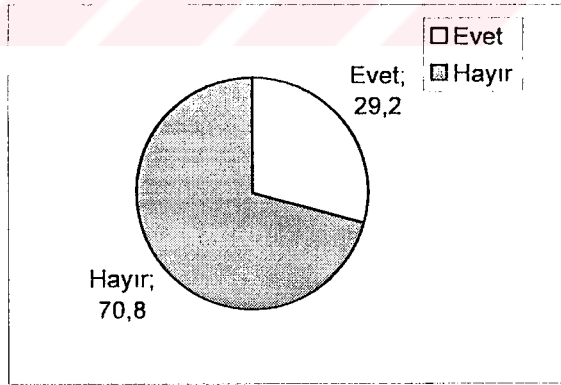
Anketi cevaplayan işletmelerden %40'ı iş değerlemesini sıralama yöntemine (işlerin önem derecelerine göre sıralama) göre yaptıklarını, %46.7'si sınıflama yöntemine (atölye, büro ve satış işleri gibi işler sınıflara ayrılır) göre, %13.3'ü ise puanlama yöntemine (işler sayısal tabana dayandırılarak işlere puanlar verilir) göre yaptıklarını belirtmişlerdir.

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde kullanılması gereken yöntem sınıflama yöntemidir. Çünkü KOSİ'lerde işlerin ve bölümlerin birbirinden ayrı çalışabilmesi için bu yöntemlerden en uygunu sınıflama yöntemidir. Puanlama yöntemi ise masraflı olmasından dolayı daha çok büyük işletmeler için önerilmektedir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin analiz sonucu tespit edilen yetersizliklerin giderilmesi için yapılan değişikliklerde personel direnişlerine ilişkin tespitler Tablo 4.41. ve Şekil 4.32'de yer almaktadır.

Tablo 4.41. Personel Direnişlerinin Tespiti

Örgütte Yapılan Değişiklikler Personelleri Direnmeye Sevketmekte midir?	Sayı	Yüzde %
Evet	7	29,2
Hayır	17	70,8
Toplam	24	100



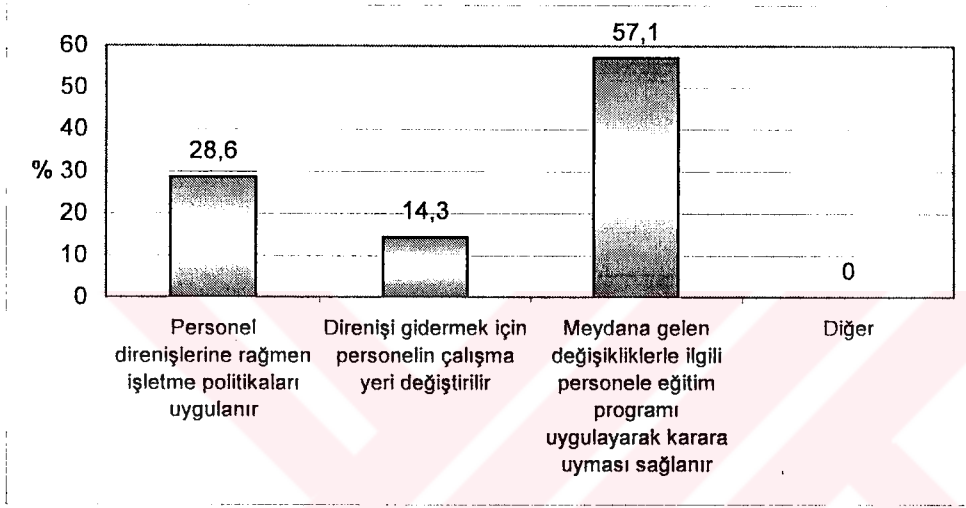
Şekil 4.32. Personel Direnişlerinin Tespiti

Tablo 4.41. ve Şekil 4.32'de görüldüğü gibi işletmelerin %29.2'si direnişin olduğunu, %70.8'i ise olmadığını belirtmiştir.

Personel direnişi olduğunu belirten işletmeler direnişe karşı uyguladıkları politikaları Tablo 4.42. ve Şekil 4.33'de yer almaktadır.

Tablo 4.42 Personel Direnişine Karşı Uygulanan Politika

Direniş Karşı Uygulanan Politika	Sayı	Yüzde %
Personel direnişlerine rağmen işletme politikaları uygulanır	2	28,6
Direnişi gidermek için personelin çalışma yeri değiştirilir	1	14,3
Meydana gelen değişikliklerle ilgili personele eğitim programı uygulayarak karara uyması sağlanır	4	57,1
Toplam	7	100



Şekil 4.33. Personel Direnişine Karşı Uygulanan Politika

Tablo 4.42 ve Şekil 4.33’de görüldüğü gibi bu işletmelerin direniş karşı %28.6’sı personel direnişlerine rağmen işletme politikalarının uygulandığını, %14.3’ü personel direnişlerini giderebilmek için iş görenlerin çalışma yerlerini değiştirdiklerini, %57.1’i ise meydana gelen değişikliklerle ilgili personele eğitim programı uygulayarak onların bu karara uymalarını sağladıkları belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerde iş analizi sırasında çalışanlardan gelen şikayetler şu şekilde belirtmişlerdir:

- Bazı konularda kendi kararlarını verebilmek isteği.
- Daha serbest çalışma imkanı.
- Böyle bir çalışmanın gereksiz olduğunu.
- Doküman hazırlamak için vakit azlığı (günlük tutturma).
- Konunun tam olarak anlamadıklarından dolayı yeterince yapıldığına inanmamaları.
- Şirket kârlılığının ön plana alındığı.
- İş imkanlarının iyileştirilmesi isteği.

- Personel ihtiyaçlarının giderilemediği.
- Tespit edilen sorunların çözüme gidilememesi.
- Yanlış karar verildiği düşünçesi.
- Mesailerin düzensizliđi.
- Alt-üst ilişkilerinin katılığı.



SONUÇ VE ÖNERİLER

1970'li yılların ikinci yarısından itibaren dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik bakımdan önemli dalgalanmalar olmuştur. Krizlerden ve finansman sıkıntılardan büyük işletmelere oranla daha az etkilenen KOSİ'ler oluşan yeni şartlara daha rahat uyum sağlayabilmişlerdir. Bu işletmeleri işyeri sayısı, istihdama, milli gelire katkı, yerel kaynakları değerlendirme, tekelleşmeyi önleme ve rekabet ortamı gibi ekonomik fonksiyonları mevcuttur. Bölgearası dengesizliğin giderilmesi, göç hareketlerinin önlenmesi, sınai mülkiyetin tabana yayılması, gelir dağılımının düzenlenmesi gibi sosyal ve siyasal yönden de son derece önemli rol oynamaktadır.

Türkiye'nin sanayileşme politikaları 1963 yılından itibaren hazırlanan kalkınma planlarında belirtilmiştir. Özellikle, KOSİ'lerin kurulup, gelişmelerinin temeli bu tarihlere rastlamaktadır. Birinci ve ikinci kalkınma planlarında küçük sanayiye geliştirmek amacıyla KÜSGEM (küçük sanayi geliştirme merkezi) kurulmuştur. Bu teşkilatın hizmet alanı Gaziantep bölgesinin sınırları içinde kalmış, ülke genelinde yaygınlaşmamıştır. Üçüncü kalkınma planında alınan tedbirlere rağmen KOSİ'lerin problemlerinin halen sürdüğü belirtilerek, küçük sanayi üretiminin geliştirilmesi için dış pazarlara açılışın teşvik edilmesi finansman problemlerinin çözülmesi, eğitim, teknik ve danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması çalışmaları öngörülmüştür. Dördüncü kalkınma planında KÜSGEM'in yerine KÜSGET (küçük sanayi geliştirme teşkilatı) faaliyete geçerek, KOSİ'lerin teknik ve idari konulardaki bilgi ihtiyaçları ülke genelinde karşılanmaya çalışılmıştır. Beşinci kalkınma planında KOSİ'lerin problemleri yeniden ele alınmıştır. Altıncı kalkınma planında KOSİ'lerin bu problemlerin ortadan kaldırılması için teklifler ve politikalar geliştirilmiştir. Yedinci beş yıllık kalkınma planında KOSİ'lerin ürettiği ürünler uluslararası standart ve kalitede olması desteklenmiştir. Bunun yanında TSE ve ISO 9000 kalite sistemini büyük kuruluşların yanında KOSİ'lere de yaygınlaştırılmasına çalışılacaktır. Sekizinci beş yıllık kalkınma planında da KOSİ'lerin finansman sorunları ve AR-GE çalışmaları ele alınmıştır.

Türkiye'nin sanayi yapısı esas olarak KOSİ'lerden meydana gelmektedir. Bunlar toplam işletmelerin %98'ini, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,5'ni oluşturmaktadır. Toplam istihdamın yarısını, üretimin üçte birini, ihracatın onda birini gerçekleştiren KOSİ'lerin çözüm bekleyen çeşitli problemleri vardır. Yerleşim, yönetim, hammadde temini, teknoloji, pazarlama ve finansman problemlerinin çözümünde konuyla ilgili kuruluşların ve bilhassa devletin yardımcı olması gerekmektedir. KOSİ'lerin sanayileşme hareketindeki

rolünün etkisini arttırmak için sağlanacak kamu desteğinin, salt bir sosyal anlayışı olarak değil, aynı zamanda bir ekonomi politikasının gereği olarak da değerlendirilmesi daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin en büyük sorunu finansmandır. Çünkü bu işletmelerinin ekonomiye, istihdama, döviz ve milli gelire çok büyük katkıları olmasına rağmen banka kredilerinden aldıkları pay sadece %4 civarındadır. Bu oran ABD’de %42.7, Federal Almanya’da %35, Japonya’da %50, İngiltere’de %27.2 seviyesindedir. Bu durum Türk KOSİ’lerinin içine düştükleri finansal sorunun büyüklüğünü göstermektedir. KOSİ’ler, teşvikler ve devlet yardımlarından ise bilgi eksikliği ve kurumsallaşamama ve girişimcilik yetersizliği sebebiyle hiç yararlanmamaktadır. Dünyada gelişen globalleşme sürecinde KOSİ’lerin önemi daha da artmıştır. KOSİ’ler az bir yatırımla maliyeti ile istihdam kaynağı olarak görünmekte, esnek yapıları sebebiyle ekonomik dalgalanmalarda daha az etkilenmekte, talepte meydana gelen değişikliklere daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Teknolojik yeniliklere uyum sağlamada büyük işletmelere göre daha hızlıdırlar.

Sanayileşme hareketlerinin dinamik unsurlarını oluşturan KOSİ’lerin varlığı ve gelişmesi, büyük işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. Bugün büyük işletmelerde ihtiyaç duyulan ara malların üretimi küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Büyük sanayinin besleyicisi olan bu işletmelerin modern yapıya kavuşturulması halinde, toplam sermaye yatırımlarından bir tasarruf sağlanabilir. Aynı zamanda küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin büyük işletmelerle entegrasyonu çabuklaştırılabilir.

Günümüzde örgütlerin en önemli unsurunun, örgütün insan kaynakları olduğu artık kesin olarak kabul edilmektedir. Geçmişte, bir maliyet unsuru olarak görülen, bununda ötesinde, örgütte kullanılan makinelerle eşdeğer, hatta bu makinelerin bir parçası olarak görülen insan kaynakları, fazla önem verilmeyen bir unsur olarak görülüyordu. Zamanla, yapılan bu değerlendirme hatası anlaşılması ve örgütte insan unsuruna gereken önemin verilmesinin verimliliği artıran ve örgütün amacına ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olduğunun farkına varılmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt açısından önemini tartışmasız olarak kabul görmesinin doğal bir sonucu olarak, örgütteki insan kaynaklarının en akılcı biçimde değerlendirmesi, gelişen ve değişen iç ve dış çevre koşullarına uyumlarının sağlanması, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, başarı düzeyini olumsuz yönde etkileyen unsurların ortadan kaldırılması, örgütün gelecekteki insan kaynağının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, örgüte yeni personelin alınmasında dikkatli olunması ve personel seçimine büyük özen gösterilmesi, yükselme, disiplin, güdüleme, ücret, hizmet içi eğitim, yönetici geliştirme ve yetiştirme gibi

konulara büyük önem verilmesi, örgüt açısından bir görev haline gelmiştir. Bu görevler yerine getirilirken işler hakkında elde edilen veriler kullanılır. Bu verilerin bir kısmı insan kaynakları planlamasıyla elde edilirken, bir kısmı da iş analizi ile elde edilmektedir.

Çalışmamızda da görüldüğü gibi iş analizi, insan kaynakları yönetiminin temel aracıdır. Sonuçlarından geniş ölçüde yararlanılması nedeniyle iş analizleri çoğu zaman insan kaynakları yönetimine ilişkin programların temelinde yer almaktadır. İyi bir iş analizi yapılmaksızın insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini gerçekleştirmek mümkün olsa da zor ve sonuçları açısından yararsız olabilir. İş analizi, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin etkili biçimde yerine getirilmesi için dayanak oluşturmaktadır. Bu işlevler insan kaynakları yönetiminde önemli olduğu için bir örgütün etkililiği, iş analizinin önem ve ilkeleri iyi anlaşılmadığında ve bilimsel biçimde uygulanmadığında olumsuz etkilenecektir.

Çalışmamızın son bölümünde Konya'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları politikaları ve iş analizi uygulamalarına yönelik bir araştırma çalışması yer almaktadır. Araştırma sonuçlarının değerlendirmesini yaptığımızda Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'lerin insan kaynakları yönetimine olan ilginin çok düşük seviyede olduğu görülmüştür. Çünkü araştırma yaptığımız işletmelerin sadece %10'unda insan kaynakları departmanını bulunmaktadır. Konya sanayi işletmelerinde çalışanlarla en çok eski sistem olan personel ve idari işler departmanının ilgilendiğini insan kaynakları yönetiminin ise bu işletmelerde henüz tam anlamıyla oluşmadığı görülmüştür.

Konya sanayi işletmeleri 2001 krizinden sonra üretimini kısmak zorunda kalmışlar ve çalışan personellerini azaltmışlardır. O zamanlar Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'ler %52 kapasite ile çalıştıkları daha önce yapılmış olan araştırmalardan belirlenmiştir. Şu sıralar krizden çıkma aşamasında olan bu işletmeler %83 kapasite ile çalışmaktadır. Buda Konya sanayisinin iyiye gittiği göstermektedir.

Bir işletmenin başarısı büyük ölçüde yönetim ve yöneticilerin yeterli olmasına bağlıdır. Yaptığımız araştırmada da görüldüğü gibi işletmelerin tümünde kalifiye eleman ihtiyacı duyulmaktadır. Sanayi işletmelerin en önemli unsuru olarak görülen teknik eleman (usta, mühendis ve teknisyen) ihtiyacı Konya sanayisinin en büyük sıkıntısını oluşturmaktadır. Bununla en önemli nedeni bu işletmelerin eleman seçiminde danışmanlık firmaları ve İnternet'ten yararlanmamalarından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte bu işletmelerin ortaya çıkan personel ve yönetimle ilgili sorunlarının giderilmesinde %73,3'ü danışmanlık kuruluşlarından yararlanmadığı belirtmişlerdir.

KOSİ'lerin başarısında büyük bir öneme sahip olmasına rağmen araştırma yaptığımız işletmelerin %63,3'ü insan kaynakları planlaması yapmamaktadır. Bu planlamanın

yapılmasında yöneticiler isteksiz olmakla birlikte bunu gereksiz bir masraf olarak görülmektedirler. KOSİ sahipleri veya yöneticileri işletmesinin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, çalışanların eğitimi ve gelişmesini vb. sağlayabilmek için insan kaynakları planlamaya gereken önemi vermeli ve ilgili yöneticilerin bu konuda eğitilmelerini sağlamalıdır.

İşletmelerin en iyi şekilde çalışması için o işi yerine getiren bireyin işin gerektirdiği niteliklere sahip olması gerekir. Bu yüzden bazı işlerin yapılmasında çalışanların eğitime ihtiyacı olabilmektedir. Araştırma yaptığımız işletmelerin %70'i iş gören eğitimi programlarının olduğu belirtmişlerdir. Ancak bunlar eğitim programlarını, %71,4'ü iş başında yaptıklarını belirtmişlerdir. Buda bizi bu işletmelerin örgüt dışı eğitimden yararlanma oranının düşük olduğunu göstermektedir.

Konya sanayi işletmelerinin iş analizi uygulamalarına yönelik olarak yaptığımız araştırmamızda bu işletmelerin %80'i iş analizinin yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak araştırma kapsamına giren işletmelerin %70'i iş analizini gerekli görüldüğü zaman yapığını, %16 sı ise belli bir periyodik sisteme göre yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç bize Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'lerde iş analizinin kapsamlı olarak yapılmadığını göstermektedir. Çünkü iş analizi tam olarak yapılması için belli bir sürecin takip edilmesi gerekmektedir. Araştırma sonuçlarında ise bu işletmelerin iş analizini periyodik bir sürece göre değil de işletmede bir problemle karşılaşınca yapıldığını göstermektedir.

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletme sahip ve yöneticileri işletmelerini yönetebilecek bilgi ve deneyime sahip olmamak yada sahip oldukları bilgi ve deneyimleri etkili bir yönetim için yeterli olmamaktadır. Yine , bu işletmelerde, her konuda uzmanın istihdamı sınırlı kalmakta ve dolayısıyla, birden çok fonksiyonun bazen bir yöneticinin veya müteşebbisin üstlenmesi, özellikle hızla değişen ekonomi ve pazar yapısı içinde yöneticinin işini zorlaştırmakta ve yönetsel başarıyı etkilemektedir. Yaptığımız araştırma sonuçlarına göre işletmelerin sadece %8 iş analizini uzman kişilere yaptırdığını, geri kalan %92'si iş analizini işletmede belli bir süre çalışmış kıdemli üst yöneticiler tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre araştırma yaptığımız işletmelerin uzman istihdamının çok sınırlı olduğunu göstermektedir. Yinede araştırma sonucunda bu işletmelerin iş analizi verilerini en çok daha önce yaptıkları planlara göre değerlendikleri görülmüştür. Rakip işletmelerle oranı ise sadece %8 oranındadır. Bu sonuç ise Konya sanayi işletmeleri arasında rekabetin az olduğu göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda genellikle KOSİ sahip ve yöneticileri işletmenin büyümesine bağlı olarak örgüt yapısının belirlenmesine ilişkin çalışmalara gereken önemi vermemekte ve başlangıçta oluşturdukları yapı ile faaliyetlerine devam etmekte olduğu

görülmektedir. Böyle bir durum, büyümekte olan KOSİ'lerde ciddi sorunları gündeme getirmektedir. Uzmanlaşmanın sağlanamaması, iş analizi ve tanımlarının yeterince yapılamaması, reorganizasyon çalışmalarının yetersiz olması, merkezi yapı, danışmanlardan yararlanma imkanının sınırlı kalması, yetki ve sorumluluklarda karmaşıklık durumları, KOSİ'lerde organizasyon ile ilgili olumsuz, tespitler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular sonucunda işletmelere şu önerileri getirebiliriz:

İşletmelerde insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümler incelendiğinde personel departmanı ve personel ve idari işler departmanlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları departmanının henüz tam anlamıyla oluşmadığı ve asıl görevini yapmadığı söylenebilir. Bu işletmeler en yakın zamanda insan kaynakları departmanı oluşturarak, bu departmana gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu departmanın sorumluluk alanı iyi belirlenmeli ve aktif bir şekilde çalışması sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları departmanına sahip olan işletmeler ise, bu departmanın organizasyondaki yerini, doğrudan üst yönetime bağlı olacak şekilde organize etmelidir. Çünkü, böyle bir organizasyon insan kaynakları yönetimine işlerlik sağlayabileceği gibi rahat hareket edebilmesi ve kararlara etkin katılabilmesi imkanı sağlayacaktır. Bu birimde çalışanların da mesleki bilgi ve eğitimleri ileri düzeyde olmasına dikkat etmelidir. İnsan kaynakları yönetimi tüm organizasyonlarda olduğu gibi zamanla yıpranabilir. Bu yüzden bu birimin işlevinin zaman-zaman üst yönetim tarafından gözden geçirilmesi ve gelişmelere ve değişime açık tutulması gerekmektedir.

Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'lerin en büyük sorunlarından biri nitelikli eleman ihtiyacıdır. Nitelikli, bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeni ile işletmeler gerekli performansı göstermemektedirler. Bu yüzden işletmeler işgörenlerin bilgi, beceri ve niteliklerini artırmak amacıyla çıraklık, meslek eğitim, hizmet içi ve hizmet dışı eğitim çalışmaları artırmalı, danışman kuruluşlar ve üniversite ile temasa geçmelidirler. Bunlardan başka, işletmenin her kademesindeki personel dallarına göre teknik, idari konularda hazırlanmış eğitim programlarına tabi tutulmalı ve eğitimin sürekliliği sağlanmalıdır.

Çalışan personelin işten ayrılmasını azaltmak için uygun bir fiziksel çalışma ortamı sağlanmalıdır. Esnek çalışma saatleri uygulanmalı, ücret ve menfaatler tatmin edici düzeyde ayarlanmalıdır.

Eviden sonra en fazla zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteği ve

temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmalıdır.

İşe yeni başlayanlar için mutlaka oryantasyon programı ve performans ölçmeye yönelik bir performans değerlendirme sistemi uygulamaya konmalıdır.

İşletmelerin küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve istenilen düzeyde başarı elde etmek için insan kaynakları planlamasına gerekli önemi vermeli ve gelecek için uygun planları stratejik olarak hazırlayıp uygulamaya koymalıdır.

Konya'da faaliyet gösteren KOSİ'lerin iş analizi çalışmalarını belli bir periyodik sisteme göre düzenlemeleri gerekmektedir. Bu periyodik çalışma küçük işletmeler için en az yılda bir defa, orta ölçekli işletmeler ise üç yılda bir defa kapsamlı olarak yapılması gerekmektedir.

İş analizi örgüt içinden görevlendirilecek yönetici veya yöneticiler ile işletme dışından iş analizi çalışmalarında uzman kişilerle birlikte yapıldığı takdirde işletme açısından yararlı sonuçlar elde edilecektir.

İşin niteliğiyle detaylı bilgi elde edilmesi için iş analizi yöntemlerinden en az ikisini birlikte uygulamaları gerekmektedir.

İşletmelerin iş analizi uygulamalarında en yüksek düzeyde verim elde etmeleri için iş analizi çıktıları olan işin tanımını, işin gereklerini ve iş değerlemesini mutlaka yazılı hale getirmeleri gerekmektedir.

KOSİ'lerin sorunlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda sürekli benzer sorunların ortaya koyulması, bu işletmelerin yeterli ilgiyi görmediklerini göstermektedir. KOSİ'lerin gerek genel nitelikli sorunları gerekse yönetime ilişkin sorunları çözüm beklemektedir. KOSİ'lerle ilgili tüm kurum ve kuruluşlar, KOSİ'lerin çözüm bekleyen sorunları üzerinde düşünmeli, çözümler üretilmelidir. Bu konuda, devlete, üniversitelere, ilgili kurum ve kuruluşlara önemli görevler düşmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKALR

KİTAPLAR

- Açıkalın, Aytaç; **İnsan Kaynakları yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Adnan, Çelik; Akgemci, Tahir; **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtm, Ankara, 1998.
- Akoğlan Kozak, Meryem; **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- Akoğlan, Kozak, Meryem; **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- Akyüz, Ömer Faruk; **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2001.
- Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay; Budak, Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- Arıca, Kadir; **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Dersleri**, Sargın Ofset, Ankara, 1999.
- Armstrong, A. Michael; **A Handbook of Personnel Management, Practice**, Fourth Edition, Kağan Paçe, London, 1993.
- Aykaç, Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1989.
- Aytaç, Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epilson Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Bağrıaçık, Atilla; **Küçük ve Orta Boy Firmalar**, Dünya Yayınları, İstanbul, 1989.
- Baykal, Olcay; ve Diğerleri; **Küçük Sanayinin Yeri Önemi ve Pazarlama Uygulamaları**, MPM Yayınları, No: 328, Ankara, 1985.
- Bingöl, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.
- Bingöl, Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkileri**, Erzurum Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.
- Büyükuslu, Ali Rıza; **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1988.
- Can, Halil; Akgün, Ahmet; Kavuncubaşı, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayınevi, IV. Baskı, Ankara, 2001.
- Canman, Doğan; **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1995.
- Çetin, Canan; **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

- Çiller, Tansu; **Türk Sanayinin Büyümesindeki Kaynaklar**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1981.
- **Cumhuriyetin 50 Yılında Esnaf ve Sanatkarlar**, Tesk I. Baskı, Güneş Matbaacılık, Ankara, 1973.
- Dalay, İsmail; Ataay, A.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2000.
- DeNisi, Angelo S., Griffin, Ricky W.; **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 2001.
- Dessler, Gary; **Human Resource Management**, Prentice Hall Inc. New Jersey, 1997.
- Dinçer, Ömer; Fidan, Y.; **İşletme Bilimine Giriş**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1987.
- Erdoğan, İlhan; **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, 1991.
- Eren, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta Yayınları, V. Baskı, İstanbul, 1998.
- Ergin, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002.
- Ertürk, Mümün; **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, bas, 4, İstanbul, 2000.
- Fındıkcı, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001.
- Garih, Üzeyir; **Yönetim Teknikleri**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Gök, Dursun ve Diğerleri; **Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi**, Selçuk Üniversitesi Basımevi, V. Baskı, Konya, 1999.
- Gücelioğlu, Ömer; **Mevzuatın Esnaf ve Sanatkar ve Küçük İşletmelere Maliyeti**, Ankara Siteler Örneği Bir Araştırma, Tes-Ar Yayınları No:5, Ankara, 1992.
- Hatten, Timothy S; **Small Business**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
- İzgören, Ahmet Şerif; **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001.
- **KOBİ Rehberi**, KOSGEB Yayınları, İstanbul, 2002.
- Kutal, Gülten; Büyüksulu, Ali Rıza; **Endüstri İlişkiler Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul 1996.
- Mucuk, İsmet; **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, 5. Basım, İstanbul, 1993.
- Müftüoğlu, Tamer; **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunları, Öneriler**, Konrad Adanauer Vakfı Yayını, II. Baskı, Ankara, 1990.

- Müslümov, Alövsat; **21 Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’lerin Sorunları, Fırsatlar ve Çözüm Yolları**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Öğüt, Adem; **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Önal, Güngör; **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.
- Özgen, Hüseyin; Öztürk, Azim; Yalçın, Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- Özışık, Gürbüz, Gülruh; **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Palmer, Margaret; Winters, Kenneth T.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (çev: Doğan Şahiner) Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; **Personel Yönetim**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1982.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tokol, Tuncer; **İşletme II, Fonksiyonel Analiz**, Rota Yayınları, Bursa, 1995.
- Şimşek, M. Şerif; **İşletme Bilimine Giriş**, Günay Ofset, Konya, 2001.
- Şimşek, M. Şerif; Çelik, Adnan; Akgemci, Tahir; **Davranış Bilimine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
- Şimşek, Muhittin; **Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002.
- Sonnenfeld, Jeffey; **Career Menagement: An Introduction to Self Assesment, Career Development and Sistems**, Science Research Assesment, INC. 1984.

www.bayindir.com.tr./KURUM/97FAAL.HTM.

www.dreamandoct.com.

www.geocities.com/aksact/topkal.html.

www.geocities.com/yilmazaynali/HAKKIMDA/Bitirme/isanalizi.htm.

www.hotelpersonel.com/haberler.

www.insankaynakları.com/cn/contentBody.asp?BodyID=47.

www.insankaynakları.com/cn/contentBody.asp?BodyID=48.

www.insankaynakları.com/cn/contentBody.asp?BodyID=68.

www.insankaynakları.gökçeada.com/proje6-1.htm.

www.ittu.edu.tr/ac/iktisat/mufredat.

www.kosgeb.gov.tr./B4-1.htm.

- Yalçın, Selçuk; **Personel Yönetimi**, İstanbul İşletme İktisadi Yayınları, İstanbul, 1991.

- Yıldız, Gültekin; **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İTÜ, Sakarya Müh. Fak. Yayını, Sakarya, 1989.

MAKALELER

- **2001-2005, Kalkınma Planı**, DPT Yayınları, Ankara, 2000.
- Akgemci, Tahir; **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1997/4.
- **Ana Britanika**, Genel Kültür Ansiklopedisi, Hürriyet Yayınları, cilt: 21, İstanbul, 1994.
- İnkaya, D.Zafer; **Human Resource**, Dergisi, Eylül-Ekim, 2000.
- **Esnaf ve Sanatkarlara Götürülen Hizmetler**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DTP Yayınları, Ankara, 2001.
- **Esnaf, Sanatkar, Küçük Sanayi**, DTP Yayınları, Yayın No: 1913, Ankara, 1983.
- **Esnaf ve Sanatkarlara Götürülen Hizmetler**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DTP Yayınları, Ankara, 2001.
- **Küçük Sanayi**, VI Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ö.İ.K. Raporu, DTP Yayınları, Yayın No: 2189, Ankara 1989.
- **Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri**, MPM Yayınları, Ankara, 1987.
- **Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri**, MPM Yayınları, Ankara, 1987.
- **Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri**, MPM Yayınları, Ankara, 1987.
- Küçüktürk, Yaşar; **Avrupa Topluluğu'na Entegrasyonda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısal Analizi ve Karşılaşılan Problemleri**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 1991.
- **Sanayicinin Sesi**, KOSGEB Yayınları, Ağustos, 2002.

EK: 1

ANKET FORMU

Sayın Yönetici:

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Programına sunulacak bir tez çalışması için “Konya ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi hakkında ve bunun bir alt dalı olan İş Analizi” uygulamalarına yönelik bir anket çalışması yapmaktayım

Ekte cevaplamanız için sunulan anket çalışması işletmenizin insan kaynakları yönetimi ve iş analizi uygulamalarına yönelik olup hiçbir şahıs veya kuruma verilmeyecek ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Sorulara verilecek cevapların tam ve eksiksiz olması araştırma sonucunu doğrudan etkileyecektir

Bu araştırmada yapacağınız ve göstereceğinize inandığımız yakan ilgi ve alakaya şimdiden teşekkür eder ve çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Serdar ÖĞE

Araştırma Yapan: Begeç ORAMADOV

Genel Nitelikli Sorular

- 1) Cinsiyetiniz nedir?
 Erkek Bayan
- 2) Yaşınız kaçtır?
 10-19
 20-29
 30-39
 40-49
 50-70
- 3) Medeni haliniz?
 Evli Bekar
- 4) Öğrenim durumunuz nedir?
 İlkokul
 Ortaokul
 Lise
 Yüksek Okul
 Üniversite
 Yüksek Lisans
 Diğer (lütfen belirtiniz)
- 5) Şu anda işletmenizde göreviniz veya mevkiiniz nedir?
 Alt düzey yönetici
 Orta düzey yönetici
 Üst düzey yönetici
- 6) Aylık geliriniz ne kadardır?
 100-249
 250-399
 400-599
 600-799
 800 ve Üstü

Şirket İle İlgili Sorular

- 7) İşletmenizin mülkiyet yapısı nedir?
 Özel Kamuya ait
- 8) İşletmenizin hukuki yapısı nedir?
 Limitet Şirket
 Anonim Şirket
 Tek Şahıs İşletmesi
 Kollektif Şirket
 Adi Komandit Şirket
- 9) İşletmeniz ne çeşit mamul üretimi yapmaktadır (lütfen belirtiniz)?
.....

10) İşletmenizde kaç vardiya çalışılmaktadır?

- 1 Vardiya
 2 Vardiya
 3 Vardiya

Alan Soruları

11) İşletmenizde insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümünüzün adı nedir?

- İnsan kaynakları departmanı
 Personel departmanı
 Personel ve idari işler departmanı
 İdari işler departmanı
 Diğer (lütfen belirtiniz)

12) İşletmenizde çalışan eleman sayısı kaç kişidir?

13) Tam kapasite ile çalıştığınızda istihdam edebileceğiniz eleman sayısı?

14) Şu anda çalışmakta olan elemanlarınızın aşağıdaki statülere göre dağılımı nedir (lütfen sayı olarak belirtiniz)?

- Üst ve orta düzey yönetici :.....
Mühendis :.....
Teknisyen :.....
Büro elemanı :.....
Usta :.....
Vasıfsız işçi :.....
Çırak :.....
Yardımcı hizmetler :.....

15) İşletmeniz eleman seçiminde aşağıdaki yöntemlerden hangisini uygulamaktadır?

- Gazete ilanı
 Danışmanlık firmaları
 Mevcut aday listesi
 İnternet
 Çalışanların tavsiyesi
 Tanıdık vasıtasıyla

16) İşletmenizde genellikle ne tür eleman ihtiyacı vardır? (birden fazla işaretleyebilirsiniz).

- Üst ve orta düzey yönetici
 Mühendis
 Teknisyen
 Büro elemanı
 Usta
 Vasıfsız işçi
 Çırak
 Yardımcı hizmetler

- 17) İhtiyacınız olan elemanı kolayca bulup çalıştırabiliyor musunuz?
() Evet () Hayır
- 18) İşletmenizde ücret belirlemede aşağıdakilerden hangisini göz önünde bulundurur?
() Bireysel performans
() İşletmede çalışılan süre
() Öğrenim durumu
() İşletme kârlılığı / satışlar
() Enflasyon
() Terfi
- 19) İşletmenizde kariyer planlaması neye göre yapılmaktadır?
() Gösterilmesi gereken bireysel performans
() İşletmede veya belli bir görevde çalışmaları gereken süre
() Almaları gereken eğitim
() Sahip olmaları gereken yetkinlikler
() Diğer (lütfen belirtiniz).
- 20) İşletmenizde yeni işe başlayanlar için standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programı var mı?
() Evet () Hayır
- 21) 20'nci soruya cevabınız evet ise bu program işletmenizde ne amaçla yapılmaktadır?
() Şirket kurallarının ve şirket kültürünün net bir şekilde anlatılması
() Alacağı görevin niteliğini ve kendinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi
() Verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi
() Çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsenebilmesi
- 22) İşletmenizde işten ayrılmaları azaltmak için aşağıdakilerden hangilerinden yararlanmaktadır?
() Ücret veya menfaatler
() Kişisel gelişim olanakları
() Esnek çalışma saatleri
() Fiziksel çalışma ortamı
() Diğer (lütfen belirtiniz)
- 23) İşletmenizde insan kaynakları planlaması yapılmakta mıdır?
() Evet () Hayır
- 24) 23'nci soruya cevabınız evet ise bu planlama genelde ne amaçla yapılmaktadır?
() Boş kadroları doldurmak
() Halihazırdaki iş görenlerin eğitim ve gelişmelerini sağlamak
() İnsan kaynaklarında iç değişiklikler ve kısıtlamalar
() Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak
() Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek
- 25) İşletmenizde performans değerlendirme sistemi var mıdır?
() Evet () Hayır

- 26) İşletmenizde çalışanların performansının yükseltmek için aşağıdaki teşvik unsurlarından hangisini tercih edilmektedir?
- İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını tercih edilmektedir
 - Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödüller verilmektedir
 - Kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlarda yapılıyor
 - Yakacak yardımı, iş görenin çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetler verilmektedir
 - Özel bir gayret gösterilmiyor
- 27) İşletmenizde iş görenlerin eğitimi hakkında çalışma var mıdır?
- Evet
 - Hayır
- 28) 27'nci soruya cevabınız evet ise işletmeniz iş gören eğitimi için hangi eğitim kurumlarından yararlanmaktadır?
- Çıraklık okulu
 - Özel eğitim kurumları
 - Üniversite
 - İşyerinde işbaşı eğitimi
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
- 29) İşletmeniz insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan problemlerin giderilmesinde hangi kuruma başvurmaktadır?
- Esnaf ve Sanatkarlar Derneğine
 - Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Teşkilatına (KOSGEB)
 - Çıraklık ve Mesleki Eğitim Veren Kuruluşlara
 - Üniversitelere
 - Hiç biri
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
- 30) İşletmenizde emir ve komuta zinciri nasıl işler?
- Kimin ne yapacağı kimden emir alıp kime emir vereceği belirsizdir
 - Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiştir
 - Kimine ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği bizim işletmemiz için gereksizdir
 - Kimin ne yapacağına üst yöneticiler karar verir
- 31) İşletmenizde üst yönetimi çalışma koşullarını nasıl belirlemiştir?
- Genellikle uzmanlaşma vardır, herkes kendi bölümünde çalışır, kimse kimsenin işini yapamaz
 - Fazla uzmanlaşma yoktur, bölümler arası geçitler mümkündür
 - Üst yöneticiler istediği işi istediğine yaptırır
 - Herkes her işi yapabilir
 - Diğer (lütfen belirtiniz)

İşletmede mevcut olan her görevin niteliklerinin ve inceliklerinin araştırılmasına ve bu görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan davranışların, sorumlulukların ve çalışma koşullarının ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalara İş Analizi denir.

32) İşletmenizde iş analizi yapılmakta mıdır?

- Evet Hayır

33) Soru 32'e cevabınız Hayır ise nedeni? (lütfen belirtiniz).....
.....

34) Soru 32'e cevabınız evet ise ne kadar süreyle yapılmaktadır

- Yılda bir defa
 Üç yılda bir
 Beş yılda bir
 Gerektiğinde
 Diğer (lütfen belirtiniz)

35) İşletmenizde İş Analizi kimler tarafından yapılmaktadır?

- İşletme içinden görevlendirilir
 İşletme dışından uzman kişiler görevlendirilerek
 İşletmemizde İş Analizi Şefliği adı altında bir alt bölümümüz vardır
 Diğer (lütfen belirtiniz)

36) Sizce İş Analizini yapacak kişide en önemli özellik ne olmalıdır?

- Fiziksel yetenek
 Düşünsel yetenek
 Eğitim
 Deneyim

37) İşletmenizde İş Analizi hangi yöntemlerle yapılmaktadır?

- Anket yöntemi
 Gözlem Yöntemi
 Görüşme Yöntemi (Mülakat)
 Günlük Tutturma
 Uzman görüşlerine başvurma

38) İşletmenizde İş Analizi yapılacağına aşağıdaki süreçlerden hangisi önem arz etmemektedir?

- Analiz edilecek iş sürecinin belirlenmesi
 Analizcilerin seçimi ve eğitimi
 Analiz süresi ve denetim
 Analizin güncelleştirilmesi

39) Analiz sırasında çalışanların tepkisi nasıldır?

- Katılımcı
 İsteksiz
 Sadece soruları cevaplamakla yetinmektedirler
 Diğer (lütfen belirtiniz)

- 40) Analiz sonuçları neye göre değerlendirilmektedir?
 Geçmiş yıllardaki istatistiklere göre
 Rakip işletmelerle kıyaslayarak
 Daha önce yapılan planlara göre
 Diğer (lütfen belirtiniz)
- 41) İşletmenizde iş analizi sonucu işlerin daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine geçirilmesi olan iş tanımlaması yapılmakta mıdır?
 Evet Hayır
- 42) İşletmenizde iş analizi sonucu işlerin bir-birine veya günlük derecesini ortaya koyan iş değerlendirmesi yapılmakta mıdır?
 Evet Hayır
- 43) 42'nci soruya cevabınız evet ise bu değerlendirme hangi yöntemle yapılmaktadır
 Sıralama yöntemi (işlerin önem derecesine göre sıralama)
 Sınıflama yöntemi (atölye, büro, satış işleri gibi işler sınıflara ayrılır)
 Puanlama yöntemi (işler sayısal tabana dayandırılarak işlere puanlar verilir)
- 44) İş Analizi sonucu ortaya çıkan bazı yetersizliklerin giderilmesi için yapılan değişiklikler ve diğer organizasyon yapılanmaları, işletme çalışanlarınızı direnmeye sevk etmekte midir?
 Evet Hayır
- 45) Soru 44' a cevabınız Evet ise bu direnmelere karşı uygulanan politika nedir?
 Personel direnişlerine rağmen işletme politikaları uygulanır
 Personel direnişlerini giderebilmek için iş görenlerin çalışma yerlerini değiştirilir
 Meydana gelen değişikliklerle ilgili personele eğitim programı uygulayarak onların da bu karara uymasını sağlanır
 Diğer (lütfen belirtiniz)
- 46) İş analizi sırasında çalışanlardan gelen en çok üç şikayeti belirtiniz
a.
b.
c.

Teşekkür Ederim