

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
FONKSİYONLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA: MANİSA ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

HÜRİYET BİLGE

Danışman

Prof. DR. MUSTAFA ÖKMEN

MANİSA

2010

ÖZET

Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının belirli bir sistematığe oturmadığı, bir anlamda kurumsallaşmadığı, işletme faaliyetlerinin kişilere bağlı olarak yürütüldüğü görülmektedir. KOBİ'lerde insan kaynakları fonksiyonlarının eksikliğinin görüldüğü temel alanlar; çalışanların işe alımlarda işin gerektirdiği niteliklerin esas alınmaması, kişi-iş uyumunun yeteri kadar sağlanamaması, bireysel performansın doğru ve adil bir biçimde değerlendirilmemesi ve ödüllendirmedeki eksiklikler olarak sıralanabilir.

Bu çalışmanın temel amacı, küçük ve orta boy işletmelerin amaçlanan hedeflere ulaşması ve beliren sorunlarla baş edebilmesi için, en önemli kaynak olarak kabul ettiği/etmek zorunda olduğu insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamak için, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurumsal bir yapıya dönüşmesi üzerinde durulmuş ve alan araştırması da bu yönüyle ele alınıp faktör analizi yöntemiyle incelenmiştir.

Araştırmanın kapsamına Manisa OSB'deki KOBİ'ler dahil edilmişlerdir. Bu kuruluşlardan anket yoluyla veriler elde edilmiştir. Bu toplanan verileri analiz edip yorumlamak için faktör analizi yapılarak, yedi adet faktör belirlenmiştir. Aslında amaçlanan faktör sayısı dokuz adet iken, insan kaynakları temin ve seçimi boyutu ile kurum kültürü boyutu, faktör oluşmadığı için araştırmada yer almamışlar ve yedi adet faktör belirlenmiştir. Bu faktörler sırasıyla eğitim, performans ve değerlendirme, Ücret politikası, yönetsel şeffaflık, insan kaynakları veri tabanı, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenlik başlıkları altında toplanmıştır.

Araştırma sonuçları KOBİ'lerde faaliyet süresinin artması durumunda ve yöneticilerin demografik özelliklerinin İKY fonksiyonları üzerine olumlu etkisinin olmadığı yönündedir. Araştırmada aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin olan KOBİ'lere göre kurumsallaşma çabalarının daha etkin olduğu görülmüştür. KOBİ'lerin büyüklüğünün artmasıyla İKY fonksiyonları arasında olumlu ilişki olduğu yönündedir. KOBİ'lerde İKY fonksiyonları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları, Manisa Organize Sanayi Bölgesi*

ABSTRACT

Institutionalizing in Small and Medium Sized Enterprises from the standpoint of Human Source Management Functions: An Ampirical Study in Manisa Organized Industrial Zone

It seems that the administrative functions in SME are not based on defined systematics, are not institutionalized and are actually run by personal affairs. Basic fields where the lack of functions of human sources seen in SME can be stated as; not paying attention to the qualifications while recruiting the workers, insufficient person-job consistency , not assessing the personal performance precisely and equitably, and lacking of rewards.

The basic purpose of this study is to emphasize the significance of human resource management regarded as the most important resource in order to reach the goals which was aimed by SME and in order to cope with arising problems. To emphasize the significance of human resource management, it is stated that the functions of human resource management has changed into institutional structure and it has been studied by the factor analyze method, regarding the field research.

SME's in Manisa OIZ were included in the research. Data collected from such establishments by a questionnaire. Seven factors were determined after the factor analysis of the data for interpretation. The number aimed for the factors were nine, however human resources acquisition and selection dimension and the institutional culture dimension weren't taken into consideration as they did not constitute a factor. These factors fall under the seven categories of; education, performance and assessment, wage policies, administrative transparency, human resources database, career administration and workplace welfare, and security.

The results are pointing out that of any extension in activity periods in SME's and demographic characteristics of the managers have not any positive influence on HRM. The results in according to efforts in institutionalization show that SME's that running as family business are less effective than others SME's. Findings show that there is a positive relation in size extension of SME's and HRM functions. Finally, we concluded that there is positive relation in HRM functions.

Key Words: *Small and Medium Sized Enterprise, Institutionalization, Human Resources Management Functions, Manisa Organized Industrial Zone*

TEŞEKKÜR

Yolunu bulmuş bir derenin açık denizlere ulaşması için, yatağını değiştirmesi kolay bir süreç değildir. Sayısal bir alanda öğrenim görmüş benim gibi bir kişinin yönetim- organizasyon konularına karşı sevgi aşıl原因 ve bu konulara kanallized olmamı sağlayan kişi olarak Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e;

Tez çalışmam boyunca her konuda beni destekleyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mustafa ÖKMEN'e; Yapıcı eleştirilerinden dolayı Sayın Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye; Çalışmamın başlangıcından itibaren değerli zamanlarını hiç kısıtlamadan bana ayıran Sayın Doç. Dr. Meltem Onay ÖZKAYA'ya;

Tez çalışmamda istatistiksel çalışmamın oluşumu ve yönlendirilmesi konusunda desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Veysel YILMAZ ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet AKSARAYLI'ya içtenlikle teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Tüm öğrenimim boyunca desteklerini hiç esirgemeyen ve hep yanımda olan en başta anneme ve babama; aynı şekilde tüm zorluklara göğüs geren ve sabreden sevgili eşim Yasemin'e, büyük oğlum Mehmet'e, kızım Neslinur'a ve küçük oğlum Yusuf'a sabırlarından dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Kapak	i
Özet	ii
Abstract	iii
Teşekkür	iv
İçindekiler	v
Tablolar	xi
Şekiller	xiii
Kısaltmalar Listesi	xiv
GİRİŞ	1
ÇALIŞMANIN PROBLEMİ	3
ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	4
ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	4
ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	5

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER	6
1. 1.KOBİ Kavramı	6
1.2. KOBİ'lerin Genel Özellikleri Ve Tanımlanma Kriterleri	8
1.3. Uluslararası Alanda ve Ülkemizdeki KOBİ Tanımları	8
1.3.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı	8

1.3.2. ABD’de KOBİ Tanımı	10
1.3.3. Japonya’da KOBİ Tanımı	11
1.3.4. Türkiye’de KOBİ Tanımı	11
1.3.4.1. Türkiye İstatistik Kurumuna(TÜİK) Göre KOBİ Tanımı	12
1.3.4.2. Halk Bankası KOBİ Tanımı	12
1.4. Kobi’lerin Nitel ve Nicel Özellikleri	13
1.4.1. Nitel Özellikler	13
1.4.1.1. KOBİ’lerin Yönetim İşlevine İlişkin Nitel Özellikler	13
1.4.1.2. KOBİ’lerde Çalışanlara İlişkin Nitel Özellikler	14
1.4.2. Nicel özellikler	14
1.5. KOBİ’lerin Avantajları ve Dezavantajları	15
1.5.1. KOBİ’lerin Avantajları	15
1.5.2. KOBİ’lerin Dezavantajları	17
1.6. Küresel Ekonomide KOBİ’lerin Yeri Ve Önemi	18
1.7. Manisa OSB’deki KOBİ’lerin Özellikleri ve Bölgeye Olan Katkıları	19

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

2.1. Kurumsallaşma Tanımı	21
2.2. KOBİ’ler Açısından Kurumsallaşmanın Önemi	27
2.3. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	29

2.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	29
2.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	30
2.4. İşletmelerde Kurumsallaşma Ölçütleri	32
2.4.1. Sadelik(Simplicity)	32
2.4.2. Farklılaşma(Diversity)	33
2.4.3. Esneklik ve Uyum(Flexibility And Integration)	34
2.4.4. Özerklik(Autonomy)	35
2.5. İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci	36
2.5.1. Örgütün Resmîyet Kazanması(Kanunen Tanınma)	38
2.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması	38
2.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	39
2.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	39
2.6. KOBİ'lerde Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller	40
2.6.1. Amaç – Misyon – Vizyonun Belirgin Olmaması veya Benimsenmemesi	41
2.6.2.Örgüt Kültürünün Organizasyonda Tam Olarak Oluşamaması	43
2.6.3. Aile İşletmesi Yönetiminin Profesyonelleştirilememesi	46
2.6.4. Yenilikler(İnovasyon) Konusunda Etkin Olamama	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMANIN

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTU

55

3.1. Kavramsal Boyut	55
3.2. Genel Anlamda İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımı ve Tanımsal Boyutu	57
3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	61
3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	63
3.2.3. İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşturulması	65
3.2.4.KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi	66
3.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Kurumsallaşma Süreci	68
3.3.1. İnsan Kaynakları Planlama Fonksiyonu	69
3.3.1.1. İnsan kaynaklarının Temini ve Seçimi	70
3.3.1.2. İnsan Kaynaklarını Planlama Fonksiyonunun Kurumsallaşma Süreci	73
3.3.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu	75
3.3.2.1. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi	76
3.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonunun Kurumsallaşma Süreci	78
3.3.3. Performans ve Kariyer Yönetimi Fonksiyonu	80
3.3.3.1. Performans ve Kariyer Yönetim Fonksiyonunun Kurumsallaşması	84
3.3.4. Ücret Yönetimi Fonksiyonu	86
3.3.4.1. Kavramsal Çerçeve	86
3.3.4.2. Ücret Yönetimi Fonksiyonunun Kurumsallaşması	88
3.3.5. Çalışma İlişkileri Yönetimi Fonksiyonu	89

3.3.5.1. İşçi – İşveren İlişkisi	91
3.3.5.2. Çalışma İlişkileri Yönetimi Fonksiyonunun Kurumsallaşması	92
3.3.6. Güvenlik ve Sağlık Hizmetleri Fonksiyonu	95
3.3.6.1. İş Güvencesi	96
3.3.6.2. İş Güvenliği ve Sağlık Hizmetleri	98
3.3.6.3. Güvenlik ve Sağlık Hizmetleri Fonksiyonunun Kurumsallaşması	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE İKY FONKSİYONLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA: MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

	103
4.1. Araştırmanın Amacı	103
4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	104
4.3. Veri Toplama Tekniği	104
4.4. Araştırmanın Yöntemi	104
4.5. Hipotezlerin Oluşturulması	106
4.5.1. KOBİ-İKY Fonksiyonlar Arasındaki İlişki	106
4.5.2. Aile İşletmesi Olan Kurumlar İle Aile İşletmesi Olmayan Kurumların Kurumsallaşma İlişkisi	107
4.6. İstatistiksel Analizler	108
4.6.1. Güvenirlilik Analizi	108
4.6.2. Hipotez Testleri	109

4.6.3. Varyans Analizi(ANOVA)	109
4.6.4. Tek Yönlü Varyans Analizinin Formülasyonu	110
4.6.5. t Testi	110
4.6.6. Korelasyon Analizi	111
4.7. Sosyo – Demografik Özellikler	112
4.8. Faktör Analizi	114
4.9. Hipotez Testleri Analizi	121
SONUÇ	134
TARTIŞMA	136
ÖNERİLER	137
KAYNAKLAR	140
EK 1: ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	157
EK 2: KURUMSAL BİLGİLER ANKETİ	158

TABLULAR

Tablo 1	:1 Ocak 2005 tarihinden itibaren geçerli olan AB KOBİ tanımlaması....10
Tablo 2	:Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları.....32
Tablo 3	:Kayıtlı işletmelerin yüzdesi olarak aile işletmeleri.....48
Tablo 4	:Korelasyon katsayılarının ilişki derecesi.....112
Tablo 5	:Tablo 5: Araştırmaya katılan KOBİ'lerin demografik özellikleri.....112
Tablo 6	:Araştırmaya katılanların demografik özellikleri113
Tablo 7	:KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....114
Tablo 8	:Toplam açıklanan varyans.....116
Tablo 9	: Faktör sayıları ve Toplam Varyans Açıklamaları Yüzdeleri.....117
Tablo 10	:Betimleyici(Descriptive) istatistik analizi tablosu.....118
Tablo 11	:Faktörleri oluşturan soruların frekans dağılımı tablosu.....119
Tablo12	:Faaliyet süresi ile İKY fonksiyonları arasındaki ilişkinin varyans analizi sonuçları.....122
Tablo 13	:İşletme büyüklüğünün, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerindeki etkisinin varyans analizi sonuçları123
Tablo 14	:İşletme büyüklüğünün, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerindeki etkisi için ikili karşılaştırma (post hoc tests -tukey) testi sonuçları124
Tablo 15	:Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına etkisinin varyans analizi testi sonuçları (yönetici unvanları).....125
Tablo 16	:Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına etkisinin varyans analizi testi sonuçları (çalışma süreleri).....126

Tablo 17	:Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına etkisi için tanımlayıcı istatistikler (yönetici cinsiyetleri).....127
Tablo 18	:Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına etkisi için t testi analizi sonuçları (yönetici cinsiyetleri).....127
Tablo 19	:Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına etkisi için varyans analizi testi sonuçları (yaş).....128
Tablo 20	:Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına etkisi için varyans analizi testi sonuçları (öğrenim düzeyi).....129
Tablo 21	:KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kendi aralarındaki pozitif ilişki için korelasyon analizi testi sonuçları.....130
Tablo 22	:Aile İşletmesi Olan Kurumlar İle Aile İşletmesi Olmayan Kurumların Kurumsallaşma Düzeylerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler132
Tablo 23	:Aile İşletmesi Olan Kurumlar İle Aile İşletmesi Olmayan Kurumların Kurumsallaşma Düzeylerini Açıklayıcı t Testi Sonuçları133

ŞEKİLLER

Şekil 1	:Kurumsal çerçeve.....	23
Şekil 2	:Geleneksel kurumsallaşma eğrisi.....	37
Şekil 3	:Organizasyonun bugünkü durumu – vizyon ilişkisi.....	42
Şekil 4	:Teknoloji performans düzeyi.....	53
Şekil 5	:İstihdam planlamasına sistematik bir yaklaşım.....	70
Şekil 6	:İşe eleman alım süreci.....	71
Şekil 7	:Karakteristik İK planlama süreci.....	75
Şekil 8	:Performans değerlendirme sistemi.....	82
Şekil 9	:Betimleyici İstatistik Ortalamaları.....	119

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ	:Küçük Ve Orta Boy İşletmeler
OSB	:Organize Sanayi Bölgesi
MOSB	:Manisa Organize Sanayi Bölgesi
İK	:İnsan Kaynakları
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
EU	:European Union
SME	:Small and Medium Sized Enterprise
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development
KOSGEB	:Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
AB	:Avrupa Birliği
Ar-Ge	:Araştırma Geliştirme
ILO	:International Labour Organization
İSİG	:İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences

GİRİŞ

Dünyada ve Türkiye’de ekonominin yapısının, çoğunlukla küçük ve orta boy işletmelerden meydana geldiği bilinmektedir. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ekonomik koşulların bir sonucu olarak, küçük ve orta boy işletmeler(KOBİ) pazar ve talep esnekliğine cevap verebilmek ve rekabetçi bir yapıya kavuşmak için çeşitli arayışlara girmişlerdir. Bu arayışlar, KOBİ’leri kurumsallaşma yönelimli çabalara yönlendirerek rekabetçi bir yapıya kavuşmalarını sağlayacaktır. KOBİ’lerin kurumsallaşabilmeleri için öncelikle, bir sistemin oluşturulması önemlidir. Bunun için önemli kararlar alabilecek yenilikçi ve cesur yönetim kademelerine ihtiyaç vardır. Kurumsallaşma bu bakış açısı ile değerlendirilmediğinde, karar alma ve düşüncüyü ortaya koyma safhasında sıkıntılara ve tıkanmalara neden olabilecektir.

Günümüz küresel ekonomisinde belirli örgütlerin başarılı olması ve bu başarıya bağlı olarak büyümelerini sürdürebilmeleri, buna karşılık bazılarının başarısız olmaları ve piyasadan yok olmaları pazarın yapısına, finansal yapıya ve teknolojiye bağlanması doğru ve akılcı bir yaklaşım olmayacaktır. Burada açıklanması gerekenin, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının, hızla değişen koşullara, adapte olabilme kapasiteleri gibi esnek organizasyon özellikleri daha ön plana çıkmaktadır. Sahip olunan İK, örgütlerin başarıları ve yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli etkinliklerin yerine getirilmesinde anahtar rol oynamaktadır. Bu süreçte, çalışanların verimliliğinin artırılması, örgütle uyumlaştırılması, beklentilerinin ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda günümüz KOBİ yönetim anlayışı, rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde, İK fonksiyonlarını kurumsallaşmaları için gereken gayreti ve çalışmayı yapmaları geleceğe daha güvenle bakabilmek için önemlidir.

Çalışmamızda, özellikle KOBİ’lerin hedef’lerine ulaşabilmesi ve yönetsel sorunlarının çözümü yönünde “KOBİ’lerde İKY fonksiyonları ile kurumsallaşma” konusu ele alınacaktır. İKY anlayışı, günümüzde bir örgütün özellikli çalışanlara sahip olması, onların geliştirilmesi ve elde tutulmasını örgütün performansı için çok önemli bir süreç olarak görmektedir. Bu amaçla çalışanların işe alınması, iş ortamında eğitimi, dengeli ve adil bir ücret politikasının oluşumu, işletme içinde yükselmesinin sağlanması, çalışanlarla ilgili geri bildirimlerin zamanında iletilmesi ve en önemlisi

Çalışanların güvenle ve korkusuzca çalışabilecekleri ortamın sağlandığı süreçlerin, kurumsallaşmayla olan ilişkileri araştırılacaktır.

Bu alışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küçük ve orta boy işletmeler genel hatlarıyla ele alınacaktır. KOBİ'lerin, Türkiye'de ve dünyada çeşitli kurum ve kuruluşlara göre niceliksel ve niteliksel tanımlamaları yapılacaktır. KOBİ tanımlamaları yapılmasından amaç bunların KOBİ statüsünde olup olmadıklarını belirlemektir. Ayrıca KOBİ'lerin sahip oldukları avantajları ve dezavantajları ortaya koyarak dünya ve ülke ekonomisindeki önemi üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel açıdan kurumsallaşma yaklaşımı üzerinde durulacaktır. Aslında kurumsallaşma örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı yönlerden ele alınabilecek bir yapı(Karpuzoğlu, 2002) olduğu için, çalışmamızın konusu KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla kurumsallaşmanın ilişkisi olduğundan burada yalnızca örgütsel açıdan kurumsallaşma üzerinde durulacaktır. Bu bölümde genel anlamda kurumsallaşma teorisi üzerinde durulacak olmakla beraber, aynı zamanda kurumsallaşma ltleri, kurumsallaşma süreci, KOBİ'lerde kurumsallaşmanın önündeki engeller ve KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeyini yükseltmeye yönelik çabalar üzerinde durulacaktır.

nc bölümde ise insan kaynakları yönetimi fonksiyonları genel hatlarıyla ele alınarak, İKY fonksiyonları ve İKY fonksiyonlarının tek tek kurumsallaşma ile olan ilişkisi araştırılacaktır.

Çalışmanın son bölümünde, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde bulunan KOBİ'lerin, günümüzde rekabetçi bir yapıya dönüşebilmeleri yolunda ne durumda oldukları araştırılacaktır. Bu alan araştırmasında Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan Manisa OSB'deki KOBİ'lerin sahip olduğu İKY fonksiyonları ile kurumsallaşma arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır. Bu bölümde KOBİ'lerde kurumsallaşmanın İKY fonksiyonu ile ilişkisi araştırılırken yönetici/patronun demografik zellikleri, KOBİ'lerin büyüklüğü ve aile işletmesi olup olmaması ve KOBİ'lerin faaliyet süresi değişkenleri tercih edilecektir. Bu tercihlerdeki sebep yöneticinin eğitim durumu ve pozisyonu yükseldikçe işletmedeki kurumsal yapıyı anlama oranının yükselecek olmasıdır. KOBİ'lerin faaliyet süresinin seçilmesinde yine uzun dönemde ayakta kalabilmiş olan bir örgütün, kurumsallaşması söz konusu

olduğunda bunun ne oranda çalışanlarına bağlı olduğu araştırılacaktır. İşletmelerin belirli bir büyüklüğe ulaşma çabasıyla birlikte, piyasa ve rakip aktörler, bu yapıdaki işletmeleri, belirli standartlara ulaşma konusunda istekli ya da zorunlu olarak yönlendirmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu yüzden KOBİ'lerin büyümesi değişkeni araştırmaya dahil edilmiştir. Ve araştırmada önemli bir değişken olarak, KOBİ'lerin aile işletmesi olup olmaması araştırmada öneme sahiptir. İşletmenin aile işletmesi olup olmaması, işletmenin yönetim yapısının oluşumunda ve işletmecilik faaliyetlerin sürdürülmesi aşamasında daha çok önemli olacaktır.

Aile işletmeleri tipindeki yapılarda, genellikle tepe yönetiminin çalışanların güçlendirilmeleri-empowerment ve işletme büyüdükçe işlerin profesyonel yöneticilere devredilmesi konusunda yeterli bilgi/donanıma sahip olmadıkları veya isteksiz davrandıkları görülmektedir. Bu durumun, aile işletmelerinin kurumsallaşmamış yapılarından kaynaklandığı birçok araştırmada gündeme getirilmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmamış yapılarının, şu an tüm dünyada yaşanan ekonomik kriz gibi durumlarda ayakta kalma şansları azalmaktadır. Bundan dolayı araştırmada MOSB'nde KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin İK uygulamalarının kurumsallaşma konusundaki reel durumu ile aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin kurumsallaşma konusundaki durumlarının incelenecektir.

Bu araştırma Türkiye ekonomisinde büyük öneme sahip Manisa OSB'deki KOBİ'lerin uzun dönemde ayakta kalmaları, kar edebilmeleri, çalışanlarına gerekli önemi vermeleri, büyümeleri ve Türkiye ekonomisinin geleceğine katkı sağlayacağı düşüncesinden dolayı önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın Problemi

Literatür incelendiğinde küçük ve orta boy tipindeki işletmelerde yönetim ve organizasyon kültürünün olmadığı ya da zayıf olduğu görülür.

İşletmecilik uygulamalarına bakıldığında yönetimi ve organizasyonu bir kültür ve süreç olarak algılamak yerine mekanik bir yapı olarak görme eğilimi ağır basmaktadır. Özellikle de KOBİ'lerin belirli bir büyüklüğe gelme aşamasında yönetim ve organizasyonun kurumsallaşması ihmal edilmekte ve örgütler belirli büyüklüğe ulaştığında ise yönetilemez ve kötü organizasyon yapısıyla

karşılaşılmaktadır(Erdoğmuş, 2007: 3-5, www.turkticaretrehberi.com, Erişim Tarihi:01.08.2008).

Çalışmanın Önemi

Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ’lerin tüm işletmeler içindeki payının yaklaşık olarak % 95’in üzerinde olduğu birçok araştırmada belirtilmektedir. KOBİ’lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki önemli rolleri(Aksoy ve Çubuk: 2001); ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama, katma değer oluşturma, yenilikleri teşvik etme, bölgeler arası ekonomik denge sağlama ve kalkınmayı hızlandırma olarak sıralanabilir.

KOBİ’ler ülke ekonomilerinin ve sosyal yapılarının temel taşı olmalarına karşın, tüm dünyada, kurumsallaşamamaktan kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar; bunlar yönetim organizasyon, iletişim, insan kaynakları, karar alma ve sistematik yapı gibi önemli sorunlardır. Kurumsallaşamamanın getirdiği bu sorunlarla KOBİ’ler çeşitli yöntemler kullanarak baş etmektedirler. Bu yöntemlerden en önemlisi olarak, KOBİ yöneticileri örgütlerindeki insan kaynakları fonksiyonlarının kurumsallaşması yönünde çaba harcamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece KOBİ’lerin küresel rekabette dinamik oyuncular haline gelecekleri de mümkün olacaktır.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁:KOBİ’lerin faaliyet süresi arttıkça insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

H₂:KOBİ’lerin işletme büyüklüğünün, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

H₃:Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

H₄:KOBİ’lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları kendi aralarında pozitif bir ilişkiye sahiptir.

H₅: Aile işletmesi olan kurumlar ile aile işletmesi olmayan kurumların kurumsallaşma düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

Araştırmanın Kapsamı ve sınırları

Araştırmaya, Manisa Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ niteliğinde olan işletmeler alınmıştır. Manisa OSB’nde çok sayıda KOBİ’nin olması bu çalışmanın bu bölgede uygulanmasına neden olmuştur. Manisanın, son dönemde Avrupa’nın en önemli yatırım yapılacak bölge olarak seçilmesi ve il bazında önemli sayıda yatırımın olması sadece bu bölge için alan çalışması yapılması açısından yeterli görülmüştür. Bu yüzden araştırma Manisa OSB’de yöneticilerine/sahiplerine ulaşabildiğimiz KOBİ’ler ile sınırlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER

1.1. Küçük ve Orta Boy İşletme(KOBİ) Kavramı

Dünya çapında devam eden trend, ticaret sınırlarını ortadan kaldırmakta ve genişleyen global ticarete, küçük ve orta boy işletmelere(KOBİ) gelişmiş ülkelerde bir fırsat ve kendini kanıtama imkanı sunmaktadır(Susman, 2007: 1). Aynı şekilde KOBİ'ler ülke ekonomilerinin en değerli ve vazgeçilmez dinamikleridir. Ülkemizde de istihdam sağlayan, katma değer yaratan, bölgelerimiz arasındaki ekonomik dengeyi korumaya çalışan, büyük işletmelerin yardımcısı ve tamamlayıcısı olan KOBİ'ler, ülke ekonomimizin ana direğini de oluşturmaktadırlar(Demirel ve Sezgin, 2006: 117). Bunun paralelinde, global ekonomide özel sektör hakkındaki bilgilerin artmasıyla beraber, gerçekte KOBİ'lerin en büyük firmaların bir parçası ve ekonomik süreçlerde KOBİ'lerin önemli roller üstlendiği görülmektedir. Aynı şekilde KOBİ'ler istihdamın önemli karşılayıcıları, toplam endüstri çıktısının da büyük bir kısmının üreticileri ve inovasyona ve daha net bir şekilde büyümeye ve gelişmeye katkıda bulunmaktadır(Jeppesen, 2005: 465).

İşsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının yaratılmasında oynadıkları rolleri, dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesine yaptıkları olumlu katkıları ve piyasa koşullarında meydana gelen değişimlere hızla uyum sağlayabilen esnek bir üretim yapısına sahip olmaları, KOBİ'leri günümüz ekonomisinde daha önemli bir konuma taşımaktadır(www.kobi.org.tr, 2007–2009: 22, Erişim Tarihi:12. 11. 2007). Aynı şekilde pek çok ileri batı ekonomilerinde KOBİ'lerin, ekonomik büyümede, inovasyonda ve pazar rekabetinde anahtar rol oynadığı/oyunacağı görülmektedir(Aidis, 2005: 305). Bu önem dolayısıyla başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen bütün ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunması için uygun ortamı hazırlayacak politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadırlar.

KOBİ'lerin sayısı ve ekonomimizdeki ağırlığı konusunda genel olarak kullanılan bilgiler, Türkiye İstatistik kurumunun verilerine dayanmaktadır; buna göre Türkiye'deki üretim birimlerinin % 99'u KOBİ olarak kabul edilen yapılardır. Bu işletmeler; ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının

etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizliklerini giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk ekonomisinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Ayrıca, KOBİ'ler imalat sanayinin %99,47'sini oluşturmakta ve toplam istihdamın %56,3'ünü sağlamaktadır. İmalat sanayindeki istihdamın ise, %61,1'i küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde yer almaktadır(Gümüştekin, 2005: 73).

Globalleşmeyle birlikte ekonomik geçişlerin yaşandığı ülkelerde, KOBİ'lerin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. KOBİ'lerin önemi sadece serbest pazar anlayışında oynadıkları rol açısından değil, aynı zamanda iş yaratma imkanları ve inovasyon sağlayan potansiyelin önemli bir kaynağı olması iledir(Aidis, 2005: 305). ABD'den Avrupa Ülkeleri'ne kadar, dünyanın gelişmiş tüm ekonomilerinde küçük ve orta boy işletmeler varlıklarını sürdürmekte ve gelişen dünyanın sosyo ekonomik yapısında, küçük ve orta boy işletmelerin önemi daha da artmaktadır. Bu işletmeler, gerek sektörel yapı içinde sahip oldukları konum, gerekse rekabeti geliştirici etkileri ve istihdam sorununun çözümüne sağladıkları katkı ile bölgesel kalkınmada bir araç olarak ülkemiz açısından da önemlidir(Tenekecioğlu ve diğerleri, 2002–2003: 120).

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada oynadıkları roller itibariyle, farklı ülkelerin farklı kültürel yapılarını yansıtacak biçimde, organizasyon yapılarında farklılıkları yansıtabilecek yapılarıyla öneme sahiptirler. Küçük ve orta boy işletmelerin önemi sadece ekonomik açıdan değil aynı zamanda sosyal ve politik açılardan da dikkat çekmektedir. Sosyal açıdan başta istihdama katkı, orta sınıf karakteri ve sosyal geçişi kolaylaştırıcı dinamik etkisiyle küçük işletmeler sağlıklı bir toplum yapısının en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca KOBİ olgusunun ülke ve dünya ekonomilerindeki gelişiminde önemli yere sahip olan bazı durumlar genel başlıklarla aşağıdaki şekilde sıralanmıştır(Baykal, 2007: 8):

- Tüketici taleplerini, teknolojik değişimleri ve yenilikleri takip ederek kısa sürede uygulamaya koyma esnekliğine sahip olmaları nedeniyle sanayileşme sürecini hızlandırdıkları,
- Ekonomiye canlılık kazandırdıkları,
- Ekonomide rekabetin vazgeçilmez ekonomik oyuncularları oldukları,

- Küçük miktarlarda birçok spesifik ürünler üretip yöresel ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılamaları,
- Geniş toplum kesimlerinin yaratıcı fikirlerinin ortaya çıkmasına katkıda bulduklarıdır.

1.2. KOBİ'lerin Genel Özellikleri Ve Tanımlanma Kriterleri

Küçük ve orta ölçekli işletme tanımı hukuki olmaktan çok ekonomik anlam taşımaktadır. Bu anlam ülkelerin ekonomik ve sosyal yapılarına göre farklılık göstermektedir. Aynı ülke içinde bölgeden bölgeye, sektörden sektöre bile farklılık göstermektedir(Kaya, 2004: 128). Çeşitli ülkelerdeki ve çeşitli ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan küçük ve orta ölçekli işletmeler tanımlarında temel özellikler şunlardır(Subrahmanya, 2008: 2067; Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 90):

- Tüm KOBİ tanımlarında işletmede istihdam sayısı dikkate alınmaktadır.
- KOBİ tanımlarda dikkat edilen diğer nicel ölçütler sabit sermaye, toplam sermaye(bilânço aktif toplamı) ve yıllık satış tutarı ile birlikte istihdam sayısı da önemlidir(Abouzeedan and Busler, 2005: 56). Bunlardan yatırılan sabit sermaye sanayi işletmelerinde en sık kullanılan ikinci nicel ölçüttür. Ticaret sektöründe ise ikinci nicel ölçüt olarak yıllık satış tutarı tercih edilmektedir.
- Nitel ölçüt olarak en çok üzerinde durulan özellikler, işletme ile işletme sahibi arasındaki kader özdeşleşme ile tüm teknik, ekonomik ve sosyal sorumlulukların işletme sahibinde toplanması hususlarıdır.
- KOBİ tanımlamalarında başka önemli bir özellik, genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin resmi bir tanımın olmamasıdır. Bunun nedeni ise küçük ve orta ölçekli işletme tanımının bilimsel değil fayda sağlayıcı bir içeriğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle genel geçerliliğe sahip, herkesin kabul edebileceği, her yerde geçerli belirli bir tanımlama yoktur.

KOBİ'ler hakkında ortaya konan farklı tanımlamalara geçmeden önce kısaca KOBİ kavramının açıklanmasında yarar vardır. KOBİ'ler daha çok emeğe dayalı olarak çalışan, hızlı karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri olan ve

daha az maliyetli bir üretim modelini benimseyen ekonomik girişimler olarak ifade edilebilir(İraz, 2006: 225).

1.3. Uluslararası Alanda ve Ülkemizdeki KOBİ Tanımları

KOBİ tanımları ülkeden ülkeye değişmekte, hatta bir ülke içinde bile çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Ekonomik kalkınmada öncü ülkeler, KOBİ tanımlamalarında çalışan sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi kriterlerin birini veya birkaçını birlikte kullanmaktadırlar(Müslümov, 2002: 5).

1.3.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

Orta büyüklükteki işletmeler: 250 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 40 milyon Euro'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon Euro'yu geçmeyen; bağımsız işletmeler, sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi “küçük ve orta büyüklükteki işletme” tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir. Küçük işletmeler ise 50 kişiden az işçi çalıştıran, bilanço net değeri itibariyle 7 milyon Euro'yu bulmayan veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 5 milyon Euro'yu geçmeyen, bağımsız işletmelerdir(Çolakoğlu, 2002: 3; Tutar ve Küçük, 2003: 189). Mikro işletmeler, küçük ve orta boy işletmelerden ayrılan, 10'dan az işçi çalıştıran işletmelerdir(Quinn and Carson, 2003: 202).

Dönem sonu bilançosunda bir işletme, takip eden iki yıl içinde, üst üste; işçi sayısı ile ilgili ya da finansal kıstasları aşması veya bu sınırların altına düşmesi sonucunda işletme, ‘KOBİ’, “Orta Büyüklükteki İşletme”, “Küçük İşletme” veya “Mikro İşletme” statüsünü kaybedecek veya kazanacaktır(Çolakoğlu, 2002: 3–4).

Avrupa Komisyonu, 8 Mayıs 2003 tarihinde Brüksel’de KOBİ tanımlaması ile ilgili, gerek ulusal KOBİ destek programlarının belirlenmesinde, gerekse de AB yaygın KOBİ programlarının(EU-wide SME program) şartlarına karar vermede kullanılacak değişiklikleri onaylamıştır. 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren geçerli olmaya başlayan tanımlama ve eski tanımlama ile karşılaştırılması Tablo 1’de yer almaktadır(İraz, 2006: 226):

Tablo 1. 1 Ocak 2005 Tarihinden İtibaren Geçerli Olan AB KOBİ Tanımlaması

İşletme Kategorisi	İşçi Sayısı	Yıllık Satış Cirosu	Bilanço Değ.(Net)
Orta Ölçekli	< 250	≤ 50 Mil. Euro (1996'da: 40 Mil.)	≤ 43 Mil. Euro (1996'da: 27 Mil.)
Küçük	< 50	≤ 10 Mil. Euro (1996'da: 7 Mil.)	≤ 10 Mil. Euro (1996'da: 5 Mil.)
Mikro	< 10	≤ 2 Mil. Euro (1996'da aynı oran)	≤ 2 Mil. Euro (1996'da aynı oran)

1.3.2. ABD'de KOBİ Tanımı

Küçük ve orta boy işletmelerin ekonomik ve sosyal sistemde yerine getirmiş olduğu önemli fonksiyonları ilk olarak fark eden ülke ABD olmuştur. İlginç bir şekilde, tüm dünyada hem dev işletmelerin anavatanı; hem de modern işletmeciliğin beşiği sayılan bu ülke, 1920'lerde kurduğu "Küçük İşletmeler İdaresi(Small Business Administration-ABA)" ve 1953'de kabul edilen "Küçük İşletmeler Kanunu" ile devlete küçük işletmeler için aktif bir teşvik görevi yüklemiştir. Söz konusu Kanun, girişimciliği özendirmek adına ve bu işletmelerin sistemdeki yerini geliştirmek üzere desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile direkt olarak devletin ilgilenmesini sağlamıştır(Mucuk,2003: 109). ABD'de 1953 yasasına göre küçük ve orta boy işletme, bağımsız olan ve iş yapan ve iş yaptığı alanda baskın olmayan bir yapıdadır. Bu yasa işletmede çalışanların sayıları ve satış hacmi gibi bazı kriterleri ortaya koymada, daha çok ayrıntılı tanımlamalar geliştirmede, küçük ve orta boy işletme yöneticilerine yetki vermiştir. Küçük ve orta boy işletmeler için örgütsel üst limitler aşağıdaki gibidir(Hodgetts ve Kuratko, 1998: 5-6):

- Üretim: 250 ya da daha az istihdama sahip olan işyerleri,
- Toplam Satış: Yıllık satışlarda, toplam satışlara bağlı olarak 9,5 milyon dolar ile 22 milyon dolar arası,

- Perakende Satış: 2 milyon dolar ile 7,5 milyon dolar arasında yıllık perakende satışlara bağlı olarak,
- Hizmet: Yıllık satışların 1,5 milyon dolar dan 10 milyon doları geçmeyen işletmelerdir.

1.3.3. Japonya’da KOBİ Tanımı

İmalat ve ticaret sektörleri ayrı ayrı değerlendirilmiş olup, imalat sektöründe 1–4 personel istihdam eden işletmeler cüce, 5–19 istihdam edenler çok küçük, 20–299 personel istihdam edenler ise küçük ve orta ölçekli işletme olarak tanımlanmışlardır. KOBİ’lerin ödenmiş sermayeleri 100 milyon yen’den azdır(Küçük, 2005: 103; Akgemici, 2001: 11).

1.3.4. Türkiye’de KOBİ Tanımı

24.4.2005 tarihli ve 25795 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı(Kosgeb) Yönetmeliğinin 4. maddesinde yer alan işletme tanımı aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir(10 Haz.2006 ve 26194 sayılı Resmi Gazete):

“İşletme: Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek ya da tüzel kişiye ait olup, 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan, Avrupa Topluluğunda ekonomik Faaliyetlerin İstatistik Sınıflaması sınıflandırmasına göre Kısım D İmalat Sanayi veya bilgisayar yazılımı üretimi kapsamında faaliyette bulunan ekonomik birimleri ifade eder.” İşletmeler aşağıdaki şekilde sınıflandırılır:

- Mikro İşletme: On kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler.
- Küçük İşletme: Elli kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- Orta Büyüklükteki İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

KOBİ'lerin sayısı ve ekonomideki ağırlığı konusunda genel olarak kullanılan bilgiler, daha çok Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine dayandırılmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'lere finansman desteği sağlayan kuruluş da genelde Halk Bankasıdır. Bundan dolayı sadece Türkiye İstatistik Kurumu ve Halk Bankasının KOBİ tanımına yer verilecektir.

1.3.4.1. Türkiye İstatistik Kurumuna(TÜİK) Göre KOBİ Tanımı

Türkiye İstatistik Kurumunun kesin bir tanımı olmamakla birlikte “1991 Yılı Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayi Araştırması”nda KOBİ tanımı, çalışan kişi sayısına göre şu şekilde yapılmıştır. 1–9 arası personel istihdam eden işletmeler çok küçük ölçekli, 10–49 personel istihdam edenler küçük ölçekli, 50–99 arası personel istihdam edenler orta ölçekli, 100 ve daha fazla personel istihdam edenler ise büyük ölçekli sanayi işletmesi olarak tanımlanmışlardır(Küçük, 2005: 105).

1.3.4.2. Halk Bankasına Göre KOBİ Tanımı

Türkiye’de KOBİ'lere finansman desteği sağlayan Halk Bankasının KOBİ tanımında(Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 93):

- Teşvik belgeli işletmelerde işçi sayısı 1–150 arası olup, sabit yatırımlar 100 bin TL’ yi aşmayanlar ile normal KOBİ’lerde ise işçi sayısı 1–250 arası, toplam makine ve ekipmanlarının net değeri 400 bin TL’ yi aşmayanları KOBİ olarak kabul etmektedir.
- 18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı KOBİ teşvik karnamesi’nde yer alan KOBİ tanımlamasında ise; imalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden, kanuni defter kaydında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 bin YTL’ yi geçmeyen işletmelerden 1–9 arası işçi çalıştıranlar “mikro ölçekli”, 10–49 arası işçi çalıştıranlar “küçük ölçekli” 50–250 arası işçi çalıştıranlar ise “orta ölçekli” işletme sınıfına girmektedir.

1.4. Kobi'lerin Nitel ve Nicel Özellikleri

Küçük ve orta boy işletmeler büyük işletmelerin küçültülmüş halleri değildir. Farklı özelliklere sahip bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerin bilinmesi ve ortaya konması gerekir. Bu tür özellikler küçük ve orta boy işletmelerin nitel ve nicel

ölçütlerini(kriterlerini) oluşturur. Küçük ve orta boy işletmelerin ölçütleri ortaya konurken, nicelik tek başına yeterli olamamaktadır. Hatta tek başına nicel ölçüt, değerlendirmeye alındığında yanlış anlaşılmaya ve değerlendirmelere yol açabilmektedir(Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 53).

1.4.1. Nitel Özellikler

KOBİ'lerde, işletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu içerisinde nispeten küçük bir paya sahip olması, işletme sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, girişimcinin işletmede fiilen çalışması, bağımsız yönetim(genelde işletmenin sahibi aynı zamanda yöneticisidir) ve modern yönetim tekniklerini uygulamada yetersizlik gibi özellikleri nitel kriterler olarak sıralamak mümkündür(Özgener, 2003: 138; İraz, 2006: 224).

1.4.1.1. KOBİ'lerin Yönetim İşlevine İlişkin Nitel Özellikler

KOBİ'lerde girişimcinin işletmeyle özdeşleşmesi, işletmesinin ekonomik gücünü prestij kabul etmesi ve en önemlisi üretim faktörlerini bir araya getirerek riske katlanması bu tür işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. Buna karşılık büyük işletmelerde ortak sayısı artacağından, işletme organizasyonu büyük olacağından bu tür özellikler farklı olarak algılanacaktır. KOBİ'lerin hem sahibi hem yöneticisi konumunda olan şirket kurucusu her zaman profesyonel bir yöneticiden daha farklı bir davranış sergileyebilecektir. Girişimci burada işletmesi için tüm imkânlarını ve prestijini koymuş bulunmaktadır. Bu yüzden girişimci, profesyonel yönetici gibi sadece profesyonelliğin getirdiği ölçütleri yerine getirmeyecek aynı zamanda amatör bir ruhla işine sahiplenecektir (Kaya, 2004: 136–137). KOBİ'lerde işletme sahibinin girişimci ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş olması, bu işletmelerin ekonomik faaliyetleri için büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin çoğunda gözlenen bu şekildeki yönetim yapısı karar alma sürecinde dinamik ve esnek bir yapı oluşmasına neden olmakta, KOBİ'lerde faaliyet amacını işletme sahibinin kendisi belirlemekte, bu nedenle amaç çatışmasından kaynaklanan bir koordinasyon sorunu ortaya çıkmamaktadır (Tomur, 2004).

1.4.1.2. KOBİ'lerde Çalışanlara İlişkin Nitel Özellikler

KOBİ'lerde genelde emek-yoğun teknolojiler kullanıldığından, çoğunlukla da nitelikli işgücünden meydana gelen insan kaynakları faktörü, büyük işletmelerden çok

daha önemlidir. Bu doğrultuda KOBİ'lerin piyasada sağladıkları olumlu imajları, teknoloji-makine parkının oluşumundan daha farklı olarak nitelikli kalifiye çalışanlara sahip olmasıdır. Ast-üst ilişkilerinin yüz yüze olduğu bu tür işletmelerde, çalışanlarını kendisine çok yakın hissedilen girişimci, aynı zamanda büyük işletmelere göre daha fazla bir otoriteye sahiptir(Küçük, 2005: 113).

1.4.2. Nicel özellikler

Küçük ve orta boy işletmelerin nicel tanımı, devlet tarafından bu işletmelere yönelik çeşitli teşvik politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında, bürokratik bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Devlet bu tür politikaların uygulanmasında objektifliğini koruyabilmek için nicel ölçütlere gereksinim duymaktadır. Küçük ve orta boy işletmelerin sınıflandırılmasında özellikle işletme ekonomisinde başvuru olan nicel ölçütler çok çeşitli olarak dikkate alınabilmektedir. Literatürde en çok önerilen veya diğerleri yanında alternatif olarak sadece değinilen nicel ölçütlerden bazıları aşağıdaki şekilde belirlenebilir(Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 75-76; Özgener, 2003: 138-140):

- İstihdam edilen personel sayısı,
- Ücret toplamı ya da işgücü maliyeti toplamı,
- Sabit varlıkların miktarı ve değer toplamı,
- Makine sayısı ve makine parkı değeri,
- Kullanılan enerji maliyeti,
- Toplam sermaye,
- Özsermaye,
- İşletme kapasitesi,
- Satış tutarı,
- Kar hacmi,
- Ödenen vergi tutarı,
- Net Pazar payıdır.

Yukarıda ortaya konan nicel tanım ölçütleri, küçük ve orta boy işletmelerin belirlenmesinde, bizleri yeterince aydınlatmaktadır. Fakat günlük hayatta nicel ölçütlerin hepsinin dikkate alınması mümkün değildir. Bu yüzden daha çok öneme sahip ve herkes tarafından kullanılan nicel ölçütler seçilerek uygulamaya konulmalıdır. KOBİ'lerin nicel olarak tanımlanması daha çok, "istihdam edilen personel sayısı" ve "toplam sermaye" açısından yapılmakta ve bu iki kriter açısından KOBİ tanımlamalarına yer verilmektedir.

1.5. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları

Küçük ve orta boy işletmelerin büyük işletmelere oranla, kendi yapısal özelliklerinden kaynaklanan birçok avantaj ve dezavantajları vardır. Söz konusu avantaj ve dezavantajlar, burada ayrı olarak ele alınacaktır.

1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları

Ulusal ekonomilerin önemli bir kısmında KOBİ'lerin önemli rollere sahip olması tesadüfî değildir. Bu durum, ne büyük işletmeler tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin KOBİ'lere yardım politikalarının sonucu oluşmuş bir işleyiş değildir. KOBİ'ler birçok durumda büyük işletmelerden daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki lider konumundaki büyük işletmelerin birçoğu, iyi yönetim uygulamaları sonucunda, önceden birer KOBİ iken artık büyük bir işletme haline gelmişlerdir(Akgemici, 2001: 15). Küçük ve orta boy işletmelerin doğuşunda ve gelişme sürecindeki zorluklar ilk etapta girişimcinin karşısına zorlayıcı bir süreç olarak çıkmaktadır. Bu zorlayıcı süreç ile birlikte elde edilen başarı kazanma süreci, girişimcilere sürekli olarak ivme kazandırmakta ve yeni hedefler ortaya konmasını sağlamaktadır.

Makro ekonomik boyutta işletmelerin düşünceleri, birçok fayda sağlayacağı düşünülen, pazar tabanlı bir ekonomiye hızlı bir giriş ve tamamen yenilik hızı olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte sıklıkla yeni girişimlerin doğması yeniliklerin, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlayacak ve böylece toplum içerisinde yeni iş fırsatlarının oluşumunda daha çok KOBİ'lerin rol aldığı görülecektir. Tüm bu süreçler, KOBİ'lerin avantajı olan fonksiyonlar insan kaynakları, finansman ve yönetim açısından esnek hareket edebilen kurumlar olduklarını gösterir(Schaper and Volery, 2004: 79). Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini daha iyi

bilen ve çalışanlarıyla daha iyi ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişimlere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme yeteneği tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler. Tüm bunlarla birlikte, küçük ve orta boy işletmeler aşağıdaki gibi birçok ortak avantajlara sahiptirler(İlter, 2001: 28–33; Akgemici, 2001: 15–16; Yılmaz, 2003: www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf), Erişim Tarihi:02.09.2008):

- Büyük maliyetli yatırıma başlamadan önce yeni bir buluşa ya da bir düşünceye karşı pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olması durumunda,
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde,
- Büyük işletmelerde organizasyonel anlamda hiyerarşi katmanlar çok yüksek olduğu için, kararlar geç alınabilmektedir. Buna karşılık KOBİ'lerde genellikle karar vericinin tek kişi olması dolayısıyla çok hızlı karar alma mümkün olabilmekte bu da KOBİ'lerin piyasa dinamiklerine çok hızlı uyumunu sağlamakta,
- Yönetimde çok yakın kontrole ihtiyaç duyulması halinde,
- El emeği mal ve hizmet üretiminde önemli bir faktör olarak yer aldığına,
- Çalışanlar ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında,
- KOBİ'ler genel anlamda aile işletmeleri olduğu düşünüldüğünde, bu tür işletmelerde bilginin üretilmesi ve bu üretilen bilgilerin korunması ve bunların rekabet gücünü arttırıcı en önemli unsur olarak kabul edilmesi,
- Özellikle büyük işletmelerde kurumsallaşmaya dikkat edilmediğinde, organizasyonel rijitleşmeye ve hantallaşmaya varabilmektedir. Bu özellikle, Klasik Organizasyon Yaklaşımı'na göre yapılan büyük işletmelerde görülmektedir. Buna karşılık küçük ve orta boy işletmelerde hiyerarşi azaltılabilmekte ve kararlar çok hızlı alınabilmekte,
- KOBİ'lerde bir çalışanın, aynı zaman birden çok yerde kullanılabilme imkanında olduğundan, organizasyonel hiyerarşiyi azaltma mümkün olmakta,

- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında avantaj vardır,
- Esnek yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler,
- Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,
- Ekonominin ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur.

1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(İlter, 2001: 28–33; Akgemici, 2001: 15–16; Yılmaz, 2003: 4):

- KOBİ'ler genelde bir aile işletmesi konumunda olduğundan, yönetsel açıdan aile kavramı ile işletme kavramı birbirine karıştırılması, aile ile işletmenin bir şekilde özdeşleştirilmesi sorunu ortaya çıkmakta,
- İşletme çalışanları arasında, performans ölçütlerinin, kariyer gelişiminin esas alınması yerine, kan bağıının(nepotizm) ön plana çıkması,
- Sermaye ve finansal planlama yetersizliği,
- Yüksek faaliyet giderleri ve stoklama sorunları,
- Kaliteli hammadde sağlayamama ve verimsiz çalışma,
- Küresel bir ekonomik boyutta ürün ve hizmet geliştirmede yetersizlik yaşaması ve bunlara bağlı olarak modern pazarlama konusunda etkili bir oyuncu olamaması,
- Kurucu patronun girişimci bir ruha sahip olması, risk alabilme yönünün olması ve doğal liderlik ve yeteneklerine sahip olması sonucu kısa ve uzun dönemli kararları tek başına alarak diğer çalışanların görüşünü dikkate almamaları.
- KOBİ'lerin zaman içerisinde büyüdükçe bazı önemli sorunlarla karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır. Bunlardan en önemlisi istihdam problemidir. Bir anlamda işler büyüdükçe işletmenin daha çok çalışana ihtiyaç olacaktır.

Bu aşamada işletmenin gerçek anlamda, her alanda, profesyonellere ihtiyacı olacaktır. Bunların istihdam problemi,

- Yeterince kurumsallaşamamaları, sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine imkan vermemektedir,
- Küresel ekonomik boyutta KOBİ'lerin yaşayacak olduğu en önemli problem dış dünyadaki yaşanan değişimlerin algılanması ve uyum süreci olacaktır.

1.6. Küresel Ekonomide KOBİ'lerin Yeri Ve Önemi

Küçük ve orta boy işletmelerin küresel boyut kazanması, işletmenin büyümesi ve ekonomik gelişme açısından önemli bir unsurdur. Küresellik, ekonomik büyüme ve ülkenin daha iyi konumda olması ve uluslararası itibar kazanması için oldukça önemlidir. KOBİ'ler için küresel boyutta olmak köklü stratejik bir seçenektir. Girişimci, KOBİ'lerin uluslararası boyut kazanmasında, firmanın karar vericisi olarak anahtar faktördür(Ruzzier et al, 2007: 16). Küreselleşme, KOBİ'lere pazar ve inovasyon kabiliyeti için yeni teknolojileri elde etme ve üretimlerini daha da arttırmak için kendilerini sürekli olarak gösterme imkanı sunmaktadır(Ahmad and Qiu, 2009: 79).

Küresel boyutta, örgütsel yapılar daha çok “çevre-merkezli” olarak tanımlanabilir. Çevre-merkezli kavramı, örgüt yapılanmasının örgütün sahip olduğu çevre koşullarına en uygun yapıda olması gerekliliğidir. Çevre değişkenliği yüksek olduğu oranda, örgüt esnekliğinin de o oranda yüksek olması gerekir. Bu gereklilik daha fazla hiyerarşiden uzaklaşmayı, merkezleşmemeyi ve basıklaşmayı getirmekte, böylece de yönetimlerdeki değişim yerinden yönetim, özyönetim, katılımcı yönetim, küçülme ve bağımsız birimler yönünde olmuştur(Üçok, 2000: 156-157). Bu süreçte pazar ve teknolojiye rekabet, küreselleşme ve sürekli değişim insan kaynakları yönetiminin dönüşümü için temel nedenler olarak, tüm boyuttaki işletmeleri etkilemekte ve gelecekte de etkileyecektir(Karami, 2004: 9).

Küçük ve orta boy işletmelerin uluslararası boyut kazanmasıyla birlikte çalışanlarının da girişimcilik faktörleri güçlü etkiye sahip olmaktadır. Bundan dolayı insan sermayesi, zamanla değerli beceri ve bilgiyi toplayan bir kişiliği ifade edecektir(Ruzzier et al, 2007: 17).

1.7. Manisa OSB'deki KOBİ'lerin Özellikleri ve Bölgeye Olan Katkıları

Ülkemizdeki özel girişimcilik 1950'li yıllarda mahalle aralarında, hatta apartman altlarında kendini göstermeye başlamış ve izleyen yıllarda, başlayan küçük sanayi siteleri oluşumu başlangıca göre önemli birer atılım kabul edilmiştir. 1960'lardan sonra başlayan Organize Sanayi Bölgesi hareketi Bursa, Manisa, Konya, Gaziantep gibi yörelerde sanayinin lokomotif rolünü oynamıştır(Güventürk, www.ostingazetesi.com, Erişim Tarihi:03.09.2008). Sanayi yatırımlarını teşvik, düzenli şehirleşme ve istihdam sorunlarını çözümlenmeye yönelik etkili bir kalkınma aracı olarak kullanılan OSB'leri daha sonraki tüm kalkınma planlarında da yer alarak dengeli sanayileşmenin temel politikalarından biri olarak gösterilmiştir(www.egelif.com, Erişim Tarihi:03.09.2008).

Manisa OSB'nde toplam 450 hektarlık tevsii alanının 2007 yılı başında yapılaşmaya açılmasıyla birlikte toplamda 960 hektar üzerindeki mevcut 139 katılımcıya ait 181 işletme yer almaktadır. Avrupa ve dünya ekonomileriyle bağlarını kurmuş, sanayi odaklı, kalıcı ekonomik gelişme stratejisine ve buna uygun politikaları oluşturma ve uygulama becerisine erişmiş dinamik bir OSB'dir. Manisa OSB'nde sektörlerinde önemli yere sahip olan ve ülkemizin en büyük şirketleri arasında yer alan birçok firma bulunmaktadır. Bunların arasında; Indesit Company(İtalya) ; Bosch(Almanya) ; Rexam(İngiltere) ; Imperial Tobacco(İngiltere); Ems-Mınıbar(İspanya) ; Comital Isı(İtalya); Bitron(İtalya) ; Componenta Döktaş(Finlandiya); C.A.P.P. Plastik(İtalya); Schneider(Fransa); ILPEA(İtalya) yüzde yüz yabancı sermayeli şirketlerdir; Hayes Lemmerz Jantaş-Jant(Amerika); Hayes Lemmerz İnci-Jant(Amerika); Oerlikon(İsviçre); Vestel Elektronik A.Ş.(Hollanda); Teleset(İsviçre); Messer Aligaz(Almanya); Çukurova Kimya(Panama); Selkasan(Hollanda); Ruba Fermuar(Belçika); İpek Kağıt(Amerika); Daussan Çukurova(Fransa); Tire Kutsan(Avusturya) ise yabancı ortaklı şirketler olup, dünya çapında marka olmuş ürünler üretmektedirler. Bölgede IV. ve V.kısım tevsii alanlarında devam etmekte olan tahsislerle doğrudan yabancı sermayeli firma sayısının gelecek iki yılda % 50 oranında artması, şu anda 133 olan işletme sayısının, tevsii alanlardaki parsellerin tahsisi ile 300'ün üzerine; 26.500 olan çalışan sayısının da 45.000'e çıkması öngörülmektedir(www.mosb.org.tr, Erişim Tarihi:03.08.2008).

Türkiye’de ekonominin çok önemli bir parçası olan KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin oranı % 95’ler civarındadır. Bu tür işletmeler dünya ekonomisinin yaklaşık olarak % 70’ini oluşturmaktadır(Gümüştekin, 2005: 74). Bu bağlamda Manisa OSB’ndeki işletmelere baktığımızda, büyük bir çoğunluğunun KOBİ niteliğinde işletmeler olduğu görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Küreselleşmenin artması ile birlikte rekabet ve pazar koşulları işletmeleri çok daha zorlar hale gelmiştir. Bu süreçte, küçük ve orta boy işletmelere(KOBİ) rakip olarak sadece içsel değil aynı zamanda dışsal küçük/büyük rakipler belirmiştir. KOBİ'lerin bu ortamda yok olup gitmemeleri için, yönetsel bazda değişimlere ve dönüşümlere gitmeleri kaçınılmaz olacaktır. Burada yönetsel değişim ve dönüşümden kastedilen, işletme yönetiminin çalışanını kaynak olarak kabul etmesi ve o şekilde davranış sergilemesi, bir anlamda çalışanlarının işe alınmasından tüm iş süreçlerindeki davranışlarının nasıl olmasına kadarki süreçte yönetsel farklılaşmadır.

Kurumlaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların analizinde kullanılan bir yaklaşımdır(Koçel, 2003: 361). Kurumlaşma çeşitli biçimlerde tanımlanabilir. Örneğin, James L. Price, kurumlaşmayı örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Kurumsallaşma ise, sosyal süreçlerin, sorumlulukların, sorgulanamayacak türdeki olayların sosyal düşünce ve harekette kural niteliğinde bir statü kazandığı süreçleri içermektedir. Bu nedenle, örneğin bir doktorun sosyal statüsü yüksek oranda kurumsallaşmış bir kuraldır. Doktor hastalıkların tedavisi için belli davranışlar, ilişkiler ve beklentilerden yapılmış sosyal bir rol olarak da kurumsallaşmıştır. Araştırma-Geliştirme Fonksiyonu da birçok sektörde anlamı ve değeri olan, organizasyonel faaliyetin kurumsallaşmış bir kategorisidir. Aynı zamanda gerçek araştırma ve geliştirme faaliyetleri olarak bir araya getirilme değeri ve anlamı bulunmaktadır(Gürol, 2005: 21-22; Koçel, 2003: 361-362).

2.1. Kurumsallaşma Tanımı

Genel anlamda kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekicidir, ilke ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, işletmenin mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Dolayısıyla kurumsallaşma için çok uzun vadede yön gösteren bir vizyonun, işletme amaçlarının, yöneticiler dâhil firmada çalışan herkesi bağlayan ilke ve değerlerin saptanmış olması gereği anlaşılmaktadır(Kahveci, 2007: 43).

Diğer kurumsallaşma tanımlarına baktığımızda, kurumsallaşma kavramına sadece çevresel uyum açısından bakan March “Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamada üç özellik dikkat çekicidir. March’a göre kurumsallaşmış organizasyonlar;

- Çevresel değişimle birlikte değişirler,
- Bu değişimi öğrenirler ve
- Yeni duruma uygun standartlar geliştirirler.

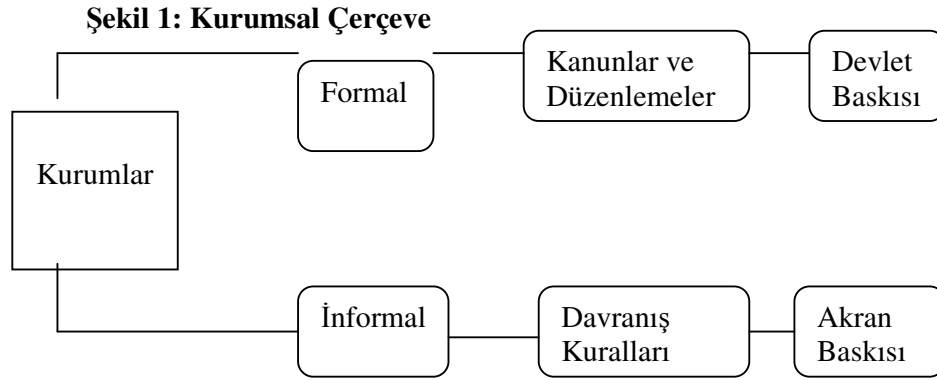
Kurumsallaşmaya başka bir tanımlama da Selznick tarafından yapılmıştır. Selznick’e göre kurumsallaşma “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme sürecidir.” Burada da vurgulanan temel düşünce,

- İşletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve
- Sosyal ihtiyaçlara istekli ya da zorunlu olarak odaklanmak üzerinedir.

Sonuç olarak, kurumsallaşma işletmelerin kişilerden daha çok kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine has kurum kültürüne sahip olması ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kurumsal kimliğe sahip olma sürecidir(Karpuzoğlu, 2002: 71).

Scott (1995) kurumu, sosyal davranış için kararlılık ve anlamlılık sağlayan bir kavram, kural koyan veya düzenleyici yapı veya faaliyet olarak, tanımlar. Bu yazara göre kurumlar, çeşitli düzeylerde yasal yetkisinin işleme konmasında kültürler, yapılar ve rutinler gibi birçok vasıtalar tarafından taşınır. Bu arada Jepperson (1991), kendi kendine-üreten, sosyal olarak inşa edilen rutinlerden oluşturulan kuralcı bir sistem formunda organize olmuş ve prosedürlerin bir araya getirilmesi olarak kurumu tanımlar. Kurum kesin bir durum veya davranışsal uygunluğa uzanan sosyal bir düzen veya örneği temsil ederken, kurumsallaşma bu duruma götüren süreci ifade eder(Freitas ve Guimaraes, 2007: 36; Garcia, 2004: 203). Aynı zamanda kurumlar diğer insanlara ne yapacakları konusunda beklentilerine karşılık verecek kamusal ve insan ilişkileri şekli konusunda, insanca tasarlanmış davranışsal kurallar kümesidir. Kurumlar formal ve informal oluşumlardan meydana gelirler. Formal kurumlar, devlet tarafından yayınlanan

zorunlu kanun ve düzenlemelere uyan yapılardır. İnfomal davranış kuralları ise, insanların diğer insanlarla olan ilişkilerinden beklentileri konusunda yardımcı olan davranış şekilleridir. İnfomal kuralların uygulanması genellikle, sosyalleşme sürecinde emsal(yaşıt) zorlamasıyla yapılır. Aşağıdaki şekil 1’de bu kavramlar grafiksel olarak gösterilmektedir(Garcia, 2004: 203).



Kaynak: (Garcia, 2004: 203).

Meyer ve Rowan kurumsallaşma konusunda birçok örgütsel yapılanmaların kurumsal kuralların yansıtıldığı bir yapı olarak ortaya çıktıklarını, bu formal örgütsel yapıların karmaşıklıklarının artması ve genişlemesiyle birlikte modern devlet ve topluluklarda bu gibi kuralları göz önünde tutmaları gerektiğini ve kurumsal kuralların meşruluk kazanma, kaynaklar, istikrar kazanma(kararlılık), örgütlerin sahip olduğu mit’ler ve sürekliliği sağlama olasılığını kazanma gibi fonksiyonlardan oluştuğunu belirtmektedirler(Meyer ve Rowan, 1977: 340-341). Yine Meyer ve Rowan(1977) makalelerinde, organizasyonların genellikle dikkatlerini dış etkenlere yönelttiklerini ve bu durum örgütler için üretim süreçlerinden daha fazla onların iç süreçlerinin verimliliğinden bağımsız olarak ve hayatta kalma olanaklarından daha da öte onların meşruiyetlerinin artırabilirliğini ifade ettiğini belirtmektedirler(Cantero, 2005: 4).

Kurumsallaşma, örgütsel anlamda istikrarlılık, meşruiyet kazanma, tahmin edilebilirlik, kaynaklar, esnek örgütsel yapılar, çevreye entegre olmuş bir yapılanmaya giderek bunun içselleştirilmesi ve tüm çalışanlarca aynı algı düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin seri bir şekilde uygulanmasıdır(Apaydın, 2007: 4’den akt.; DiMaggio ve Powell, 1983: 151-153; Meyer & Rowan, 1977: 340-363; Selznick, 1996). Aynı zamanda bir firmanın

kurumsallaşma teorisi dar görüşlülük kültürüne olan direncin bir söylemi, şirket sorumluluğu hakkında düşünceye rehberlik edici teklifler ortaya koyucu ve karı maksimize etme konusunda çözümler sunan bir yaklaşımdır. Bu şekilde kurumsal teori, kurumsallaşmayı sosyal meselelerde çıkarımlar ve geleneksel örgüt modellerini kabul etmeksizin ya da yönetimin öncülüğünü yansıtmaksızın meydana getirileceğini dile getirmektedir(Selznic, 1996: 272).

Kurumsallaşma sosyal bir varlık olarak da kendini gösterir ve çevrenin etkisi ile daha da önem kazanır. Kurum'u sosyal bir düzen olarak kabul ettiğimizde; kurumsallaşma ise bu prosesin kural ve düzenle gerçekleşme sürecidir. Bu da standardize edilmiş uygulamaları ifade eder. Düzenli bir biçimde tekrar eden hareketleri sosyalleşen, kontrol edilen, ödül ve otorite ile desteklenen sistemler kurumsallaşmış olarak kabul edilebilir. Kurumlar kronikleşen, kronik olarak yeniden üreyen sosyal yapılarıdır(Gürol, 2005: 22–23). Bundan dolayı kültür devamlıdır ve örgüte giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini sürekli olarak yeniden üretir. Sosyalleştirme süreci ise gerçekte işe alma ve seçme ile başlar. İşe alma ve seçmede örgüt büyük bir olasılıkla hali hazırda doğru varsayım, inanç ve değerler dizisine sahip yeni üyeler arayacaktır(Schein, 2002: 18).

Meyer ve Rowan(1977), bir organizasyonun başarısının üretimin etkili ve verimli kontrolüne ya da koordinasyon için farklı faktörlere bağlı olduğunu söylemektedirler. Farklı bir anlatımla, örgütlerin yüksek ölçüde kurumsallaştırılan çevrelerde olmaları ve onların yaşamları için izomorfizmleri(eşbiçimlilik veya eş-şekillilik) meşruiyet kazandırabilir(Cantero, 2005: 4). Bu bağlamda örgütleri canlı bir organizma olarak kabul edebiliriz. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilme koşulu, değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri ya da çevrenin değişimi için liderlik yapabilmeleri ve bu süreçte amaçlarını koruyabilmeleridir. Amacı gözden kaçırmadan değişen koşullara adapte olabilmek, aslında tüm canlıların özünde var olan doğal bir yetenektir. Burada önemli olan bu doğal yeteneği ortaya çıkartabilmektir. Kurumsallaşma, değişen koşullara adapte olma sürecinde örgütlerin nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilmeleri için onlara bir altyapı, bir temel sağlamakta, bir sistem oluşturmaktadır. Kurumsallaşmada temel amaç(Toprak, 2003: 4):

- Örgütün sürekliliğinin sağlanması,
- Sosyal etkileşim kalıplarının ve davranış biçimlerinin geliştirilmesi,
- Örgütün kişisel kararlardan kurtarılarak sisteme ve standartlara dayanan bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Çalışmamızda bahsedilen kurumsallaşma, kurumsal bir emir - komuta modeli olan hiyerarşik yapıdan çok daha farklı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Hiyerarşinin yönetim katmanları geçmiş dönemlerde işe yaraymış olabilir ama bilgi naklinin, öğrenmenin ve çeşitli pazar taleplerine karşı hızlı tepki vermenin, başarıya ulaşmada kilit faktörler olduğu bir dönemde, bürokrasi ölümcül bir hız kesici olmaktan öteye gitmeyecektir.

Bürokrasiye tepki olarak, birçok işletme, artık her zamankinden daha sade ve yalın bir organizasyon tipine gitmektedir. Geçmiş dönemlerde çalışanlar arasında kesin bazı ayrımların göstergesi olan kurumsal mevkilerin görüldüğü işletmeler şimdi, melez işlevli çalışma grupları ve girişimcilerin daha ön planda olduğu bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tipteki bir işgücü için bürokrasi son derece gereksizdir. Akıllıca üretilen fikirler ve bunların mümkün olduğu kadar hızlı ve tekrar edebilir bir şekilde uygulamaya konmaları artık en önemli şeylerdir ve bu iki olgu da başarılı bir biçimde uygulanabildiği zaman, işletme ve piyasa tarafından ödüllendirilecektir(Goffe ve Jones,2003: 33).

Aslında kurumsallaşma ile farklı anlamları olan kurum kültürü/kurumsal yönetim çeşitli kaynaklarda eş anlamlı kullanılmaktadır. Bu bağlamda kurum kültürünün herkes tarafından paylaşılan değerler ve inançlar olduğunu(Goffe ve Jones, 2000: 35); işletmenin bu değerler ve kurallar çerçevesinde yönetilmesine kurumsallaşma denir. Kurumsallaşma ne kadar gelişirse kurum kültürü de o kadar gelişmektedir. Kurum kültürünü oluşturan faktörler; inisiyatif kullanıma, risk alma, hedef belirleme ve departmanların birlikte çalışabilmesi, çalışanların kendilerini tanımlama biçimi, ödül sistemi, terfiler, maaş parametresi ve iletişimin gerçekleştirilmesidir(Ulukan, 2005: 30). Kurumsallaşma aynı zamanda yeniden yapılanma ve değişim süreci olup, organizasyonda yapılması gereken başlıca çalışmalar şöyle ifade edilebilir(Toprak, 2003: 4):

- Örgütün temel amaçları, vizyon ve misyonun net bir şekilde tanımlanması,
- Örgüt amaçları doğrultusunda, örgüt yapısının ve organizasyon şemasının oluşturulması,
- Görev tanımlarının yapılarak, sorumluluk ve yetkilerin, işle ilgili niteliklerin, gerekli araç ve gereçlerin belirlenmesi,
- İşle ilgili zaman, yöntem ve kalite standartlarının belirlenmesi,
- Adil ve dengeli bir ücret ve maaş sistemi için, iş ve performans değerlendirme ve geliştirme sistemlerinin oluşturulması,
- Çalışanların gelişimine yönelik kariyer planlama, eğitim sistemlerinin oluşturulması,
- Etkin bir işe alma, yerleştirme ve terfi sisteminin kurulması,
- Bilgi akışının kesintisiz işlenmesini sağlayan, yönetim bilgi sisteminin oluşturulması,
- Sürekli öğrenen, gelişen ve bilgiyi paylaşan bir sistemin oluşturulması,
- Çağdaş, katılımcı, dinamik bir yönetim ve organizasyon yapısının kurulmasıdır.

Kurumsallaşmanın olmaması ya da bozulması, sorunların doğmasına neden olabilir. Özellikle ahlaki ve sosyal düzende bozulmalar yaşanabilir. Bu bozulmalar, işletmede rekabetin yapısını olumsuz etkileyeceği gibi tüketicilerin de işletmelerin eylemlerine şüphe ile bakmalarına neden olabilecektir. Bunun yanında işletme içerisinde de kontrolün zorlaşacağı söylenebilir. Kurumsallaşmanın olmadığı ya da bozulduğu işletmelerde işletme eylemleri, yöneticilerin kişisel güçleri ile yapılmaktadır. İşletmelerin performansı kişilerin yeteneklerine bağlı olarak değiştiğinden kişilerin değişmesi de işletmeler için bir sorun oluşturmaktadır(Apaydın, 2007: 8).

2.2. KOBİ'ler Açısından Kurumsallaşmanın Önemi

İşletmeler belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdüren ekonomik yapılardır. Bu toplum üyelerinin kendilerine has inançları, değer yargıları ve olaylar karşısında belirli

tavırları vardır. İşletme için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi çok büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmasını sürdüren işletmeye, o toplumun bilgi seviyesi, kültürel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de mutlaka etki edecektir. Bu nedenle KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarılı olmalarının yollarından birisi de örgüt içinde ortak inanç ve değerlerin paylaşımını sağlayan bir örgüt kültürü oluşturulmasıdır. Farklı bir anlatımla, KOBİ'lerde kurumsallaşma sürecinde, işletme çalışanlarına ortak dil, ortak ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, çalışanlar arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini kapsayan iç bağlılık çerçevesinde, işletmenin misyonunu ve stratejisini ve işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan bir örgüt kültürü oluşturmak gerekir(Yalçın, 2006: 65–66).

Ülkemizde olduğu kadar tüm dünyada birçok KOBİ yönetim eksikliklerinden dolayı ömrünü 5. yıla ulaştıramamaktadır. Bunun temel sebebi ise başta yönetimde oluşabilecek sorunlara çözüm yaratma bilgisine sahip olamamak ve en önemlisi yönetimin belli bir standarda oturmaması, kararların rasgele alınması, iş süreçlerinde devamlı değişikliğe yol açması sonucu, işletmeyi sekteye uğratmasıdır(Erdemir, <www.etikadanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 28.07.2008).

KOBİ'lerin büyük bir kısmının aile işletmeleri olması dolayısıyla, bu tür işletmelerin temel sorununun kurumsallaşamamaları olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin belirli bir sistematiğe geçiş süreci diğer büyük işletmelere oranla daha zor olabilmektedir. Girişimci büyük zorluklarla kurup geliştirdiği, adeta evladı gibi baktığı kurumunu paylaşmada, başkalarının inisiyatifine bırakmada ciddi zorluklar çekmektedir(Özkaya ve Muter Şengül, 2006: 110–111). Bu bağlamda kurumsallaşma, en yalın anlatımla her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır. Farklı bir anlatımla bir kişinin bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar tüm sosyal süreçlerde, belirli standartların var olmasıdır. Kurumsallaşma, kuruluşların(özel ve kamu) piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve organizasyon yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurmaları, kuruma özgü davranış, norm, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmeleri ve bir bütün olarak uygulamalarıdır. Belirlenmiş olan kuralların, değerlerin ve sosyal etkileşim kalıplarının sürekli bir şekilde gelişmesi, standartlaştırılması ve bunların sürdürülmesi ve gerektiğinde yenilenmesi süreci

kurumsallaşma süreci olarak tanımlanır (Fındıkçı, 2005: 82; www.egegelisim.org, 2007, Erişim Tarihi: 25.05.2008) .

Küçük ve orta boy işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı genellikle iki farklı şekilde ortaya çıkar. Bunlardan birincisi, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesidir. Bu aşamada girişimci işletmesinin yönetiminde başarısız kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu aşaması “kritik büyüme aşaması” kavramıyla ifade edilmektedir. Bu noktada kurumsallaşamayan işletme, girişimciden gelen tek kişi yönetimi devam ettirildiği için, batma noktasına gelmektedir. İkincisi ise Türkiye’de kurumsallaşamamış, kişiye bağlı kalan işletmelerin yaşam süresinin genellikle sadece bir nesille sınırlı kaldığı görülmektedir. İşletmeyi kuran girişimcinin ölümünden sonra, birçok işletme faaliyetine son vermek veya el değiştirmek zorunda kalmaktadır. Burada ortaya çıkan bu tehlikeyi önlemenin yolu işletmeyi birinci nesilden ikinci nesile, kişiye bağlı bir işletme olarak değil, kurumsallaştırılmış bir işletme olarak devretmesidir(Müftüoğlu, 2003: 442).

Değişimlerin sürekli ve artarak ivme kazanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde, işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için günün koşullarına uyum sağlamak ve geleceği öngörebilmek zorundadırlar. Buradaki uyumun düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak azalacak ya da artacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını oturturlar ve oturmuş bu yapılarını, kişilerin ve işletmeye yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekilde getirerek kurumda oluşmuş olan vizyon, misyon, kural ve değerler ile çevrelerini etkilerler ve kendine özgü bir kurumsal kimlik meydana getirirler(Karpuzoğlu, 2002: 71).

2.3. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütler birçok insanı bir araya getiren ve belirlenen hedefe doğru yönelen yapılardır. Örgütlerde bir araya gelen insanların görev ve sorumlulukları doğal olarak birbirinden farklıdır. Dolayısıyla örgütlerdeki insanların sahip olmaları gereken

nitelikler de birbirinden farklı olacaktır. Bu bağlamda kurumsallaşma, farklı açıdan bakıldığında, örgütlerde liderin yerini tutabilecek bir olgu olarak kabul edilebilir. Bahsedilen kurumsallaşma, örgütün yüksek performans göstermesini sağlayan lider olmadan da aynı performans düzeyinin korunması amacıyla yönelik olmasıdır. Özellikle liderin ömrünün sınırlı olması ve lidere bağlı performansın garanti edilememesi gibi faktörler, kurumsallaşmanın gerekliliği için delil olarak gösterilebilir. Kurumsallaşma, ancak örgütlerde “herhangi biri” olmayanlara ihtiyaç duyulmaması sağlandığında gerçekleşir. Kurumsallaşma konusundaki çalışmalar örgütlenme anlayışı, örgütte tüm çalışanlar tarafından kabul edilmiş kuralların titizlikle uygulanması ve örgüt kültürü gibi kavramlarla kurumsallaşma arasındaki ilişkilerin altını çizer(Taşçı, 2000: 171–173).

Kurumsallaşma yaklaşımına önemli katkıları olan Selznick, kurumların örgütlerden devşirildiği görüşünü savunmuş ve günümüzde organik ve mekanik örgüt tiplerine denk düşen iki farklı örgüt yapısını ortaya koymuştur. Bunlardan birincisi, rasyonel eylemin yapısal bir ifadesi olarak gördüğü örgüt şeklidir. İkincisi ise, hem üyelerinin hem de çevrenin özelliklerinden etkilenen uyumcu organik sistemler olarak kabul ettiği, aynı zamanda kurumsallaşma analizi ya da yeni kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırıldığı, örgüt şeklidir(Erel, 2002: 89’den akt.: Scott, 1995).

2.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Yönetim sürecinin genellikle ilk analizi olarak kabul edilen bilimsel yönetim yaklaşımında, örgütleri sosyal yapılar olarak kabul ederek inceleyen anlayış yoktur ve örgütler genelde kapalı sistemler olarak kabul edilmişlerdir. Bu görüşte örgütlerin yapısı insandan ayrı olarak düşünülmemektedir. Ancak analizde insanın vurgulanan ve önemli görülen yönleri, gücü, iş yapış şekli, yöntemi vb. gibi fiziksel yönlerdir. Burada amaç insanın bu yönlerinin standartlaştırılmasıdır (Erel, 2002: 89). Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, farklı bir anlatımla sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan ve rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, tamamen formal organizasyon yapısı üzerinde durmaktalar ve informal organizasyonu benimsemezler ve hiç dikkate almazlar. Bu yaklaşım, insan faktörünü dikkate almayan ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Aynı zamanda bu teori kurumsallaşmayı dışsal faktörlerden bağımsız

şekilde ele alır, farklı bir anlatımla çevresel koşulların değişmediğini varsayar(Karpuzoğlu, 2002: 72–74).

Meyer ve Rowan'a göre, yalnızca planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda sadece kurallara ve prosedürlere odaklanarak organizasyon yapıları oluşturulur, koordinasyona da gereken önem verilmez. Dolayısıyla yapısal unsurların birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağları çok sıkı değildir, kurallar ihlal edilir, kararlar uygulanmaz, uygulansa da sonuçlar belirsizdir ve denetim ve koordinasyon sistemleri koordinasyonu sağlayamayacak kadar zayıftır(Bilgin, 2007: 30).

2.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşım, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşma konusunda farklı bir yaklaşım sergilemeye çalışırken aynı zamanda bu yöntemi savunan araştırmacılar, biçimsel yapının oluşturulmasında iç faktörler kadar dış faktörlerin de önemli olduğunu ifade etmekte. Burada dış çevre faktörlerinin dikkate alınmasında, belirsizliğin asgariye indirilmesi, organizasyonel yaratıcılığın artırılması ve en önemlisi organizasyonun sürekliliğinin sağlanması daha çok önem kazanmaktadır. (Karpuzoğlu, 2002: 74).

. Kurumsallaşma olgusu aynı zamanda açık bir sistem anlayışını benimser: Organizasyonlar çevreleri tarafından çok güçlü bir şekilde etkilenirler. Çalışma koşullarında sadece rekabetçi güçler ve verimlilik-temelli güçler değil aynı zamanda sosyal olarak inşa edilen inanç ve kural sistemleri uygulamaları organizasyonların üzerinde muazzam bir kontrol gücüne sahiptir. Geniş bir zaman diliminde inanç sistemleri ve normları, işletmenin belirginleşmesi ve değişimi çalışmalarında, kurumsal kavramlar anlamlılık sağlayacaktır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında alışkanlıklar daha ön planda iken, kurumsallaşma analizi yaklaşımında kültür, kurumsallaşmanın taşıyıcı faktörüdür. Ayrıca bu yaklaşım organizasyonların meşruiyetini ve derinliklerini de vurgulamaktadır(www.stanford.edu/~jchong/articles/quals/NewInstitutionalism-I.doc, Erişim Tarihi:12.03.2007).

Bunlara ek olarak yeni kurumsalcılar olarak da adlandırılan araştırmacılar amaç tespiti, problem çözme, yaratıcılık, işe uygun personel seçimi, yönetsel kararlar,

organizasyonel misyon ve vizyon, yasallık, sermayenin geri dönüşü gibi konular üzerinde de durarak çevresel değişimlere uygun bir örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Rasyonel kurumsalcıların dikkate almadığı sosyal duyarlılık, kurumsal analizciler tarafından incelenerek örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları da vurgulanmaktadır. Powel ve Di Maggio'ya göre birey deneyimleri, anlayışları, hafızaları, çıkarları ve algıları vb. bakımından farklı olduklarından kurumsal düzenlemenin önemli etkenleridirler. Dolayısıyla birey ve örgüt çıkarları birleştirilmeli ve uygun rol sistemi kurulmalıdır(Bilgin, 2007: 31'den akt.).

Anlam kolaylığı sağlamak ve her iki yaklaşımı da karşılıklı olarak analiz edebilmek için Tablo 2'den yararlanılabilir. Burada bahsedilen yaklaşımların sentezi niteliğinde olan Holm'un görüşleridir. Holm'a göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşir. İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken, ikinci düzey ise genel anlamda sistemler üzerinde durur. Örneğin, organizasyonun belirli bir faaliyet alanı ya da belirli bir bölümü ile organizasyonun tamamı arasındaki ilk düzeydeki(rasyonel kurumsallaşma) ilişki genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise(kurumsallaşma analizi yaklaşımı) işletme politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanır. Bir anlamda rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı ise kurumsallaşmayı daha çok makro açıdan ele alır. Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları Tablo 2'de daha net olarak anlatılmaktadır(Karpuzoğlu, 2002: 73-74).

Tablo 2: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI	KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI
ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
AMAÇLARIN ODAK NOKTASI	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt amaç bütünleşmesi
DİKKATE ALINAN ZAMAN DİLİMİ	Yaşanılan gün	Gelecek
YAPISAL UNSURLARIN ODAK NOKTASI	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
DİKKATE ALINAN ORGANİZASYON YAPISI	Formal organizasyon	İnformal organizasyon
PROBLEM ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Geçici	Kalıcı
YÖNTEM BİLİMİ	Teorik	Ampirik

Kaynak: (Karpuzoğlu, 2002: 73–74)

2.4. İşletmelerde Kurumsallaşma Ölçütleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan ölçütler sadelik, esneklik ve uyum, farklılaşma ve özerklik olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

2.4.1. Sadelik(Simplicity)

Peter Senge'ye göre bir sistem, unsurları zaman içinde birbirlerini sürekli etkiledikleri ve ortak bir amaca yönelik olarak iş gördükleri için, birbirlerine bağlı olan, algılanan bir bütündür(Batram, 1999: 25). Sistemin amacı yaşamaktır. Sistem, yaşamasına gereken gücü(girdiyi) çevresinden almak zorundadır. Çünkü hiçbir sistem, dışarıdan girdi almadan yaşamasını sürdüremez. Aynı zamanda sistem çevresinden güç alabilmek için, bu güçle değiş tokuş yapabileceği bir çıktı üretir(Başaran, 2000: 96).

Kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, örgütün açık bir sistem haline gelebilmesidir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içerisinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir(Kırım, 2001: 10).

Bu açıdan, bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlevsel yönden değişmesi ile burada çalışanların zihinsel ve duygusal anlayışlarının farklılaşması ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemekte önemlidir. Bu anlamda bir organizasyon da sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişik alt çevre koşullarının varlığı; ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, çok sayıda ilke ve yöntemlere, değerlendirme ve kontrol sistemlerine, zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Burada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesinde, organizasyonun sadeliği, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık olması, işlerin yapılması en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirilecek çalışma sisteminin oluşturulması en önemli unsurlardır(Karpuzoğlu, 2002: 74–75). Farklı bir anlatımla sade bir organizasyonun varlığı bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken, çalışanların aynı konuyu aynı şekilde anlamasını da sağlayabilir. Bu durum organizasyonun etkinliğini artırır. Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında çevre unsurlarının ön plana çıktığı görülür. İşletmelerin etkinliklerini artırabilmesi ve zorlu rekabet koşullarında başarı kazanabilmesi için, mümkün olduğunca işletmenin organizasyon yapısının sade ve yalın olmasına dikkat edilmelidir.

2.4.2. Farklılaşma(Diversity)

Çevre, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen bir koşul olarak ele alındığında örneğin çevresel koşulların durgun ve kestirilebilir olduğu bir ortamda faaliyet gösteren bir organizasyonun yapısı, değişken ve çalkantılı bir ortamda faaliyet gösteren bir organizasyon yapısından ve kullandığı süreçlerden farklı olacaktır(Koçel, 2003: 290) . Organizasyonun değişken ve çalkantılı bir ortamda faaliyet göstermesi, organizasyonun daha fazla farklılaşmasına neden olacaktır. Farklılaşması yüksek olan

bir organizasyonun kurumsallaşma oranı artacaktır. Buna karşılık organizasyonun çevresel koşulları durgun ve kestirilebilir olduğunda farklılaşma düzeyi daha zayıf olacak ve böylece kurumsallaşma düzeyi daha düşük düzeyde kalacaktır.

Farklılaşması yüksek olan organizasyonun birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırken; ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemleri kullanırlar. Bu yönde yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve yapılan işlerle ilgili geribildirim elde etme süresinin uzun olduğu faaliyet ortamlarında yaşayan organizasyonların farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek ve arttırabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır(Karpuzoğlu, 2002: 76). Buradaki farklılaşma olgusu, strateji olarak, işletme yönetiminin üzerinde odaklanması gereken bir süreçtir. Farklılaşma stratejisi, işletmenin kendisini rakiplerinden farklı kılmakla ilgilidir. Yaptıkları işte daha iyi olmaktan öte, daha farklı bir konumda/yapıda olmaktır(Porter, 1997: 45).

2.4.3. Esneklik ve Uyum(Flexibility And Integration)

İşletmenin, bir sistem olarak kendi içinde uyum halinde olması, yaşaması ve gelişmesi için yeterli değildir. Bir sistemin başarısı ve etkinliği, onu çevresine bağlayan faktörlerle uyum içinde olmasına bağlıdır. Çevredeki şartlara göre esneklik sağlayıp, uyum göstermeyen işletmelerin başarılı olması, amaçlarını gerçekleştirebilmesi mümkün olmayacaktır. Hurff'a göre değişiklikler karşısında esneklik ve uyum, yöneticiler tarafından 3 farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar yenilik yapma, iç ve dış uyumdur. Buradaki yenilik yapmadan amaç, işletme faaliyetlerinde önemli değişiklikler yapmak ve üretim faktörlerini yeni bileşimlerle oluşturmaktır. İç uyum ise, ekonominin diğer kısımlarından alınıp, işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlarda, isteğe bağlı değişiklikleri ifade eder. İç uyumda dışarıdan sisteme katılan şeyin mantığında, durumu daha modern hale getirmek yatmaktadır. Dış uyum ise, çok özel durumlarda, beklenmedik olaylarda, kaynakların tükenmesi veya yenilerinin keşfedilmesi gibi durumlarda, işletme yönetiminin yapmak mecburiyetinde olduğu köklü değişimleri ifade eder(Dinçer ve Fidan, 1996: 26–27).

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması çevresel değişim hızının dinamik bir yapıda olması belirsizlik, tehdit ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına almaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri işletmelerin iradeleri dışında meydana gelen tehlikeleri, bir fırsat yakalamak çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsar. Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliklerine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve etkinliği sağlamalarına hizmet eden bir araç rolünü üstlenir(Karpuzoğlu, 2002: 77).

Kısaca diyebiliriz ki bir organizasyonun iç ve dış çevreyi algılama ve uyum sağlama yönünden esnek davranış gösterebilmesi, çalışanların bu süreci kavrama ve anlama yetisine sahip olacağından, örgütün kurumsallaşma düzeyini yükseltecektir. Buna karşılık organizasyonun iç ve dış çevreyi algılama ve uyum sağlamada esnek davranamaması ise onun kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu gösterir. İşgücü devir oranının düşük olduğu örgütlerde İKY fonksiyonları uygulamaları süreklilik kazanacak, böylece çalışanlar iş süreçleriyle ilgili kararlarda daha etkin olacaklardır.

2.4.4. Özerklik(Autonomy)

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi daha fazla olan organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ayırt edici yeterliliklere ya da kendine has iş yapma özelliklerine sahiptirler. Bu tür organizasyonların diğer organizasyonlardan fark edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Farklı bir anlatımla kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetsel özgürlüklerini ellerinde bulundururlar(Karpuzoğlu, 2002: 77).

Ekonomi gibi sistemlerde bireysel oyuncuların piyasadaki eylemleri herhangi bir şekilde eşgüdümlü değildir, ama onların eylemlerinin bileşik etkisinden toplam piyasa davranışı ortaya çıkar. Aynı şekilde, bu tür bir sistemin bileşenleri arasındaki farklılıklar bizzat bileşenlerin kendi yapılarında önemli değişimlere yol açabilir ve sistemin bütünü için önemli sonuçlar getirebilir. Bu etkileşimler doğrusal değildir; her bir bileşen ya da örgütün gösterebileceği tepkilerin kendi koşullarına bağlı olarak belli bir yelpazesi vardır, o nedenle tepkiler açısından belli düzeyde bir öngörülemezlik söz konusudur. Bu, bir örgütte herkesin kendi iş tanımını sürekli yeniden müzakere edebilmesine, bir yandan da çalışmasını sürekli yeniden örgütlemesine ve çıktılarını sürekli

iyileştirmesine neden olur(Batram, 1999: 54). Bütün bu süreçlerin ortak özelliği, sistemdeki bileşenlerin kendilerini tamamen farklı görmeleri ve farklı olarak organizasyon yapılarını oluşturmaları, kendilerinin bir anlamda özerk bir yapıya sahip olmalarını doğurur.

2.5. İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci

Dünya ekonomisinde yaşanan köklü değişim ve global rekabetin getirdiği ivme, bir sistem olarak ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi sürecinde Türkiye'deki işletmeler de yerellikten kurtulup uluslararası boyutlara ulaşma çabaları ve bir dünya şirketi olma yolundaki gayretleri, onların sürekli dinamik bir yapıya sahip olmalarını sağlayacaktır.

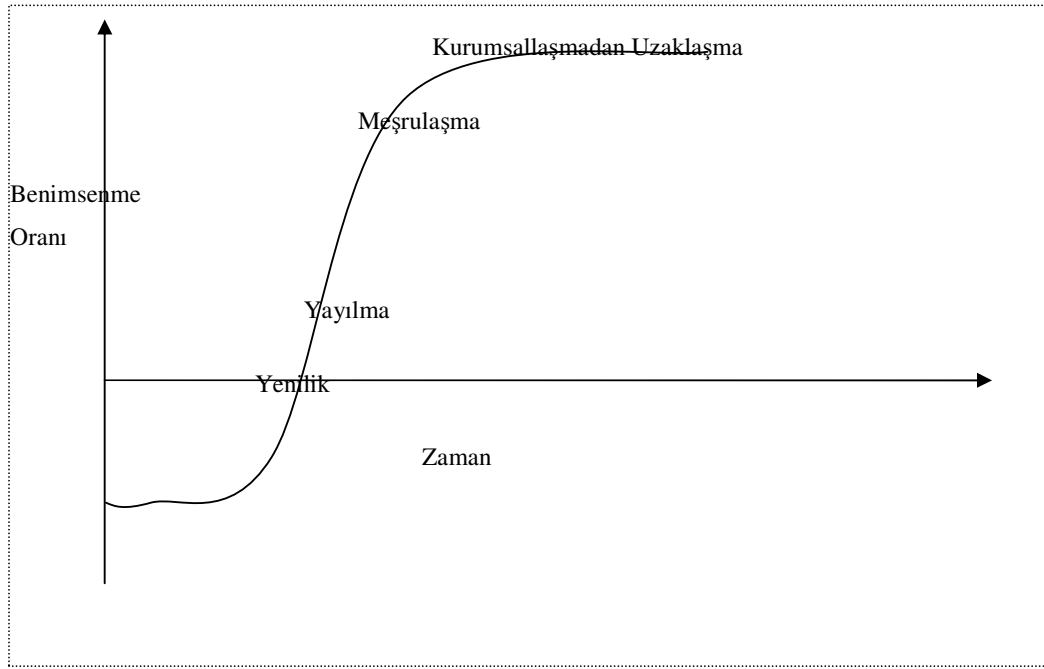
Bu tespit çerçevesinde, KOBİ'lerin, uluslararası değişikliklere paralel olarak, rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde yönetim anlayışlarını, kalite arayışlarını iyileştirip güçlendirmeleri sözkonusudur. Kurumsallaşma; işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreleriyle(örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve organizasyonlarda zamanla oluşacak bir ilerlemeyi gösterecektir. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden örgüte doğru yönelme ile örgüt-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Buna göre, bir örgütün kurumsallaşmış olması, çevresi ile etkileşim halinde ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir. O halde kurumsallaşma süreci nasıl gerçekleşmekte ve bu süreç hangi etkileşimleri içermektedir(www.alesirketleri.com, Erişim Tarihi:08.12.2008)? Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çevresel(örgütsel çevre/örgütsel alan) koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, organizasyon yapısının, işgören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir.

Kurumsallaşma süreci, yeni bir uygulamanın, kurumsal çevredeki mekanizmaların işleme ve örgütlere uyguladıkları güç sonucunda örgütlerde yerleşmesi için yaşanan davranışlar silsilesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma, Zucker (1977) gibi birçok araştırmacılarca bir süreç olarak kabul edilir. Bu süreç bir örgütün doğuşuyla başlamakta ve örgütün yaşamı boyunca da devam edecektir. Bir

kısım araştırmacılar ise kurumsallaşmayı çevreye uyum sağlama olarak görmektedir. Bu bağlamda çevredeki değişimin sürekli olması örgütün de sürekli kurumsallaşma çabası içinde olması gerekmektedir. Diyebiliriz ki kurumsallaşma çevresel aktörlerin beklentilerine cevap vermenin sonucunda oluşmaktadır(Apaydın, 2007: 4).

Kurumsallaşma bir program dâhilinde adım adım, fazlar halinde uygulanır. Kısa bir zaman diliminde de net bir faydası görülmez. Örneğin ağırlık kaldıran bir kimsenin kaslarının gelişimi, belirli bir zaman diliminden sonra kendisini belli eder. Gerçekler değişken oldukları için hazır kalıplara sğmazlar. Kurumsallaşma adımlarının sürekli olarak gözden geçirilerek yeni şartlara uyarlanması gerekir(Baykal, 2002: 214).

şekil 2: Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi



Kaynak: (Freitas ve Guimaraes, 2007: 37).

şekil 2'de, (1)daha az aktörü içeren yeniliğin ilk evresi, (2) hızlı yayılmanın aşaması, (3) doyma ve tam meşrulaştırma ve (4) kurumsallaşmadan uzaklaşma evresi olarak ortaya çıkmaktadır. Lawrence, Winn ve Jennings (2001) gibi araştırmacılar bir kurumsallaşma sürecinde ilişkiler ve olayları anlatmaktalar. Buradaki ilişkiler ve olayların, duruma göre geçici ve farklı olduğunu ifade etmekteiler.

2.5.1. Örgütün Resmîyet Kazanması(Kanunen Tanınma)

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yönetsel ve örgütsel gereklilikleri yerine getirme zorunlulukları vardır. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler, toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar(Karpuzoğlu, 2002: 78).

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar.

2.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler.

Sürekli değişen ve değişme hızı gittikçe artan çevrede belirsizlik ve tehlikeler de artmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler, işletmelerin yaşama ve gelişmelerini tehdit etmekte ve risk altına sokmaktadır. İşletmenin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri; ya işletmenin iradesi dışında meydana gelen tehlikelerden ya da bir fırsatı yakalamak ümit ve çabasıyla işletmenin göze aldığı bir tehlikeden kaynaklanabilir. Bu sebeple işletmelerde esnek davranabilmek ve esnek bir yapıya sahip olmak zorunlu olmaktadır. Burada özellikle bir fırsatı değerlendirmek için karşı karşıya kalınan risk, işletmeleri esnek davranmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin uzunca bir süre hayatta kalması ve etkin çalışmasını sağlayan en önemli amaçlarından biri de işletme sürekliliğinin planlanmasıdır. Gelişmeyen, büyümeyen işletmelerin sonunda pazardan çekilmesi ya da pazarlarını rakiplerine kaptırmaları kaçınılmaz olacaktır(Dinçer ve Fidan, 1996: 24).

2.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

İşletme örgütleri birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkileri mükemmelleştiren ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal varlıklar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel zorluklarından birisinin, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmak olduğu görülür. İşletme örgütleri bu anlamda sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla, çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmalarıdır.

Amaçların belirlenmesi, organizasyonun tepe yönetiminden başlar ve bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde organizasyonun alt kademelerine kadar iner. Böylece tepe yönetimi tarafından belirlenen ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde organizasyonun alt kademelerine inmekte ve organizasyon bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır(Koçel, 2003: 148). Örgütler iki tür amaç gerçekleştirmelidir. Birinci amaç toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için hukuki, teknik ve ekonomik bir üretim, ikincisi ise örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bir örgütün yaşaması ve gelişmesi, ancak örgüt üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyuşması ile mümkündür. Bir anlamda örgüt üyelerinin kişisel amaçları örgütün amacını destekler yönde olmalıdır. Bu aşamada örgüt üyelerine düşen sorumluluk, çalışmalarını örgütün ortak amacına ulaşmaya yöneltmek olmalıdır. Bu sağlandığında hem bireysel amaçlara, hem de örgütsel amaçlara birlikte ulaşmak mümkün hale gelir. İstenen, her iki amacın birbirleriyle uyum içinde olması ve gerçekleşmesidir. Sürekliliklerini sağlamaya çalışan başarılı örgütler bu uyumu daha kolay sağlayabilirler(Dinçer ve Fidan, 1996: 378).

2.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Selznick bir kurumun sadece formal yapının kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer sözleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir. Yine Selznick'e göre kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünmeyi ifade eder. Bu noktada organizasyonun faaliyet süresi önem taşır. Yeni organizasyonlar kendilerine özgü düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirebileceklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları bu açıdan nispeten daha kolay olacaktır.

Aynı şekilde yaşamsal olarak daha ileride olan organizasyonlar, faaliyetleri sırasında olumlu yönde kurum imajına sahip olmamışlarsa, kurum imajına gereksinim duydukça yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklardır. Ancak bu tür örgütlerin yerleşik adet ve alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektirdiğinden, ayırt edici yeni bir kurumsal kimlik oluşturmada daha fazla zorlanacak olmaları anlamına gelmektedir(Karpuzoğlu, 2002: 78-79).

Kurum kimliği daha çok işletmenin kurumsal görüntüsü ile (logo, renkler, amblem vb.) algılanmaktadır. Örneğin, Gregory ve Wiechmann, kurumsal kimliği bu boyutta ele alarak şu şekilde tanımlamaktadırlar: Kurumsal kimlik, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran planlanmış görsel unsurlardır. Ancak algılanan bu kurumsal görünüm, kurumun kimliğini yansıtmada yetersiz kalmaktadır. Bunun temel nedeni, kurum kimliğinin sadece kurumsal görünümünden oluşmaması, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış unsurlarını da kapsamasıdır. Bir işletmenin bu unsurları kendine has bir biçimde kullanması, o işletmenin “kurum kimliği”ni oluşturmaktadır(Seymen ve Bolat, 2005: 345).

Genel olarak kurum kimliği, işletmenin gerçekte ne olduğunu ifade eder. Kurum kimliği, kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri ve felsefesi ve renkler ve logo gibi görsel unsurlarından oluşan bir kavramdır. Aynı zamanda kurum kimliği, bir işletmenin kişiliğini, amaçlarını ve değerlerini ifade eder ve örgütü kendi rekabetçi çevresinde farklı kılmasına yardımcı olur(Seymen ve Bolat, 2005: 344). Sonuç itibariyle kurumsallaşma sürecinde, işletme örgütünün kendisini diğer örgütlerden ayırt eden farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olarak kabul etmesidir.

2.6. KOBİ’lerde Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller

KOBİ’lerin uzun vadede varlığını sürdürebilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması, güçlü yönlerini kullanarak zayıf yönlerini güçlendirmesine bağlıdır. Fakat böyle bir analiz ancak objektif, bilimsel ve sürekli bir veri üretme, değerlendirme, karar alma, uygulama, önleme sistemi ile olanaklıdır. Böyle bir sistem de ancak kurumsal bir yapı içinde kurulabilir(Aksoy ve Çabuk, 2006: 47).

Kurumsallaşma, işletmelere amaçlarını gerçekleştirme, sürekliliklerini sağlama ve kurumsal kimlik kazanmaları gibi yönelimler kazandırdığından dolayı,

organizasyonlarda bu süreci engelleyici her türlü etkenin ortadan kaldırılması önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde KOBİ'lerin kurumsallaşamama ya da kurumsallaşmanın önündeki engeller üzerinde durulacaktır.

2.6.1. Amaç – Misyon – Vizyonun Belirgin Olmaması veya Benimsenmemesi

Yöneticilerin önce, işletmenin varlık nedenini ve nasıl bir işletme olduğu konusundaki fikir ve anlayışlarını netleştirmeleri gerekir. O halde işletmenin varlık nedeni, o işletmenin ne yapmak üzere kurulduğunu, ne yaparak kar edeceğini net bir şekilde ifade etmek gerekir. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, işletmenin kendisini nasıl görmek istediğini ve varlık nedenini ifade etmektir(Koçel, 2003: 129). İşletmenin önemli amaçlarından biri kar elde etmektir. Kar elde edemeyen bir işletmenin yaşamını sürdürmesi zordur. İşletme belirli bir pazara mal veya hizmet sunar. Bu karşılıklı ilişkiden her iki tarafın da memnun kalması esastır. Her başarılı işletme, rakiplerinden farklı bir göreceli üstünlüğünün, bir misyonunun olması gerektiğini bilmesi gerekir(Baykal, 2002: 219).

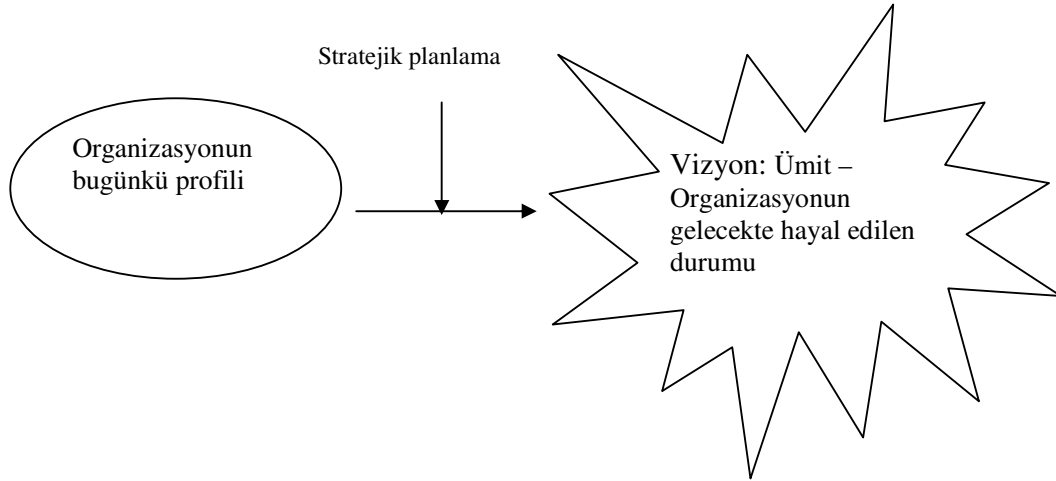
Yönetim uygulamalarının da gösterdiği gibi, işletmeler misyon belirlemenin ortaya çıkaracağı olumlu yönlerden yararlanmak, bir yandan da özellikle günümüzde gittikçe artmakta olan sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve işletme-çevre ilişkileri gibi konulardaki gelişmelere bir cevap olmak üzere kendi misyonlarını belirleme ve açıklama yoluna daha fazla gitmektedir. Bu açıdan büyük işletmelerde yazılı misyon açıklamalarına rastlanırken, buna karşılık KOBİ'lerde misyon girişimci-sahip-yöneticinin değer yargıları ve iş yapma felsefesinde ortaya çıkmaktadır(Koçel, 2003: 130).

Planlamayla yakından ilgili olan diğer bir kavram vizyondur. Vizyon, işletmenin bu günden bir, beş, on, elli yıl sonra nerede ve nasıl olmasını istediğimize dair arzularımız, beklentilerimiz ve hayallerimizdir. Bir anlamda vizyon, bir örgütteki liderin uzak görüşlerini de yansıtır(Akmüt ve diğerleri, 2003: 66). Farklı bir deyişle vizyon zihin gözüyle insanlarda, amaçlarda, projelerde ve girişimlerde neyin mümkün olduğunu görmektir. Vizyon, zihnimiz ihtiyacı imkânla birleştirdiğinde oluşur(Covey, 2004: 77). KOBİ'ler girişimcinin vizyonu ile belli bir büyüklüğe ulaştığında, bu vizyonun girişimcinin kafasından tüm işletmeye, yöneticilere, çalışanlara yansması ve

çalışanlarca da benimsenmesi gerekir. Bu anlamda herkes girişimcinin vizyonunu ve işletmede tüm çalışanlar için geçerli prensiplerini doğru olarak anlayıp bunlara göre hareket ederse, işletme tek vücut olarak hedefe yönelir(Baykal, 2002: 219).

Çalışanlar, ortaklaşa bir vizyon ve amaçlara ulaşmayı betimlemek için sık sık, aynı tarafta olma ya da aynı telden çalma benzetmesini kullanırlar. Bu, mükemmel bir benzetmedir. Çünkü kurumun vizyon, amaçlar ve stratejik amaçlar önerisinde neyin en önemli olduğuna dair, çalışanlar üzerinde, bir fikir birliği çağırır(Covey, 2004: 255).

Şekil 3: Organizasyonun Bugünkü Durumu – Vizyon İlişkisi



Kaynak: (Koçel, 2003: 131)

Yine farklı bir deyişle en önemli vizyon, benlik duygusu kendi kaderinize ilişkin, yaşamda sadece size özgü olan görev ve role ilişkin bir amaç ve anlam duygusu geliştirmektir. Kişisel vizyonunuzu sınağığınızda, kendinize önce şunu sormalısınız: Bu vizyon benim iç sesime, enerjime, sadece bana özgü olan yeteneğime hitap ediyor mu? Bana bir “içsel çağrı,” kendimi adamama değecek bir amaç veriyor mu? Bu tür anlamlar elde etmek, derin kişisel sorgulama, çok yoğun bir içe yönelik düşünme süreci gerektirir(Covey, 2004: 85). Vizyonun ilham verip çalışanları güdülemesi arzulandır. Organizasyonun gelecekteki ölçeği, stili ve yapısı hakkında ve önceden belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda anlamlı bir açıklama getiren yönü de söz konusudur. Vizyonun gücü, çalışanlara amaç ve hedeflerin kabullenilmesini kolaylaştıracağı gibi, örgütü geleceğe çekmede de başarı sağlayacaktır. Bu ise, vizyonun yapısal yönünün sağlamlığıyla ilişkilidir(Genç, 2005: 309).

Vizyondan söz ederken, yalnızca “dışarıda” neyin mümkün olduğuna ilişkin vizyonu değil, aynı zamanda başkalarında gördüklerimize, onların gözle görünmeyen potansiyellerine ilişkin vizyonu da dikkate almak çok önemlidir. Vizyon sadece bir şeyler yaptırmak, bazı işleri tanımlamak, bir şeyleri hayal ederek onları başarmak değildir. İnsanlara dair görüşümüzü keşfetmek ve genişletmek; onları onaylamak, onlara inanmak ve içlerindeki keşfetmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak, kendi seslerini bulmalarına yardım yapmakla da ilgilidir(Covey, 2004: 85-86)).

“Amaçlar belirli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenilen durumlardır. Bu nedenle, amaçlar mevcut hareketleri ve tepkileri yönlendiren kişisel veya sosyal olarak saptanmış birer değerdirler.” Örgütsel açıdan veya işletme yönetimi açısından, amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta var oluşlarının nedenini oluştururlar. Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir durumdur. Denebilir ki, örgütler toplumda sosyal bir varlık olarak yaşayabilmeleri için tıpkı insanlar gibi birtakım amaçlar peşinde koşarlar(Eren, 1997: 57).

Planlama ve sürecinin bu aşamasında, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, girişimci ya da yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman süresi içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri veya nerede ve hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır. Amaç veya hedef belirlemenin en önemli ilkesi, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyona işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır(Koçel, 2003: 132).

Amaçlar saptanırken işletmenin çevresel koşulları ve durumları değerlendirilir. İşletme, amaçlarını belirlerken mümkün olan veya olabilecek davranışları saptar. Burada amaçların gerçekçi olması ilkesi yanında, işletmenin kendi içinde veya yaşadığı çevrede hangi yönlerden güçlü ve özellikle de hangi yönlerden zayıf olduğu belirlenir(Eren, 1997: 57).

2.6.2.Örgüt Kültürünün Organizasyonda Tam Olarak Oluşmaması

Kültür, neredeyse her seviyede herkesin içinde olduğu anlayış ile ilgili dinamik bir kavramdır. Araştırmacılar kültürün, idrak etmeye ilişkin bir sistemin fonksiyonu olarak var olması gerektiğini kabul eder. Kültür, değerler, davranışlar inançlar veya bazen normlar gibi çeşitli algılar olarak tanımlanır. Genişçe bir kullanıma sahip olan

kültür kavramı, aynı zamanda fiziksel bir maddeyi kapsamaması ve bu yönüyle faaliyetler, reaksiyonlar, uygulamalar, çalışanların yaptığı bir sanat eseri ve nasıl uygulanacağı üzere bir düzen gibi çeşitli ifade edilişlerden dolayı bir cazibe merkezidir. Sonuç olarak, kültürel olgular bireyin anlayışına ilişkin düzende ve onun ötesinde her ikisinin var olabildiği bazı öneriler vardır. Bunun ötesinde kolektif bilinçlilik(Durkheim tarafından)¹, temel kabul edilişler(Schein, 1992), kolektif akılcılık(Hopkins, 2003), ya da temel grup değerleri gibi çeşitli ifade edilişlerdir(Brooks, 2008: 75-76).

Örgütlere kültürel varlıklar olarak bakma yaklaşımının yaygınlaşmasına katkıda bulunan bir başka faktör de, küresel ekonomide yaşanan çalkantı ve bunun sonucunda ortaya çıkan değişimdir. Japonya'nın endüstriyel ve ekonomik bir güç olarak inanılmaz bir hızla yükselmesi, Japon endüstrisi ve yönetim üslubuyla ilgili çok sayıda kitap ve makale ortaya çıkarmıştır. Çok uluslu ve uluslararası işletmelerin büyük bir hızla artması, yöneticilerin kendilerini küresel bir ekonominin oyuncularını gibi görmesine yol açmıştır. Japon yönetimine ve çok uluslu işletmelere duyulan bu ilgi de, örgüt kültürü/kurum kültürü kavramının mercek altına alınmasına neden olmuştur(Sriramesh, 2005: 604).

KOBİ'lerde, kurucunun benimsediği değerler şirketin birincil hedeflerine, yöntemlerine ve değerlendirme değişkenlerine yansır. Şirkette liderlik rolünü üstlenen kişinin amacı çalışanlarla birlikte ürün ya da hizmeti piyasaya sunmaktır. Kültür, en başta bu topluluğu oluşturma ile şekillenmeye başlar. Önce yapılacak iş hakkında topluluğun ikna edilmesi, daha sonra da topluluğun bilinçli ve sistemli çaba ile çalışması aşamalarında kurucunun davranışları, görüşü, eğitimi ve kişiliği şirket kültürüne etki eder. Şirketin belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için yaptığı faaliyetler sırasında kurucu ve çalışanların dış kaynaklı problemlerle baş etme yöntemleri ya da kendi içinde verdiği uğraşlar işletmede birlikte çalışma kurallarını oluşturur. Öncelikle kurucunun benimsediği değerler, daha sonra da çalışanların birlikte oluşturduğu değerlerle birleşir ve kurum kültürünü oluşturur(Ateş, 2003, 72). Bu aşamada girişimcinin sahip olduğu kişilik yapısı, vizyonu, eğitim durumu, hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları ve ahlaki değerleri, strateji seçiminde önemli bir rol

¹ Bkz;(TRİGİLİA and OWTRAM, 2002: 83).

oynamakta, bunun sonucunda da örgütün kültür yapısı olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmektedir.

Günümüz dünyasında işletmelerin her birisini modern yapılar olarak kabul ettiğimizde, bu yapıyı bir arada tutabilmek adına, kültür tek başına en güçlü etkidir. Girişimciler/yöneticiler kurumlarını devamlı olarak bir rekabet avantajı elde etmek üzere konumlandırarak, kültürlerin evrimleşmesi için gereken motivasyonu sağlayabilirler. Kültürler öyle hemen taklit edilebilmesi kolay olan olgular değildirler(Goffee ve Jones, 2003: 35–36). Çok sayıda tanımı yapılan kültür olgusunu, önemli bir antropolog olan Kluckhohn(1951) şöyle tanımlamaya çalışmıştır(Sriramesh et all, 2005: 604): “Kültür, insan gruplarının göze çarpan başarılarını ve bu başarıları yansıtan tasarımları içinde toplayan ve büyük ölçüde semboller aracılığıyla alınıp iletilen kalıplaşmış düşünce, duygu ve davranış biçimlerinden oluşur; kültürün en temel özü geleneksel(yani tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş) fikirler ve özellikle bunlara iliştilirilmiş değerlerdir”. Kültür evrensel olarak belirsizliği azaltan ve toplumsal ortamlarda etkileşimi kolaylaştıran bir yapıdır.

Farklı bir tanımda ise, kültür, toplumun hemen hemen bütün üyeleri tarafından paylaşılan bir önceki neslin üyelerinden bir sonraki neslin üyelerine aktarılan ve ahlak, hukuk, örf adet gibi davranışları ve bireysel ve sosyal etkinlikleri biçimlendiren ve kurumsallaştıran oldukça önemli bir olgudur(Bingöl, 1999: 90). Başka bir deyişle kültür, bir grup insanın birlikte var olma ve çalışma sırasında paylaştıkları inanç, gelenek, uygulama ve düşünme tarzları kümesidir. Bu, insanların karşılıklı etkileşim içindeyken sorgulamadan kabul ettikleri bir varsayımlar kümesidir. Gözle görülebilir düzeyde, bir insan grubunun kültürü törensel davranış, semboller, mitler, öyküler, sözler ve yapıtlar biçimini alır(Batram, 1999: 120). Kültür, işyerinde herhangi bir konu üzerinde çalışırken veya bir işletmede bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan firma ile kaybeden bir firma arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler(Goffee ve Jones, 2003: 35).

Kültürel teoriler genellikle ülke düzeyinde kültürel yaşamı tanımlamayı benimsemişlerdir, günlük dilde: bir grup insanın yaşam şeklidir. Kültürler arasında çok

farklılıklar vardır(örneğin çalışanların giyimleri, davranışları ve etkileşimleri gibi) fakat hem dahi burada vurgulanan farklılıklardır. Bu farklılıklar arasındaki belirginlikler genellikle kültür seviyesi olarak adlandırılmaktadır. Grupların yüzeysel seviyeleri kolayca gözle görülebilir farklılıklardır(Lourence, 2004: 141-142). Bundan dolayı işletmeler ve tüm örgütler yaşamını sürdürdüğü toplumun alt kültürlerini oluştururlar. Her işletmenin kendine has hedefleri, bunlara ulaşmasını sağlayan kaynakları ve faaliyet yapısı vardır. Aynı toplumun birer alt kültürü olan işletmelerin de birbirinden farklı yapısal özellikleri olduğu görülür(Berberoğlu, 1999: 67). Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar(Köse vd., 2001: 120).

Gerçekte her çalışan, içgüdüsel olarak kültürün ne anlama geldiğini veya ne olduğunu bilir. Örgüt kültürü/kurumsal kültür, bir kuruluşun bir anlamda kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarıdır.

İşletmelerin, değişen koşulların gereklerine uygun bir yapılanma gerçekleştirmek için, genellikle örgüt yapılarını, stratejilerini yeniden değerlendirerek, temel faaliyetlerini yenilemeleri; bunun yanında iş süreçlerini radikal bir biçimde yeniden tasarlamaları gerekir(Özalp ve Öcal, 1997: 126).

Örgüt üyelerinin tümünün ortaklaşa paylaştıkları değer ve normların geliştirilmesi, grup içerisinde birlik duygusunun yaratılmasını, örgüt üyelerinin kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini sağlarken, üst yönetimce bir kontrol mekanizması olarak da kullanılabilir. Değerler ve normlar örgüt içerisinde bir birlik ve beraberlik ortamı yaratırken, aynı zamanda çalışanlar arasında egemen olan değer, inanç ve normların bilinmesi, yöneticilerce çok yönlü yararlar sağlayabilmektedir(Köse ve Ünal, 2003: 21).

2.6.3. Aile İşletmesi Yönetiminin Profesyonelleştirilememesi

Küçük ve orta boy işletmelerimizin büyük bir çoğunluğu aile işletmeleri olduğu görülür. Gelişmekte olan ekonomimizdeki işletmelerin çoğunluğu aile işletmeleri tipindeki girişimlerdir. (Aysan, 2006: 668). Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi

tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve genellikle aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmelerdir(Eren ve Adsan, 2006:220).

Türkiye’de şirketlerin kurumsallaşmaları, farklı bir anlatımla profesyonelleşmeleri güç olmaktadır. Dünya değişmekte, ekonomik olaylar değişmekte ve aynı zamanda rekabet çok zorlu bir hale gelmektedir. Bu süreçte, şirketler için iç rekabet zorlaşmakta hatta dış rekabet artık bu kuruluşlar için tehlikeli olmaya başlamış demektir. Bunun nedeni bugünkü küresel dünyada siyasi sınırlar vardır, ekonomik ve bilgi sınırı yoktur. Dünyanın herhangi bir yerinde ekonomik bir resesyon ya da sıkıntı olduğunda diğer ülkelerde de aynı dertler, zaman içerisinde dalga dalga hissedilmektedir. Durum bu şekilde olduğundan, iş şahsi düşüncenin ötesine çıkmakta uluslararası pazarları, teknolojiyi ve ekonominin kurallarını bilen yöneticilere ihtiyaç da kendiliğinden ortaya çıkmaktadır(İlter, 2001: 7). Türkiye’de Küçük ve orta boy işletmelerin en önemli nitel özelliği, bu işletmelerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanmış olmasıdır. Bu kişi ise aynı zamanda işletme sahibidir.

Küçük ve orta boy işletmelerin bu özelliği, Türkiye’deki küçük ve orta boy işletmelerin en önemli darboğazını da beraberinde getirmektedir: Gerçekte ülkemizde girişimcilik ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirebilmiş işletme sahibi çok azdır. Fakat yinede girişimci bir ruha sahip, karizmatik bir kişilik ve bir anlamda iş yapma yeteneğine sahip girişimciler de vardır. Bunların en önemli yanları karizmatik olmaları, geleceği görebilme, geleceği okuyabilme yeteneklerinin de bulunmasıdır. Ancak işletmeler belli bir büyüklüğe ulaştığında, artık organizasyon içerisinde sorunlar başlamaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 109; İlter, 2001: 15).

Tüm ülkeler ele alındığında, aile işletmelerinin milli gelir içindeki payı %45’i ile %70 arasında değiştiği görülür. Açıkçası, ekonomik faaliyet içerisinde aile şirketlerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür. Aynı şekilde aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, aile işletmelerinin sayısal olarak da, tüm ekonomilere ağırlıklarını koydukları görülmektedir. Bundan dolayı aile işletmeleri birer küçük yapılar olarak düşünülmemesi gerekir(Kırım, 2001: 5).

Tablo 3: Kayıtlı İşletmelerin Yüzdesi Olarak Aile İşletmeleri

Portekiz	%70
İngiltere(UK)	75
İspanya	80
İsviçre	85
A.B.D.	96
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

Kaynak: (Kırım, 2001: 4)

Aile kontrolündeki işletmelerin büyüklükleri açısından bakıldığında tablo sanıldığından farklı özellikler gösterir. Bu işletmeler arasında örneğin: ABD’de Ford, Levi Strauss; İsveç’te Tetra Laval, Hermes; Fransa’da Michelin, Bic; Kanada’da Seagram ve Bata vardır. Türkiye’de de tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş gibi çok sayıda büyük işletmeler mevcuttur. Tüm ekonomilerde bu kadar önemli olmalarına karşın, aile işletmelerinin ömrü ne yazık ki kısa olmaktadır. Çoğunluğu, birinci kuşak içinde batıyor ya da el değiştiriyor. Üçüncü kuşağa kadar yaşayanların sayısı ise çok az olmaktadır(Kırım, 2001: 5).

Aile işletmeleri belli bir büyüklüğe ulaştığında sorunlar kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu konuda hemen tüm araştırmacılar hem fikirdir. Bu aşamada patron/girişimci eskiden kalma alışkanlığıyla, her türlü kararı denetim altında tutmak istemektedir. Üstelik teknoloji-iş yapma biçimi değiştiği için çoğunlukla eski yöntemler işe yaramamaktadır. Aile işletmelerinde profesyonellerin istihdamında sorunlar yaşanmaktadır. Diğer yandan profesyonel yöneticilerin talep ettiği ücretleri yüksek bulmaktadır. Aile işletmelerinde önemli eksiklerden biri de değişime gösterilen dirençtir. Teknoloji değiştikçe, iş yapma biçimleri değişmektedir. Örneğin e-ticaret, internet vb. değişimler hammadde almayı, mal satmayı, kısaca iş hayatını değiştirmektedir. Kurucunun hayatta olduğu aile işletmelerinde, genellikle kurucu kendi birikimini dayattığı için o işletme değişime karşı direnç göstermekte daha aktif olmaktadır(Baraz, 2006: 123).

Aile işletmeleri sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla sarıldıkları için kısa sürede önemli ölçüde karlar elde etmektedirler. Ancak, işler belirli bir büyüklüğe geldiğinde yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi aile işletmesi sahibinin alışık olmadığı, hatta süs gibi gördüğü kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlar(Fındıkçı, 2005: 93). Böyle durumlarda aile işletmelerinin en çok karşılaştığı zayıf noktalar şöyle sıralanabilir(İlter, 2001: 13):

- Aile işletmelerindeki önemli zayıf yön, aile kavramı ile şirket kavramının birbirine karıştırılması, aile ile şirketin bir şekilde özdeşleştirilmesidir. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın, aile bireyleri işe alınmakta ve organizasyonel hiyerarşi içinde yükseltilmesi sağlanmaktadır. Hatta bazen, onlara özel konumlar/statüler yaratılmaktadır.
- Aile işletmelerindeki bir diğer zayıf yön ise şirket içerisinde ilerlerken, performansı esas almak yerine, kan bağıını esas almak, aynı zamanda nepotizm olarak da adlandırılan bu süreç aile içinde bir huzursuzluk kaynağı olmaktadır.
- Önemli başka bir problem ise finans konusudur. İşletmenin kendi yağı ile kavrulma iddiası burada kendini gösterir. Doğru bir sermaye transferinden kaçınılır, finansal faaliyetler ve çalışma şekilleri patronun babasından gördükleri ile sınırlı kalmaktadır.
- Bir başka problem istihdamdır. İşler büyüdükçe, işletmenin daha çok çalışana ihtiyacı olmakta, ancak böyle gerçek profesyonellerin istihdamında büyük sorunlar yaşanmaktadır.
- Aile işletmelerinin önemli diğer zayıf yönü, kurucu patronun içsel ve dışsal değişimi algılayamaması ya da geç fark etmesi ve gerekli önlemleri almamasıdır. Aile işletme sahipleri iş, profesyoneller, çalışanlar, rakipler ve piyasadan çok kendilerini gelişime açık hale getirebilmeleridir. Bireysel eksiklerini gidermek için kişisel gelişime açık olmaları önemlidir((Fındıkçı, 2005: 93).

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları diğer işletmelere kıyasla daha farklı ve karmaşık yapıdadır. Çünkü burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur. Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri işaret etmektedirler. Bunlar güçlü yönler ve yukarıda saydığımız gibi, risk taşıyan yönler olarak sınıflandırılabilir. Aile işletmelerinde işletmeye bağlılığın daha güçlü olması, ekip sinerjisinden yararlanma düzeyinin daha yüksek olması, uzun vadeli bir perspektife ve daha belirgin bir kurum kimliğine sahip olunması güçlü yönler arasındadır. Öte yandan iş-aile ilişkileri bulanıklığından kaynaklanan çatışmalar, büyümenin ortaya çıkardığı yeni koşullar ve gerekliliklerden kaynaklanan çatışmalardır. Hem aile mensuplarının kendi aralarında hem de aile bireyleriyle diğer organizasyon üyeleri arasında yaşanabilecek güç paylaşımı sorunları ve objektif verilerden ziyade güvenilir olduğu kabul edilen kişilerin görüşlerinden yararlanma eğiliminin daha baskın olması ise risk taşıyan yönler arasındadır (Kalkan, 2006: 79).

2.6.4. Yenilikler(İnovasyon) Konusunda Etkin Olamama

Bilgi, giderek yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız her şeyin ana hammaddesi haline gelmektedir. Bunun sonucu olarak, onun yönetimi, yani elde edilmesi, geliştirilmesi, stoklanması, paylaşılması ve satılması da bireylerin, iş âleminin ve ülkelerin en önemli ekonomik gücü haline gelmektedir(Özbaşar, 2006: 640). KOBİ'lerde önemli olduğu kabul edilen alanlardan bir tanesi, işletme ortamında oluşan bilgi birikiminin korunması olarak gösterilirken, bu konu, aynı zamanda KOBİ'lerin rekabet gücünü arttıran öneme sahiptir(İlter, 2001: 30).

Bir organizasyonda bir yaptırımı benimsememeyi ya da kabul etmemeyi arttırmak bir anlamda inovasyon kabul edilir. Bu anlamda bir organizasyon gelecek boyunca planlamayla, karar almayla ve uygulamayla ilişkili olarak algılamış olduğu belirsizliği azaltma çabasında olacaktır(Swanson ve Ramiler, 1997: 459). İnovasyon yeni bir düşüncenin ekonomik uygulaması olarak adlandırılır. Bu bağlamda ürün inovasyonu yeni ya da yenilenmiş bir ürünü kapsar; süreç inovasyonu ise yeni ya da yenilenmiş bir ürünün yapılış şeklini kapsar. OECD'ye göre(1981), teknolojik inovasyon endüstri veya ekonomide yeni ya da geliştirilmiş satılabilir bir ürün ya da operasyonel bir süreçte bir fikrin transformasyonudur. Sonuç olarak, inovasyon

tasarlanmış, geliştirilmiş ve piyasaya sürülmüş yeni ürünler ve teknikleri kapsayan bir süreçtir(Subrahmanya, 2003: 2067).

Bu bağlamda günümüzde ülkelerin sosyo ekonomik gelişmesinde kritik öneme sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkan inovasyon “toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” olarak da ifade edilebilir. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için KOBİ’lerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak geliştirmeleri, değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Küresel ve bölgesel entegrasyonun yatırım ve ticaret hayatına getirmiş olduğu yeni kurallar, AB’ye uyum çalışmaları, KOBİ’leri inovasyon oluşumuna mecbur kılmaktadır. İşletmelerin rekabet güçlerinin korunabilmesi amacıyla yapılacak çalışmalar inovasyonla hayat bulacaktır. Bu süreç için, organizasyonlarda vizyonların belirlenmesi ve çalışanlarca vizyonların benimsenmesi önemli bir aşama olarak belirir. Bu amaçla vizyonları organize etme içsel bir süreçtir. Bundan dolayı inovasyon oluşumunu yaymakta ve yaratmada bu vizyonlar temel faktörler olacaktır. Özellikle bu vizyonların organizasyonunda teknolojiyi kullanma, organizasyonla ilgili fırsatları göstermesi açısından üç önemli görünümün inovasyon süreci olduğunu belirtir: yorumlama, meşrulaştırma, ve mobilize etmedir. Bu anlamda lokalleşme ve ihtisaslaşma ihtiyacı da kilit bir konuma dönüşmektedir. AB’de endüstriyel rekabet edilebilirliğinin, büyüme ve verimlilik artışının temel itici güçleri; bilgi, buluşlar(inovasyon), araştırma- geliştirme, girişimcilik, bilgi ve iletişim teknolojilerinin(İCT–İnformation and Communication Technologies) kullanılmasıdır(2008, www.egelif.com, Erişim Tarihi: 03.09.2009; Swanson ve Ramiler, 1997: 460).

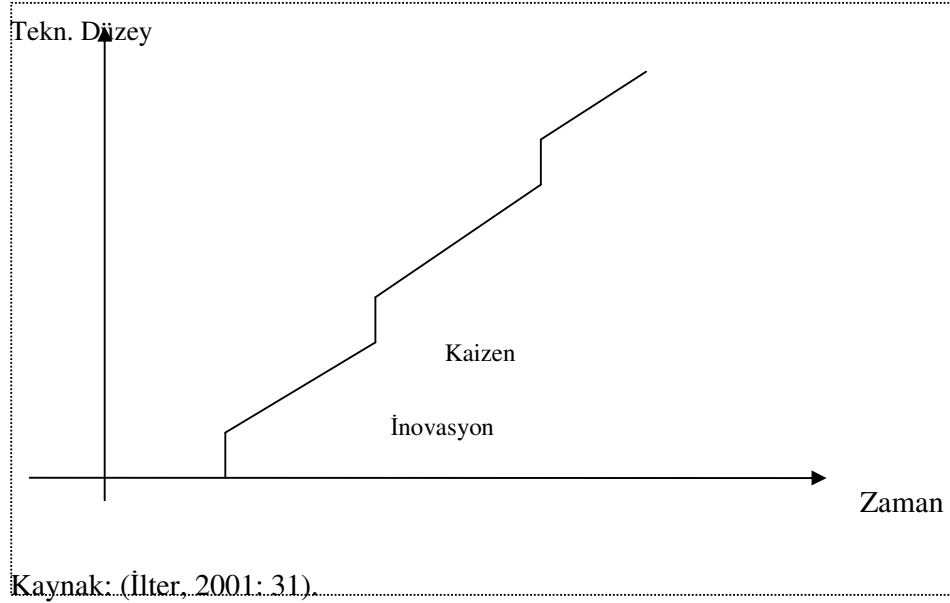
Küçük ve orta boy işletmelerin büyük işletmelerle mücadelesi, onların ürettiklerini üreterek değil, tam tersine, onların üretmediklerini yaparak yürütmeleridir. Bu işletmeler uyum(esneklik) avantajlarını iyi kullanarak, büyük işletmelerin girmedikleri veya giremedikleri piyasalara girmeye çalışmalıdırlar. KOBİ’ler ürün ve pazarda yeniliklere yönelerek kendilerine geniş bir hareket alanı yaratabilirler. Büyük işletmelerle mücadelede, ancak mücadele küçüğün üstün olduğu alanlara kaydırılabilirse başarılı olunur. KOBİ’lerin ise en önemli üstünlüğü esneklikleridir. (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 157).

İnovasyon sürecini organizasyonda oluşturabilmek ve çalıştırabilmek için, organizasyonun sahip olduğu yapısal sermaye güçlü olmalıdır. Burada bahsedilen yapısal sermaye, bir organizasyonun çalışanlarının müşterilerine çözüm sunabilmesi için, kurduğu alt yapı olup, veri tabanları, iş süreçleri, bilgisayar ağları, deneyimler, somut entelektüel varlıklar; kısaca organizasyonun sahip olabileceği her şeyi kapsar ve güçlü bir misyon ve başarılı bir liderlik ve strateji desteğiyle başarıya ulaşır. Yapısal sermayenin iyi yönetilmesi, bilginin daha hızlı paylaşılması, bekleme sürelerinin azaltılması ve çalışan verimliliğinin artması bakımından önemlidir(Özbaşar, 2006:642–643).

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "inovasyon" olarak adlandırılmıştır. Araştırma-geliştirme(Ar-Ge), inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel anlamda inovasyon yoksa diğer bir deyişle Ar-Ge'yi yapanların girişimcilik yönü yoksa değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Teknoloji-tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen inovasyon çalışmaları sadece "teknolojik inovasyon"u değil, "organizasyonel inovasyonu"da kapsar. Kaldı ki, teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlık teknolojik inovasyona veriliyorsa da, organizasyonel inovasyona yeterli kaynak ayrılmadan başarılı olunması beklenemez(www.ituybk.org/sayfa.htm, Erişim Tarihi:22.06.2008).

Küçük ve orta boy işletmelerde teknolojinin ilerlemesi ya da işletmenin teknoloji performansı Şekil 4'de daha net olarak anlatılmaktadır.

Şekil 4: Teknoloji Performans Düzeyi



Kaynak: (İlter, 2001: 31).

Burada teknolojinin ilerlemesi iki şekilde olmaktadır. Birincisi, şekilde de görüldüğü inovasyon kökenli büyük teknolojik sıçramalardır. Bu, teknolojik anlamda büyük sıçramaları ifade etmektedir. Bir anlamda belli bir durumdan daha farklı bir boyuta geçmektir. İkincisi ise Kaizen tipi ilerlemedir. Bunda teknoloji gelişirken şirket de kendi içinde, bir bilgi birikimine sahip olmakta, yani şirket üretimini yaparken, kendine has bir know-how üretmektedir. Japonlar bu süreci, Kaizen tipi ilerleme olarak ifade etmektedirler. Kaizen tipi ilerleme, işletmenin kendi varlığı olan ilerleme ve onun yarattığı değer yargısıdır. Bu süreç çoğunlukla teknolojiden bağımsız, küçük düzenlemelere dayanan fakat iyi sonuçlar veren ilerlemelerdir. Bu bağlamda genellikle batı, inovasyon kökenli büyük teknolojik sıçramaları savunmuştur, buna karşılık doğu toplumları, özellikle Japonya, bu şirket içinde geliştirilen know-how'ı esas almıştır. Sonuç olarak KOBİ'lerde, özellikle şirket içinde geliştirilen know-how son derece önemlidir. KOBİ'ler yaşamını sürdürdüklerinde know-how şirkette kalacak ve bir anlamda örgüt sırrı olarak kabul edilecektir(İlter, 2001: 31).

Sonuç olarak KOBİ tipi örgütlerin inovasyon kapasiteleri onların kültürlerine, onların ait oldukları sektörel yapılarına ve kurumsal çevreleri gibi ilişkili oldukları pek çok etkenlere bağlıdır. Genelde KOBİ'lerin sahip oldukları inovasyon yapılarıyla rekabette başarı kazanmaları mümkün gözükmemektedir. Pek çok KOBİ sadece kendi

işletmecilik alanlarıyla ilgili fırsatları açık ve net olarak hissettiklerinde ya da müşteri veya tedarikçilerinin baskılarını hissettiklerinde inovasyonlarını geliştirmektedirler. Bu durum, KOBİ'lerin enformasyon seçimi ve araştırmasında zaman ve İK'larının sınırlı olmasından etkilenen, KOBİ'lerin öğrenme süreçleri ile alakalı bir özelliktir(Avgerou et all, 2003: 90'den akt.; Gagnon and Toulouse, 1996; European Commission, 1996).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMANIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTU

3.1. Kavramsal Boyut

KOBİ'ler ülke ekonomisi ve sosyal yapısının temel taşı olmalarına karşın uzun ömürlü olamamaktadırlar. KOBİ'lerin bir sistem olarak sorunları ele alındığında, bu sorunların temelinde, kurumsallaşamamaktan kaynaklanan sorunlar görülmektedir. KOBİ'lerin kurumsallaşamamalarının yarattığı en temel sorun, yönetim sorunudur. Planlama, karar alma, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları, organizasyon ve sistematik yapı ile ilgili sorunlar aslında profesyonel bir yönetim anlayışının ve sisteminin olmamasından kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerde yönetim sorunlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Aksoy ve Çabuk, 2006: 44-46):

- Plansızlık,
- Profesyonelleşememek,
- Organizasyon şemasının olmaması, yapılanma sorunu,
- Dokümanite edilmiş görev tanımlarının olmaması, sorumluluk ve yetki dağılımlarının planlı düzenlemelerle yapılmaması,
- Uzmanlığa ve deneyime göre bilimsel temele dayanan bir iş dağılımının yapılmaması,
- Aile üyeleri arasındaki iletişim sorunları,
- İnsan kaynaklarına yeterince önem verilmemesi,
- Çalışanlar ile aile bireyleri arasındaki ilişkilerin profesyonel düzeyde olmaması, ilişkilerin kurumsal bir temele oturmaması,
- Karar süreçlerinde örgüt hiyerarşik yapısının göz ardı edilerek, aile içi hiyerarşik yapının işlenmesi,
- Yüksek iş gücü devri,
- Katılımcı yönetim anlayışının tam olarak veya hiç uygulanmaması,

- Yakın denetime ağırlık verilmesi, kontrollerin sistematik değil bireysel yapılması,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması veya hiç olmaması,
- Nepotizm olarak da adlandırılan bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesi(Özler ve diğer., 2007: 438),
- Harcama kontrollerinde aile bireylerinin harcamalarının dikkate alınmaması,
- Olağan dışı durumlarda aile bireylerinin profesyonel yöneticiyi/yöneticileri dışlayarak karar almaları,
- Çatışmaların yönetilememesi,
- Aile içi ilişkilerle şirket içi ilişkilerin karışması ya da bu ilişkilerin kurumsal bir yapıya oturmamasıdır.

Günümüzde çağdaş tüm işletmelerin temelini oluşturan insan kaynakları yönetimi, son yıllarda işletmelerin en önemli ve vazgeçilmez departmanlarından biri haline gelmiştir. Tüm KOBİ'lerin profesyonelleşmesi ve kalifiye eleman ihtiyacını karşılama noktasında çeşitli çalışmalar yapan insan kaynakları yönetimi, işletmelerin görüntülerini olumlu yönde değiştiren en etkili işlemdir. Şirketler, organizasyonlar ve stratejik planlamadan gelen uygulamalar, yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaçları vardır. Bir anlamda işletmelerin başarısını sahip oldukları işgücü potansiyeli belirleyecektir (www.ikademi.com, Erişim Tarihi:26.07.2008). İKY fonksiyonlarının rolü örgüt çalışanlarının girişimcilik yönünün ortaya çıkmasına, örgütle ilgili ortaya çıkan meselelerde desteklerini alma ve çalışanların liderlik yönlerini ortaya çıkararak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında var olan ilişkiler ve çalışanların gelişimi ve istihdamıyla ilgili her şey için etkililiği sağlamakta temel amaç, İK stratejileri politikaları ve uygulamaların örgütsel gelişimleri sağlamalarıdır(Armstrong, 2006: 54).

Bir örgütün insan sermayesinin, rekabet avantajı olarak kabul edilmiş en önemli kaynak olduğu kabul edilir(Hayton, 2007: 375). Mal ve hizmet üretmek üzere bir araya

getirilen tüm kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların(girdilerin) çıktıya(mal veya hizmete) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez(Eren, 1997: 317). İşletme yönetiminin temel hedefi, bir grup insanın çabalarını birleştirerek belirlenmiş olan amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu ise kurumdaki her işlevin, belirli bir sistematığe ve kurallara göre gerçekleşmesine bağlı olacaktır. İster üretim, ister hizmet işletmesi olsun kurumun işleyişindeki tüm süreçlerde belirli kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, kurumun işleyiş ömrünü uzatacaktır. Üretimin nasıl gerçekleşeceği, üretim sürecindeki mamullerin hangi aşamalardan geçeceği, nasıl geçeceği, bu üretimin başında bulunacak çalışanların ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiği, bunların işe nasıl alınmaları gerektiği, iş içindeki yetki ve sorumlulukların ne olacağı, pazar şartlarında ne tür davranış sergileneceği gibi tüm iş süreçleri, ancak belirli kurallar dâhilinde gerçekleştirilebilir. Tüm bu kuralların, kurumun kendi şartlarına uygun olarak hazırlanması, geliştirilmesi ve uygulamaya konması kurumun İK fonksiyonlarının kurumsallaşması ile yakından ilişkilidir(Fındıkçı, 2005: 83).

Bu bölümde, öncelikle, geçmiş dönemlerdeki bazı önemli başarı kaynaklarının öneminin, günümüz küresel ekonomisinde, neden ve nasıl azaldığı işgücünün, işgücü yönetim ve örgütlenme yöntemlerinin neden giderek önem kazandığı daha çok ortaya konmaya çalışılacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin önemi ve KOBİ'lerde insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının kurumsallaşmayla olan ilişkisi irdelenmeye çalışılacaktır.

3.2. Genel Anlamda İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımı ve Tanımsal Boyutu

1960'ların ortasına kadar işletmelerin personel bölümleri genellikle, çalışanların sağlık ve özlük işlerini gerçekleştiren birimler olarak algılanırken, aynı zamanda işletmenin basit işlerinin planlanması, tatil ve izinlerin programlanması, ve emekliliklerin planlanması en önemli işlevleri olarak görülmüştür(Gök, 2006: 28).

Bilgi çağı, yeni ekonomi düzeni, globalleşme; adı ne olursa olsun, günümüz iş hayatında, şirketlerin; işletme sermayeleri, müşteri portföyleri, stratejik iş ortaklıkları,

marka değerleri, yaygın hizmet ağları, teknolojik buluşları benzeri sermaye değerlerinin yanı sıra, artık hepsinden çok farkında oldukları ve sahip çıktıkları insan kaynağı olgusudur. Zorlu rekabette ayırt edici özelliğin önceleri üründe, sonraları pazarlamada, dağıtım kanallarında ve fiyatlarda şekillendiği dönemlerden sonra varılan en son nokta, insanın bir kaynak olarak algılandığı süreçtir. Tüm dünyada benzer ürünler herkes tarafından üretilmekte, aynı piyasada pazarlanmakta, fiyatlar birbirine gittikçe yaklaşmakta iken işletmeleri birbirinden ayıran, rekabette öne çıkaran temel faktör insan kaynağı olgusudur(Erdoğmuş,2006). Geleneksel başarı kaynakları ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sunabilmekteler, ama geçmiş dönemlerdeki kadar aktif olamamaktadırlar. Bu nedenle de, insan kaynaklarının yönetilme pratiğinden türeyen kurum kültürü bunlara göre daha önemli hale gelmektedir(Pfeffer, 1995:5). Bu aşamada İKY uygulamaları dikkat çekmekte ve önem kazanmaktadır. İKY uygulamalarında, tam olarak bireysel çalışmalar(Pfeffer, 1994; 1998; Wood, 1995; Huselid, 1995; Ichniowski et al, 1996) arasında farklılıklar olmasına karşın, aralarında bazı ortak yönler de vardır. Amerikalı araştırmacı Pfeffer(1998), 1994'te 16 madde olan en iyi İKY uygulamalarını daha sonra 7 maddeye indirgemıştır(Redman ve Wilkinson, 2001: 17'den akt.):

- İstihdam güvenliği,
- Seçici işe alma,
- Kendi kendine yöneten takımlar, takım çalışması,
- Organizasyonel performansa bağlı yüksek düzeyde Ücretlendirme(maaş),
- Kapsamlı eğitim,
- Statü farklılıklarını azaltma ve
- Çalışanlarla bilgi paylaşımıdır.

Küresel rekabette, yüksek performanslı çalışanları örgüte çekmek için insan kaynakları yönetimi önemli bir araçtır(Burkhardt, 2008: 22). Bu rekabetçi ortamda, örgütün etkinliği ve etkililiği iki temel kavramla sağlanmakta ve değerlenmektedir: Bu iki temel kavram kısa ve uzun dönemde çalışanların verimliliği ve tatmin derecesidir. Farklı bir anlatımla örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi, çalışanların verimli olmasıyla birlikte, örgüt yönetiminden, ödül ve terfi sisteminden, iş

arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları tatmin derecesine de bağlanmaktadır. Bu anlamda, başarıyı hedefleyen tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde İK yönetimi işlevinin başarısına bağlı olacaktır. İK yönetimin temel işlevi çalışanlarının kendi ihtiyaçlarını tatmin etmesi sağlanırken, aynı zamanda en yüksek verimliliğe ulaşmasını güdeleyici bir örgütsel çevre oluşturmaktır (Armstrong, 2006: 54-55; Akmut ve diğer.,2003: 340).

Canman'a göre İKY yaklaşımı insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören, personel yönetimine göre daha çağdaş bir yaklaşımdır. İK yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye katma değer katan, işletmenin etkinlik, verimlilik ve karlılığa ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak da mümkündür(Filizöz, 2003: 162). İnsan kaynakları kavramı bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar herkesi kapsayan bir yapıyı temsil etmekte(İnce, 2005: 327); İKY örgütsel misyonu, amaçları ve stratejileri desteklemek için yetenekli ve enerjik işgücünü çekme, geliştirme ve sürekliliğini sağlayıcı bir süreç olarak tanımlanır(Kok, 2006: 441'den aktaran; Schermerhorn, 2001: 2400). Bir yapı olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçları başarmak için insan kaynaklarının iş yapma düzeniyle ilgilidir. Bu yapılan tanım yeterince basit ve kolay gözükmemektedir. İK yöneticilerinin çalışanlarını, girişim sermayesi olarak kabul etmeleri ve işletme stratejilerinde ilgi çekici ve kapasiteli bir danışman tavrında bir birey olarak kabul etmeleri önemlidir(Chell, 2001: 297).

Daha farklı olarak insan kaynakları yönetiminin tanımını yaparsak: "İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. İnsan kaynakları yönetiminin temel görevi personelin hem verimliliğini hem de tatminini artıracak örgütsel çevreyi yaratmaktır"(Akmut ve diğer.,2003: 341; Tocher ve Rutherford, 2009: 457'den akt.; Lado ve Wilson, 1994: 701). Ya da daha genel anlamda ise, "örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en

etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birimdir şeklinde tanımlanabilir(Çetinel, 2003: 176). Daha ayrıntılı olarak İKY aşağıdaki uygulamaları kapsar(Scholz ve Böhm, 2008: 5):

- Nitelik ve yetenek gerektiren iş uygulamalarının pazarlanması;
- Boş konumlara doğru insanların bulunup yerleştirilmesi süreci(personel seçimi);
- Çalışanların bilgi güncelleştirme, eğitimi ve iş uygulamaları(personel geliştirme);
- Motivasyon sistemlerinin oluşturulması(çalışanları motive etme ve cesaretlendirme); ve
- İşletme için istihdamın parasal değerinin belirtilmesidir.

Bu çerçeveden bakıldığında İKY, işleyiş tarzı ve gerek içsel, gerekse çevresel ilişkileri açılarından karmaşık nitelikleri ön plana çıkan örgütlerde, özellikle bu karmaşıklığın yönetilmesi, sağlamış olduğu faydaların değerlendirilmesi ve örgütün kabul edilebilir bir performans göstermesinin sağlanabilmesi amacıyla, kolektif aklı örgütlemek için başvurulması zorunlu olan bir yapıdır(Taşçı, 2000: 180). Aslında konuya(örgütün verimliliğini ve etkinliğini sağlama) hep çalışanlar tarafından bakılmakta, yalnızca onların katkısı dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşım aslında tek başına tutarlı ve açıklayıcı olamaz. Örgütlerin performanslarını artırabilmek için çalışma ortamlarına en mükemmel, birinci sınıf çalışanları katma çabası içinde olmaları da önemlidir.

Bu bağlamda yalnızca birinci sınıf oyunculara odaklanmak, tamam, atı arabanın önüne koyar; ama yüksek performans gösteren çalışanların pürüzsüz ve süratli bir şekilde çektikleri eğer pazara doğru gitmeyen arabalarsa, kuruluşa pek de fazla değer katmayacaklardır. Bu kişiler ancak doğru arabaya koşduklarında -yani, şirketin stratejisi açısından elzem işlerle uğraştıklarında- etkin olacaklardır(Huselid et al, 2008: 33). İnsan kaynakları yönetimi örgütsel misyon, amaçlar ve stratejileri destekleyici yetenekli ve enerjik bir işgücü için cezbedici, geliştirici ve sürekliliği sağlayıcı bir süreç olarak da tanımlanır. Araştırmalarda, yeni bilgi tabanlı ekonomide insan kaynakları yönetiminin artan bir öneme sahip olduğunu tartışmaktalar, buna karşılık işletmeler

kaliteli emeğin eksikliği ile eğitimli istihdamın gerekliliği konusunda çifte bir sıkıntıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum daha çok küçük işletmelerde görülmekte olduğundan bu tür işletmelerde etkili insan kaynakları yönetimi çalışmasının güçlendirilmesi gerekmektedir(Kok ve Uhlener, 2001: 274).

3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlenir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere (M.Ö. 1800'lerde Hammurabi) dayanmaktadır. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman XV. yüzyıldır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra ancak mümkün olmuştur. Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda işgören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysaki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktadır(Öğüt ve Diğ., www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, Erişim Tarihi:28.07.2008).

Bu kavramların izah ettiği anlam bugünün örgütlerinde kimilerince dün personel, işçi veya iş gören olarak adlandırılan bireylerin değişim geçirdiğine ilişkin yaklaşımın iki farklı değerlendirme biçimidir. Birinci gruba göre insan, aslında dün personel yönetimi adı altında nasıl yönetilmekte ise bugün de aynı şekilde yönetilmeye devam etmektedir. Yani bu kesimlerce insan kaynakları kavramı sadece modaya uymanın, çağdaş ve farklı görünebilmenin bir kamuflajı olarak icat edilmiştir. İkinci yaklaşım ise aslında yönetim tarihinin gelişmesine paralel olarak gözlenen değişimin izdüşümünü temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yönetimin değişim tarihi biraz da yönetim düşüncesinde yaşanan değişimin teknik boyutu kadar sosyal boyutunu da içermektedir. Ve bu yönüyle aslında yönetsel değişim insanın varlık boyutunda yaşanan değişimlerle daha yakından ilgilidir. Olaya bu çerçeveden bakıldığında tarihsel süreç içinde daha dün “biz çalışanlarımızdan önlerine konulan işlerin yapılmasını bekleriz, onun ötesi bizim işimizdir” diyen yönetim düşüncesinden, bugün

“çalışanlarımız ve müşterilerimiz bizim stratejik ortağımızdır” diyen farklı bir yönetim düşüncesine ulaşılmıştır. Bu ifade biçimi bile personelden insan kaynağı kavramına geçişte yaşanan bir düşünce değişiminin ve aydınlanmasının gerçekleştiğini göstermektedir(İnce, 2005: 326).

Modern işletmecilik anlamında İKY'nin tarihçesi 1950'li yıllara kadar uzanmaktadır. ABD'de bu dönemlerde gelişmeye başlayan kavram, 1980'lerin ortasına kadar çok ilgi çekmemiştir. 1980'li yıllarının ortasından itibaren İKY yıldızının parlama nedenleri: Ekonomik durgunluk, uluslararası rekabetin artması, bazı ülkelerde verimliliğin durması, sendikaların çalışma ilişkileri üzerinde etkisinin azalması vb. bununla birlikte Japonların diğer ülkeler üzerinde özellikle ABD ve İngiltere'ye karşı önemli rekabet üstünlüğü sağlamasındandır. Hizmet sektörünün ve yeni endüstri toplumunun(High-Tech) geleneksel endüstrilerin önüne geçmesi ve mikro elektronik ve robot sanayinde yaşanan teknolojik devrimin rekabet ortamını gerginleştirilmesi işletmeleri fazlasıyla sarsmıştır(Büyükuslu, 1998: 86; Analoui, 2007: 4-5). İKY'nin geçmişinde Birleşik Devletlerde IBM ve Hewlett-Packard gibi büyük şirketlerin çok büyük çabaları vardır. Bu şirketler İKY uygulamalarıyla, organizasyonla ilgili bir amaca ulaşmak için çalışanların bireysel taahhüdünü alarak İK yönetiminin farklı bir şekilde uygulamışlardır. Bu şekildeki bir yönetim anlayışı, örgütün ve çalışanların çıkarlarını koruyucu bir yapı olarak görülür.(Bach, 2005: 4).

1980'li yıllardan sonra personel departmanı insan kaynakları adını aldığı anda birçok kişinin sorusu “Ad değişikliğinin ötesinde fark yaratacak şey neydi?” Olmuştur. Yıllar sonra bile, şu an bu sorunun tam olarak cevaplandırıldığı söylenemez. Belki bugün “İşletmelerin birçok bölümünde meydana gelen radikal değişiklikler karşısında göreceli olarak insan kaynakları departmanlarında fark yaratacak şey ne olacaktır?” Sorusunun cevabı daha da kritik hale gelmiştir. Bu sorunun cevabı aranırken öncelikle insan kaynakları yönetimi(İKY)'nin temel işinin ne olması gerektiğini anlamak gerekir. İKY'nin temel işi, organizasyonun daha rekabetçi olmasını sağlayacak şekilde çalışmasını ve genel politika ve stratejilerini en mükemmel şekilde yönetebilecek insan sermayesinin sağlanması ve bunların geliştirilmesini sağlama yönlü politikalar olmalıdır(Benligiray, 2001: 37).

1980’li yıllarda yaygın olarak beş temel İKY fonksiyonu görülmektedir. Bunlar(Gök, 2006: 29):

- İşgören Temini ve Seçimi,
- Performans Değerleme,
- Eğitim ve Geliştirme,
- Ücret ve Değerlendirme,
- Motivasyon ve Ödüllendirme.

Bu dönemde, İKY alanındaki dikkati çeken gelişme, “stratejik insan kaynakları yönetimi” yaklaşımıdır. İKY’nin 2000’li yıllara doğru geldiği noktada politik, ekonomik ve toplumsal değişimlerin çok büyük önemi bulunmaktadır. Bu dönemde üretimin klasik girdileri emek, sermaye, enerji vb. anlamları ve kullanım biçimlerinde inanılmaz derecede değişime uğramış ve bilgi herkes tarafından öncelikli olarak girdi olarak kabul edilmiş. Bu dönemde İKY fonksiyonları, The Society The Human Resource Management tarafından temel altı başlık altında toplanmıştır:

- İnsan Kaynakları Planlaması, İşgören Temini ve Seçimi,
- İnsan Kaynağı Geliştirme,
- Ücretleme ve Ödül Yönetimi,
- İşgören ve Çalışma İlişkileri,
- Güvenlik ve Sağlık,

Günümüzde birçok kaynakta İKY fonksiyonları yine altı farklı seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıdaki fonksiyonlardan sadece “İnsan Kaynağı Geliştirme” seçeneği yerine performans ve kariyer geliştirme fonksiyonu daha çok kullanılmaktadır.

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi için belirlenecek olan ilkelerin, işletmenin yönetim politikasına uygun olmak zorunluluğu vardır. İşletmenin yönetim politikasının değişkenleri olan, çalışana ilişkin kültürel ve toplumsal değerler, yasalar; işletmenin bulunduğu çevre(özellikle sendika) ile ilişkisi; işletmenin amaçları, yönetim şekli, gelişimi ve ekonomik düzeyi gibi değişkenler İK yönetim ilkelerini etkiler. İKY ilkeleri

belirlenirken tüm bu değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan ilkeler işletmede insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkân sağlar. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca ilkeleri; yansızlık, işe almada eşitlik, yeterlik(liyakat), iş güvencesi, adil ücret politikası, yetiştirilme hakkı, kariyer ilkesi, örgütlenme hakkı ilkeleridir(Başaran, Yönetim, 2000: 146-147; Akmut ve Diğer., 2003: 341-342; Pfeffer, 1995,: 154-157):

- **Yansızlık:** İşe almada yansızlık, bir göreve atanmak üzere başvuranlardan, bu görevin gerektirdiği yeterlik dışında, hiçbir ayırım yapmadan, en nitelikli olan adayı işe almaktır. Adayın kişilik, toplumsal, kültürel, siyasal ve biyolojik özellikleri işe almada bir ölçüt olarak kullanılmaz.
- **İşe Almada Eşitlik:** İşe almada eşitlik, açık olan bir göreve işletme dışından atanmak isteyenlerden yasal engeli olmayan, nitelikli kişilerin tümüne ayrıcalıksız başvurma hakkı tanımaktır.
- **Yeterlik(liyakat):** İşletmeye girişte ve yükselmede yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı, eşit işe eşit ücret ödediği, faal ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür.
- **İş Güvencesi:** Göreve atanan işgören, yasalara uygun olarak çalıştığı sürece işinin elinden alınmayacağına, haklarının verileceğine güvenmelidir. Burada güvence ilkesi kariyer ilkesi ile de yakından ilişkilidir; çünkü bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabilme imkânının tanınması gerekir. İki tür güvenceden bahsedilebilir: iş güvencesi ve makam güvencesi.
- **Adil Ücret Politikası:** İşgörene, işinde harcadığı emeğin dengi olan ödeme yapılmalıdır. Bir işletmede birbirine eşit ya da denk iş yapan işgörene, ayrımsız eşit ödeme yapılmalıdır.
- **Yönetimsel Şeffaflık:** Örgütte izlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm çalışanların destek ve katkısı ancak, örgütte şeffaflık politikası ilkesinin benimsenmesi ve uygulanmasıyla gerçekleşir.
- **Yetiştirilme Hakkı:** İşgören işinde başarılı olmak üzere yetiştirilmelidir. Bunun için işletme, eğitim olanakları sağlamalıdır. İşgörenin, mesleğinde

yetişmesi, hakkıdır. Ayrıca işgören istediğinde işletme yönetimi, onun başka alanlarda da yetişmesine fırsat vermelidir.

- **Kariyer İlkesi:** Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin işgöreni yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli kişileri işletmede tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. Aynı zamanda işletme içinden yükselmeye önem veren kariyer sistemleri, istihdam yönetiminde çeşitli avantajlar sağlamanın yanı sıra, işgücü sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşma amaçlı stratejilerin kavranmasını ve benimsenmesini de kolaylaştırır. İşletme içinden yükselme sistemi, yöneticilerle yönetilenler arasındaki sosyal mesafeyi azaltır.
- **Örgütlenme Hakkı:** Çalışanlar dernek, oda, sendika gibi sivil örgütleri kurma ve bunlara üye olma hakkını kullanabilmelidirler. İşletme yönetimi çalışanların örgütlenme haklarını kullanabilmeleri için fırsat ve kolaylık sağlamalıdır.
- **Gizlilik:** İşletmelerde İKY uygulamalarında gizlilik ilkesi, ilk bakışta çelişkili bir ifade içerir. Bununla birlikte gizlilik ilkesinin işletme fonksiyonlarından muhasebe ve insan kaynakları gibi belirli konularda sınırlandırmak koşulu ile uygulanması gerekir.

3.2.3. İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşturulması

Günümüzde bazı organizasyonların başarılı olması ve büyümesi, buna karşın bazılarının başarısız olması ve pazardan silinmesi çoğunlukla finansman, teknoloji ve Pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle açıklanamamaktadır. Ölçümü daha güç olan hizmet kalitesi, insan kaynağının yetenekleri ve daha da önemlisi değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği gibi organizasyonel nitelikler başarı ve başarısızlıkta çok daha büyük bir rol oynamaktadır. İK politikalarının oluşturulma sürecinde işletme yönetiminin, çalışanlarının 21. yüzyılın gerçeği olan hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar rol oynamaları ve organizasyonlarını uyum yeteneği yüksek olan insanlardan oluşturacak şekilde planlamaları gereklidir(Barutçugil, 2004: 30). Sparrow'

göre rekabet avantajı elde edebilmek için İKY politikaları şöyle olmalıdır(Scholz ve Böhm, 2008: 5'den akt.; Sparrow et al, 2000: 45-46):

- Kültür,
- Örgütsel yapı,
- Performans yönetimi,
- Çalışanın kaynak olarak kabul edilmesi ve
- İletişim ve şirket sosyal sorumluluğudur.

İnsan kaynakları politikalarının geliştirilmesinde dikkat edilecek birinci nokta, bu politikaların örgüte olan uygunluğudur. İkinci olarak insan kaynakları politikaları toplumla ilişkiler açısından da test edilmiş olmalı, daha doğrusu toplumun adalet, eşitlik, çevrecilik gibi önceliklerine karşıt olmamalıdır. Örneğin, “bu iş yerinde işe almada ırk, din, dil cinsiyet farklılıkları gözetmeden her açık pozisyon, yeteneğe göre doldurulur” politikası toplumca da kabul görebilecek bir politikadır(Akmut ve Diğer., 2003: 347). Bu bağlamda örgütlerde insan kaynağına ilişkin çok çeşitli politikalar geliştirilebilir. Örneğin bir işletme işe aldığı elemanlarının ikametinin işletmenin faaliyet gösterdiği bölgeden olmasını politika olarak benimseyebilir.

3.2.4.KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi nosyonu, bir işletmede istihdamla ilişkilendirilen tüm aktivitelerin kullanılmasıdır(Bach, 2005: 4'den akt.; Boxall ve Purcell, 2003: 1). Burada kullanılan istihdam ilişkileri kavramı iş yönetimi kavramıyla eş değer bir anlamda kullanılmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları kavramı bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işçörenlere kadar herkesi kapsayan bir yapıyı temsil etmektedir(İnce, 2005: 327). Bir yapı olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçları başarmak için insan kaynaklarının iş yapma düzeniyle ilgilidir(Chell, 2001: 297).

Ampirik araştırmalarda, KOBİ'lerin teknoloji ağırlıklı değil insan kaynakları ağırlıklı yapılanmaya gittikleri gözlenmiştir. Özellikle büyük firmalar gibi kapsamlı İKY uygulamalarına sahip değilken ve genellikle eğitim, ücretlendirme ve işe alma ve seçme gibi çeşitli alanlarda İKY uygulamalarının bir karışımını KOBİ'ler güvenle

uygulama çabası içindedirler(Tocher ve Rutherford, 2009: 457'den akt.)². KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu küçük girişim niteliğinde olduğundan, İK departmanları oluşmamıştır. Çalışanların sayısı az olduğundan organizasyon yapısında, işletme fonksiyonları ya oluşmamış ya da çok profesyonelce bir yapıda değildirler. KOBİ'lerde, çalışanlarla ilgili kararların tamamına yakını kurucu patron ya da onun atadığı teknik nitelikli bir yönetici tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. Bu tür işletmelerde, işgücü ile ilgili strateji ve politikaların oluşturulması ve uygulamaya konması ve girişimci/yönetici tarafından dikkatlice ele alınması gereklidir. Bu nedenle KOBİ'ler kaliteli işgücüne ve güçlü yöneticilik özelliklerine sahip olan çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu anlamda tüm KOBİ'lerin profesyonelleşmesi ve kalifiye eleman ihtiyacını karşılaması bir anlamda bu yapıdaki işletmelerin çehresini olumlu yönde değiştirecektir.

Buna karşın KOBİ'lerde maliyetleri aşağı çekmek adına kalifiye eleman yerine ucuz ve uygun olmayan işgücünün istihdam edilmesi yoluna gidilebilmektedir. Bu işgücünün çalıştıkları kurumdan veya icra ettikleri işten tatmin olmalarını ve gelişmelerini sağlamak için gerekli uygulamanın yapılmaması, işin ve işletmenin gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan yöneticilerin ve işgörenlerin iş performansları kurum verimini düşürmekte ve yaşanan problemlerin şiddetini daha da arttırmaktadır(Öge ve Yılmaz, 2008: 402).

Girişimcilik araştırmaları, küçük örgütlerin büyük işletmelerden farklı olarak, informal ve esnek davranış sergileyerek işgördükleri bulgusunu destekler(Kok ve Uhlener, 2001: 275). Bu anlamda büyük ölçekli ve profesyonel organizasyonlara rağmen, küçük ve orta boy işletmeler, daha küçük yapılar olmakla birlikte, daha çok esnekliğe sahip, ekonomi ve işlere bağlı olarak hızlı büyüeyebilen ve küçülebilen, daha hızlı kararlar alabilen yapılar olabileme avantajına sahiptirler. Bu tür işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki öneriler ortaya konulabilir(Arıdurdu, 2006):

- Doğru İKY politikalarının oluşturulması,
- Çalışan personelin motivasyonunun sağlanması,
- Yeni alınan personelin kurum kültürüne uyacak şekilde doğru seçimi,

² Bkz.: Cardon and Stevens, 2004; Hornsby and Kuratko, 1990, 2003; Kotey and Slade, 2005

- Aidiyet duygularının yaratılması,
- Uzun dönemli çalışabilecek ve sadakati yüksek çalışanlar yaratılması,
- Performans değerlendirmeleri ve ödüllendirme sistemleri,
- Bireysel Kariyer Planlamasının yapılması,
- Yetki ve sorumlulukların doğru belirlenmesi,
- Kişisel gelişimin sağlanması ve sürekli eğitimler,
- Şirkete duyulan güvenin, inancın sağlanması,
- Kişilerarası pozitif ilişkiler oluşturulması, Ekip ruhunun benimsetilmesidir.

3.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Kurumsallaşma Süreci

Küçük ve orta boy işletmelerin küresel rekabet ortamında yarışabilmeleri ve varlığını sürdürebilmeleri, yerel veya küresel krizleri kolay atlatabilmeleri, daha canlı ve daha gelişmiş bir ekonomiye sahip olabilmeleri ve büyüebilmeleri için, en önemli varlıkları olan insan kaynaklarına yatırım yapmaları ve önemsemeleri zorunluluktur. Uzun dönemde, yaptıkları yatırımın, çok çok üzerinde bir geri dönüşle karşılaşılabileceklerdir. İnsan Kaynakları alanına yatırım yapılmadığında ve kurumsallaşma sürecinden uzaklaşıldığında karşılaşılabilecek sorunları şöyle sıralamak mümkündür(Arıdur, 2006):

- İşgücü devir oranının yüksekliği,
- Motivasyonsuzluk ve verimsizlik,
- Şirketin genel performansında yaşanan sıkıntılar,
- Üst yönetim tarafından alınan yanlış ya da eksik kararlar,
- Büyümenin durması ya da küçülme hali,
- Daha büyük maliyetler,
- Nitelikli ve katma değer katacak personelin şirkete kazandırılmaması (Bu kişilerin bu tarz bir firmada çalışmak istememeleri),
- Sektördeki imajın, prestijin giderek zedelenmesidir.

Bu bölümde KOBİ'lerde İKY fonksiyonları ile kurumsallaşma süreci üzerinde durulacaktır.

3.3.1. İnsan Kaynakları Planlama Fonksiyonu

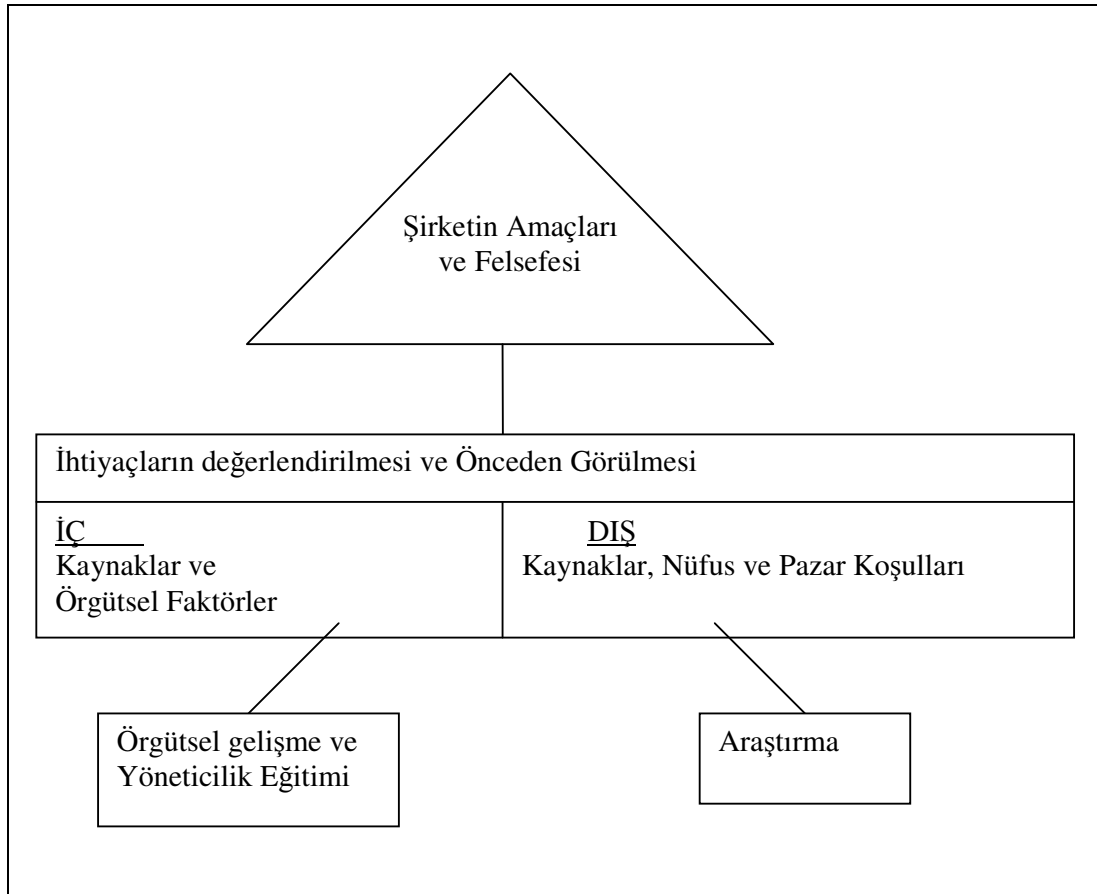
Plan nedir? Bu soruyu “plan bir karardır veya kararlar toplamıdır” şeklinde cevaplamak mümkündür. Bu karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret etmeleridir. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeylerdir. Tek farkı planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır. Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, bir süreci ifade etmesidir. Burada plan bir sonuç, planlama ise bir süreçtir(Koçel, 2003: 123). İnsan kaynakları planlaması da, belirtildiği gibi bir süreçtir. Bu süreç, örgütün yaşamını sürdürdüğü sürece devam edecek olmasıdır.

İnsan kaynakları planlaması gelecekte istihdamın talebi ve karşılanması ve organizasyonun stratejik amaçları için onların yeteneklerine göre iş dağılımı yapılması ile ilgili sistematik tahmin etme sürecidir(Analoui, 2007: 107). İnsan kaynakları planlaması, kısaca işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörmesi ve bu gereksinimini karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte dikkatle üzerinde durulması gereken konular kısaca; doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerlerde bulunup örgütsel gereksinimleri sağlamaktır(Aldemir ve Diğer., 1998: 137).

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşıdır. İdeal olarak, bu planın tüm diğer personel etkinliklerinden önce yapılıyor olması gerekir. Bir işletmede ne kadar işin boş olduğu, bu işlerin türü ve gelecekte hangi işlerin boşalacağı bilinmezse yeni elemanların işe alınması nasıl olacaktır? Hangi alanlarda kaç elemana ihtiyaç duyulduğu bilinmezse insanlar nasıl eğitilip geliştirilebilecektir? Bütün örgütler insan kaynakları için belirli bir şekilde plan yapar. Bu planın etkili olması, insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyonun ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanabilmesine bağlıdır(Palmer ve Winters, 1995: 31). İnsan kaynakları planlaması, yukarıda bahsedildiği gibi küresel ekonomik yapıda işgücü ile ilgili ihtiyaçların saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek politika ve ilgili programların oluşturulması ve uygulamaya konması sürecidir. Burada işletmenin işgücü

ihtiyacı saptanıp bunların karşılanabileceği iç ve dış çevre analiz edildikten sonra, insan kaynaklarıyla ilgili programların planlaması süreci başlar. İşe alınan elemanın eğitim durumunun saptanarak organizasyon içerisinde eğitilip geliştirilmesi de önemlidir. Bu insan kaynakları planlaması süreci aşağıdaki Şekil 5’de daha ayrıntılı olarak görülmektedir.

Şekil 5: İşgücü Planlamasına Sistemik Bir Yaklaşım



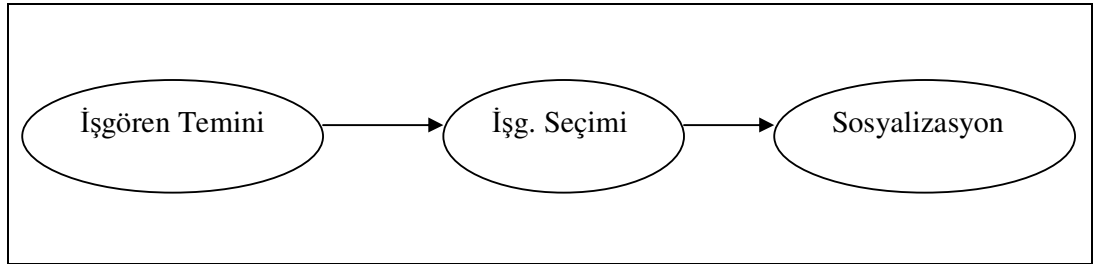
Kaynak: (Palmer and Winters, 1995: 33.).

3.3.1.1. İnsan kaynaklarının Temini ve Seçimi

Bir örgütte herhangi bir pozisyon için eleman seçme önemlidir fakat bu işlem bir yönetici pozisyonu söz konusu olduğunda çok daha önemli olmaktadır (York, 2009: 87). Bundan dolayı, insan kaynakları planlama işlevi gelecekteki bir zaman diliminde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve daha sonra

belirlenmiş olan bu değerlerden yola çıkarak işletmede yapılacak işlerin belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptama süreci olarak görülmelidir. İşletmelerde insan kaynakları planlama faaliyetlerinin, insan kaynakları temin ve seçim süreci ile yakından ilişkisi vardır(Yılmaz, 2004: 48). İşgören temini ve seçimi fonksiyonu, insan kaynakları yönetimlerinin temel ve belirgin işlevlerinden birisidir. Örgütsel hedeflerin ve başarıların gerçekleştirilmesinde, örgütlerin yaşamlarının sürekliliğinin sağlanmasında ve rekabet gücünün artırılmasında insan faktörü son derece önemli bir faktördür. Bundan dolayı nitelikli ve örgüt için en uygun işgörenin işe alım süreci, günümüzde önemli bir fonksiyon olarak odakta durmaktadır. İşe eleman alım süreci aşağıdaki Şekil 6'da gösterildiği gibi işgören temini ve seçimi ve sosyalizasyon aşamalarından oluşan uzun bir süreçtir(Gök, 2006: 36). Yetersiz/niteliksiz eleman bulma ve seçme sürecinin örgüte maliyeti vardır. Bundan dolayı yönetici pozisyonlarındaki çalışanların örgüte olan maliyetinin, diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre maliyetinin karşılanması daha çok karşılanabilir olmasıdır(York, 2009: 87).

Şekil 6: İşe Eleman Alım Süreci



Kaynak: (Gök, 2006: 36).

Bu süreçte işgören temini uygulamaları, örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Bu uygulama ile nitelikli potansiyel işgücünün, aday havuzunda yer alması hedeflenmektedir. İşgören seçimi uygulamasında, her bir başvurunun değerlendirilerek, işe alınıp alınmamasına ilişkin kararın verildiği uzunca bir süreçtir. İşgören seçim sürecinde başvuruların incelenmesi, mülakat, test gibi uygulamalar sırasıyla yapılmaktadır. İşe alım sürecinin üçüncü aşaması olan sosyalizasyon uygulaması ise, işe yeni başlayan işgörenin örgüt, çalışacağı birim ve yeni işi hakkında bilgilendirildiği bir oryantasyon sürecini kapsamaktadır(Gök, 2006: 36). Bu uygulama yeni işe başlayan işgücünün örgütün politikaları ve uygulamaları ile ilgili bilgi edinmesi ve kendini bir organizasyon üyesi olarak hissetmesi bakımından önemlidir.

İşgören bulma, gereksinme duyulan personelin hangi kaynaklardan karşılanacağını bilmesi ve buna ilişkin belli politikaların saptanmasıdır. İşgören bulma konusunda işletmeler iki kaynaktan yararlanabilirler. Bunlar(Alpugan ve Diğer., 1993: 438):

- İç kaynaklar
- Dış kaynaklardır.

İç kaynaklardan yararlanma, boşalan veya yeni oluşturulan bir işin işletmede çalışan personel arasından yatay veya dikey atama yoluyla doldurulma işlemidir. Dikey atama aynı zamanda işe atanan çalışanın yükseltilmesi anlamına gelir. Bu durumda, işe atananın yetki ve sorumluluğu kadar ücreti de artar. Atamaların iç kaynaklardan yapılması çalışanları motive etme, onlara güvenme ve moral verme açısından hayli önemlidir. Aynı zamanda işletmede boş bir görevin, aynı yerde çalışan farklı bir işgören tarafından yatay atama ile doldurulması da mümkündür. Yatay atama ile işgören bulma, işletme açısından en ekonomik ve kolay personel bulma yöntemidir.

İşletmenin gereksinimi olan işgücünü iç kaynaklardan bulmak her zaman için avantaj sağlamaz. Bunun yerine dış kaynakların tercih edilmesi, organizasyonu daha farklı bir gözle görmesi açısından, daha avantajlı durum yaratabilir. Organizasyon dışından sürdürülen eleman araştırmasının başarılı olması, başlıca üç faktöre bağlı olacaktır: Dış etkenler, organizasyonun ihtiyaçları, adayların beklentileri ve kişisel tercihleridir. Mevcut ekonomik koşullar, işletmenin adayları kendine çekme yeteneğini güçlü bir şekilde etkileyecektir. Birçok işletme, ekonomisi hızlı bir gelişme gösteren bölgelerde yetenekli elemanları organizasyona çekmenin daha güç olduğunu görür. Buna karşılık işsizlik oranı ne kadar yüksekse, belirli yetenekli elemanların bulunması da o kadar kolay olacaktır. Ayrıca diyebiliriz ki yükseliş halindeki bir sektörde, yetenekli eleman ve yöneticilere talep daha fazla olur. Düşüş halindeki bir sektör içinse genellikle bunun tersi geçerli olacaktır(Palmer ve Winters, 1995: 70; Alpugan ve Diğer., 1993: 439).

Ülkemizde nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle daha çok önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da,

uzmanlığın önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır(Özgen ve Doğan, www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kobisayi9.doc., Erişim Tarihi:27.08.2008)

3.3.1.2. İnsan Kaynaklarını Planlama Fonksiyonunun Kurumsallaşma Süreci

Değişimin değişmez bir kural olduğu küresel ekonomide, teknolojinin etkisiyle değişim ivmesinin hızla artması sonucunda işletmeler, ayakta kalabilmek için, bu değişimi yapılarında hissetmeleri ve izlemeleri gerekir. Bu dönüşümün gerçekleşmesi için ön şart olarak, değişimi fark etmenin gerekli ve en önemli bir faktör olduğu net olarak görülür. Bu değişimi fark edebilecek en önemli unsur da organizasyonun insan kaynağıdır. Aynı zamanda küresel ekonomik yapı, işletmelere çok hızlı bir şekilde büyüme ve gelişme imkânı sunmaktadır(www.ikademi.com, Erişim Tarihi:26.07.2008).

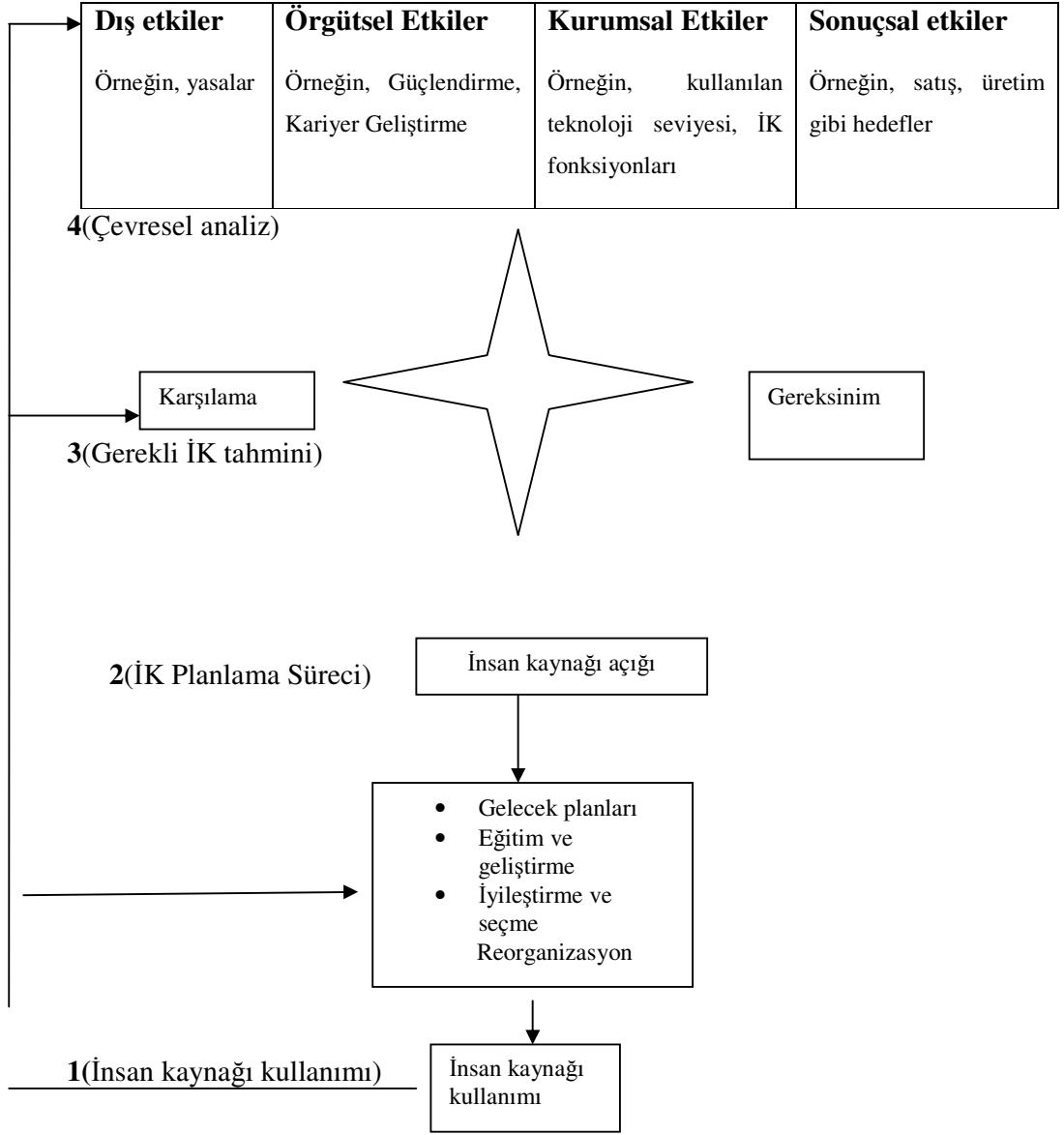
İşletmeler bu süreçte değişimi çok hızlı yaşadıklarından dolayı, büyümelerini yönetemedikleri ve organize edemedikleri, daha büyük ölçekli bir örgüt haline geldikçe de daha net olarak bu durumu görmekte-dirler. Bu durumdaki işletmelerde İKY uygulamalarının kurumsallaşmadığı, faaliyetlerin belli bir sistematikten yoksun olarak ve kişilere bağlı olarak yürütüldüğü görülmektedir. (Erdoğan, 2007: 5). Temel alanlarda görülen eksikliklerin giderilmesi için işleri betimlemek ve o işleri yapacak doğru insanı aramak, belki de farklı yetenekler gerektiren iki farklı iş olarak kabuledilebilir; fakat başarı ancak işlerle insanları dikkatli bir şekilde eşleştirmeden sonra gelecektir. İşletme yönetimi hem işin gereksinimleri hakkında hem de aradıkları işgücü türü hakkında net olmalıdır. Arz kaynakları ve doğru kişiyi bulmak için seçilen yöntem, eşleştirme sorunu anlaşılabilir ve bu sorunun üzerine gidilemezse, çok az değer ifade edecektir(Finnigan, 1995: 74).

İnsan kaynağının atıl kullanılması ve verimliliğinin düşük olmasının önemli bir nedeni de personel seçimi ve örgütsel sosyalleşme ile ilgilidir. Sosyalleştirme süreci gerçekte işe alma ve seçme ile başlar. Bu bağlamda kurumsal kültür devamlıdır ve

organizasyona giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini sürekli olarak yeniden üretir. İşe alma ve seçmede örgüt büyük bir olasılıkla gerçekte “doğru” varsayım, inanç ve değerler dizisine sahip yeni üyeler arayacaktır. Eğer örgüt böyle önceden sosyalleşmiş üyeler bulabilirse, daha az sosyalleştirme yapma gereksinimi olacaktır. Fakat daha tipik olarak, yeni üyeler örgütsel rollerini yerine getirmek için “işlerin nasıl yürüdüğünü yeterince iyi bilmemektedirler”, bu sebeple eğitim almaları sağlanmalı ve kurumsal kültür öğelerinin anlaşılması ve öğrenilmesi için dinamik ortam hazırlanmalıdır(Schein, 2002: 18; Erdoğan, 2007: 7). Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, performans ortalamasının standart sapmasının yaklaşık olarak % 20 oranında olduğunu göstermektedir. Ayrıca, en verimli işgörenin en az verimli işgörenden yaklaşık olarak iki kat daha iyi olduğu görülmüştür. Örneğin Southwest Airlines’da işe uygun eleman alımına büyük önem verilmektedir. Hatta şirketin en iyi müşterileri özel olarak Dallas’a uçurulur ve kabin görevlisi seçiminde onların da fikri alınır. Aynı şekilde Lincoln Electric’te eleman alımına büyük önem verilir; çünkü elemanların şirkete karşı ömür boyu sürecek bir taahhüde girmeleri beklenir. Lincoln Electric, seçimini, başarıya ulaşma isteği ve büyüme kapasitesi doğrultusunda yapmaktadır. Ayrıca işe uygun yetenekli eleman almanın, doğru insanları seçme dışında bir de sembolik yönü vardır. Katı bir eleme sürecinden geçen eleman, seçkin bir kuruma girdiğini hisseder. Performans beklentisinin yüksek olduğunu ve çalışanlara önem verildiğini anlar(Pfeffer, 1995: 27-28).

Küçük ve orta boy işletmelerde insan kaynağının doğru sayı ve nitelikte planlanması ve işletme strateji ve ihtiyaçlarının bu planlara kaynaklık etmesi gerekmektedir. Örgütsel düzeydeki stratejik ve operasyonel işlemlerle ilgili her eksiklik alt fonksiyonlara da yansımaktadır. İnsan kaynağının atıl kullanımının nedenleri irdelendiği zaman, örgütün organizasyonunun oluşmadığı, çalışma usullerinin belirlenmediği, iş tanım ve gereklerinin olmadığı, iş ile işi yapacak kişinin doğru eşleştirilemediği ve performansın objektif olarak değerlendirilemediği dikkat çekmektedir. Bireylerin sağlıklı olmayan meslek(kariyer) seçimleri de bunlara ilave edildiği zaman verimsizlik daha da artmaktadır(Erdogan, 2007: 6).

Şekil 7: Karakteristik İK Planlama Süreci



Kaynak: (Analoui, 2007: 108'den akt.; Bramham, 1989.)

3.3.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

Günümüz ekonomisinde, dünyanın herhangi bir bölgesinde, tüm işletmelerde kusursuz bir işgören seçim tekniği henüz geliştirilmemiştir. Bunun gerçek nedenini sadece işgören seçim tekniğinin zorluğunda değil, insanı tanımanın güçlüğünde aramak daha doğru olacaktır. Çoğu kez bir ölçüde doğal karşılanması gereken bu yanılmadan kaynaklanarak işgören yeteneklerinde görülen boşlukları gidermek için belirli boyutlara

gelmiş hemen her işletmede eğitsel çabalara girişilir. Gerçekte çok sağlıklı ve tutarlı bir işgören seçimi gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda izlenen sürekli değişim ve gelişim işletmeleri ve işgörenleri kendilerini sürekli yenilemeye zorlamaktadır(Sabuncuoğlu, 1997: 124).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsar. İşletmelerdeki eğitim işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamasıyla birlikte, örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur(Aldemir ve Diğ., 1998: 137).

3.2.2.1. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

Eğitim bir çok yönden ele alınabilir. İlk önce göreve yeni alınan işgörene işletme hakkında gerekli bilgiler verilmeli, işletmenin amaçları ve politikaları ile bunların nedenleri, onların anlama düzeylerinde anlatılarak, çalıştıkları yer ile aralarındaki psikolojik bağlar kurulmalıdır. Bundan sonra, işgörenin öğrenim ve eğitim durumları üzerinde durulmalıdır(Alpugan ve Diğ., 1993: 444). Bu anlamda eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin amacı çalışanların, bugünkü veya gelecekte yapacakları düşünülen işleri daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak değişmeleri ya da değiştirilmeleri sürecidir(Koçel, 2003: 47).

İK alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarıyla, tüm çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmek amaçlanır. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, çalışanların ve organizasyonun ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler, yapılan işlerin, mevcut insan kaynaklarının ve şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir.(Palmer ve Winters, 1995: 119). Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Burada bahsedilen değişim sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak ta değerlendirilir(Sabuncuoğlu, 1997: 125).

Eğitim; bireyin, daha çok kendini bulması, kavraması ve başarıya yeteneklerini geliştirmesi amacıyla uygulanır. Yetiştirme ya da geliştirme ise, yeni işe almanların ya da eski çalışanların, özel ve belirli gereksinimlerini karşılayabilmeleri, performanslarını

yükseltmeleri, değişen koşullara uyabilmelerini sağlamak amacıyla eğitilmelerini içerir. Bir çok yerde eğitim ve geliştirme kavramları birbirlerinin yerine kullanılsa da aslında farklı anlamlara gelirler. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Örneğin bir büro elemanına yeni bir bilgisayar tekniğini öğretmek için eğitim programı düzenlenebilir. Bir anlamda eğitim asıl olarak, çalışanlara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgilidir. Buna karşılık geliştirme ise, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakış açısıyla görebilmesini sağlar. (Palmer ve Winters, 1995: 119; Alpugan ve Diğer., 1993: 444). Burada eğitimden bireysel anlamda bahsedilmektedir. Bir de örgütsel anlamda eğitim olgusundan bahsetmek mümkündür. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür. İşletmeleri insan kaynağının eğitimine yönlendiren başlıca nedenler ise şunlardır(Akmut ve Diğer., 2003: 367):

- Yeni iřęrenleri işe alıştırmak,
- Başarıyı artırarak sürekliliği sağlamak,
- Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak,
- İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamaktır.

Yukarıda sözü edilen eğitim ve yetiştirme ya da geliştirme kavramlarından hangisi ele alınırsa alınsın, olay sistematik, ölçülebilir, yönetilebilir bir kişisel veya örgütsel değişim olayıdır. Ancak bilgi toplumuna doğru geçildikçe, “iş” fiziksel olma özelliğini kaybetmekte, bilgi, fikir yaratma, gibi zihinsel olma özelliği artmaktadır(Koçel, 2003: 47). Bilgi temelli bir işgücü yapısı, niteliksel açıdan, daha az nitelikli işgücünden farklıdır. Bilgi üreten çalışanların sahip oldukları özellikler açısından, toplam işgücü içerisinde azınlık kaldıkları görülür. şirketlerin başarısı(bir anlamda yaşamları) artan bir oranda kendi bilgi üreten işgücünün performansına bağlı olmaya başlamıştır(Drucker, 2003: 18). Ekonomilerde nitelikli işgücü oranı az olduğundan, nitelikli elemanlardan çok sayıda işe almak ya da işte tutabilmek zor olacağından, bilgi tabanlı bir organizasyon oluşturarak sahip olunan işgücünü bilgi yönelimli çalışanlar olarak yönetebilmek daha doğru olacaktır.

Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerde, gerek yöneticilerin gerekse de çalışanların eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ'lerde, özellikle mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Buradaki nitelikli elemanların çoğu çıraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin aktarılması ancak eğitimle sağlanabilecektir. Ancak, gerek finansal engeller, gerekse de eğitime gereken önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de personelin pek çok değişikliği geriden takip etmelerine ve dolayısıyla bu da, verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir(Özgen ve Doğan, www.dtm.gov.tr, Erişim Tarihi:27.08.2008).

3.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonunun Kurumsallaşması

Rekabette insanlar sayesinde başarıya ulaşıyorsa, bu insanların becerileri çok büyük önem kazanmaktadır. Başarının temellerinin değiştiğini gösteren en belirgin ipuçlarından biri de, gerekli becerilere sahip bir işgücünün öneminin artmasıdır. ABD'de yapılan araştırmalarda 1929 ile 1982 arasında üretim kapasitelerinin artmasına, çalışma öncesi eğitimin % 26, işbaşı eğitimin ise % 55 oranında katkı yaptığı ortaya konmuştur. İşbaşında eğitim almak, bu yüzyılda Amerikan ekonomisinde yaşanan büyüme ve verimliliğin ardındaki en büyük etkidir. (Pfeffer, 1995: 13). Böyle bir süreçte işletmelerin yaşamlarını sürekli hale getirebilmeleri için, sayıları az olan bu tür nitelikli işgücünü ellerinde tutabilmenin çabası içinde olmaları gerekir. KOBİ niteliğindeki örgütlerin ihtiyacı olan nitelikli işgücünü elde edebilmeleri ve bunları elde tutabilmeleri, günümüz ekonomik yapıda, çok zor olacak gibi gözükmektedir. Bunun için KOBİ'ler sahip oldukları insan kaynağının eğitimini ve gelişimini, örgütte kurumsallaştırılma yoluna gitmelidirler. Kobi'lerde eğitim ve geliştirme fonksiyonunun kurumsallaştırılmasıyla doğru işin, doğru kişiyle, doğru yöntemle ve doğru zamanda yapılması sağlanacaktır.

İşletmelerde kurumsallaşma sürecinde insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. İşletmede, çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanmak için sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini arttıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olabilecektir(Akmut ve Diğer., 2003: 367).

Kurumsallaşma, en yalın anlatımla, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Diğer bir ifade ile, bir kişinin bireysel yaşamından bir ailenin yaşamına, tüm kurum ve kuruluşlara ve hatta toplumlara kadar bütün sosyal süreçlerde belirli kuralların egemen olmasıdır. Buradan hareketle herhangi bir şirket belirli insanların bir araya gelmesiyle oluşur. Şirket yönetiminin temel hedefi, bir grup insanın çabalarını birleştirerek belirlenmiş olan amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu ise kurumdaki her işlevin, belirli bir sistematığe ve kurallara göre gerçekleşmesine bağlı olacaktır(Fındıkçı, 2005: 839). Eğitim ve beceri geliştirmenin kurumsallaşmasıyla birlikte, bu sürecin işletme politikası olarak benimsenmesiyle, çalışanların sürekli olarak, gereksinimi olan ya da işletme stratejisi açısından gerekli olan eğitimleri almaları tek başına yeterli olmayacaktır. İşletmede eğitim ve beceri geliştirme çabalarıyla birlikte, bu çabaların uygulanabilirliği ancak çalışanların güçlendirilmesi(empowerment) ile mümkün olabilecektir.

Çalışanların güçlendirilmesi, kendi kendini yöneten ekipler ve hatta yüksek ücret stratejisi bile, ürün ve süreçlerde değişim ve geliştirme yapacak şekilde yetkilendirilmiş olmanın ötesinde, bunu gerçekleştirmek için gerekli becerilere sahip bir işgücüne sahip olmaya dayanır. Bu nedenle yeni çalışma sistemlerinin en önemli parçası, eğitime ve beceri geliştirmeye verilen önemdir. Eğitimin işe yaraması için, eğitimden geçmiş elemanların yeni becerilerini kullanmalarına izin verilmesi bir anlamda şarttır. Birçok kurum, yöneticilerini ve işçilerini eğittikten sonra, iş yapısını onların farklı bir şey yapabilmelerine izin verecek şekilde değiştirmeme hatasına düşer. Bu şartlar altında da eğitiminin belirgin bir etkisi olmaması çok doğaldır(Pfeffer, 1995: 37).

KOBİ'lerin vasıflı işgücü sıkıntısı çekmesi, girişimcilik kültürünün benimsenmesini engelleyecektir. Bu nedenle KOBİ'lerin nitelikli işgücü sıkıntısı çekmemesi için, mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Mesleki eğitimde iş yeri laboratuvar işlevi görmelidir. Daha da önemlisi, girişimcilik konusundaki eğitime bilimsel bir nitelik kazandırmak için, gerekli düzenlemeler yapılmalı ve bu konuda yapılan çalışmalar desteklenmelidir. Ayrıca yönetici eğitimi, eğitim programlarının kalitesi, kalite-standardizasyon-verimlilik, bilgi sağlama ve teknoloji geliştirme vb. gibi alanlarda MPM, TOBB, KOSGEB, TSE, üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşların işbirliği yaparak KOBİ'lere ekonomik, teknik, yönetsel ve hukuki alanlarda danışmanlık

hizmetleri vermeleri, eğitimi destekleyici bir rol oynayacaktır(Özgener, www.dtm.gov.tr., Erişim Tarihi: 01.02.2008).

3.3.3. Performans ve Kariyer Yönetimi Fonksiyonu

Yeterli veri ve bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. Organizasyondaki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi önemlidir. Her işin bir amacı olmalı ve her iş organizasyonun amaçlarına uzanan zincirin bir halkası gibi görülmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılabilir(Palmer ve Winters, 1995: 43).

Redhouse'da performans(performance) kelimesi bir işi veya olayı yapmak, yerine getirmek, icra etmek gibi anlamlara gelmektedir. Genellikle sanatsal bağlamda, örneğin, tiyatro için gösteri yapmak, bir müzik adamı için elindeki sazı ile ya da sözlü olarak müziği icra etmeyi kastedecek şekilde yaygın olarak kullanılabilir. Bu kelimenin sanatsal boyutunun olması onun sıradan bir eylem değil; belirli bir alt yapı, hüner, kabiliyet, ciddiyet ve sonuçta da belirli bir kalite düzeyindeki faaliyetlerin içinde; yer alanları ve izleyenleri etkileyen hatta hayran bırakabilen bir süreci içerdiğini ortaya koymaktadır(Özmutaf, 2007: 42). Performans değerlendirme, tüm kurum(çalışanlar, yöneticiler, insan kaynakları, üst yönetim) için oldukça kritik bir konu olup, doğru uygulandığı takdirde kurum içinde verimlilik artıran bir unsurdur. Etkin bir performans değerlendirme için yöneticiler performans değerlendirme sürecini gözlem ve hükümlere dayandırmak yerine daha bilimsel ve tüm şirket çalışanları tarafından kabul edilebilir nesnel bir sistem üzerine kurmalıdırlar. Performans Yönetimi fonksiyonu çalışanların yöneticileri, bölüm ve diğer bölümlerdeki iş arkadaşları tarafından değerlendirilerek aldıkları geri beslemeler doğrultusunda liderlik özellik ve yetkinliklerinin geliştirilmesine yardımcı olur. Performans değerlendirme süreci ve sonuçları, gelişmesi gereken yetkinliklerin ve güçlü yönlerin farklı perspektiflerden değerlendirilmesine olanak tanıyarak çalışanların gelişimini olumlu yönde etkiler(www.logo.com.tr, Erişim Tarihi:23. 04. 2008).

Performans yönetimi örgütsel performansı artırma amacıyla hedefteki kişi ya da grubun performansını geliştirmek için bir organizasyonun kullandığı uygulamalar silsilesi olarak tanımlanabilir(Pritchard et al, 2008: 40'den akt.; De Nisi, 2000).

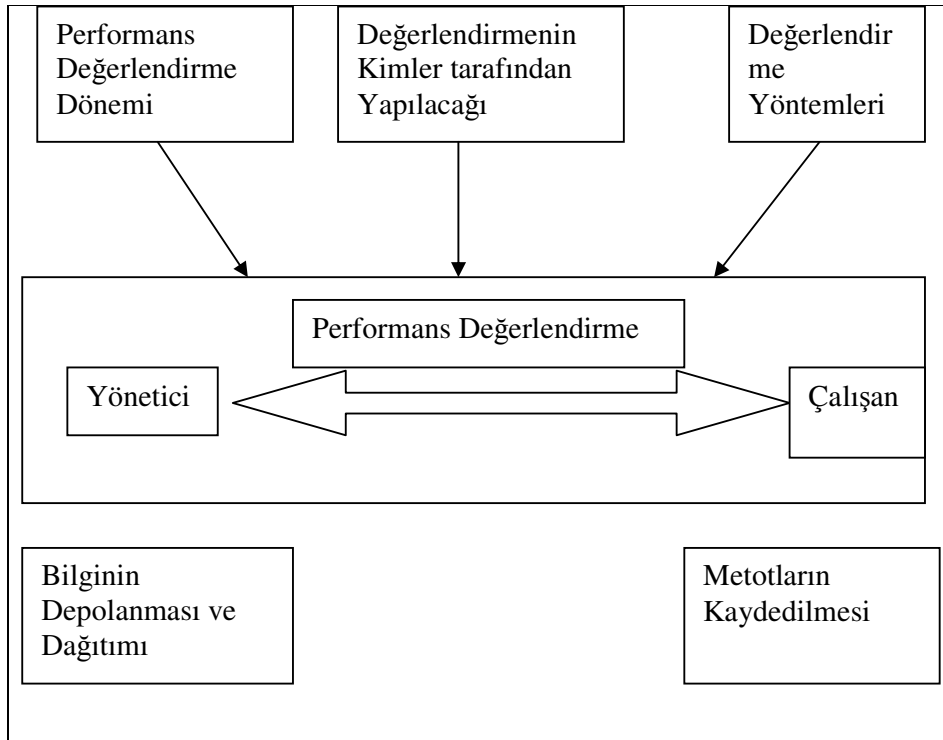
KOBİ'lerde örgütsel faaliyetler sürecinde, sürekli eğitim ve geliştirme için bir parçası olarak kabul edilirken, bireylerin performansları önceden belirlenen kriterler ve standartlara göre değerlendirilmelidir. Performans sonuçlarının eğitim, kariyer ve ücrete yansıtılması sağlanmalıdır. Tüm bu faaliyetlerin belli bir sistematikte yürütülmesi sağlanmalıdır. Organizasyonlarda insan kaynaklarının motivasyonu ve verimliliği için performans değerlendirme oldukça önemli bir yere sahiptir. Küçük ve orta boy işletmelerde başarının(performansın) ölçülebilmesi için öncelikle neyin ölçülmesi gerektiğinin, neyin başarı olarak adlandırılacağı ve bu ölçümün kim/kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi gerekir. Performans hedef ve standartlarının belirlenmesinde çalışanların bu sürece katılmaları olumlu sonuçlar vermektedir. KOBİ'lerde çalışan sayısı az olduğu için, çalışanların katılımının mutlaka sağlanması gerekmektedir(Erdoğan, 2007: 7). KOBİ'lerde çalışanların performanslarının ölçülmesinde ve kariyer konusunda karar verecek ve uygulayacak olan girişimci/yöneticinin de belirli bir eğitime, tecrübeye, vizyona ve esnek bir yönetim anlayışına sahip olması gerekir.

KOBİ'leri yönetenlerin belirli bir kesimi işletmecilik bilincinden ve örgütünü yönetmeye gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun olabilmekte ve işini geleneksel yöntemlerle yürütmeye çalışan kişilerden meydana gelebilmektedir. Çalışanların büyük bir kısmını, işletme sahipleri ve onların sosyal çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır. Günümüz ekonomik şartlarına uygun profilde işgücü çalıştırma imkanları oldukça sınırlıdır. Genellikle, küçük işletmelerin istihdam ettiği usta, çırak ve kalfaların gerekli eğitim ve öğretimden yoksun olmaları, verimli çalışmalarını etkilemekte ve atıl kapasite yaratmaktadır. Öte yandan, bugün standardizasyon, kalite kontrolü gibi konularda gerekli eğitimi görmüş kişilerin eksikliği, üretilen mamullerin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir(Özgen ve Doğan, www.dtm.gov.tr, Erişim Tarihi:27.08.2008; İler, 2001: 15-18).

İK uygulamaları, performans yönetimi fonksiyonu ile kurumların performans değerlendirme yöntemlerini kolaylıkla otomasyona geçirebilecekleri gibi; hem hedeflere hem de yetkinliğe göre performans kriterleri de oluşturabilirler. Etkili bir performans

yönetimi sisteminin önemli unsurlarından biri, kurumdaki tüm iş tanımlarının tam ve kapsamlı olarak yapılmış olmasıdır. Performans yönetiminde, iş tanımlarının ayrıntılı olarak yapıldığı kurumsal planlama yapısı kullanılabilir. Bütün çalışanların, proje takımı üyelerinin, tedarikçilerin, iç ve dış müşterilerin katılımı temeline dayanan 360 derece geribildirim ya da başka bir deyişle çoklu değerlendirme sistemini mümkün kılan Şekil 7'de İK Performans Yönetimi yapısı ile daha etkin bir performans değerlendirme yapılabilir(www.logo.com.tr, Erişim Tarihi: 23. 04. 2008):

Şekil 8: Performans Değerleme Sistemi



Kaynak: (www.logo.com.tr,Erişim Tarihi:23. 04. 2008).

Bu tür bir performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi küçük işletmelerde zor gözükmektedir. Orta boy işletmelerin gerek finansal yapısı gerekse sahip olduğu nitelikli çalışanların oranı yeterli olduğundan, bu tür bir sistemin kurulması ve uygulanması mümkün olacaktır.

Kariyer, sözlük anlamı bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş veya pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yetişmiş ve yetenekli işgücünü

işletmede tutabilmek ciddi bir sorun olarak görülmekte ve nitelikli işgücü gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile ancak işletmede istihdam edilebilir. (Uzun, 2003). Bunun için bir çok örgüt, global çevrede ve artan rekabette tam olarak örgütsel performansını, çalışanlarının verimliliğini ve bir çok çalışanını geliştirmek, kendisine bağlamak ve örgütte kalıcılığını sağlamak için artan bir çaba içerisinde kariyer programları düzenlemektedirler(Sims, 2007: 8).

Kişilerin yeni sorumluluklara hazırlanması önemli, heyecanlı ve oldukça zor bir meydan okumadır. Kariyer sözcüğü kullanıldığında herkesin aklına çok farklı çağrışımlar getirir. Bunların kimisi basit, kimisi daha komplekstir. Bu kavram belki çok düzenli, uzun dönemde planlanmış, kişinin yalnızca işini değil, diğer işlerini, ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini de kapsayacak şekilde algılanabilir. Bir kişi için kariyer sözcüğü bir “iş” den çok daha fazla bir anlam taşır. Kariyer, daha fazla para, prestij ve mesleki saygınlığı açıklar. Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir. Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır(Aldemir ve Diğ., 1998:165; Uzun, 2003).

Kariyer yönetimi, temelde insan kaynakları yönetim departmanının teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşın, işletmenin değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yöneltme işlevinin içinde olabilecek bir İK fonksiyonudur. Çağdaş işletmecilikte, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmaya çalışan işletmeler bireyin kariyeri ile bizzat ilgilenmeye zorlanmışlardır(Akat ve Diğ., 1999: 373). Genel anlamda kariyer yönetimi, iş süreçleri mükemmel örgütlerin, amaçlarını başarabilmesi için entelektüel sermaye ve yönetsel yeteneğe, uzun dönemde sahip olmayı hedeflerler. Bunu başarabilmek için, organizasyonlar gelecekte gerekli olacak yönetsel yeteneklerin türünü tanımlamaya ihtiyaç duyarlar(Secord, 2003: 59).

Genel anlamda kariyer, kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişmenin bir göstergesidir. Bu tanımda bireyin işinde gelişmek için iş dışı yaşamının da ele alınması gereği gizlidir. Bu durumda kariyer hakkında şu düşüncelere varılabilir(Akat ve Diğ., 1999:374):

- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil her meslek için bir kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir işçinin, bir akademisyenin kendilerine özgü birer kariyer beklentileri ve yaşamları bulunur.
- Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinilerek de kariyer kazanılabilir.
- Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. Birey kendi kariyerini kendisi planlamaktadır.
- Kariyeri sadece bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmekte hatta hızla değişen dünyamızda birden fazla kariyere sahip kişilerin sayısı artmaktadır.

Günümüzde bir kişinin bir işi yapmak üzere bir işletmeye girdiği ve emekliliğine kadar işletmede kaldığı günlerin tarih olduğu söylenebilir. Yine de bir çok işletmenin, sıradan işleri yapmaktan mutlu olacak, sağlam, güvenilir sıradan insanlara gereksinimi vardır. Fakat günümüzde, buna değecek ve istekli olanların geliştirilip terfi ettirilmesi için esneklik ve fırsatın da olması gerekmektedir. Eğer bir işletmede insanların kendilerini geliştirmeleri mümkün değilse ve eğer bundan yararlanamayacaklarsa, gelişmeye arzu göstermeleri beklenemez. Bastırılmış ve atıl bırakılmış yetenek, işletmenin başarısına katkıda bulunamaz ama başarısızlığımıza güçlü bir katkıda bulunabilir(Finnigan, 1995:98). Çalışanların bireysel anlamda kariyer hayatlarındaki yükselmeler, belirli engeller ve aşamalar geçilmesine bağlı olacaktır. Genellikle büyük bir patlama şeklinde ani sıçrama beklemek çok gerçekçi olmayacaktır. Bu bağlamda KOBİ'lerde çalışanların niteliksel anlamda ani yükselmesi, bir alt yapı olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir. Gerçekleşse bile bunun çok uzun soluklu olacağı beklenmemelidir.

3.3.3.1. Performans ve Kariyer Yönetim Fonksiyonun Kurumsallaşması

Günümüzde birçok işletme gittikçe daha da zorlaşan rekabet ortamında kurumsal performansı arttırmanın yollarını arıyor. Çalışanların performansını, buna bağlı olarak süreçlerin verimliliğini yükseltecek insan kaynakları uygulamalarına odaklanıyor. Bu bağlamda performans yönetimi, özellikle kurumsallaşma açısından ileri seviyelere

ulaşmış işletmelerde, etkin bir şekilde kullanılıyor. Ancak sistemi birden fazla kez deneyip istediği sonucu alamamış veya kurumdaki tüm paydaşların(hissedar-yönetici-çalışan) beklentilerini tam olarak karşılayamamış ve bu nedenle kaldırılmış uygulama örneklerinin sayısı da oldukça yüksektir(Altıntaş, 2004).

Performans ve kariyer yönetim fonksiyonun kurumsallaşmasında, performans değerlendirme bilgileri bir ödüllendirme sistemi oluşturmada veya eğitim sistemi geliştirmede kullanılabilir. Eğer performans değerlendirme sistemi etkin kullanılırsa hem kurum hem de çalışan için yararlı olacak, organizasyonel etkinlik ve verimlilik artışı da sağlayacaktır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışana, başarısının yöneticisi tarafından nasıl değerlendirildiğini gösterirken terfi veya ek eğitim gereksinimi gibi konularda da bilgi verir. Böylece etkin bir yetkinlik yönetimi için gerekli veriler sağlanacaktır. Performans değerlendirme sonuçları aynı zamanda bir kişinin pozisyona uygunluğu ve yerine bir alternatif oluşturulması gerekliliğini de ortaya çıkaracaktır. Bu bilgilerin tümü insan kaynakları uygulaması içinde takip edilebileceği gibi, esnek yapısı sayesinde, kurumun oluşturacağı ödüllendirme sistemi, eğitim planları, atamalar, işe alma işlemleri gibi sistemde kolaylıkla tanımlanabilir ve takip edilebilir bir şekilde kurumsallaşacaktır. Benzer şekilde kurumun iş stratejilerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmesi için doğru “çalışan profiline” sahip olması gerekir. Doğru “çalışan profili” kurum dışından karşılanabileceği gibi şirket içi çalışanların farklı pozisyonlara kaydırılması ile de sağlanabilir. Kariyer yönetimi çalışanların emekliliği, istifası veya kurumun büyümesi ile oluşan açık pozisyonlar için şirket içi yeteneklerin en iyi şekilde değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Geleceğe yönelik işgücü ihtiyaçlarını şirket içi çalışanlar ile karşılamak için eğitim ve performans yönetimi de, kariyer yönetimi ile bütünleşik çalışması, çalışanın gerekli bilgi, beceri, deneyim ve donanımını planlı bir şekilde edinmesini sağlayabilir. Kariyer planları ve hedefler, çalışanları gelişimleri için motive eder ve çalışanların gelecekteki pozisyonlara hazırlanmalarının yanı sıra buldukları pozisyonlarda da maksimum performans ile çalışmalarını sağlar. Bireysel kariyer planları ve kurumun çalışanlarına gösterdiği ilgi kuruma bağlılığı artırır. Kariyer yönetimi, kurum için yöneticilik potansiyeli olan çalışanların belirlenmesi, üst düzey pozisyonlara iç kaynak sağlanması, çalışanlar ile kurumun ihtiyaçlarının denkleştirilmesi, kurum imajının iyileştirilmesi, olumsuz iş davranışı ve alışkanlıklarında azalma gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır. Kariyeri

yönetmek, organizasyondan çalışanın kendisine yönelmiş ve çalışanın kendisini sürekli istihdam edilebilir tutması ön plana geçmiştir. Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Bir anlamda öğrenmeyi öğrenme sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temelini oluşturmaktadırlar (Koçel, 2003: 48; www.logo.com.tr., Erişim Tarihi:23. 04. 2008; www.bumerangiletisim.com, Erişim Tarihi:10. 12. 2007).

İşletme içinden yükselmeye önem veren kariyer sistemleri, istihdam yönetiminde çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütün işgücü sayesinde yaşamını sürekli kılacak stratejilerin kavranmasını ve benimsenmesini de kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda işletme içinden yükselme sistemi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki mesafeyi azaltırken, organizasyonda da sosyalleşmeyi sağlayarak performans ve kariyer yönetimi fonksiyonunun kurumsallaşmasına olanak tanır.(Pfeffer, 1995: 157).

3.3.4. Ücret Yönetimi Fonksiyonu

3.3.4.1. Kavramsal Çerçeve

Ücret konusunun uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında önemli bir role sahip olduğu görülmektedir(Sabuncuoğlu, 1997: 210). İşletmelerin ve dolayısıyla insan kaynaklarının en zor işlevlerinden biri de ücret yönetim politikasıdır. Ücret, çalışanın, işverenden, emeği karşılığında aldığı ekonomik değerdir(Geylan, 1992: 161). Çalışanlara verilen ücretler kompleks ve ayrıcalıklı bir uygulamadır. Örgütlerin çalışanları için önerileri, çalışma karşılığı için doğrudan bir ücretlendirme(aylık ya da saatlik ücretlendirme) ya da dolaylı bir ücretlendirme(yararlılıklar) şeklinde olmalıdır. Ücretlendirmenin hedefi örgütlerin yatırımlarının devamına ve sürekliliğine ve maliyeti karşılanabilir işgücü oluşturmaya yardım eder nitelikte olmalıdır(Sims, 2007: 9).

Her personel çalıştığı kuruma yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle üretim/hizmet'te bulunur. Bu ekonomik çabanın karşılığında ise adil bir ücret ister. İşletme de çalışanına bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlar. Aynı zamanda kar ederek, çalışanlara, başarımlarına göre ücret vermek durumundadır. Rekabetin çok olduğu çevrelerde ise hiç kuşkusuz istediği personeli elde tutabilmek için daha yüksek ücret ödemek zorundadır(Aldemir ve Diğ., 1998: 233). Bu açıdan bakıldığında KOBİ sahip

ve yöneticilerinin işletmelerine nitelikli eleman tedarik edebilmeleri, yukarıda da belirtildiği gibi, oldukça fazla ücret ve yan ödemeleri gerektirebilmektedir. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu, alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır(Akgemici, 2001: 36). Bu tür nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır.

Ücret yönetimi, işletmelerin ücret sistemlerini geliştirmek ve sürdürmek için kullandıkları felsefe, strateji, politika, plan ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir. Daha kısa olarak ücret yönetimi, işletmenin ücret politikasının yönetilmesi sürecini ifade eder. Bu süreçte ulaşılmak istenen başlıca amaçlar; gerekli niteliklere sahip(yetkin) işgücünü kendisine çekecek, motive edecek ve elde tutacak ve aynı zamanda çalışanlarca adil olarak algılanacak etkin bir ücret yapı ve sisteminin oluşturulması ve uygulanmasıdır. Ücret yönetimi, kısaca, ücretlendirmeye ilişkin amaç, politika, sistem ve uygulamaları içeren bir İKY fonksiyonu olarak tanımlanabilir(Acar ve Alay, 2008: 420). Aynı zamanda ücret politikaları, İK yönetimlerinin diğer tüm işlevleri ile karşılıklı olarak desteklenmekte ve bu işlevler doğrultusunda geliştirilmektedir. Ücret politikaları ve sistemleri, ücretin parasal boyutu yanında, örgütte yer alan herkesi motive edebilen güçlü bir araç olma özelliği açısından önemlidir. Ücret sistemleri, işletmeyi çalışanlar için çekici kılan, çalışanların örgütteki sürekliliğini ve motivasyonunu sağlayan, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve bu hedefleri destekleyen bir araçtır(Gök, 2006: 46).

Personeli etkin ve verimli çalıştırmanın temel koşullarından biri de ona emeğinin karşılığını tam olarak vermektir. Gerçek anlamda verilen ücretin azlığı, çokluğu, yeterliliği veya yetersizliği konusunda kesin bir hükme götürecek olmuş standartlar yoktur. Fakat belirli bir noktada birleşebilmekde mümkündür(Geylan, 1992: 161). Günümüzün bilgi ve iletişim çağı olduğu kabul edildiğinde, çalışanların kazanımları karşılığında elde ettikleri ücretlerini, çalışma arkadaşları veya aynı pozisyonda çalışan diğer örgütlerdeki çalışanların ücretleriyle, kıyaslama yapacaktır. Bu süreçte çalışan emeğinin karşılığını alamadığını düşündüğünde, organizasyon için sorun ve sıkıntı kaynağı olacaktır.

Günümüzde sadece küçük ve orta boy işletmeler değil aynı zamanda büyük işletmelerin büyük bir oranı, düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına geleceği yanılgısına düşerek çalışanlarına düşük ücret vermektedirler. Ama işgücü maliyetinin, çalışanlara ödenen ücretin yanı sıra verimliliklerine de bağlı olduğu göz önüne alındığında bu varsayımın doğru olmadığı görülebilir. İşgücü maliyetini ücretlerle karıştırmanın yanı sıra bazı şirketler işgücü maliyetini azaltmanın rekabette başarı için şart olduğunu da kabul ederler(Pfeffer, 1995: 2-29); özellikle ülkemizde bu yaklaşım daha çok kabul görmektedir. Oysa bu yaklaşım, rekabetin maliyete dayandığı ekonomilerde bile pek geçerli değildir; çünkü pek çok kurumda işgücü maliyeti toplam maliyetin ancak küçük bir yüzdesini oluşturmaktadır.

3.3.4.2. Ücret Yönetimi Fonksiyonunun Kurumsallaşması

İşletme yönetiminin icra etmesi gereken fonksiyonlar planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetlemedir. Yönetim fonksiyonlarının kişiye bağımlı olmadan ilke ve kurallara bağlı olması bir anlamda kurumsallaşması gerekir. Aynı şekilde ücret yönetimi fonksiyonunun kurumsallaşması bir süreci ifade eder. Bu süreçte 1. aşama işletmelerde insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı için doğru sayı ve nitelikte insan kaynağı ile çalışmayı sağlayacak İK planlaması yapılmasıdır. 2. aşamada işin gerektirdiği niteliklere uygun eleman seçimi ile süreç devam etmelidir. Yeni gelen elemanların oryantasyonu ve sosyalleşmeleri süreci hafife alınmadan sistematik olarak yürütülmelidir. Örgütsel faaliyetler devam ederken sürekli eğitim ve geliştirme işin bir parçası olarak görülmelidir. Bireylerin performansları önceden belirlenen kriterler ve standartlara göre değerlendirilmelidir. Performans sonuçlarının eğitim, kariyer ve en önemlisi ücrete yansıtılması sağlanmalıdır(Erdoğmuş, 2007. 4-6). Tüm bu faaliyetler, sistematik bir biçimde yürütülmesi, aynı zamanda o işletmenin kurumsallaşma düzeyinin ölçüsünü belirleyecektir.

Ücret yönetimi son yıllarda iş dünyasının üzerinde en çok durduğu konuların başında gelmektedir. Bunun nedeni, düşük enflasyonlu dönemde, doğru ücretlendirmenin daha da önem kazanmasıdır. Tek haneye düşen/düşme eğiliminde olan enflasyon nedeniyle, yüksek zamlar yapamayan şirketler kalifiye çalışan bulmak ve iyi elemanları elde tutmak için doğru ücret politikası uygulamaları gereklidir(Bazal, 2006). KOBİ'lerde ücret yönetiminin kurumsallaşma sürecinde ücret politikaları, işletmenin

misyonu, vizyonu, amaçları ve bunlara bağı olarak tanımlanan İKY politikaları doğrultusunda oluşturulmalıdır. Bu süreçte mevcut sistem dikkatle irdelenerek patron/yöneticiler tarafından belirlenen ücret sisteminin tasarlanması ve uygulamaya konması gerekir. Bunun için KOBİ'lerde öncelikle doğru ve oturmuş bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulur. Kurumsallaşma sürecinde rollerin ve iş/iş süreçlerinin tam olarak belirlenmesi ve tanımlamaların yapılması önemlidir(Benligiray, 2004: 176-177). Kurumsallaşma sürecinde yapılması gereken adımlar şöyle sıralanabilir(Şahan, 2006, www.ikademi.com/ucret-yonetimi/162-ucret-yonetimi.html, Erişim Tarihi: 18.10.2009; Benligiray, 2004: 177):

- Ücret yönetimi uzun dönemli bir plan olarak kabul edilmeli ve kısa dönemli bir düşünce olarak görülmemeli,
- İKY fonksiyonları bir bütün olarak ele alınarak organizasyon şeması oluşturulmalı,
- Sisteme dahil olacak işlerin ve rollerin tanımlanması,
- Rollerin ve işlerin tanımlanmasıyla birlikte, bunlara uygun ücretlerin belirlenmesi amacıyla işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak mutlak anlamda değerlerinin sistematik olarak belirlendiği iş değerlemesinin yapılması,
- Kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmeli ve bunlar belirli zamanlarda revize edilerek, bunların çalışanlara aktarılacak şeffaf yönetim yapısı oluşturulmalı,
- Sistemin uygulanmasıdır.

3.3.5. Çalışma İlişkileri Yönetimi Fonksiyonu

İşletmeler insan kaynakları yönetim politikaları düzenlerken içinde buldukları ülkenin yasalarına uymak zorunluluğu vardır. Çalışanlar konusunda çıkarılan birçok yasa işletmenin bağımsız hareket etmesini kesinlikle sınırlamaktadır. Örneğin(Sabuncuoğlu, 1997: 73):

- Asgari ücretin saptanması ve uygulanması,

- Çalışma koşullarının düzenlenmesi: Çalışma saati, iş güvenliği, belirli oranda engelli işgören çalıştırma zorunluluğu ve iş güvencesi gibi,
- İş kazaları ve hastalık halinde ücret ödenmesinin devamı,
- Emeklilik için işletmelerin zorunlu ödemeleri gibi konularda ilke olarak çalışanların korunması amacıyla çeşitli yasal yaptırımların getirilmesi gibidir.

Endüstrileşme ile birlikte işgörenler, katkıları çok az olan bir çalışma düzeni ile karşılaşmışlardır. Bu yeni çalışma düzeni endüstrileşmenin ilk dönemlerinde işçiler arasında huzursuzluklara; bireysel(devamsızlık, işe geç gelme) ve örgütsel(sendikalaşma) düzeylerde direnmelere yol açmıştır. Bununla birlikte teknolojik alandaki gelişmelerin, mesleklerin ekonomik üstünlükleri üzerinde değişimlere yol açması ve bazı işletmelerin kapanması sonucunda işten ayrılanlar yeni iş aramaya başlamışlardır. Böylece endüstri işçisinin istihdam güvenliğini sağlama sorunu önem kazanmıştır. Böylece çalışanların, olumsuz çalışma koşullarından zarar görmelerinin önlenmesi doğrultusunda gelişen işçi hareketleri sonucunda sendikalaşma çabalarının arttığı görülmüştür (Aldemir ve Diğ., 1996: 261).

Çağdaş iş pazarındaki değişim, çalışanların yönetimi(the management of employees) kavramını yeniden gündeme getirmiştir. Bu bağlamda işletmelerde çalışanların ilişkileri İKY yöntemlerine paralel olarak bir gelişim göstermişlerdir. Ancak işçi-yönetici arasındaki dengeleri yeniden yapılandırabilecek bu oluşuma neden olan bazı önemli faktörler vardır. Buradaki faktörlerin birçoğu endüstri ilişkilerinin geleneksel yapısındaki değişimden kaynaklanırken, bazıları ise işletmelerdeki organizasyon ilkeleri, üretim metotları ve uygulamalarındaki değişimden kaynaklanmaktaydı. Buradaki değişimleri genelde etkisi altına alan makro koşulları da göz önüne almak gerekiyor. Bu anlamda önemli bazı gelişmeler şöyle sıralanabilir(Büyükuslu, 1998: 174-176):

- Sendikaların üye kaybederek daha etkisiz hale gelmesi,
- Toplu iş sözleşmesi kapsamına giren işgücündeki azalma(ücretlerin toplu iş sözleşmesi aracılığıyla tespitindeki azalma),

- İstihdam ve çalışma koşulları meselelerinin kolektif mekanizmalar dışına çıkıp, bireysel ilişkilere kayması,
- İstihdam ve çalışma koşullarının yöneticiler tarafından tek taraflı düzenlenmesi eğiliminin yaygınlaşması,
- Organizasyonların yeniden yapılanması ve standart istihdam biçimlerinden kaçışın başlaması,
- Part-time, taşeron, sözleşmeli personel ve geçici süreli istihdam yöntemlerinin gündeme gelmesidir.

Görüldüğü üzere İK yönetimi zamanla artan bir ivmeyle daha çok gündemde kalırken, genel anlamda personel yönetimini ve endüstri ilişkiler sistemini etkilemiştir. Burada insan kaynağının ve işlerin özelliklerinin değişimiyle birlikte İK yönetiminin tamamen farklı bir boyuta ulaştığı anlatılmaktadır. Küresel boyutta insan kaynakları yönetimi sürekli olarak değişecek olması örgütler açısından önemlidir.

Bu açıdan bakıldığında, yirmi birinci yüzyılda süreksizliğin heyecan verici yönü, fırsat yaratmasıdır. Bir anlamda bu yüzyılın kimsenin elinde olamayacağıdır. Ama geleceği ele geçirmek için önce, geçmiş bırakılmalıdır. Eski modelleri, eski paradigmaları, eski kuralları, eski stratejileri, eski varsayımları, eski başarı reçeteleri sorgulanmalı ve hatta kimi durumlarda, unutulmalıdır. (Gibson, 1996:5).

3.3.5.1. İşçi – İşveren İlişkisi

Çalışanlarla olumlu ilişkiler kurma çabası, her basamaktaki tüm yönetim kademelerinin işbirliğini gerektirir. Bu çabanın yönelmesi gereken önemli öğelerden bazıları şöyledir: İş güvenliğine ve karşılıklı güvene dayanan bir çalışma ortamı, kompleks olmayan bir yönetim felsefesi, stratejisi, politikası ve uygulaması, çalışanlara işlerinde gelişme fırsatıdır(Palmer ve Winters, 1995: 166). Fakat günümüzde teknolojik gelişmeler ve değişimler, reorganizasyonlar, şirket birleşmeleri, beklenmedik küresel krizler ve küçülmeler gibi olgular hem işçileri hem de işverenleri etkilemekte ve her iki tarafın birbirlerine olan bakışını değiştirmektedir(Bilgin, 2001: 291).

William Ouchi'nin Z teorisi güvene, kişisel ilişkilere ve uzun dönemli istihdam güvencesine dayanan bir kültürel ortama götürür. Z teorisini uygulayan bir organizasyonda bu kültürün girmediği hiçbir yer yoktur. Organizasyonun ürettiği

ürünlerde bile bu kültürün izleri görülür. Bütün değerler içinde, çalışanlara gösterilen bağlılık en önemlisidir. Z teorisinde, her elemanın hayatı bir bütün olarak görülür. İnsancıl çalışma koşulları organizasyonun verimini ve karını yükseltmekle kalmaz, çalışanların kendi kendisine de saygı duymasını sağlar(Palmer and Winters, 1995: 166). Buna karşılık işletmeler daha durağan ve belirli koşullar altında çalışırken, Japonya'daki uygulamaya benzer ömür boyu istihdam, işçinin de işverenin de arzuladığı bir uygulamaydı. İşgücünün sürekliliğini sağlayan işveren, onun eğitimi için finansal yatırım yapar, onu işletmesine bağlamak için gerekli çabayı gösterir ve uzun dönemli istihdam garantisi verirdi. Bugün ise, değişim ve belirsizlik, çalışan insanın iş güvencesini ve kariyer planlarını alt üst etmektedir. İşletmeler açısından işgücü esneklik; işe alınır, kısa süre için bazı becerileri nedeniyle çalıştırılır. Çalışanlar da artık iyi performansın iş güvencesi sağlamaya yetmediğini öğrenmişler veya öğrenmektedirler. Birden fazla kariyer hedeflemeleri, sürekli öğrenmeleri ve kendilerini yenilemeleri gerekmektedir(Bilgin, 2001: 291-292).

3.3.5.2. Çalışma İlişkileri Yönetimi Fonksiyonunun Kurumsallaşması

Çalışma yasalarının şekillenmesi ve zaman içinde yeniden düzenlenmesi ulusların yaşadığı ekonomik ve sosyal gelişmelerden bağımsız değildir. Bu nedenle ekonomik ve politik konjektür, teknolojik-sosyal gelişme, istihdam ve işsizlik oranları, uluslararası sermaye hareketleri ve üretim ve yönetim modellerindeki değişim bireysel ve toplu iş ilişkilerini düzenleyen yasalar üzerinde etkisini hissettirmiştir. Bu bağlamda, II. Dünya Savaşı sonrası ekonomik boyuta damgasını vuran kitle üretimine dayalı "fordist" üretim modeli bireysel ve toplu iş ilişkilerinin yasal bir sistem içinde düzenlenmesini ve çalışma ilişkilerinin kurumsallaşmasını teşvik etmiştir(Büyüksulu, 2002).

Bir taraftan ekonomik durgunluk, yüksek enflasyon ve bütçe açıkları ekonomik sistemi etkilerken diğer taraftan uluslararası ekonomik rekabet, teknolojik ilerleme ve uluslararası pazarın ön plana çıkması geniş çaplı toplumsal, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişim kurumsal yapıları, organizasyonları ve işletmeleri kökten etkilemeye başlıyordu. 1980'li ve daha sonraki yıllarda başlayan ve daha sonra, globalizasyon dinamiklerinin artan etkisiyle devam eden bu değişimin önemli unsurları şöyle özetlenebilir; "endüstri toplumundan bilgi toplumuna, emek yoğun teknolojiye yüksek

teknolojiye, ulusal ekonomik politikalarından dışa dönük dünya ekonomik politikalarına, merkeziyetçi yönetimlerden yerel yönetimlere, büyük işletmelerden KOBİ'lere, devletin ekonomik hayattaki rolünün azaltılmasına(özelleştirme) ve işletme odaklı politikalara geçiş olarak sıralamak mümkündür”(Büyükcü, 2003).

Bir işletmede insan kaynakları departmanı işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi bu ilişkileri bireysel düzeyde ele aldığı gibi, toplu ilişkiler düzeyinde de ele alıp yürütebilir. Küçük işletmelerde ise genellikle insan kaynakları departmanı olmadığından, bu işlevi yerine getirecek olan birim yerine, herhangi bir yönetici bu işlevi yerine getirebilir.

Geleneksel anlamda endüstri ilişkileri; endüstri sektöründe yer alan işçi-işveren ilişkileri ile bu ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan çalışma koşullarının belirlenmesini konu alan disiplinler arası bir bilim dalıdır. Burada endüstri sektöründeki işçi-işveren ilişkilerinin ve genel çalışma koşullarının belirlenmesi, düzenlenmesi ve daha iyiye yönlendirilmesi amaçlanırken, aslında daha da kurumsal ilişkiler kastedilmektedir. (Şimşek, 2007: 13). İşçi işveren arasındaki ilişkilerin kurumsallaşması sürecinde karşımıza önemli iki kurumsallaşma argümanı çıkmaktadır; bunlar, sendikalaşma ve toplu sözleşmedir(Ceylan, 1999: 74-78).

Demokratik toplumun temel unsurlarından biri olan işçi sendikacılığı tarihsel süreç içerisinde çalışanların yaşamının belli standartlara getirilmesi ve geliştirilmesinde, çalışma hayatında eşitliğin sağlanmasında, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve piyasa ekonomisinin işleyişi içerisinde ekonomik ve sosyal hakların unutulmamasında önemli rol oynamıştır. Ancak, yüzyılı aşan dönemde vazgeçilmez bir sosyal taraf olarak kendisini kabul ettiren sendikal hareket, günümüzde iç ve dış dinamiklerin yarattığı köklü değişim sürecinden önemli derecede, üyelerine karşı sorumluluklar yerine getirme konusunda hem yapıcı hem de küresel gelişmelerden dolayı kan kaybederek olumsuz olarak etkilenmiş ve etkilenmeye de devam etmesi kaçınılmaz olacaktır. 21. yüzyıla girerken, hızlanan ekonomik ve politik liberalizmin değişim dinamiğinin temelini oluşturduğunu iddia etmek yanıltıcı olmayacaktır. Değişim süreci kaçınılmaz olarak işçi sendikacılığını da değişik boyutlarıyla etkisi altına almış ve nihayetinde sendikal

hareketi yeni stratejiler oluşturmaya zorlamış ve zorlamaya da devam etmektedir(Selamoğlu, 2004: 39).

Bu bağlamda esnek üretim organizasyonunun en önemli sonuçlarından birisi, KOBİ'lerin sayısal anlamda artışıdır. Teknolojideki gelişmelere bağlı olarak, işletmeler küçük birimler halinde örgütlenmektedir. Esnek işgücü piyasaları işletme bazında kullanılan çekirdek işgücü ve ihtiyaç duyulduğunda istihdam edilen çevre işgücü(part-time, geçici, mevsimlik işçiler) kavramlarını beraberinde getirmiştir. Çekirdek işgücünün niteliği özellikle metropol ülkelerde hızla değişmekte, geçmişte imalat sanayi işçileri çekirdek işgücünü oluştururken, bugün çekirdek işgücü statüsünde, teknoloji ve bilgi yoğun sektörlerde, mutlak olarak yüksek ücret ve rahat çalışma koşullarına sahip, beyinsel işgücü yer almaktadır. Diğer yandan çevre işgücünün gerek gelişmiş, gerekse az gelişmiş ülkelerde üretim ve özellikle hizmet sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Taşeronlaşmanın artması çevre işgücünü genişleten başlıca unsurlardan biridir. Bütün bunların sonucu olarak işyerine bağlılığı zayıf, sınıfsal bağları gevşek, dağınık ve düzensiz ve çoğunlukla genç yeni bir işgören kitlesiyle karşı karşıya kalınmaktadır. İşçi işveren ilişkilerini kurumsal bir yapıya oturtabilmek için, sendikalar bu alandaki güçlerini koruyabilmek ve akışı tersine çevirebilmek için; istihdamın, çalışma koşullarının ve sosyal güvenliğin korunması; eğitim, insan kaynakları ve yeni yönetim teknikleri gibi konularda politikalar üretilmesi; üyelere yarar sağlayıcı hizmetler(eğitim, sağlık, hukuksal hizmet vb.) gibi, tüm dünyada olduğu gibi bizim ülkemizde de, arayışlara yönelmişlerdir(Ayd, 2003).

İşçi-işveren ilişkilerinde kurumsallaşma ve kurallı yaşama dönemi yeni İş Kanununun³ detaycı ve zaman zaman abartılı düzenlemelerinde görülmekle birlikte bunun bir örgüt kültür konusu olduğu, bu konuda gelecek yıllarda yöneticiler ve çalışanlar ortaklaşa olarak alacakları mesafenin sadece Kanunun uygulama boyutunu şekillendirmekle kalmayacağı ve aynı zamanda gelecek yıllardaki çalışma ilişkilerindeki

³ 1475 Sayılı eski iş kanunu, 23 Mayıs 2003 tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırılmış yerine, 4857 Sayılı yeni İş Kanunu(asıl adı ile; İş kanunu, Sendikalar kanunu ile Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun) getirilmiştir. Getirilen yenilikler, uygulamadaki eksiklerle Yargıtay tarafından oluşturulan içtihatların maddelere işlenmesi ve bazı tanım ve rakamların uluslararası sözleşme ve mevzuata yaklaştırılmasından ibaret olmuştur(Saday, 2003).

sosyal istikrarı veya aksi halde sosyal kaosu ve nihayet işgücü piyasalarını ve istihdam düzeyini derinden etkileyeceği bir realitedir(Büyükuslu, 2003: 9).

Sonuç olarak, çalışma mevzuatı, yöneticilerin ve çalışanın bireysel ve toplumsal yaşamını tanımlayıp, yönlendirebilen ve bireyin değişen ve farklılaşan ihtiyaçlarına cevap veren, aynı zamanda toplumun kendi değerleriyle çatışmayacak kavramları kapsayacak ve kolektif ilişkileri koruyacak bir anlayışla düzenlenmelidir. Sendikal alan ise, sendikaların daha rekabetçi ve verimli ve etkin olabileceği yasal zemin ve manevra olanaklarıyla donatılmalıdır. İşçi ve işveren organizasyonlarının dinamizmini frenleyen yasakçı ve korumacı anlayış yerine, onların önünü açacak ve ülke ekonomisinin yararına çalışacak, aynı zamanda uzun soluklu projelerine imza atılabilecekleri “gönüllülük” esasına dayalı “uzlaşma” kültürünün kurumsallaşması ve müşterek hedeflerin olgunlaşacağı diyalogların benimsenmesi için çaba sarf edilmelidir(Büyükuslu, 2003: 10).

3.3.6. Güvenlik ve Sağlık Hizmetleri Fonksiyonu

Sağlık hizmetleri ve güvenlik politikaları insan kaynağının, işletmelerine olan bağlılığını artıran, endişelerini ve korkularını yok eden en önemli unsurdur. Bu nedenle, çalışanlara tedavi edici işletme içi özel hekimlik hizmetleri yanında koruyucu hekimlik uygulama ve politikaları da verilmelidir(Eren, 1997: 320). Ülkemizde KOBİ olarak tanımlanabilecek küçük ve orta boy işletme sayısı oldukça çok fazladır. Genellikle atölye şeklinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde işyerinin niteliğinden ve üretim teknolojisinden kaynaklanan nedenlerle birçok sağlık ve güvenlik sorunları ortaya çıkmaktadır. KOBİ’lerde yaşanan ve işçi sağlığı ile iş güvenliği yönünden olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olan sorunların başlıcaları; sınırlı sermaye yapıları, uygun yapıda teknoloji kullanılmaması, geleneksel yöntemlerle üretim yapılması, teknik bilgi birikiminin yeterli olmaması, iş güvenliği bilincinin gelişmemesi ve öneminin kavranmaması, inşaa ve altyapı tesislerinin yetersiz olması, nitelikli işgücünün bulunmaması olarak sıralanabilir(Yılmaz, www.isguvenligi.net, Erişim Tarihi:24.08.2008). Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ’lerde, genellikle bu tür sorunların bir kısmı veya tamamı görülebilmektedir.

Çalışanların sağlığı ve güvenliği, pozitif bir örgütsel iklimde, çalışanlarla etkili bir iletişimi ve işgörenlerin sağlık ve güvenliğini yükseltecek bir yapıyı içerir(York,

2009: 5). Bunun için iş güvencesi politikası organizasyonun, çalışanlarına karşı uzun vadeli taahhüde girmesini gerektirir. Karşılıklılık ilkesi bu taahhüdün karşılığının alınmasını sağlar; ama uygulamaları ve ifadeleriyle çalışanların her an işten çıkartılabileceklerini gösteren bir işveren, çalışanlarından sadakat, bağlılık ya da organizasyonun başarı kazanmasına yönelik bir çaba görmesi de bekleyemez(Pfeffer, 1995:27). İşletmelerin, çalışanlarının iş güvencesini sağlamak için öncelikle, işe eleman alımında çok seçici çaba göstermesi gerekir.

Büyük işletmelerde doğal olarak yeterli kadro istihdam edilebilmekte ve iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları bir sistematiğe bağlı olarak yürütülmektedir. Ancak KOBİ'lerde bu mümkün olamamakta genellikle ustalık ve deneyimlerle sorunlara çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Özellikle son yıllarda kurulmakta olan Organize Sanayi Bölgeleri Küçük ve Orta Büyüklükteki işyerlerini belirli bir bölgede toplamakta ve kurumsal nitelikli hizmetlerin buralara da ulaşmasında önemli fonksiyonlar üstlenmektedirler(Baysal, 2007: 19).

Bu bağlamda çalışma koşullarındaki genel bir iyileşmenin parçası olarak İSİG'nin geliştirilmesi, yalnızca işçilerin rahatlığı açısından değil verimliliğe katkı bakımından da önemli bir strateji oluşturmaktadır. Güvende olan işçilerin çalışmaya daha fazla motive olmaları, işlerinden daha fazla tatmin duymaları, daha iyi ürün ve hizmet üretilmesine katkıda bulunmaları, böylece kişilerin ve toplumun yaşam kalitesini yükseltmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla, çalışanların sağlığı, güvenliği ve mutluluğu, kalite ve verimlilikteki gelişmelerin ön koşuludur ve bunlar genel sosyoekonomik, eşitlikçi ve sürdürülebilir gelişme açısından büyük önem taşımaktadır(Pekşen ve Canbaz, 2005:12).

3.3.6.1. İş Güvencesi

İş güvencesi, modern iş yasalarının en karmaşık, çelişkili alanıdır. Genelde, çalışma hayatındaki koruma fonksiyonunun, çağımızda ihracat, rekabet gücü, esneklik vb. kavramlarla küresel büyüme açısından ele alındığını görüyoruz. Bazı araştırmacılara göre, çalışma hayatında ortaya çıkan değişim ile hem “iş” kavramı hem de “güvence” kavramı değişmiştir. Güvenceye almaya çalıştığımız iş kavramı, esnekleşerek yapı değiştirmiş, standart dışı, geçici, süresi belirli, mevsimlik, kısmi süreli gibi yeni biçimlere dönüşmüştür. Ayrıca, işçi kavramı da yerini mavi yakalılardan bilgi işçilerine,

geleneksel işyeri kavramı ise, bazen yaşanan ev, bazen başka bir şirket veya çalışanın kendi bürosu haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımı(outsourcing) genişlemiş, alt işveren uygulaması da yaygınlaşmıştır(Ekin, 2003).

Sosyolog Emile Durkheim, hareketli bir toplumda diğer tüm öğeler değişse bile, bir insanın işinin değişmeden kalabileceğini söyler. Bu, tek bir organizasyon içinde yer aldığı takdirde, toplumsal düzenle ahlaki bütünleşme ve toplulukla dayanışma umutları tam olarak gerçekleşebilir. Fakat birçok organizasyon bunun tam tersini yapmaktadır. Hareketlilik arttıkça, bireyler organizasyondaki işlerini geçici bir iş gibi görmeye yöneliyor. Bu da insanları işlerine karşı yabancılaştırmakta, hatta onu düşmanı gibi görmelerine yol açmaktadır(Palmer ve Winters, 1995: 166).

Ülkemizde iş güvencesi olgusu, “çalışanın iş devamlılığının ve dolayısıyla kendisinin ve ailesinin tek geçim kaynağını oluşturan ücretinin sürekliliğinin sağlanması” olarak tanımlanmaktadır. Çünkü iş güvencesi çalışanın en önemli geçim kaynağı olan ücretinin ve dolayısıyla hizmet akdinin devamı ile sağlanabilir. Hizmet akdinin sona ermesi ve işçinin ücretini kaybetmesi, ödenecek tazminatlara rağmen işçinin mağdur kalmasına sebep olmaktadır(Yüksel ve Yıldız, 2002: 64).

Uygulamadaki iş mevzuatının klasik amacı, daha zayıf konumda olan işgücünün korunarak çalışma ilişkilerinde dengenin sağlanması iken, günümüzde, küreselleşmenin de etkisiyle, iş mevzuatından beklentiler önemli ölçüde değişime uğramakta ve iş hukuku giderek istihdam hukukuna dönüşmektedir. İş hukuku bu süreçte, sadece sistemdekileri(çalışanları) değil, sistem dışındakileri(işsizleri ve kayıtdışı çalışanları) kapsamaya ve işletmelerin esneklik gereklerini karşılamaya yönelmiştir. Bir yandan çalışanlar korunacak, diğer yandan ise girişimcilerin yatırım yapmaları, yapılan yatırımları büyütmeleri ve böylece istihdam yaratmaları teşvik edilecektir. Bunun için de girişimcilerin istihdam yaratmalarını engelleyen nedenler arasında önemli yer tutan aşırı sosyal korumanın yerini istihdamın teşvikine, özellikle de gençlerin ve kadınların istihdamının teşvikine bırakması gerekecektir. 4857 sayılı İş Kanunumuz ile esneklik yoluyla istihdam yaratılması konusunda yeni açılımlarının tam olarak sağlanamamasının temel nedeni, koruma anlayışındaki çarpıklıktır; çalışanları korumak amacıyla iyi niyetle öngörülmuş çok sayıdaki sosyal koruma hükmü, sonuçta kayıtdışılığa ve işsizliğe neden olmaktadır. Her bir yeni istihdam, yeni bir sorun olarak

algılandığında işverenlerin, mevcut çalışanlarına fazla çalışma yaptırmayı tercih etmeleri veya kayıtdışılığa kaymaları kaçınılmazdır. Son yıllarda ekonomimizde görülen istikrarlı büyümenin gereği kadar istihdam sağlayamamasının nedenlerinden biri de sosyal koruma amaçlı katı hükümlerdir. Yapılan tüm araştırma ve incelemeler, sosyal koruma arttıkça istihdamın azaldığını göstermektedir. Harvard ve Yale Üniversitelerinden ve Dünya Bankasından araştırmacılarca Türkiye dahil 85 ülkenin iş mevzuatı karşılaştırılmış ve yüksek sosyal koruma öngören iş mevzuatının istihdamı olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. ILO, OECD ve AB’de yapılan çalışmalar, güvenceli esnekliğin olumlu sonuçlarını göstermektedir(Süral, 2008).

3.3.6.2. İş Güvenliği ve Sağlık Hizmetleri

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemli çalışma alanlarından biri çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması ile iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunma çabalarını içerir. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemler yeniden gözden geçirilir ve bu konularda eğitim olanakları yaratılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile sadece iş kazalarının azaltıldığı, meslek hastalıklarının önlendiği işyerlerini oluşturmak değil, aynı zamanda çalışanların fiziksel, bedensel ve ruhsal olarak tam bir bütünlük içinde olduğu, iş barışı sağlanmış, verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak hedeflenir(Fırat, 2008: 2). Küçük işletmelerde güvenlik konusunda sorumluluk, genellikle sahip/üst yöneticilere kalmaktadır. Orta-boy işletmelerde daha çok tam zamanlı bir güvenlik sorumlusu görevlendirilmekte, bazı durumlarda da bu sorumlu kişi eğitimci ya da yöneticilik gibi işlerden de sorumlu olabilmektedir. Bazı güvenlik sorumluları sağlık ve güvenlik ilişkili iş ve prosedürlerinde bir danışman rolü oynama çabası göstermektedirler. Bu yaklaşım yöneticilerin ve supervizörlerin(şefler) risk değerlerini ortadan kaldırma konusunda işyeri çalışanlarına ve güvenlik sorumlularına danışmanlık yapma üzerine kuruludur(O’Hara, et al, 2005: 32).

İşçi Sağlığı ve Güvenliği konusunda çıkarılmış olan 4857 sayılı İş Kanununun 1. maddesinde: “Bu kanunun amacı işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir.” 77. maddesinde “İşverenler işyerlerinde işçi sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız

bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İşverenler işyerinde alınan işçi sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli işçi sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar.” Hükümleri yer almaktadır. Bu yasanın 78. maddesine dayanılarak çıkarılmış olan yönetmeliklerde işveren, işyerinde risk değerlendirmesi yapılmasından sorumlu tutulmuştur(Andaç, 2007: 21). Yukarıda kanunda da belirtildiği gibi, işçi ve işveren sağlık ve güvenlik konusuna uymada gerekli hassasiyeti göstermediklerinde sonuçları işletme, çalışan ve ülke açısından iyi olmamaktadır. Bu sonuçlar konusunda aşağıdaki belirtilenlere daha dikkatli bakılması gerekir.

Hızlı teknolojik gelişmeler bir yandan insanın refahına hizmet ederken, diğer taraftan da insan hayatı ve çevresi için tehlikeleri beraberinde getirmektedir. Üretim sürecine giren her yeni madde, makine, araç ve gereç insan sağlığı, işyeri güvenliği ve çevre sağlığı için tehdit oluşturmaktadır. Her yıl birçok işgören çalıştıkları yerlerdeki çeşitli tehlikeler sonucunda yaralanmakta, hastalanmakta veya ölmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü(ILO) kaynaklarına göre dünyada her yıl; 1,2 milyon kişi iş kazaları ve meslek hastalıkları dolayısıyla hayatını kaybetmekte, 250 milyon kişi iş kazaları, 160 milyon kişi ise meslek hastalıkları sonucu ortaya çıkan zararlara maruz kalmaktadır. Ülkemizde ise 2003 yılı Sosyal Sigortalar Kurumu(SSK) istatistiklerine göre; 76.668 iş kazası, 440 meslek hastalığı olgusu meydana gelmiş, bunların 811’i ölümlü sonuçlanmıştır. 2003 yılında iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu kaybedilen iş günü sayısı ise, 2.111.432 gündür. Aynı şekilde KOBİ’lerde iş kazaları sonucu 2006 yılında 1592 çalışan hayatını kaybetmiştir. Bu rakam oldukça yüksek bir rakamdır ve maalesef ölümlü olayların büyük çoğunluğu da küçük ve orta ölçekli işyerlerinde meydana gelmektedir. Ancak, SSK istatistiklerine yansımayan iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu kayıplar da dikkate alındığında, olayın boyutlarının daha büyük olduğu tahmin edilmektedir(Pekşen ve Canbaz, 2005: 12; Baysal, 2007: 19) .

Hangi sonuçlar veya rakamlar kullanılırsa kullanılsın(meydana gelen kaza sayısı, bu kazalarda hayatını kaybeden ve yaralanan kişi sayısı gibi kriterler) ve ne açıdan bakılırsa bakılsın(ekonomik, sosyal, ve insani vb) işçi sağlığı ve güvenliği yalnızca çalışma hayatının değil, günümüz sosyal hayatının bütününe ilgilendiren önemli

konulardan birini oluşturmaktadır. Bu öneme bağlı olarak, işçi sağlığı ve güvenliği, nerede ise tıptan hukuka kadar bütün disiplinlerin ilgi alanına giren, çok yönlü olarak ele alınması ve çözümler getirilmesi gereken bir alandır. Bu alanla ilgili çalışmaların odak noktasını da, uluslar arası belgelerde belirtilen ve yer alan ifadelerle “Bütün çalışanların, insan haysiyetine uygun çalışma şartlarında, kendini geliştirebileceği ve toplum için fayda sağlayabileceği, sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışma hakkı vardır”(BM, İnsan Hak. Bil.(1948) Md, 23 ve BM, Eko. Sos. Kül. Haklar Söz,(1975) md. 7) ilkesinin hayata geçirilmesi oluşturmaktadır(Alper, 2005: 16).

İşçi sağlığı ve güvenliği(İSİG), alanında yukarıda belirtilen ortamı oluşturmak ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, konu ile ilgili bütün sosyal tarafların da katılımı ile, İSİG'nin temel ilkeleri ile uyumlu nitelikte olmak üzere, önleyici ve koruyucu nitelikte aktif politikalarla, iyileştirici pasif politikaların belirlenmesi ve ülke düzeyinde birbirini destekleyici şekilde ve eş zamanlı olarak hayata geçirilmesi gerekir.

Bundan dolayı çalışma yaşamının kalitesi, çalışma koşullarının ve işletme yönetiminin kalitesine bağlı olacaktır. Bu bağlamda işçinin tatmin olması yüksek verimlilik için düşük işgücü devir oranı ve işe devamsızlık oranlarının düşüklüğü, iş kazası oranlarının azlığı, işçilerin tutum ve davranışlarının iyi olması insan kaynakları yönetiminin temel hedefleri arasında olmalıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde yaptığı çalışmalarla hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi eğitim ve geliştirme programları, kariyer planlaması ve danışmanlık gibi hizmetlerle çalışma yaşamının kalitesini artırarak işçilerin motivasyon ve iş tatminini doğrudan artırırken, ücretlendirme uygulamaları, işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri ile dolaylı olarak arttırmaktadır. Unutmamak gerekir ki, bu nitelikteki bir politika, yalnızca çalışma şartlarının iyileştirilmesi anlamına gelmez, çalışanların üretkenliği ve verimliliğine katkı sağladığı ölçüde fertlerin ve toplumun yaşam kalitesinin de yükselmesine katkıda bulunur(Fırat, 2008: 5; Alper, 2005: 16).

3.3.6.3. Güvenlik ve Sağlık Hizmetleri Fonksiyonunun Kurumsallaşması

Kurumsal bir yapıya kavuşma, çalışan tatmininin sağlandığı ve bununla birlikte dolaylı olarak müşteri tatmininin sürekli bir yapıya dönüştüğü bir organizasyon yapılanmasıyla başlar. Çalışanların memnuniyeti sağlanmadan müşteri memnuniyetini

sağlamaya çalışmak işletmeyi bir noktada tıkanıklığa götürecektir. Bu konuda atılması gereken en önemli adım ise çalışanların motivasyonunu sağlamak ve korumaktır. Bunun birçok yolu vardır. Ama bunlar tek başına değil bir arada uygulanırsa sonuç alınabilir. Bu yönde yapılan çalışmada motivasyonun iki etmeni olduğu görülmüştür. Bunların birincisi sürdürme etmenleridir. Bu, çalışanlara ödenen ücret, çalışma şartları, ast-üst ilişkileri, uzun süreli iş güvencesi, işçi sağlığı ve güvenliği gibi konular olmakla birlikte, çalışanların motive edilmesinden çok onların işlerini sürdürmeleri sağlanacaktır. Bir diğer etmen ise motive edici etmenlerdir. Bunlar işletmenin çalışana verdiklerinden çok, çalışanın kendi elde ettikleri ile tatmin olmasıdır. Sürdürme etmenleri oluşturulmadan motive edici etmenlerin sağlanması pek fazla işe yaramayacaktır(Erdemir, www.kobitek.com, Erişim Tarihi:22.08.2008).

Özellikle ülkemizde, iş güvencesine ilişkin koruyucu hükümler, işletmeleri kurumsallaşma ve işyerlerinde insan kaynakları disiplin yönetmeliklerinin hazırlanarak işe alım sürecinden işyerindeki çalışma koşullarına ve işyerinde disiplin kurullarının kurulmasından, uygulanacak disiplin cezalarına kadar birçok konunun düzenlenmesi yönünde zorlamaktadır. Disiplin kurulları, yüksek para cezaları, tazminat ve diğer ödemelerle karşılaşmak istemeyen işverenlerin, olanakların elverdiği ölçüde iş süreçlerinin kurumsallaşmasını sağlamaları gerekir(Işıklı, www.alitez.com, Erişim Tarihi:23.08.2008).

Organize Sanayi Bölge yönetimleri İşçi Sağlığı Güvenliği alanında da çok önemli fonksiyonlar üstlenebilirler. Sistemik bir çalışma gerektiren, risk değerlendirmesi çalışmaları, işyerleri ölçeğinde anlaşılabilir seviyede anlatılarak daha çok küçük işletmelerin de bu konuda etkin kontrol sağlamalarına yardımcı olunabilir. Özellikle belirli ve sınırlı riskler ihtiva eden küçük işletmelerde işletmenin özellikleri dikkate alınarak yapılacak bir Risk Değerlendirmesi çalışması çalışanların da katılımı ile yapılması halinde çalışanların bu konuda bilinç düzeylerinin yükselmesine de katkıda bulunacaktır. İşçi Sağlığı Güvenliği(İSİG) politikası, uzun dönemde bu politikaların sürekliliğini sağlamak ve etkinliğini artırmak üzere, konu ile ilgili sosyal tarafların davranışlar bütününden oluşan bir İSİG kültürü oluşturmalıdır. Bu kültürün özünü de çalışanın, çalıştırmanın, sendikaların, meslek örgütlerinin ve devletin işleyişiyle ilgili olarak üstlendikleri rollerinin gereğini yerine getirmeleri bilincinin oluşturulması vardır(Alper, 2005: 16; Baysal, 2007: 19) .

Güvenlik bilgiye dayanmaktadır. İe sindirilmiş ve yaşam biçimi haline getirilmiş bilgiye ise kültür denilmektedir. Güvenlik kültürü, kurumun sağlık ve güvenlik programlarının yeterliliğine, tarzına ve uygulamadaki ısrarına karar veren birey ve grupların, değer, tutum, yetkinlik ve davranış örüntülerinin bir ürünüdür. Bilginin yaygınlaşması sonucunda güvenlik kültürüne sahip olan topluluk bir müddet sonra, güvenilir sistemi ve sistemin gereksinmelerini talep eden, talebin karşılanması için baskı unsuru olan ve izleyen topluluk haline gelecektir(Pekşen ve Canbaz, 2005:13). İşletmede bu güvenlik kültürünün oluşumuyla, İşçi Sağlığı ve Güvenliği Fonksiyonunun bu kültür yapısıyla yönetilmesi, bu fonksiyonun kurumsallaşmasını sağlayacaktır.

Amaçlanan hedeflere ulaşmak ve beliren sorunlarla baş edebilmek için, KOBİ'lerin içinde buldukları ulusal pazarda değil aynı zamanda uluslararası pazarlarda da varlıklarını sürdürebilmeleri için, motive olmuş ve işe ve örgüte bağlı işgücüne sahip olması gerekir. Farklı bir anlatımla bugünün rekabetçi piyasa şartlarında, örgütlerin en iyi işgörenleri temin etmeleri ve uzun dönemde örgütte tutmak için gereken koşulları sağlamaları önemlidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE İKY FONKSİYONLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA: MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde teorik bölümlerde ele alınan bilgileri test etmek, tartışmak ve ortaya koymak için alan araştırması yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, kapsamı ve yöntemi ile birlikte araştırmanın uygulamasına yönelik olarak oluşturulan anketin hazırlanmasıyla ilgili bilgiler, uygulama sonucu elde edilen bulguların analizi ve analiz sonuçlarının yorumlanması, tartışılması ve öneriler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Küresel ekonomik boyutta işletmeler ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını sürekli hale getirebilmeleri için, hızla değişen teknolojik yapılara ve dinamik pazar koşullarına uyum sağlayacak insan kaynaklarına ve yönetim yapılarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bazı örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsallaşmadığı, faaliyetlerin belli bir sistematikten yoksun olarak ve kişilere bağlı olarak yürütüldüğü görülmektedir. Örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının eksikliğinin görüldüğü temel alanlar, kişi-iş uyumunun yeteri kadar sağlanamaması, işe alımlarda işin gerektirdiği niteliklerin esas alınmaması, bireysel performansın doğru ve adil bir biçimde değerlendirilmemesi ve ödüllendirmedeki eksiklikler olarak sıralanabilir(Erdoğmuş, 2007: 3, www.turkticaretrehberi.com, Erişim Tarihi:01.08.2008). Tüm bu eksiklikler sonuç olarak insan kaynağının atıl kalması ve verimliliğinin düşmesi anlamına gelmektedir.

Ülkemizde KOBİ'lerin hedeflerine ulaşabilmek için sarf ettikleri çabalar/iş süreçleri belirli bir zaman diliminde değişebilmekte ve bu yüzden belirli bir kurallar zinciri oluşturamamaktadırlar. Bunun altında, ilk bakışta, iş ve iş süreçlerinin nasıl yapılacağını çok iyi bilen patron/yöneticilerin çok fazla olmaması ve girişimcilerin kurmuş oldukları örgütlerini, güvensizlik yüzünden profesyonel yönetime devretmekten kaçınmaları yatmaktadır. Bunun temel sebebi ise işletme yönetiminde oluşabilecek sorunlara çözüm bulma becerisine sahip olamamak ve en önemlisi yönetim süreçlerinin belirli bir standarda oturmamasıdır.

Bu araştırmanın temel amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşma düzeyleri arasında bir bağlantının var olma durumu tespit etmeye yöneliktir.

4.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmada, Manisa OSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerde yönetici olarak çalışanların tamamı ana kütle olarak alınmıştır. Anket formlarının dağıtıldığı işletmeler Ek 1'de listelenmiş ve bu işletmelere yaklaşık olarak 300 adet anket formu bu işletmelerin yöneticilerine elden verilmiştir. Sonuçta, dağıtılan yaklaşık 300 anket formundan sadece 107 anket formu geriye dönmüştür.

4.3. Veri Toplama Tekniği

Tezin uygulama aşamasında kullanılacak ölçekte yer alan anket sorularının, cevap verecek yöneticiler tarafından anlaşılabilir olduğunu görmek açısından ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama ile anket sorularının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını görmek ve gelen eleştiriler doğrultusunda soruların düzeltilmesi ve değiştirilmesi amaçlanmıştır.

Ön uygulama için, anketin uygulanacağı grubun niteliklerini gösteren farklı işletmelerden 20-25 kişi arasında küçük bir grup seçilmiş ve anket uygulanmıştır. Bunun sonucunda anketteki soruların büyük bir kısmı anlaşılır bulunmuştur. Ön uygulama sonucunda hazırlanan anketin geçerliliğini değerlendirmek için konuya hakim uzman akademisyenlerden yardım alınmıştır.

Bu araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket doğrudan birincil veri kaynaklarına ulaşma mümkün olduğundan, elde edilen bilginin bu yöntemle geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kabuledilebilir sonuçların elde edilmesine ve çeşitli istatistiksel analizlerin yapılmasına imkan tanıdığından üstün bir veri toplama kaynağıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan literatür taramasında tam olarak “ KOBİ'lerde İKY fonksiyonları açısından kurumsallaşma” konusunda yapılan bir araştırmanın olmadığı dikkate alınarak, bu konuya en yakın olarak, Yaprak Baran'ın “Yönetimsel açıdan kurumsallaşma düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma” adlı doktora tez(2001)

çalışmasındaki ölçekten yararlanan Mustafa Ö. Pembe tarafından hazırlanan “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” adlı Y. Lisans(Pembe, 2004) çalışmasındaki ölçekten yararlanılarak bu araştırmada kullanılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduran yöneticilere 13 adet demografik bulguları içeren soru yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi ölçecek 9 boyutu tespit etmeye yönelik 53 sorudan yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar:

- Kurum Kültürü,
- İnsan Kaynakları Veri Tabanı,
- İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sistemi,
- Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi Faaliyetleri,
- Kariyer Yönetim Sistemi,
- Yönetimsel Şeffaflık Politikası,
- Performans Yönetim Sistemi,
- Ücret Yönetimi Sistemi ve
- İş Sağlığı ve Güvenliği Politikasıdır.

Anket formunda yer alan demografik sorular çoktan seçmeli ve doldurmalı sorulardan oluşmaktadır. KOBİ’lerin İKY fonksiyonları uygulamaları ile ilgili hususlara ilişkin sorularda yöneticilerden, 5’li sınıflama esasına göre tutumlarını sergilemeleri istenmiştir. Anket formunda yer alan sorular aşağıda gösterilen “5’li Likert Ölçeği” üzerinde hazırlanmıştır;

- Kesinlikle Katılıyorum,
- Katılıyorum,
- Kararsızım,
- Katılmıyorum ve
- Kesinlikle Katılmıyorum.

Alan araştırmasında, toplanan verilerin analizi için SPSS 13.0 istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

4.5. Hipotezlerin Oluşturulması

4.5.1. KOBİ-İKY Fonksiyonlar Arasındaki İlişki

KOBİ'ler büyüklüklerinden dolayı, kapasite açısından, pazara hakim olma ve küresel örgütlerin sahip oldukları kaynaklar açısından kendilerini eksik hissetmektedirler(Knight, 2000). Bundan dolayı büyük örgütler KOBİ'lerden daha güçlü rekabetçidirler; büyük örgütlerin kaynaklara ulaşmaları, daha büyük pazar payına sahip olmaları ve ölçek ekonomisine ulaşmaları daha kolaydır. KOBİ'lerin genelde hayatta kalma, büyüme, başarılı olma ve ekonomik ve sosyal rollerini arttırma ısrarları olmasına rağmen, çeşitli problemlerle karşılaşmaları yönetsel ve İK yönetim yapılarından kaynaklandığı bildirilmektedir(Fazzari ve Mosca, 2009: 353). Buna karşılık girişimcilik araştırmaları, KOBİ'lerin informal ve esnek davranış sergileme açısından büyük işletmelerden daha avantajlı olduğunu göstermektedir. Örneğin Koch ve McGrath(1996)'ın ortaya koyduğu bulguda, genelde KOBİ büyüklükleri İKY planlama, formal eğitim uygulamaları vb. fonksiyonlar ile ve tam olarak İKY kültür yapısıyla pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür(Kok ve Uhlaner, 2001: 275).

KOBİ'lerin organizasyon yapılarında, kendileri için inovasyon sağlamak, organizasyonlarını geliştirmek ve en önemlisi organizasyonlarının büyüme hedefini gerçekleştirmek amacıyla İK yönetimi gerekli görülür. Tüm KOBİ'lerin büyüme yönündeki başarılarının temelinde, İK'larını etkin bir şekilde yönetebilmek stratejik bir yaklaşım olarak görülür(Sethakaset ve Santimataneedol, 2008: 21). İKY fonksiyonları uygulamalarının, her büyüklükteki örgütler içinde geleneksel ve stratejik rolü, ampirik olarak ortaya konabilmesi ve kurumsallaştırılabilmesi mümkündür(Tocher and Rutherford, 2009: 457). Kotey ve Slade(2005) işletmelerin büyüme eğilimiyle birlikte, bu işletmelerde formal İKY fonksiyonlarının uygulamalarını incelemişlerdir. Onlar, çalışan sayısının artmasının işgücü ayırımına, çalışmaların belgelenmesine, organizasyonun hiyerarşik yapısına ve daha çok yönetsel boyut gibi insan kaynakları sistemlerini formalizasyona götürdüğünü ortaya koymuşlardır. Genelde, KOBİ'lerde İKY informal bir sistem olarak kabul edilmiştir. Onlar, KOBİ'lerde İKY'nin daha çok formalleşmesiyle birlikte firmaların daha çok büyüme eğiliminde olduğunu tartışmışlardır(Sethakaset ve Santimataneedol, 2008: 28).

KOBİ'lerde İKY'nin uygulamalarının özel ve gayri resmi tanımlarının yapılabildiğinin birçok kanıtı vardır. Bu konuda, KOBİ'ler hakkında Cardon ve Stevens'in(2004) "biz ne biliyoruz"un özetinde bunu, daha net olarak görülebilmektedir: bu araştırmada tüm firmalar sadece İK'nın belirli biçimlerine hatta informal yapılarına sahiptir; bazı örgütler organizasyonlarında profesyonel İK'na sahip değildir; 100 kişiden fazla istihdam yapan firmalar muhtemelen İK fonksiyonlarını ve İK bölümlerini geliştirebilirler; daha önceki İK tercih şekli, sonradan işletme performansını çok anlamlı bir şekilde etkileyebilecektir(Mayson ve Barrett, 2006: 449).

KOBİ'ler yaşamları boyunca kademeli olarak, sahip oldukları İK'nın kabiliyet ve yetenekleri doğrultusunda üstesinden gelebilecekleri durumlar ve deneyimlere göre İKY yapılarını adapte edebileceklerdir. KOBİ'lerde İKY, belirli bir zaman diliminde ve dış çevreleri tarafından şekillendirirler. Daha sonra müşteri istekleriyle ve dış çevrelerinin ve şartlarının değişimiyle KOBİ'lerin politikaları meydana gelir(Sethakaset and Santimataneadol, 2008: 21). Ayrıca tüm bu bulgular ve araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁:KOBİ'lerin faaliyet süresi arttıkça insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

H₂:KOBİ'lerin işletme büyüklüğünün, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

H₃:Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

H₄:KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları kendi aralarında pozitif bir ilişkiye sahiptir.

4.5.2. Aile İşletmesi Olan Kurumlar İle Aile İşletmesi Olmayan Kurumların Kurumsallaşma İlişkisi

Aile işletmelerinde kurucu patron, sürekli olarak işinin başında çalışanlarla birlikte üretim ve pazarlama gibi tüm işletme fonksiyonlarıyla ilgilenmekte ve iş süreçlerine müdahil olmaktadır. Fakat işletme ölçeği büyüdüğünde kurucu patronun tüm işletme fonksiyonlarıyla ve iş süreçleriyle uğraşması güçleşecektir. Bu aşamada girişimcinin üretimde yüklendiği işlevi diğer işgörenlere devretmesi gerektiği ve daha çok vizyonist ve kontrol görevi üstlenerek işletmeye katkısını maksimuma çıkarabilmesi

beklenmektedir. Gerçekte ise kurucu patronun/aile üyelerinin yetki devretmemesi ve başka yönetici istememesi, pazar ve çevre konusunda bilgiyi toplama ve değerlemedeki yetersizliği, nitelikli işgören istihdamından kaçınması, aile işletmelerinde; yanlış kararların alınmasına neden olmakta ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır(Gümüştekin, 2005: 75).

Örgütlerin bu aşamasına kritik büyüme, olarak adlandırılmaktadır. Bu kritik büyüme noktasında örgütün kurumsallaşma ihtiyacı görülmekte, fakat örgüt kurumsallaşmadığı için, kurucu patronun-aile fertlerinden gelen kişisel özellik devam ettirildiği için örgüt yok olmakla karşı karşıya kalmaktadır. Sonuç olarak ülkemizde kurumsallaşarak yaşamını sürekli hale getiren aile işletme yapısı değil, kısa süreli yaşama sahip, yok olup tekrar var olan, yönetsel ve teknik birikimi nesilden nesile devredilmeyen bir örgüt yapısı tipi oluşmuştur(Müftüoğlu, 2004: 119). Tüm bu bulgular ve araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak aşağıdaki hipotez oluşturulur:

H₅: Aile işletmesi olan kurumlar ile aile işletmesi olmayan kurumların kurumsallaşma düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

4.6. İstatistiksel Analizler

4.6.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik, teknik bir sorun olup, genellikle bilimsel çalışmaların ilk koşuludur. Araştırmalarda, aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesidir. Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerini alması; ve aynı ölçmenin tesadüfi hatalardan arınmasıdır(www.istatistikanaliz.com, Erişim Tarihi: 19.12.2009).

Güvenirliği değerlendirebilmek için Alfa Yöntemi(Cronbach Alfa Katsayısı) kullanılacaktır. Bu yöntem Likert ölçekli sorularda kullanılır. Likert ölçeğinde bir konuyu ölçen k sayıda ifade bulunmaktadır. Alfa(β) katsayısı 0-1 arasında pozitif bir değerdir. Farklı bir anlatımla k sayıdaki ifadelerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını, aralarındaki homojenlik derecesini, ifadeler arasındaki benzerliği, yakınlığı gösterir. İfadeler arasındaki korelasyon ne kadar yüksek çıkarsa, alfa katsayısının da yüksek çıkma olasılığı da artacaktır(Nakip, 2006: 147-148).

Güvenirlik analizleri yapılırken k ve n ye ait iki temel koşulun dikkate alınması gerekir ve $k > 30$ olmalıdır. Yani ölçme araçları, bireysel özellikleri (demografik, sosyo ekonomik) sorgulayan sorular dışında, çok sayıda ve birbirleri ile ilişkili soru içermeli ve $n > 50$ olmalıdır. Ölçme araçları çok sayıda ve rastgele seçilen deneklere uygulanmalıdır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir(Aktaş, web.sakarya.edu.tr, Erişim Tarihi: 19.12.2009):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.6.2. Hipotez Testleri

Genel anlamda hipotez bir durum hakkında ileri sürülen varsayımlardır. İstatistiksel hipotezler ise ana kütle parametresi hakkında ileri sürülen ve geçerliliği olasılık ilkelerine göre araştırılabilen varsayımlardır. Örneklem istatistiklerinden yararlanmak suretiyle bir hipotezin geçerli olup olmadığını ortaya koyma işlemine istatistiksel hipotezlerin testi denir(Serper, 1986: 116-117).

Aynı zamanda istatistiksel hipotez, bir rassal değişkenin olasılık dağılımına ilişkin bir ifadedir. İstatistiksel hipotez testleri H_0 ve alternatifi H_1 şeklindedir. Araştırmacının doğruluğundan şüphelendiği hipotez sıfır hipotezi, doğru olduğuna inandığı hipotez ise alternatif hipotezidir. Alternatif hipotez aynı zamanda araştırma hipotezi adını da alır. Hipotez testi analizinde, gerçekte sıfır hipotezi doğru olduğunda bu hipotezin reddedilmesi, tip I hata adını alır. Gerçekte sıfır hipotezi yanlış olduğunda, sıfır hipotezinin doğru olarak kabul edilmesinde tip II hata olarak kabul edilir ve β adını alır. Tip I yapmanın maksimum olasılığına ise, anlamlılık düzeyi olarak adlandırılır ve bu olasılık α ile gösterilir(Gürsakal, 2002: 90-91).

4.6.3. Varyans Analizi(ANOVA)

ANOVA(Analysis Of Variance) veya F testi de denilen bu analiz 1924 yılında Fischer tarafından geliştirilmiş bir istatistik yöntemidir. Varyans analizinin amacı,

faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya çıkarmaktır. Varyans analizinin uygulandığı modellerde bir ya da birden fazla faktör olabilir. Eğer bir faktör varsa, analizinin adı ANOVA'dır (tek faktörlü varyans analizi). Bu analizin amacı, bir faktöre ait çeşitli düzeylerin, bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya çıkarmaktır (Nakip, 2006: 371-375; Wilcox, 2005: 9). Bu araştırmada faktörlerin oluşumundan sonra, verilerin istatistiksel değerlendirilmesinde tek faktörlü varyans analizi tekniği kullanılmıştır.

4.6.4. Tek Yönlü Varyans Analizinin Formülasyonu

Bu tür bir analiz, tek faktörün (yani tek bir bağımsız değişkenin) çeşitli düzeylerinin belirli bir bağımsız değişken üzerindeki etkilerinin ölçümünde kullanılır. Bu modelde bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında şu matematiksel ilişki vardır:

$$Y_{ij} = \mu + A_i + e_{ij}$$

Burada,

Y : Bağımlı değişken

μ_i : i 'inci gruptaki birimlerin temsil ettiği yığının ortalaması

$$\mu = \frac{1}{n} \sum_i \mu_i n_i$$

$$A_i = \mu_i - \mu$$

e : Hata terimi

A_i : Faktörün i 'inci gruba uygulanan düzeyin etkisini gösterir.

4.6.5. t Testi

t testi, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. t testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın tesadüfi mi, istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilmeye çalışılır. Küçük örneklem teorisi olarak da bilinen t dağılımı, küçük örneklemle ($n < 30$) çalışmaya olanak tanıdığından, araştırmacılar için çok büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Araştırmalarda kullanılan t istatistiği ilk olarak W.S. Gosset tarafından 1908 yılında Student (öğrenci) takma adıyla yazılan bir makalede ortaya atılmıştır. t istatistiği adını "student" kelimesinin son harfinden almıştır. Gosset'in makalesi, normal

dağılımdan örnekleme yapmamız durumunda, t istatistiğinin örnekleme dağılımının da normal dağılıma benzeyeceğini ve yine ortalaması sıfır olan simetrik bir dağılımla karşılaşılacağını anlatır. t ve z istatistiklerinin örnekleme dağılımları arasındaki temel fark, t istatistiğinin örnekleme dağılımının z'ye göre daha değişken olmasıdır(Gürsakal, 2002: 139-141). Burada sıfır hipotezini test etmek istediğimizde eğer örneklem hacmi $n \geq 30$ ve ana kütle varyansı biliniyorsa z testi, örneklem hacmi $n < 30$ ise ve ana kütle varyansı bilinmiyorsa t testi uygulanır. t testi analizi % 5 anlamlılık seviyesinde yapılacaktır. İlgili “p” değeri 0.05 değerinden küçük ise istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu şeklinde yorum yapılacaktır(Aksaraylı ve Özgen, 2008: 764).

Formüller aşağıdaki gibidir. Formüllere bakıldığında z dağılımı ile t dağılımı arasında çok farklı bir durum olmadığı görülür. t dağılımında sadece örneklem istatistiği ana kütle parametresinin bir tahmini olarak yer almaktadır.

$$z = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} \quad t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4.6.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon(karşılıklı ilişki) analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi ve yönü belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep sonuç ilişkisini göstermediği için, bağımlı bağımsız değişken/değişkenler arasında aranabilir. Örnek kütle n'den. korelasyon katsayısının hesaplanması(Nakip, 2006: 342-343):

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})}}$$

Tablo 4: Korelasyon Katsayılarının İlişki Derecesi

Korelasyon Katsayısı(%)	İlişki Derecesi
0	İlişki yok
01-20	Zayıf ilişki
21-40	Nisbeten zayıf
41-60	Çok az güçlü
61-80	Nisbeten güçlü
81-90	Güçlü
91-100	Çok güçlü

Kaynak: (Nakip, 2006: 343)

Korelasyon katsayısı bir oran olup, -1 ile +1 arasında değişen bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, biri artarken diğeri azalıyor demektir. Korelasyon $-/+ 1$ değerine yaklaştığında iki değişken arasında ilişki kuvvetli; korelasyon 0' a yaklaştıkça iki değişken arasında ilişki zayıflamaktadır.

4.7. Sosyo – Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırmaya katılan KOBİ'lerin ve KOBİ yöneticilerinin demografik özellikleri ayrı olarak tablolarda gösterilecektir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	SAYI	YÜZDE	DEĞİŞKENLER	SAYI	YÜZDE
Aile İşletmesi			Çalışan Sayısı		
Evet	53	49,5	10-50	33	30,8
Hayır	54	50,5	50-100	20	18,7
Toplam	107	100,0	100-150	30	28,0
Faaliyet Süreleri			150+	24	22,4
1-5	25	23,4	Toplam	107	100,0
6-10	22	20,6			
11-15	14	13,1			
16 yıl ve sonrası	46	43,0			
Toplam	107	100,0			

(n=107)

Tablo 5'de görüldüğü gibi ele alınan işletmelerin % 50,5'i aile işletmesi değildir. Buna karşılık aile işletmesi niteliğinde olan KOBİ'lerin oranı % 49,5 tir.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin % 23,4'ü 1-5 yıl, % 20,6'sı 6-10 yıl arası, % 13,1'i 11-15 yıl arası ve % 43'ü 16 yıl ve daha fazla sürede faaliyetlerine devam eden işletmelerdir.

Manisa OSB'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin % 84, 1'i kısa ya da uzun dönemde ihracat yapmaktadır. Bu ihracat yapabilirlik oranı, araştırmaya katılan KOBİ'lerin ihracat yapabilirliklerini ve kalite standartlarını sürdürebilmeleri için mutlaka yönetsel anlayışlarını belirli bir standarda ve sisteme oturtmaları anlamına gelir.

Ele alınan örneklemdaki işletmelerin % 30,8'inde 10-50 arasında kişi, % 18,7'inde 50-100, % 28,0'inde 100-150 ve % 22,4'ünde ise 150 kişiden daha fazla kişi çalışmaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	SAYI	YÜZDE	DEĞİŞKENLER	SAYI	YÜZDE
Cinsiyet			Yaş		
Erkek	71	66,4	20-26	13	12,1
Kadın	36	33,6	26-32	47	43,9
Toplam	107	100	32-38	29	27,1
			38-44	10	9,3
Ünvanı			44+	8	7,5
Patron-Ortak	5	4,7	Toplam	107	100,0
Üst Düzey Yönetici	19	17,8	Eğitim Durumu		
Orta Düzey Yönetici	52	48,6	İlköğretim	2	1,9
Alt Düzey Yönetici	31	29,0	Ortaöğretim	21	19,6
Toplam	107	100,0	Yükseköğretim	76	71,0
			Yüksek lisans	8	7,5
			Toplam	107	100,0

(n=107)

Araştırmaya katılanların % 66,4'ü kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Buna karşılık erkek yöneticilerin oranı ise % 33,6 dır.

Tablo 6'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin yönetici unvanları % 4,7'si patron/ortak, % 17,8'i Üst düzey yönetici, % 48,6'sı orta düzey yönetici ve % 29'u alt düzey yöneticidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu orta ve alt düzey yönetici konumundadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 71 için yaş düzeyleri 26-38 yaş arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları orta yaş olarak nitelendirilebilir.

Araştırmaya katılan KOBİ'lerdeki yöneticilerin % 71'i üniversite mezunu, buna karşılık % 7,5'i ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. % 22,5'i ise ilk ve orta öğretim mezunudur.

4.8. Faktör Analizi

Faktör analizinin temel amacı çok sayıda değişkeni az sayıda kavramsal olarak anlamlı faktörlerde toplamaktır. Kısaca veri indirgeme metotlarından biridir. Analiz, faktör içindeki değişkenleri(anket soruları) yüksek korelasyonlu faktörler arasında ise, ilişki olmayacak şekilde sonuç verir(Yılmaz, 2004: 785-786). Faktör analizi yapılmadan önce örneklemin faktör analizi için yeterliliği KMO(Kaiser-Meyer-Orkin İstatistiği ve Bartlett Küresellik Testi) testleriyle sınanır. KMO'nun 0,60'dan büyük Bartlett testinden ise 0,05'den küçük olması veri setine faktör analizinin uygulanabileceğini gösterir(Yılmaz, 2007: 88; Yılmaz and Çelik; 2008: 234-235). Tablo 7'da sonuç KMO=0,857 ve Bartlett sig.=0,000 olduğundan örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna karar verilmiş ve bu aşamadan sonra faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 7: KMO ve Bartlett Küresellik Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi.		,857
Bartlett'in Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3464,221
	df	666
	Anlam.	,000

“Temel bileşenler faktör analizi Varimax döndürme metodu kullanılmış” ve analiz sonunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir. Tablo 8'de 7 faktör toplam %74,21 açıklama oranıyla elde edilmiştir. Birinci faktörün açıklama oranı % 14,032, ikinci faktör % 13,467, üçüncü faktör % 11,500, dördüncü faktör % 10,886, beşinci faktör % 8,290, altıncı faktör % 8,234, yedinci faktör 7,803 tür.

Varimax döndürme metodu ile elde edilen 7 faktörün toplandıkları alanlar sırasıyla: Birinci faktör eğitim, ikinci faktör performans değerlendirme, üçüncü faktör ücret politikası, dördüncü faktör yönetsel şeffaflık, beşinci faktör insan kaynakları

veritabanı, altıncı faktör kariyer yönetimi ve yedinci faktör iş sağlığı ve güvenliğidir. Varimax döndürme metodu sonunda “insan kaynakları seçim ve temini” ve “kurum kültürü” gibi ölçeklerde faktör yüklerinin 0,40'nin altında kaldıkları için bir faktör oluşturamamışlardır. Bu nedenle, bu faktörler sonuçlarda görülmemektedirler. Faktör isimlendirilmesi yapılırken faktörlerin içindeki ifadelerin(anket sorularının) anlamı ve yüklerinin büyüklüğü dikkate alınmıştır. Tablo 9'de bulunan faktörler ve faktör yükleri yer almaktadır. Faktör 1'de(Eğitim) yer alan maddeler L18, L19, L20, L21, L22, L23'tür. Faktör 2'de(performans değerlendirme) L24, L25, L26, L27, L28'dir. Faktör 3'de(Ücret Politikası) L37, L39, L40, L42, L43'tür. Faktör 4'de L29, L30, L35, L44'tür. Faktör 5'de L7, L9, L10, L11'dir. Faktör 6'da L32, L33, L34 ve faktör 7'de L50, L51, L52' dir.

Faktör yükleri 0,439 ile 0,888 arasında değişmektedir. En yüksek faktör yükü L51'e aittir “İşletmede çalışanlara iş güvenliği ve sağlığı konularında eğitimler verilmektedir”. Fakat faktör bazında sonuçları irdelediğimizde en yüksek değer faktör 2 için sonuçlanmıştır. Faktör 2 Performans Değerlendirme ile ilgili soruları içermektedir.

Tablo 8: Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	İbşaalngiç Değerler			Döndürme Yap. Önce Açıklanan Varyans İ			Döndürme Yap. Sonraki Bulunan Varyans Açıklama Yüzdeler		
	Toplam	Varyans'ın %	Kümülatif %	Toplam	Varyans'ın yüzdeleri	Kümülatif %	Toplam	Varyans'ın %	Kümülatif %
1	14,799	39,997	39,997	14,799	39,997	39,997	5,192	14,032	14,032
2	3,034	8,200	48,196	3,034	8,200	48,196	4,983	13,467	27,499
3	2,936	7,934	56,130	2,936	7,934	56,130	4,255	11,500	38,998
4	2,079	5,618	61,748	2,079	5,618	61,748	4,028	10,886	49,884
5	1,854	5,011	66,759	1,854	5,011	66,759	3,067	8,290	58,174
6	1,670	4,513	71,273	1,670	4,513	71,273	3,046	8,234	66,408
7	1,087	2,938	74,211	1,087	2,938	74,211	2,887	7,803	74,211
8	,930	2,514	76,725						
9	,788	2,128	78,854						
10	,714	1,930	80,784						
11	,668	1,807	82,591						
12	,637	1,721	84,312						
13	,526	1,422	85,733						
14	,501	1,354	87,088						
15	,495	1,337	88,425						
16	,424	1,147	89,571						
17	,389	1,051	90,622						
18	,377	1,020	91,642						
19	,325	,879	92,521						
20	,293	,792	93,313						
21	,286	,774	94,087						
22	,272	,736	94,824						
23	,251	,677	95,501						
24	,232	,626	96,127						
25	,200	,542	96,669						
26	,183	,494	97,164						
27	,159	,429	97,593						
28	,141	,381	97,974						
29	,129	,348	98,322						
30	,114	,308	98,630						
31	,107	,290	98,920						
32	9,674E-02	,261	99,181						
33	8,023E-02	,217	99,398						
34	7,501E-02	,203	99,601						
35	5,901E-02	,159	99,760						
36	4,900E-02	,132	99,893						
37	3,966E-02	,107	100,000						

Tablo 9: Faktör sayıları ve Toplam Varyans Açıklamaları Yüzdeleri**Döndürülmüş Faktör Matrisi**

	Faktörler						
	1	2	3	4	5	6	7
L21	,784						
L18	,767						
L19	,744						
L22	,719						
L23	,716						
L20	,674						
L25		,819					
L24		,810					
L27		,806					
L26		,800					
L28		,590					
L39			,814				
L40			,757				
L43			,721				
L42			,690				
L37			,615				
L36			,465				
L15			,464				
L44				,713			
L29				,703			
L30		,450		,678			
L35				,678			
L31				,512			
L2				,472			
L14				,464			
L45				,439			
L10					,814		
L11					,669		
L9	,455				,655		
L7	,493				,601		
L33						,780	
L34						,764	
L32						,713	
L51							,888
L52							,877
L50							,681
L53							,478

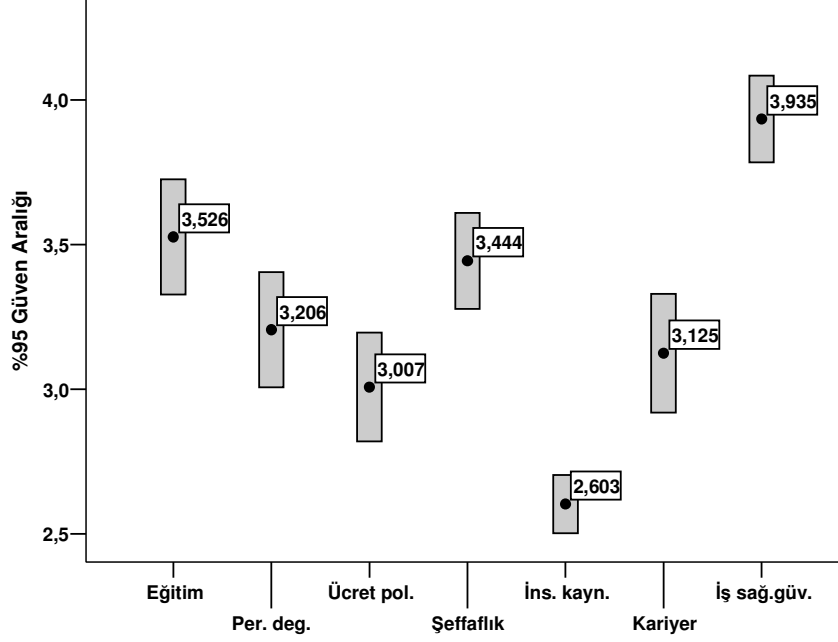
Bulunan faktörlerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alfa istatistiği kullanılmıştır. Eğitim faktörü için $\alpha = 0,92$, performans değerlendirme için $\alpha = 0,93$, ücret politikası için $\alpha = 0,88$, yönetsel şeffaflık için $\alpha = 0,81$, insan kaynakları veri tabanı için $\alpha = 0,84$, kariyer yönetimi için $\alpha = 0,91$ ve iş sağlığı ve güvenliği için $\alpha = 0,84$ olarak bulunmuştur.

Alfa değerlerinin tümü 0,70'den büyük çıktığı için, tüm faktörler yeterli güvenilirlik değerine sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 9'da faktörlerin ortalamaları, standart sapmaları ve genel ortalamaları ile Cronbach Alfa değerleri verilmiştir. Ayrıca şekil 9'da betimleyici istatistik değerleri ortalamalarının grafiksel gösterimine yer verilmektedir.

Tablo 10: Betimleyici İstatistik Analizi Tablosu

Faktörler	Ortalama	Standart Sapması	Cronbach Alfa
F1-Eğitim	3,5265	1,03785	0,92
F2-Performans ve Değ.	3,2056	1,1046	0,93
F3-Ücret Politikası	3,0070	0,9816	0,88
F4-Yönetsel Şeffaflık	3,4430	1,0859	0,81
F5-İnsan Kaynakları Veri Tabanı	2,6028	0,5269	0,84
F6-Kariyer Yönetimi	3,1246	1,1572	0,92
F7-İşçi Sağlığı ve Güvenliği	3,9346	0,8947	0,84

Şekil 9: Betimleyici İstatistik Ortalamaları



Tablo 10’da görüldüğü gibi faktörlere ait ortalamalar, standart sapma değerleri ve Cronbach Alfa değerleri verilmiştir. Oluşan faktörlere ait en yüksek ortalama “işçi sağlığı ve güvenliği” (3,93), “eğitim”(3,53) ve “performans değerlendirme” faktörlerine aittir.

Tablo 11: Faktörleri Oluşturan Soruların Frekans Dağılımı Tablosu

			Kesinlikle	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle
			katılmıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	katılmıyorum (%)
İnsan Kaynaklar Veri Tabanı	7.	İşletmede çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli olarak tutulduğu bir bilgi sistemi bulunmaktadır.	0,9	11,2	6,5	45,8	35,5
	9.	Veri tabanındaki bilgiler sıklıkla güncellenmektedir.	0,0	10,3	23,4	37,4	29,0
	10.	İnsan kaynakları bilgi sistemi muhasebe, finans, satın alma vb. gibi diğer bilgi sistemleriyle etkileşim ve uyum içerisinde çalışmaktadır.	0,9	9,3	20,6	43,9	25,2
	11.	Çalışanlardan sorumlu yöneticiler bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, insan kaynakları bilgi sistemleri konusundaki gelişmeleri yakından takip etmektedirler.	1,9	5,6	21,5	43,0	28,0

Eğitim	18. İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş eğitim programları düzenlenmektedir.	8,4	15,0	19,6	32,7	24,3
	19. İşletmede sürekli olarak eğitim programları düzenlenmektedir.	10,3	13,1	17,8	37,4	21,5
	20. Çalışanlara uygulanan eğitim programları uzmanlık alanları ile ilgili konuların yanı sıra, yönetim ve organizasyon/davranış bilimleri ile ilgili konuları da kapsamaktadır.	7,5	17,8	18,7	36,4	19,6
	21. Yeni işe başlayacak kişiler bir oryantasyon (işe alıştırma) programından geçirilmektedirler.	5,6	8,4	14,0	46,7	25,2
	22. İşletmeye ait bir oryantasyon el kitapçığı ve eğitim kitapçığı bulunmaktadır.	15,0	10,3	12,1	39,3	23,4
	23. Çalışanlara uygulanan eğitimin sonuçları değerlendirilmektedir.	9,3	11,2	14,0	47,7	17,8
Performans Değer.	24. İşletmede işleyişi açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır.	6,5	15,0	24,3	38,3	15,4
	25. Performans değerlendirme sürecinde bilgisayar teknolojilerinden faydalanılarak çalışanlara ait bilgilere kısa sürede ulaşılabilmektedir.	12,1	18,7	17,8	34,6	16,8
	26. İşletmede çalışanlar düzenli bir şekilde performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.	14,0	15,9	31,8	26,2	12,1
	27. Performans değerlendirmeyi gerçekleştiren İnsan Kaynakları yetkilileri sürece, gerek kuramsal gerekse uygulama açısından hakimdirler.	14,0	15,0	31,8	27,1	12,1
	28. Değerlendirici, performans değerlendirme sırasında yapılan hatalardan (kişisel önyargılar, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme vb.) kaçınmaya çalışmakta ve bu yönde önlemler almaktadır.	10,3	10,3	36,4	34,6	8,4
Yönetimsel Şeffaflık	29. Çalışanlara kendilerinden beklenen performans düzeyleri açık ve net bir şekilde aktarılır.	2,8	11,2	24,3	41,1	20,6
	30. Değerlendirme süreci sonucunda değerlendirilen çalışanlarla sonuçların bildirildiği/birlikte tartışıldığı karşılıklı görüşmeler yapılmaktadır.	11,2	15,9	32,7	28,0	12,1
	35. İşletmedeki kariyer yolları açık ve net olup tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir.	10,3	15,9	26,2	34,6	13,1
	44. İnsan kaynakları fonksiyonları yerine getirilirken işletmenin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dikkate alınır.	2,8	7,5	24,3	43,9	21,5
Kariyer Yönetimi	32. İşletmede işleyişi açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer yönetim sistemi bulunmaktadır.	10,3	17,8	29,9	31,8	10,3
	33. Kariyer yönetiminde, sürecin etkinliğini arttıran bilgisayar teknolojilerinden yoğun bir biçimde faydalanılmaktadır.	7,5	21,5	29,9	27,1	14,0
	34. Kariyer planlaması sürecinde çalışanlarla kariyer amaç ve çıkarları, eğitim, gelişme, yetiştirilme, deneyimlendirilme gereksinimleri konusunda görüşmeler yapılmaktadır.	9,3	25,2	29,9	22,4	13,1
Ücret Politikası	37. İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir terfi politikası bulunmaktadır.	22,4	29,0	29,9	13,1	5,6
	39. İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası bulunmaktadır.	13,1	22,4	19,6	29,9	15,0
	40. İşletme, iş değerlendirme (işlerin birbirine göre objektif ve bilimsel yöntemlerden yararlanılarak değerlendirilmesi) sistemine dayanan bir ücret yapısına sahiptir.	10,3	20,6	35,5	26,2	7,5
	42. Performans değerlendirme sonuçları işletmenin ücret sistemine yansıtılmaktadır.	15,9	12,1	27,1	35,5	9,3

	43.	İşletmede aileden olan ve olmayan çalışanlara eşit şekilde yaklaşmaktadır.	8,4	19,6	21,5	32,7	17,8
İş Sağlığı ve Güv.	50	İşletmede iş sağlığı ve güvenliği için politika oluşturma ve uygulaması mevcuttur.	4,7	4,7	15,0	49,5	26,2
	51.	İşletmede çalışanlara iş güvenliği ve sağlığı konularında eğitimler verilmektedir.	1,9	4,7	16,8	51,4	25,2
	52.	İşletmede çalışanların güvenliğini ve sağlığını korumaya yönelik çabalar vardır.	0,9	2,8	17,8	53,3	25,2

Tablo 10’da ele alınan örnekleme insan kaynakları veri tabanı uygulamalarına çok fazla önem verilmediği görülmektedir. Genellikle araştırmaya katılan yöneticiler, insan kaynakları veri tabanı uygulamalarının işletmelerde çok ciddi olarak uygulandığı görüşüne katılmamaktadırlar. Aynı şekilde yöneticiler, işletmelerde ciddi ve sistemli bir eğitim politikasının olmadığı görüşündedirler. Fakat örgütlerde yazılı bir eğitim programları olduğuna ve yıl içerisinde eğitim programları düzenlendiği konusunda biraz da olsa görüş belirtmektedirler. Buna karşılık yıllık bazda uygulanan formal eğitim programlarının sonuçlarının değerlendirilmediği konusunda büyük çoğunlukla görüş belirtmektedirler.

Yöneticiler, organizasyonlarında performans değerlendirme konusunda sistem oluşturdukları konusuna daha az katılmaktadırlar. Buna karşılık organizasyonda, çalışanların performansını değerlendirme konusunda yöneticilerin dikkatli oldukları ve bu konuda yeterli oldukları görüşü hakimdir. Çalışanlardan, örgütün amaçları doğrultusunda, kendilerinden beklenen performans düzeyleri çok açık olarak belirtilmemiştir. Buna karşılık çalışanların kariyer yolları çalışanlara net bir şekilde anlatıldığı görüşüne yöneticiler kısmen katılmışlardır.

Yöneticiler organizasyonlarında kariyer planlaması yapıldığı görüşüne katılmaktadırlar. Ayrıca organizasyonlarda açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası da bulunduğu inanmaktadırlar. Organizasyonda performans değerlendirmenin, açıkça ve yazılı olarak, belirlenmiş ücret politikasına yansıtıldığına yöneticiler katılmaktadırlar. Son olarak organizasyonlarda iş sağlığı ve güvenliği konusunda politika oluşturulmadığı, eğitimler düzenlenmediği ve bu yönde örgütlerin çaba ve gayretlerinin olmadığına ilişkin görüş bildirmektedirler.

4.9. Hipotez Testleri Analizi

Bu bölümde belirlenmiş olan hipotezler, uygun olarak belirlenen istatistiki yöntemlerle analiz edilerek yorumlanacaktır. İlk olarak KOBİ’lerin faaliyet süresiyle

ilgili olarak belirlenen birinci hipotez aşağıda verilmiştir. Bu hipotezi test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır.

H₁: KOBİ'lerin faaliyet süresi arttıkça insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

Tablo 12: Faaliyet Süresi İle İKY Fonksiyonları Arasındaki İlişkinin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Önem.
Eğitim	Gruplar Arası	3,647	3	1,216	1,133	,339
	Gruplar İçi	110,528	103	1,073		
	Toplam	114,175	106			
Per. Değ.	Gruplar Arası	2,955	3	,985	,908	,440
	Gruplar İçi	111,722	103	1,085		
	Toplam	114,677	106			
Ücret po.	Gruplar Arası	1,216	3	,405	,414	,743
	Gruplar İçi	100,938	103	,980		
	Toplam	102,154	106			
Yön. şef.	Gruplar Arası	2,615	3	,872	1,167	,326
	Gruplar İçi	76,924	103	,747		
	Toplam	79,539	106			
İns. Kay.	Gruplar Arası	,475	3	,158	,563	,640
	Gruplar İçi	28,950	103	,281		
	Toplam	29,425	106			
Kar. Yön.	Gruplar Arası	4,911	3	1,637	1,444	,234
	Gruplar İçi	116,761	103	1,134		
	Total	121,672	106			
İş Sağ.Gü.	Gruplar Arası	2,251	3	,750	1,227	,304
	Gruplar İçi	62,958	103	,611		
	Toplam	65,209	106			

Tablo 12'de verildiği gibi, 1 nolu hipotez için yapılan varyans analizi testine göre, "eğitim faktörü" ($p=0,339>0,05$), "performans değerlendirme" ($p=0,440>0,05$), "ücret politikası" ($p=0,743>0,05$), "yönetimsel şeffaflık" ($p=0,326>0,05$), "Kariyer yönetimi" ($p=0,234>0,05$), "İş Sağlığı ve Güvenliği" ($p=0,304>0,05$) ve "insan kaynakları veri tabanı" ($p=0,640>0,05$) faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. KOBİ'lerde faaliyet süresi arttıkça, varsayılanın aksine, KOBİ'lerde kurumsallaşma çabalarının önemli olmadığı görüşü araştırmada ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak “KOBİ’lerin faaliyet süresi arttıkça KOBİ’lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır” görüşünün savunulduğu 1. hipotez reddedilmiştir.

İkinci hipotez olarak işletme büyüklüğünün KOBİ’lerin İKY fonksiyonları üzerine olumlu etkisi olması üzerinedir. Bu hipotez testi için varyans analizi testi uygulanarak işletme büyüklüklerinin anlamlılıklarını daha da belirginleştirebilmek için, Tukey testine başvurulacaktır.

H₂: KOBİ’lerin işletme büyüklüğünün, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

Tablo 13: İşletme Büyüklüğünün, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Önem.
Eğitim	Gruplar Arası	15,852	3	5,284	5,535	,001
	Gruplar İçi	98,323	103	,955		
	Toplam	114,175	106			
Per. Değ.	Gruplar Arası	5,343	3	1,781	1,678	,176
	Gruplar İçi	109,334	103	1,061		
	Toplam	114,677	106			
Ücret Poli.	Gruplar Arası	4,618	3	1,539	1,626	,188
	Gruplar İçi	97,536	103	,947		
	Toplam	102,154	106			
Yön. Şef.	Gruplar Arası	2,383	3	,794	1,060	,369
	Gruplar İçi	77,156	103	,749		
	Toplam	79,539	106			
İns. Kay.	Gruplar Arası	3,408	3	1,136	4,498	,005
	Gruplar İçi	26,016	103	,253		
	Toplam	29,425	106			
Kar. Yön.	Gruplar Arası	13,876	3	4,625	4,420	,006
	Gruplar İçi	107,796	103	1,047		
	Toplam	121,672	106			
İş Sağ.Gü.	Gruplar Arası	6,563	3	2,188	3,842	,012
	Gruplar İçi	58,646	103	,569		
	Toplam	65,209	106			

Tablo 13’de görüldüğü gibi KOBİ büyüklüğünün “eğitim”(p=0,001<0,05), “insan kaynakları veri tabanı” (p=0,005<0,05), “kariyer yönetimi” (p=0,006<0,05) ve

“iş sağlığı ve güvenliği faktörleri” ($p=0,012<0,05$) üzerinde etkisi vardır. Tablo 13 bu etkinin ne yönde ve hangi büyüklükler arasındaki işletmelerde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 14’de varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunan faktörlere ilişkin ikili karşılaştırmalar(TUKEY testi) yapılmıştır.

Tablo 14: İşletme Büyüklüğünün, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi İçin İkili Karşılaştırma (Post Hoc Tests -Tukey) Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	Ortalama Farklar (I-J)	Stan. Hata	Önem.
Eğitim	10-50	50-100	,09520	,27687	,986
		100-150	-,59091	,24647	,084
		150+	-,85480(*)	,26211	,008
	50-100	100-150	-,68611	,28205	,077
		150+	-,95000(*)	,29581	,009
	100-150	150+	-,26389	,26757	,758
İns. Kayn. Veri Tab.	10-50	50-100	,24369	,14242	,323
		100-150	-,22576	,12678	,288
		150+	-,22159	,13483	,359
	50-100	100-150	-,46944(*)	,14508	,009
		150+	-,46528(*)	,15216	,015
	100-150	150+	,00417	,13764	1,000
Kariyer Yönetimi	10-50	50-100	,54747	,28990	,239
		100-150	-,51919	,25807	,190
		150+	-,00253	,27445	1,000
	50-100	100-150	-1,06667(*)	,29532	,003
		150+	-,55000	,30973	,291
	100-150	150+	,51667	,28016	,259
İş.Sağ. ve Güven.	10-50	50-100	,07525	,21383	,985
		100-150	,10303	,19035	,949
		150+	-,53030(*)	,20243	,049
	50-100	100-150	,02778	,21783	,999
		150+	-,60556(*)	,22846	,045
	100-150	150+	-,63333(*)	,20665	,015

50 ile 100 arasında çalışanı bulunan işletmeler işletmeler ile, 150 kişiden daha fazla çalışanı bulunan işletmelerde “eğitim” konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, işletmeler eğitime daha çok önem vermektedirler.

Aynı şekilde 50-100 ile 150’den fazla istihdam sağlayan KOBİ’lerde insan kaynakları veri tabanı uygulamaları anlamlıdır.

50 ile 100 arasında çalışanı bulunan işletmeler işletmeler ile 150 kişiden daha fazla çalışanı bulunan işletmelerde “kariyer yönetimi” uygulamaları konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, işletmeler kariyer yönetimine daha çok önem vermektedirler.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları 10-50; 100-150 ve 150’den fazla istihdam sağlayanlarda işletmelerde anlamlı bulunmuştur.

Üçüncü hipotez, KOBİ’lerin İKY fonksiyonları ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında bir ilişki olduğu şeklindedir. Bu hipotezi test edebilmek için yöneticilerin sahip olduğu demografik değişkenlerden “yönetici unvanları, çalışma süreleri, yaş ve öğrenim düzeyi” gibi özelliklere varyans analizi testi uygulanacaktır.

H₃: Yöneticilerin demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır.

Tablo 15: Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisinin Varyans Analizi Testi Sonuçları (Yönetici Unvanları)

		Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Önem.
Eğitim	Gruplar Arası	3,295	3	1,098	1,020	,387
	Gruplar İçi	110,880	103	1,077		
	Toplam	114,175	106			
Per. Değ.	Gruplar Arası	3,321	3	1,107	1,024	,385
	Gruplar İçi	111,355	103	1,081		
	Toplam	114,677	106			
Ücret Poli.	Gruplar Arası	6,855	3	2,285	2,470	,066
	Gruplar İçi	95,299	103	,925		
	Toplam	102,154	106			
Yön. Şef.	Gruplar Arası	3,707	3	1,236	1,678	,176
	Gruplar İçi	75,832	103	,736		
	Toplam	79,539	106			
İns. Kay.	Gruplar Arası	,513	3	,171	,609	,611
	Gruplar İçi	28,912	103	,281		

	Toplam	29,425	106			
Kar. Yön.	Gruplar Arası	7,738	3	2,579	2,332	,079
	Gruplar İçi	113,934	103	1,106		
	Toplam	121,672	106			
İş Sağ.Gü.	Gruplar Arası	1,849	3	,616	1,002	,395
	Gruplar İçi	63,359	103	,615		
	Toplam	65,209	106			

Tablo 15’de gösterilen varyans analizi testi sonuçlarına göre, yöneticilerin sahip olduğu “unvanlar” ile faktör değerlendirmeleri aralarında fark bulunamamıştır.

Tablo 16: Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisinin Varyans Analizi Testi Sonuçları (Çalışma Süreleri)

		Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Önem.
Eğitim	Gruplar Arası	3,656	3	1,219	1,136	,338
	Gruplar İçi	110,519	103	1,073		
	Toplam	114,175	106			
Per. Değ.	Gruplar Arası	4,720	3	1,573	1,474	,226
	Gruplar İçi	109,957	103	1,068		
	Toplam	114,677	106			
Ücret Poli.	Gruplar Arası	3,931	3	1,310	1,374	,255
	Gruplar İçi	98,223	103	,954		
	Toplam	102,154	106			
Yön. Şef.	Gruplar Arası	2,305	3	,768	1,025	,385
	Gruplar İçi	77,234	103	,750		
	Toplam	79,539	106			
İns. Kay.	Gruplar Arası	,714	3	,238	,854	,468
	Gruplar İçi	28,711	103	,279		
	Toplam	29,425	106			
Kar. Yön.	Gruplar Arası	4,234	3	1,411	1,238	,300
	Gruplar İçi	117,438	103	1,140		
	Toplam	121,672	106			
İş Sağ.Gü.	Gruplar Arası	2,957	3	,986	1,631	,187
	Gruplar İçi	62,252	103	,604		
	Toplam	65,209	106			

Tablo 16’de gösterilen varyans analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin çalışma sürelerinin faktör değerlendirmeleri üzerine fark bulunmamıştır.

Tablo 17: Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi için Tanımlayıcı İstatistikler (Yönetici Cinsiyetleri)

		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Stand. Hata
Eğitim	Erkek	71	3,4624	1,02671	,12185
	Bayan	36	3,6528	1,06262	,17710
Per. Değ.	Erkek	71	3,1014	1,00960	,11982
	Bayan	36	3,4111	1,08279	,18047
Ücret Poli.	Erkek	71	3,0592	,95702	,11358
	Bayan	36	2,9056	1,03481	,17247
Yön. Şef.	Erkek	71	3,5211	,79141	,09392
	Bayan	36	3,2917	,99193	,16532
İns. Kay.	Erkek	71	2,5094	,52696	,06254
	Bayan	36	2,7870	,48241	,08040
Kar. Yön.	Erkek	71	3,2160	,98898	,11737
	Bayan	36	2,9444	1,21237	,20206
İş Sağ.Gü.	Erkek	71	3,9859	,68877	,08174
	Bayan	36	3,8333	,94785	,15797

Tablo 17’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan erkek yöneticilerin sayısı kadın yöneticilerin sayısının iki katı oranındadır. Bayan yöneticilere göre eğitim, performans değerlendirme, insan kaynakları veri tabanı faktörlerinin uygulanma başarısı erkek yöneticilere göre daha çok başarılı buldukları yönündedir. Buna karşılık ücret politikası, yönetsel şeffaflık ve kariyer yönetimi faktörlerinin uygulamaları erkek yöneticiler tarafından daha başarılı bulunmuştur.

Tablo 18: Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi İçin t Testi Analizi Sonuçları (Yönetici Cinsiyetleri)

	t	s.d.	Önem.	Ortalama Farklar	Stan. Hata Farkları
Eğitim	-,885	68,322	,379	-,19034	,21497
Per. Değ.	-1,430	66,223	,158	-,30970	,21662
Ücret Poli.	,744	65,756	,460	,15360	,20651
Yön. Şef.	1,207	58,208	,232	,22946	,19014
İns. Kay.	-2,726	76,215	,008	-,27765	,10186
Kar. Yön.	1,162	59,231	,250	,27152	,23368

İş Sağ.Gü.	,858	54,304	,395	,15258	,17787
------------	------	--------	------	--------	--------

Tablo 18’da 3. hipotez için hesaplanan adımlardan “yönetici cinsiyetleri” tüm faktörler üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanan t testinde sadece “insan kaynakları veri tabanı”(p=0,008<0,05) faktöründe istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. “Yönetici cinsiyetleri” değişkeninin diğer faktörler ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 19: Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi İçin Varyans Analizi Testi Sonuçları (Yaş)

		Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Önem.
Eğitim	Gruplar Arası	1,340	4	,335	,303	,875
	Gruplar İçi	112,835	102	1,106		
	Toplam	114,175	106			
Per. Değ.	Gruplar Arası	1,855	4	,464	,419	,794
	Gruplar İçi	112,821	102	1,106		
	Toplam	114,677	106			
Ücret Poli.	Gruplar Arası	,143	4	,036	,036	,998
	Gruplar İçi	102,011	102	1,000		
	Toplam	102,154	106			
Yön. Şef.	Gruplar Arası	4,350	4	1,087	1,475	,215
	Gruplar İçi	75,189	102	,737		
	Toplam	79,539	106			
İns. Kay.	Gruplar Arası	,824	4	,206	,734	,571
	Gruplar İçi	28,601	102	,280		
	Toplam	29,425	106			
Kar. Yön.	Gruplar Arası	1,291	4	,323	,274	,894
	Gruplar İçi	120,380	102	1,180		
	Toplam	121,672	106			
İş Sağ.Gü.	Gruplar Arası	3,413	4	,853	1,408	,236
	Gruplar İçi	61,795	102	,606		
	Toplam	65,209	106			

Tablo 19’de gösterilen varyans analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin yaşlarının faktör değerlendirmeleri üzerine fark bulunmamıştır.

Tablo 20: Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi İçin Varyans Analizi Testi Sonuçları (Öğrenim Düzeyi)

		Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Önem.
Eğitim	Gruplar Arası	2,122	3	,707	,650	,585
	Gruplar İçi	112,053	103	1,088		
	Toplam	114,175	106			
Per. Değ.	Gruplar Arası	1,567	3	,522	,476	,700
	Gruplar İçi	113,110	103	1,098		
	Toplam	114,677	106			
Ücret Poli.	Gruplar Arası	,770	3	,257	,261	,854
	Gruplar İçi	101,384	103	,984		
	Toplam	102,154	106			
Yön. Şef.	Gruplar Arası	3,141	3	1,047	1,412	,244
	Gruplar İçi	76,398	103	,742		
	Toplam	79,539	106			
İns. Kay.	Gruplar Arası	,951	3	,317	1,147	,334
	Gruplar İçi	28,474	103	,276		
	Toplam	29,425	106			
Kar. Yön.	Gruplar Arası	2,618	3	,873	,755	,522
	Gruplar İçi	119,054	103	1,156		
	Toplam	121,672	106			
İş Sağ.Gü.	Gruplar Arası	,496	3	,165	,263	,852
	Gruplar İçi	64,713	103	,628		
	Toplam	65,209	106			

Tablo 20’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin eğitim düzeylerinin faktör değerlendirmeleri üzerine fark bulunmamıştır.

Sonuç olarak “KOBİ’lerin İKY Fonksiyonları İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasında Bir İlişki Vardır” görüşünün savunulduğu 3. hipotez reddedilmiştir.

Dördüncü hipotez KOBİ’lerin İKY fonksiyonları kendi aralarında pozitif bir ilişkiye sahiptir şeklinde ifade edilmiştir. Bu hipotez testinde korelasyon analizi testi uygulanacaktır. Tüm İKY fonksiyonları kendi aralarında tek tek pozitif bir ilişkiye sahip olup olmadığını belirlemek araştırma için önemindedir.

H₄: KOBİ’lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları kendi aralarında pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 21: KOBİ'lerin İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Kendi Aralarındaki Pozitif İlişki İçin Korelasyon Analizi Testi Sonuçları

		Eğitim	Per.Değ.	Ücret Politika.	Yöne. Şeffaflık	İnsan Kaynak. Veri Tab.	Kariyer Yöne.	İş Sağ. Ve Güv.
Eğitim	Korelasyon	1						
	p							
	N	107						
Per.Değ.	Korelasyon	,595(**)	1					
	p	,000						
	N	107	107					
Ücret Poli.	Korelasyon	,473(**)	,598(**)	1				
	p	,000	,000					
	N	107	107	107				
Yön. Şef.	Korelasyon	,302(**)	,481(**)	,514(**)	1			
	p	,002	,000	,000				
	N	107	107	107	107			
İns. Kay.	Korelasyon	,594(**)	,437(**)	,408(**)	,351(**)	1		
	p	,000	,000	,000	,000			
	N	107	107	107	107	107		
Kar. Yön.	Korelasyon	,598(**)	,528(**)	,562(**)	,538(**)	,442(**)	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	107	107	107	107	107	107	
İş Sağ.Gü.	Korelasyon	,381(**)	,167	,220(*)	,401(**)	,303(**)	,304(**)	1
	p	,000	,086	,023	,000	,002	,001	
	N	107	107	107	107	107	107	107

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Eğitim ile “performans değerlendirme” arasında pozitif (0,595) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Eğitim ile “ücret politikası” arasında pozitif (0,473) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Eğitim ile “yönetimsel şeffaflık” arasında pozitif (0,302) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,002<0,05$) bir ilişki vardır. Eğitim ile “insan kaynakları veri tabanı” arasında pozitif (0,594) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Eğitim ile “kariyer yönetimi” arasında pozitif (0,598) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Eğitim ile “iş sağlığı ve güvenliği” arasında pozitif (0,381) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme ile “ücret politikası” arasında pozitif (0,598) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Performans değerlendirme ile “yönetimsel şeffaflık” arasında pozitif (0,481) ve istatistiksel olarak anlamlı

($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Performans değerlendirme ile “insan kaynakları veri tabanı” arasında pozitif (0,437) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Performans değerlendirme ile “kariyer yönetimi” arasında pozitif (0,528) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Performans değerlendirme ile “iş sağlığı ve güvenliği” arasında pozitif (0,167) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,086<0,05$) bir ilişki yoktur.

Ücret politikası ile “yönetimsel şeffaflık” arasında pozitif (0,514) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Ücret politikası ile “insan kaynakları veri tabanı” arasında pozitif (0,514) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Ücret politikası ile “Kariyer yönetimi” arasında pozitif (0,562) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Ücret politikası ile “iş sağlığı ve güvenliği” arasında pozitif (0,220) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,023<0,05$) bir ilişki vardır.

Yönetimsel şeffaflık ile “insan kaynakları veri tabanı” arasında pozitif (0,351) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Yönetimsel şeffaflık ile “kariyer yönetimi” arasında pozitif (0,538) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Yönetimsel şeffaflık ile “iş sağlığı ve güvenliği” arasında pozitif (0,401) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları veri tabanı ile “kariyer yönetimi” arasında pozitif (0,442) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. İnsan kaynakları veri tabanı ile “iş sağlığı ve güvenliği” arasında pozitif (0,303) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,002<0,05$) bir ilişki vardır.

Kariyer yönetimi ile “iş sağlığı ve güvenliği” arasında pozitif (0,304) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,001<0,05$) bir ilişki vardır.

Sonuç olarak “KOBİ’lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları kendi aralarında pozitif ilişki vardır” görüşünün savunulduğu 4. hipotez kabul edilmiştir.

Beşinci hipotez aile işletmesi olan kurumlar ile aile işletmesi olmayan kurumların kurumsallaşma düzeyleri arasında farklılıklar vardır şeklindedir. İşletmelerin aile işletmesi olup olmadığı üzerine bir araştırma olduğu için, bu hipotezde t testi analizi uygulanacaktır.

***H₅:** Aile işletmesi olan kurumlar ile aile işletmesi olmayan kurumların kurumsallaşma düzeyleri arasında farklılıklar vardır.*

Tablo 22: Aile İşletmesi Olan Kurumlar İle Aile İşletmesi Olmayan Kurumların Kurumsallaşma Düzeylerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	d3	N	Ortalama	Standart Sapma
Eğitim	evet	53	3,2642	1,11153
	hayır	54	3,7840	,89760
Per. Değ.	evet	53	2,9019	1,01952
	hayır	54	3,5037	,98037
Ücret Poli.	evet	53	2,7774	,79485
	hayır	54	3,2333	1,09665
Yön. Şef.	evet	53	3,2075	,76544
	hayır	54	3,6759	,90286
İns. Kay.	evet	53	2,5000	,58288
	hayır	54	2,7037	,44823
Kar. Yön.	evet	53	2,9623	1,02043
	hayır	54	3,2840	1,10537
İş Sağ.Gü.	evet	53	3,9497	,74074
	hayır	54	3,9198	,83160

Tablo 22’de eğitim, performans değerlendirme, ücret politikası, yönetsel şeffaflık, insan kaynakları veri tabanı ve kariyer yönetimi konularına aile işletmeleri olmayan kurumlar daha çok önem göstermektedir. Buna karşılık aile işletmesi olan kurumlar sadece işçi sağlığı ve güvenliğine aile işletmesi olmayan kurumlara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 23: Aile İşletmesi Olan Kurumlar İle Aile İşletmesi Olmayan Kurumların Kurumsallaşma Düzeylerini Açıklayıcı t Testi Sonuçları

	t	s.d.	Önem.	Ortalama Farklar	Stan. Hata Farkları
Eğitim	-2,664	105	,009	-,51980	,19514
Per. Değ.	-3,113	105	,002	-,60182	,19335
Ücret Poli.	-2,459	105	,016	-,45597	,18545
Yön. Şef.	-2,892	105	,005	-,46838	,16196
İns. Kay.	-2,029	105	,045	-,20370	,10041
Kar. Yön.	-1,563	105	,121	-,32169	,20576
İş Sağ.Gü.	,196	105	,845	,02993	,15235

Tablo 23’de verildiği gibi, 5 nolu hipotez için yapılan t testine göre, “eğitim faktörü”(p=0,009<0,05), “performans değerlendirme”(p=0,002<0,05), “ücret

politikası”(p=0,016<0,05),“yönetimsel şeffaflık”(p=0,0095<0,05) ve “insan kaynakları veri tabanı”(p=0,045<0,05) faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. “Kariyer yönetimi”(p=0,121>0,05) ve “İş Sağlığı ve Güvenliği” (p=0,845>0,05) faktörlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Aile işletmesi olmayan işletmelerde eğitim, performans değerlendirme, ücret politikası, yönetimsel şeffaflık ve insan kaynakları veri tabanı gibi kurumsallaşma çabaları daha fazla uygulanmakta ve önemsenmektedir.

Sonuç olarak “Aile işletmesi olmayan KOBİ’lerin kurumsallaşma çabaları aile işletmesi olanlara göre daha etkindir” görüşünün savunulduğu 5. hipotez kabul edilmiştir.

SONUÇ

Yönetim insanlığın var olmasıyla ortaya çıkan ve kişilerin bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçlara/hedeflere ulaşabilmeleri için yürütülen bir grup faaliyeti olarak ifade edilmektedir. Birden fazla insanın bedensel ve zihinsel güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi belirli bir takım kurallara uyulmasını ve bir sisteme oturtulmasını gerektirir. Bu süreç örgütlerin meşruluk kazanmaları, çevreye adapte olmaları, yaşamlarına süreklilik kazandırma çabalarıyla birlikte kendilerini kurumsallaşma süreci içerisinde bulmaları, günümüzde kaçınılmaz olacaktır.

Araştırmada, KOBİ'lerin amaç/hedeflerine ulaşabilmesi ve yönetsel sorunların çözümü yönünde özellikle insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurumsallaşma süreci üzerinde durulmuştur. Amaç, çalışanların işe alınması, iş ortamında eğitim alması, dengeli ve adil bir ücret politikasının oluşumu, işletme içinde yükselmenin sağlanması, çalışanlarla ilgili geri bildirimlerin zamanında iletilmesi ve en önemlisi çalışanların güvenle ve korkusuzca yaşayabilecekleri bir çalışma ortamının sağlanması gibi konular üzerinde durulmuştur.

Faktör analizinin temel amacı çok sayıda değişkeni az sayıda kavramsal olarak anlamlı faktörlerde toplamaktır. Araştırmada İKY fonksiyonları ile kurumsallaşmayı ölçmek için 53 anket sorusu ile 9 boyuta ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna karşılık sadece 7 faktör oluşmuştur. Faktör analizi yapılmadan önce örneklemin faktör analizi için yeterliliği KMO ve Bartlett(Kaiser-Meyer-Orkin İstatistiği ve Bartlett Küresellik Testi) testleriyle sınanmış ve veri setine faktör analizinin uygulanabileceği görülmüştür.

Araştırmada birinci hipotez, KOBİ'lerin faaliyet süresi arttıkça insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır şeklindedir. Yapılan analiz sonucunda bu görüş doğrulanmamaktadır. KOBİ'lerin faaliyet sürelerinin artması eğitim, performans değerlendirme, ücret politikası, yönetsel şeffaflık, insan kaynakları veri tabanı, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği gibi tüm faktörleri olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'lerin faaliyet süreleri arttıkça organizasyondaki iş süreçlerinin daha karmaşık hale geleceği kaçınılmaz olacaktır. Bu tür organizasyonlarda İKY uygulamalarının kurumsallaşmadığı, faaliyetlerin belli bir sistemden yoksun olarak ve kişilere bağlı olarak yürütüleceği öngörülmektedir. Örgütlerin faaliyet

süresinin artmasıyla birlikte örgüt yöneticilerinin iş süreçlerindeki tüm kararları kendilerinin alması yerine, başkaları aracılığıyla iş yapmayı bir anlamda profesyonelleşmeyi öğrenmesi gerekmektedir.

İkinci hipotez, işletme büyüklüğünün KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır şeklindedir. Yapılan analiz bu iddiayı doğrulamaktadır. KOBİ'lerin kurumsallaşma eğilimleri eğitim, insan kaynakları veri tabanı, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği faktörleri ile doğrudan ilgilidir. Buna karşılık personel değerlendirme, ücret politikası ve yönetsel şeffaflık faktörleri KOBİ büyüklüğü ile kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilememektedir.

Üçüncü hipotez, KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında bir ilişki olduğu yönündedir. Araştırma sonucunda yöneticilerin demografik özelliklerinin İKY fonksiyonlarının kurumsallaşmasıyla ilişkili olmadığı görülmüştür.

Dördüncü hipotez, KOBİ'lerin İKY fonksiyonları kendi aralarında pozitif bir ilişkinin var olduğu şeklindedir. Yapılan analiz sonuçları bu hipotezi doğrulamaktadır. Araştırmada kullanılan tüm faktörlerin kendi aralarında pozitif bir ilişki içerisinde olması, KOBİ'lerde İKY'nin tümüyle ele alma açısından anlamlıdır. KOBİ'ler verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmek için, tüm İKY fonksiyonlarını kendi aralarında pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu kabul ederek insan kaynaklarını planlamalıdır. Sonuç olarak KOBİ'lerde İK biçimsel bir yapıda değildir. İK'nın informal yapıda olması KOBİ'ler için belirli dönemlerde pratiklik ve kolaylık sağlamaktadır. Küreselleşmeyle birlikte, ekonomilerde farklılaşma, değişme ve büyüme KOBİ'ler için aynı zamanda pazarın farklılaşması, genişlemesi ve büyümesi demektir. Bu durum KOBİ'ler için insan kaynakları sayısında artış ve aynı zamanda uzman ve profesyonel istihdam ihtiyacı demektir. Uzun dönemde KOBİ'ler İKY fonksiyonlarını kurumsallaştırma zorunluluğu hissedeceklerdir.

Araştırmanın son hipotezinde aile işletmesi olan kurumlar ile aile işletmesi olmayan kurumların kurumsallaşma düzeyleri arasında farklılıklar vardır şeklindedir. Bu hipotezin betimleyici istatistikleri(Tablo 22), aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin ortalamaları, aile işletmesi olan KOBİ'lere oranla daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre eğitim, personel değerlendirme, ücret politikası, yönetsel şeffaflık

ve insan kaynakları veri tabanı faktörleri KOBİ'lerde kurumsallaşmayı anlamlı olarak etkilerken buna karşılık kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği faktörleri kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilememektedir.

TARTIŞMA

Örgütlerin faaliyet süreleri konusunda, genel olarak beklenen sonuç, örgütlerin faaliyet süreleri arttıkça iş yapma usullerini daha çok öğrendikleri ve iş süreçlerini daha hızlı yapabilme becerilerinin artması beklenir. Buna karşılık, KOBİ'lerin faaliyet süreleri ile yöneticilerin demografik özelliklerinin, işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında olumlu bir ilişki olmadığını göstermiştir. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu beyaz eşya yan sanayi, kalıp, tekstil, plastik ve otomotiv yan sanayi vb. şeklindeki üretim birimleridir. Bu tür üretim yapılarının bir kısmı yan sanayi şeklindedir. Bu tür kurumlar uzman çalışanlar yerine, belirli iş ve iş süreçlerinde önceden planlanan işleri yapmaya yöneltilen kişilerden oluşmasıdır. Bu yapıdaki KOBİ'ler sahip oldukları insan kaynakları yapısıyla uzun dönemde de kurumsallaşmaları zor olacaktır. Bu yapıdaki KOBİ'ler iş ve iş süreçlerine uygun eleman seçiminden başlayarak, onların eğitimi, iş içinde yükselmeleri, uygun ücret politikası, iş güvencesi ve cesaret verici kurum kültürü ile desteklenmelidirler. Bu yapıların İK fonksiyonlarının kurumsallaşmaları sağlanarak, dar üretim alanlarını farklılaştırmak mümkün olacaktır. Böylece kriz dönemlerinde, bu kurumlar piyasa koşullarından daha az etkilenecektir.

Araştırmada, aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin aile işletmesi olan KOBİ'lere oranla daha çok kurumsallaşma çabası içerisinde olduğu görülmüştür. Birçok araştırmada aile işletmesi olan KOBİ'lerin profesyonelleşmeleri daha zayıf, kararların genelde kurucu patron tarafından alındığı görülmektedir. Küreselleşmeyle birlikte pazarın daha da büyümesi ve farklılaşmasıyla kurucu patronun her türlü işe yetişmesi fiziksel ve zihinsel olarak mümkün olmamaktadır. Özellikle aile işletmesi tipindeki KOBİ'lerde iş ile aile ilişkileri genelde birbirlerine karıştırıldığından sorunlar artmakta ve ikinci veya üçüncü nesile şirketin devri mümkün olmamaktadır. Buna karşılık aile işletmesi tipinde olmayan KOBİ'lerde kurucu sahip/patronların daha geri planda kalarak işlerin belirli bir sistematikte yürütülmesi, bir anlamda kuralların ve belirli standartların hakim olduğu yapılar karşımıza çıkmaktadır. Bu tür yapılarda kurucu patron daha çok

örgüte proje oluşturma, vizyon kazandırma, iş ve iş süreçlerinin işleyişini uzaktan izleyerek kontrol yapma gibi fonksiyonlar üzerine odaklanmaktadır.

Araştırmada, KOBİ büyüklüğünün KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine olumlu etkisi vardır görüşü anlamlı bulunmuştur. Aynı zamanda KOBİ'lerin faaliyet süreleri artmasının İKY fonksiyonları üzerine olumlu etkisinin olmadığı bulunmuştu. Buna karşılık büyüklük söz konusu olduğunda KOBİ'lerin İKY fonksiyonları üzerine olumlu katkısı olmaktadır. Örgütler büyüdükçe bunlarda ücret politikaları, personel değerlendirme ve yönetsel şeffaflık gibi boyutlar KOBİ'lerin kurumsallaşmasında anlamlı etkilere sahip değillerdir.

Sonuç olarak KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları kendi aralarında pozitif bir ilişki vardır görüşü anlamlıdır. Örgütlerde olması gereken, tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kendi aralarında pozitif bir ilişkinin var olmasıdır. Örgütler etkinliği ve verimliliği sağlamak için, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını bir bütünlük içerisinde ele almaları önemlidir. Araştırmada, bu yönde bir sonuç çıkmıştır. Korelasyon analizi sonucuna göre en anlamlı ilişki eğitim ile performans değerlendirme, insan kaynakları veri tabanı ve kariyer yönetimi faktörleri arasındadır. Eğitim pahalı bir süreçtir. Bu maliyete katlanan örgütler aynı zamanda bireyin performans ölçütlerine, kariyer isteğine önem vermesi ve birey ile ilgili tüm verilerin bilgisayar ortamında tutularak sürekli güncellenmesi konusuna önem vermelidirler. Aynı şekilde diğer önemli bir faktör ücret politikasıdır. Bu faktör ile yönetsel şeffaflık, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme faktörleri arasında kuvvetli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bir örgüt, sahip olduğu çalışanlarına eğitim vermesi, kariyer sağlması ve bunları şeffaf ve açıklık politikaları ile desteklemesi tek başına yeterli olmayacaktır. Örgüt yönetiminde, tüm bu süreçlerin optimal ücret politikasıyla desteklenmesi insan kaynakları politikaları açısından önemlidir.

ÖNERİLER

Araştırmada, teorik kapsamla birlikte Manisa Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurumsallaşma ölçütleri üzerinde durulmuştur.

KOBİ'lerin küresel süreçte büyümek, hayatta kalmak ve başarılı olmak gibi hedefleri vardır. KOBİ'lerin büyük örgütlere karşı yetenekleri, pazar güçleri ve bunlara

benzer diğer kaynaklarla rekabette başarılı olmaları zordur. KOBİ'ler mükemmel bir insan kaynakları yönetimi ile performansı arttırma, iş kaybını en aza indirme ve verimlilik artışı sağlama gibi araçlarla pozitif örgütsel sonuçlara ulaşabilirler. Bunun için KOBİ'ler sahip olduğu insan kaynaklarını belirlenmiş standartlara oturtarak ve onların profesyonelleşmelerini sağlayarak, bireysel ve organizasyonel amaçlara daha etkin ulaşmayı sağlayacak örgütsel modellere önem vermelidirler.

Araştırmada KOBİ büyüklüğü arttıkça İKY fonksiyonlarından insan kaynakları veri tabanı, eğitim, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği gibi fonksiyonlar anlamlı çıkmıştır. Bundan dolayı KOBİ'lerin büyüme hedefi de anlamlı kabul edilmelidir.

KOBİ'lerin faaliyet sürelerinin artmasıyla belirli iş ve iş süreçlerinin belirli standartlarda olması ve çalışanlarının daha çok profesyonelleşmesi beklenir. Araştırmada, sonuç bunun tam tersi olarak çıkmıştır. Bundan dolayı KOBİ tipindeki işletmelerin yaşam süreleri arttıkça çalışma şekillerini profesyonel çalışanlar aracılığıyla belirli standartlarda yapmaları önemlidir.

Yöneticiler sahip oldukları eğitim, yaş, yöneticilik kariyeri gibi demografik özellikler açısından örgütteki işleyişlerle daha çok ilgili/ilişkili çıkması beklenirken, araştırmada yöneticilerin sahip olduğu demografik özelliklerin İKY fonksiyonlarının kurumsallaşması ile ilişkili çıkmadığı görülmüştür. Bundan dolayı KOBİ'lerdeki yöneticiler sahip oldukları eğitim, deneyim, hoşgörü vb. gibi olumlu yönlerini kullanarak iş ve iş süreçleriyle daha çok ilişkili olmalıdırlar.

Teoride olduğu gibi araştırmada da İKY fonksiyonları kendi aralarında pozitif yönde ilişkili çıkmıştır. İKY fonksiyonlarını birbirinden ayırmak, birini diğerine üstün görmek mümkün değildir. İşgörenleri motive eden fonksiyonun ne/neler olduğu tam olarak bilinemez. İşgörenlerin bazılarını ücret daha çok etkilerken bazılarını da kariyer daha çok etkileyebilir. Bundan dolayı KOBİ yönetimi İKY fonksiyonlarını kendi aralarında ayırt etmeden tümüne gereken önemi vermeleri gerekir.

Önemli bulgulardan biri de aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin kurumsallaşma çabaları, aile işletmesi tipindeki KOBİ'lere oranla daha yüksek çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yarısı aile işletmesi olduğundan, bu tür yapılar kurumsallaşmaya daha çok önem vermelidirler. Yönetim yapılarını daha profesyonel kişilerden oluşturmalıdırlar.

Son olarak araştırmanın yapıldığı döneme küresel ölçekli ekonomik krizin rast gelmesi nedeniyle veri toplamada, anket formlarının doldurulması ve geri dönmesinde çok büyük sıkıntılar meydana gelmiştir. Bundan sonra, bu konuda çalışma yapacak araştırmacıların ekonomik açıdan daha rahat dönemleri seçmeleri araştırmanın daha mükemmel sonuç vermesi açısından önemli olacaktır.

Araştırma Manisa OSB'deki belli sektörlerle sınırlı kalmıştır. Bu nedenle bu konuda araştırma yapacak araştırmacıların bu bölgenin sonuçlarını, araştıracakları başka bölgelerin sonuçlarıyla karşılaştırma yaparak daha rasyonel sonuçlara ulaşabilmeleri mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

ABOUZEEDAN, Adlı and BUSLER, Michael (2005), “ASPEM as the New Topographic Analysis Tool for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Performance Models Utilization”, **Journal of International Entrepreneurship**, 3, 53-70.

ACAR, Cevat ve ALAY, Nihat (2008), “Stratejik Ücret Yönetimi ve İşletmelerde Ücret Yönetimi Yaklaşımlarının Stratejik Niteliğinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi**, 418-429.

AHMAD, Norita, QIU, Robin G. (2009), “**Integrated Model Of Operations Effectiveness Of Small To Medium-Sized Manufacturing Enterprises**, J Intell Manuf 20:79–89.

AİDİS, Ruta (2005), “Institutional Barriers to Small-and Medium-Sized Enterprise Operations in Transition Countries”, **Small Business Economics**, 25: 305-318.

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül ve BUDAK, Gülay (1999), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayın. Fakülteler Kitapevi, (3. Baskı), İzmir.

AKDEMİR, Ali (1990), “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları”, Anadolu Üniversitesi İkt. ve İda. Bilim. Fak. Dergisi, c: 8 s: 1 – 2, 215-228.

AKGEMİCİ, Tahir (2001), **Kobi’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Kosgeb Başkanlığı.

AKMUT, Özdemir ve diğerleri (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.

AKSARAYLI, Mehmet ve ÖZGEN, Işıl (2008), **Akademik Kariyer Gelişiminde Duyusal Zekanın Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, 8(2), 755-769.

AKSOY, A.Ufuk ve ÇABUK, Adem (2006),” **Kobi’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkiler**”, Balıkesir üniv. Sosyal Bilimler e-Dergi, cilt:9, sayı: 16, Aralık, s. 39–57.

AKTAŞ, Semra, < <http://web.sakarya.edu.tr~skuyucu/sunum/semra.ppt>>, Erişim Tarihi: 19.12.2009

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay, ATAOL ve Gönül, BUDAK (1998), **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, (3. Baskı), İzmir.

ALPER, Yusuf (2005), “İş Sağlığı ve Güvenliği İçin Politika Oluşturma ve Uygulama”, **İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**, Sayı: 25, s:16-22.

ALPUGAN, Oktay, DEMİR, M. Hulusi, OKTAV, Mete ve ÜNER, Nurel(1993), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayın(3.Baskı), İstanbul.

ALTINTAŞ, Nilsen (2004), “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama Ve Yıllık İş Planları”, (Röportaj), <www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp#BODY>, (Erişim Tarihi:02.07.2008).

ANALOUİ, Farhad (2007), **Strategic Human Resource Management**, Cengage Learning EMEA.

ANDAÇ, Murat (2007), “Neden Risk Değerlendirmesi Yapmalıyız?”, **İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**, Sayı: 38, s:21-26.

APAYDIN, Fahri (2007), **Örgütlerde Kurumsallaşma Ve Adaptasyon Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Ve Örgütsel Performansa Etkileri**, (Gebze Yük. Tek. Enstitüsü Sosyal Bil. Ens. Doktora Tezi).

ARIDIRU, Ayşen (2006), “Aile Şirketleri İle İlgili Yaklaşımlar, Düşünceler”, <www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/9288>, (Erişim Tarihi:03.08.2008).

ARMSTRONG Michael, (2006), **A handbook of human resource management practice**, (10. Baskı), Kogan Page Publishers.

ATEŞ, Özgür (2003), **Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı**, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi).

AVGEROU, Chrisanthi and ROVERE, L.L. Renata (2003), **Information Systems and the Economics of Innovation**, Edward Elgar Publishing.

AYD, Fatih (Ekim-2003), “21. Yüzyılda Sendikal Örgütlenme Sorunu ve Yeni Sendikal Stratejiler”, <www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=293>, (Erişim Tarihi:21.08.2008)

AYSAN, A.Mustafa (2006), “Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri”, **II. Aile İşletmeleri Kongresi**, Kültür Üniv., İstanbul, s.667-672.

BACH, Stephen (2005), “Personel Management in Transition”, **Managing human resources**, Derleyen: Stephen BACH, (6.Baskı), Wiley-Blackwell.

BARAZ, Barış (2006), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, **II. Aile İşletmeleri Kongresi**, Kültür Üniv., İstanbul, s.120-129.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık(1. basım), İstanbul.

BAŞARAN, E. İbrahim (2000), **Yönetim**, Feryal Matbaası, (3. basım), Ankara.

BAŞARAN, E. İbrahim (2000), **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası, (3. basım), Ankara.

BATTRAM, Arthur (1999), **Karmaşıklıkta Yol Almak**, Henkel, İstanbul.

BAYKAL, C. Mehmet (Ekim-Kas.-Ara. 2007), “Türkiye ve Diğer Ülkelerdeki Küçük ve Orta Büyüklükteki(KOBİ) İşletmelere Yönelik Destek ve Strateji Politikaları”, **İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**, Sayı: 36, s:6-18.

BAYKAL, Nur Adnan (2002), **Babalar, Oğullar ve Kızlar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BAYSAL, Sadettin (Ekim-Kas.-Ara. 2007), “KOBİ’lerde İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi”, **İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**, Sayı: 38, s:17-19

BAZZAL, Fadime (Şubat-2006), “Anadolu-İstanbul Ücret Makası Kapanıyor”, **Capital**.

BENLİGİRAY, Serap (2001), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş”, **Anadolu Üniv. İkt. İda. Bil. Fak. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1, Sayfa: 35-59.

BENLİGİRAY, Serap (2004), **İnsan Kaynakları yönetimi**, (Editör: Ramazan GEYLAN), Anadolu Üniv. Yayın No: 1561, Açık Öğ. Yayın No: 820, Eskişehir.

BERBEROĞLU, Güneş N. (1999), “TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.'de örgüt kültürü araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, Sayfa: 65-84.

BİLGİN, Leman (2001), “İşçi-İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme”, **Anadolu Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1, Sayfa: 287-296.

BİLGİN, Naciye (2007), **Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**, (Atılım Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi).

BİNGÖL, Dursun (Mart-Nis.1999), “Küreselleşme ve Örgüt Kültürü”, **Başak**, 88-97.

BİRBİL, Dilek ve ÖZDEMİR Özlem, (2007), “KOBİ’ lerde Kurumsallaşma Sorunları”, <www.kutso.org.tr/dosyalar/doc/kurumsallaşmadoc>, (Erişim Tarihi:18.04.2008).

BOXALL, P.and PURCELL, J (2003), **Strategy and Human Resource Management Basingstoke**: (3.Baskı), Palgrave Macmillan.

BRAMHAM, J. (1989), **Human Resources Planning**, London: IPM.

BROOKS, Benjamin (2008), “The natural selection of organizational and safety culture within a small to medium sized enterprise”, **Journal of Safety Research** 39, 73-78.

BURKHARDT, Robert (2008), **Reputation Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Analysis and Evaluation of the Use of Reputation Management. A Survey of Small and Medium-Sized Enterprises in Germany**, BoD – Books on Demand.

BÜYÜKUSLU, A. Rıza (1998), **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetim Boyutu**, Der Yayınları, İst.

BÜYÜKUSLU, A. Rıza (Haziran-2002), “İşsizlik ve Çalışma Yasaları”, **Türkiye Tekstil Sanayii İşverenler Sendikası Aylık Dergisi**, Sayı 270.

BÜYÜKUSLU, A. Rıza (Ekim-2003), “Cumhuriyet’in 80.Yılında Türk Sendikacılığı”, **Türkiye Tekstil Sanayii İşverenler Sendikası Aylık Dergisi**.

CANMAN, Doğan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Basım Yayım, Ankara.

CANTERO, Marcos (2005), “Processes of Institutionalization”, **International Journal Of Knowledge, Culture And Change Management**, 1-15.

CARDON, M.S.and STEVENS, D.E. (2004), “Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?” **Human Resource Management Review**, 14(3), 295–323.

CEYLAN, Berrin (1999), **İşgücü Piyasasında Kurumsallaşma Avrupa Birliği Modeli ve Türkiye**, Ankara. Üniv. Siyasal Bilgiler Fak. Yayını, Yayın No:583, Ankara.

CHELL, Elizabeth (2001), **Entrepreneurship: globalization, innovation and development**, Cengage Learning EMEA.

COVEY, R.Stephen (2004), **8'inci Alışkanlık**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ÇETİNEL, F. Gül (2003), “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif”, **Ana. Üniv. İkt. İda. Bil. Fak. Derg.**, Cilt:19, Sayı:1 -2, Sayfa 175-200.

ÇOLAKOĞLU, H. Mustafa (2002), **KOBİ Rehberi**, TOBB Genel Yayın No Genel : 359 - PM : 2, Ankara.

DEMİREL, M. Mesut ve SEZGİN, Selime (Nisan-2006), “KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılma Problemleri”, **itüdergisi/d mühendislik**, C:5, Sayı:2, Kısım:1, 116-124.

DENİSİ, A.S. (2000), **Performance appraisal and control systems: A Multilevel approach**, In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.) Multilevel Theory, Research, And Methods İn Organizations. SIOP Frontiers Series, Jossey-Bass 121-156.

DİMAGGİO, J. Paul and POWELL, W.Walter (Apr.-1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Volume 48, Issue 2, 147-160.

DİNÇER, Ömer ve FİDAN, Yahya (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta, İstanbul.

DRUCKER, Peter (Aralık-2003), “Onlar Çalışan Değil İnsandır”, (Harvard Business Review, Şubat 2002, Çev.: Orhan Pazarcık), **Anahtar**.

EKİN, Nusret (Mart-2003), “İş Yasası Reformunun Dayanakları: “Güvenlik” Ve “Esneklik””, **Tisk-İşveren Dergisi**, <www.tisk.org.tr>.

ERDEMİR, K. Orhan, “Kurumsallaşmanın İlk Adımı: Çalışan Tatmini”, <www.kobitek.com>, (Erişim Tarihi:22.08.2008).

ERDEMİR, K. Orhan, “Kurumsallaşma Ama Kimin İçin?”, <www.etikadanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 28.07.2008).

ERDOĞMUŞ, Adnan (2006), “İnsan Kaynakları”, <www.insankaynaklari.com/ikdonet/icerikdet>, (Erişim Tarihi:25.08.2008).

ERDOĞMUŞ, Nihat (2007), “Dikiz Aynasına Bakarak Araba Kullanmak: Türkiye’de Yönetim Ve Organizasyon”, <www.turkticaretrehberi.com>, (Erişim Tarihi:01.08.2008).

EREL, Derya (2002), “Yeni Kuramsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Pradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?”, **Abant İzzet Baysal Üniv. Sos. Bil. Ens. Dergisi**, Sayı 2, 88-107.

EREN, Erol (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul.

EREN, Gülten ve ADSAN, Ebru (2006), “Aile işletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **II. Aile İşletmeleri Kongresi**, Kültür Üniv., İstanbul, s.219-235.

FAZZARİ Alan J., MOSCA Joseph B.(Fall-2009), ““Partners in Perfection”: Human Resources Facilitating Creation and Ongoing Implementation of Self-Managed Manufacturing Teams in a Small Medium Enterprise”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 20, No. 3, 353-376.

FINDIKÇI, İlhami (2005), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Alfa Basım Yayın, (1. Basım), İstanbul.

FIRAT, Zerrin (Ocak-2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı”, **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**,(e-dergi), Yıl:4 Sayı:1 <www.paradoks.org>, s:1-6., (Erişim Tarihi:12.07.2008).

FİLİZÖZ, Berrin (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliliği”, **Cumh.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, s.161-180.

FİNNİGAN, John (1995), **Doğru İşe Doğru Eleman**, (Çev.: Mehmet Kılıç), Rota, İst.

FREİTAS, A.S. Carlos and GUİMARAES, A.Tomas (Jan-April-2007), “Isomorphism, Institutionalization and Legitimacy: Operational Auditing at the Court of Auditors”, **Brazilian Administration Review**, 35–50.

GAGNON, Y.C. ve TOULOUSE, J.M. (1996), “The Behavior of Business Manager When Adopting New Technologies”, **Technological Forecasting and Social Change**, 58-73.

GARCÍA, M. Martha (2004), “Institutions and the Adoption of Electronic Commerce in Mexico”, **Kluwer Academic Publishers Electronic Commerce Research** 4, 201-219.

GENÇ, Nurullah (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin, Ankara.

Geylan, Ramazan (1992), **Personel Yönetimi** Meet Yayıncılık Ltd., Eskişehir.

GİBSON, Rowan (1996), “İşi Yeniden Düşünmek”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev.: Sinem Gül), Sabah Kitapları, İst.

GOFFEE, Rob and JONES, Gareth (2003), **Kurum Kültürü**, (Çev. Kıvanç Kutmandu), 1. Basım, Media Cat Kitapları, İstanbul

GÖK, Sibel (2006), **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, (1. Basım), Beta, İstanbul.

GÜMÜŞTEKİN, E. Gülten (2005), “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği”, **Cum.Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 71-94.

GÜROL, Yonca (2005), **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma**, Beta, İstanbul.

GÜRSAKAL, Nemci (2002), **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II**, Alfa yayınları, İstanbul.

GÜVENTÜRK, Fettah, <www.ostimgazetesi.com/article.asp?intArticleID=144&intEditorID=28>, (Erişim Tarihi:03.09.2008).

HAYTON, J. James (2007), “Strategic Human Capital Management In Smes: An Empirical Study Of Entrepreneurial Performance”, **Human Resource Management**, Vol.42, No.4, 375–391.

HODGETTS, M Richard and KURATKO, F. Donald (1998), **Effective Small Business Management**, The Dayden Pres, (6. Bas.).

HORNSBY, J.S.and KURATKO, D.F. (1990), “Human Resource Management in Small Business: Critical Issues For The 1990’s.” **Journal of Small Business Management**, 28(3), 9–18.

HORNSBY, J.S.and KURATKO, D.F. (2003), “Human Resource Management in U.S. Small Business: Areplication and Extension” **Journal of Developmental**

HUSELİD, M. (1995), “The İmpact HRM Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal** 38(3): 635-672.

HUSELİD, A. Mark et al (2008), “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı”, **Yetenek Yönetimi**, Mess Yayınları, (Çev.:İlker Gülfidan), İst.

ICHNİOWSKI, C., KOCHAN, T., Levin D., Olson C. and STRAUSS G. (1996), “What Works at Work: Overview and Assetments”, **Industrial Relations** 35(3): 299-333.

IŞIKLI, İbrahim, “İşletmelerde Disiplin Kurulunun Kuruluşu ve İşleyişi”, <www.alitezel.com>, (Erişim Tarihi:23.08.2008).

İLTER, H.Melih (2001), **Aile Şirketleri’nde Kurumsallaşma ve Kobi’lerin Yönetim Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:200.

İNCE, Mehmet (2005), “Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Selçuk Üniv. Sosyal Bil. Enst. Dergisi**, 319-339.

İRRAZ, Rifat (2006), “Küresel Rekabet Ortamında Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü Dergisi**, 223-236.

JEPPESEN, Soeren (Jun.-2005), “Enhancing Competitiveness and Securing Equitable Development: Can Small, Micro, And Medium-Sized Enterprises (SMEs) Do The Trick?”, *Development İn Practice*, Vol. 15, No. 3/4, 463-474.

KAHVECİ, C. Tuba (2007), **İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Modelleme**, (T.C. Sakarya Üniv. Fen Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi).

KALKAN, D.Veli, (2006), “Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 30 No:1, s.71–87.

KARAMİ, Azhdar (2004), “New Human Resource Management Initiatives in High Tech Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): A Strategic Approach, **High Technology Small Firms Conference 24-25 May University of Twente, Enschede, The Netherlands**.

KARPUZOĞLU, Ebru (2002), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat, İstanbul.

- KAYA, Ali (2004), **Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi**, Eğitim Kitapevi, Konya.
- KIRIM, Arman (2001), **Aile Şirketleri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta, (9. Basım), İstanbul.
- KOK, D. Jan and UHLANER, M. Lorraine (2001), “Organization Context And Human Resource Management İn The Small Firm”, **Small Business Economics**, 17, 273- 291.
- KOK, M.P.de Jan, UHLANER, Lorraine M. and THURİK, A. Roy (2006), “Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises”, **Journal of Small Business Management** 44(3), 441–460.
- KOTEY, B. and SLADE, P. (2005), “Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms”, **Journal of Small Business Management**, 43(1), 16–40.
- KÖSE, Sevinç ve ÜNAL, Aylin (2003), **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt yapıları Liderlik Davranışları**, Güven Kitapevi, İzmir.
- KÖSE, Sevinç, TETİK, Semra ve ERCAN, Cuma (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İ. İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7 Say: 1, s.119–242.
- KÜÇÜK, Orhan (2005), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yay., (2. basım), Ankara.
- LADO, A.A. and WILSON, M.C. (1994), “ Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective” **Academy of Management Review**, 19, 699–727.
- LOURENCE, Romani (2004), “Culture in Management the Measurement of differences”, **International human resource management**, Der.: HARZİNG Anne-Wil and RUYSSSEVELDT J. Van, Publ.: Sage, 141-167.
- MAYSON Susan and BARRETT Rowena(2006), The ‘Science’ and ‘Practice’ of HRM in Small Firms, **Human Resource Management Review** 16, 447–455.
- MEYER, John W. and ROWAN, Brian (Sep.- 1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2, 340-363.
- MUCUK, İsmet (2003), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, (14. basım), İst.

MÜFTÜOĞLU, Tamer (2003), Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

MÜFTÜOĞLU, Tamer ve DURUKAN Tülin (2004), **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Gazi Kitapevi, Ankara.

MÜSLÜMOV, Alövsat (2002), **21. yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

NAKİP, Mahir (2006), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yay., (2. Baskı), Ankara.

OHARA, Rachel, DİCKETY, Nick And WEYMAN, Andrew (2005), "Good Practice İn Assessing Workplace Risks by Small and Medium-Sized Enterprises", **Risk Management**, Vol. 7, No. 1, 31-41.

ÖGE, H. Serdar ve YILMAZ, Levent (2008), "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları(İKY) Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **3. Aile İşletmeleri Kongresi**, Kültür Üniv., İst., 399-415.

ÖĞÜT ve Diğerleri, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci",

<www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler>,(Erişim Tarihi:28.07.2008).

ÖZALP, İnan ve ÖCAL, Hülya (1997), "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", **Açık Öğretim Dergisi**, C:2, S:3, s.125-135.

ÖZBAŞAR, Şule (2006), "Aile İşletmelerinde Entelektüel(Finans Dışı) Sermayenin Yönetimi", **II. Aile İşletmeleri Kongresi**, Kültür Üniv., İstanbul, s.638-647.

ÖZGEN, Hüseyin ve DOĞAN, Selen, "**Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları**", <www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kobisayi9.doc>(Erişim Tarihi:27.08.2008).

ÖZGENER, Şevki (Ocak-Haziran-2003), "Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", **Erciyes Üniv. İkt. ve İdari Bil. Fak. Dergisi**, Sayı: 20, s: 137-161.

ÖZGENER, Şevki, “Küresel Rekabet Ortamında Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması“,

www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kresel.doc, (Erişim Tarihi:01.02.2008).

ÖZKALP, Enver (1999), “Örgütlerde Kültürel Sorunlar Ve Örgüt Kültürünün Korunmasında Ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1–2, s. 437–472.

ÖZKALP, Enver ve CENGİZ A.Ayşe (2003), “İşyerinde Duygular ve Yönetimi”, **Afyon Yön. ve Org. Kongresi**, 23–25 Mayıs, s.943–945.

ÖZKAYA, O. Meltem ve MUTER, Ş. Canan (2006), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:21 Sayı:1, 109–126.

ÖZLER, Hayrettin ve Diğer. (2007) “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selç. Üniv. Sosyal Bilim. Ens. Dergisi**, Sayı 17, s. 437–450.

ÖZMUTAF, M.Nezih (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 41-61.

PALMER, Margaret ve WINTERS, T.Kenneth (1995), **İnsan Kaynakları yönetimi**, Rota, İstanbul.

PEKŞEN, Yıldız ve CANBAZ, Sevgi (Mayıs-Haziran-2005), “İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası ve Güvenlik Kültüründe Sosyal Diyalogun Rolü”, **İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**, Sayı: 25, s:12-15.

PEMBE, Ö.Mustafa (2004), **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Araştırma**, İstanbul Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yük. Lis. Tez Çalış.).

PFEFFER, Jeffrey (1994), **Competitive Advantage Through People**, Harvard Business School Pres., Boston, MA.

PFEFFER, Jeffrey (1995), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Çev.:Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul.

PFEFFER, Jeffrey (1998), **Human Equation ; Building Profits by Putting People First**, Harvard Business School Pres., Boston, MA.

PORTER, Michael (1997), “Yarının Avantajlarını yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Kitapları, İstanbul.

PRAHALAD, C.K., (1997), “Büyüme Stratejileri”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Kitapları, İstanbul.

PRITCHARD, D. Robert and DIAZGRANADOS, Deborah (2008), “Motivation And Performance Management”, **Performance Management Systems a Global Perspective**, (Der.: Arup Varma, Pawan S Budhwar, Angelo S. De Nisi), Taylor & Francis.

QUINN, M.C. Danielle and CARSON, David (2003), “Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm”, **University of Ulster at Jordanstown School of Management**”, Final version accepted on February 10, 201-213.

REDMAN, Tom and WILKINSON, Adrian, (2001), **The informed student guide to human resource management**, Publ.: Cengage Learning EMEA.

RUZZIER, Mitja, ANTONCIC, Bostjan, HIRSICH, Robert D. And KONECNIK ,Maja (2007), “Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 24, 15-29.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset, (8. Baskı), Bursa.

SADAY, Okay (2003), “1475 Sayılı İş Kanununun Değiştirilerek, 4857 Sayılı İş Kanununun Yürürlüğe Girmesi Ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar”, < www.turkhukusitesi.com/makale_99.htm>, (Erişim Tarihi:21.08.2008).

SCHAPER, Michael and VOLERY, Thierry (2004), **Entrepreneurship and Small Business: A Pacific Rim Perspective**, Kyodo Printing Co(S'pore) Pte Ltd, Singapor.

SCHEIN, H. Edgar (2002), (Çeviren: Atilla Akbaba), “Örgütsel Kültür” **Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi**, Cilt 4, sayı 3, s.1-33.

SCHERMERHORN, J. R. (2001). **Management Update**, (6. baskı). New York: John Wiley and Sons, Inc.

SCHOLZ, Christian and BÖHM, Hans (2008), **Human Resource Management in Europe**, Taylor & Francis.

SCOTT, W.R. (2002), **Institutions and Organizations: Attempting a Theoretical Synthesis**, Sage Puplications, Thousand Oaks-CA.

SECORD, Hugh (2003), **Implementing Best Practices in Human Resources Management**, Pubh.: CCH Canadian Limited.

SELAMOĞLU, Ahmet (2004), “Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Değişim Arayışı” <www.calismatoplum.org/sayi2/makale2.pdf>, s: 30-55, (Erişim Tarihi:18.08.2008).

SELZNİC, Philip (1996), “Institutionalism Old and New”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 2, 270-272.

SERPER, Özer (1986), **Uygulamalı İstatistik**, Filiz Kitapevi, İstanbul.

SETHAKASET, Pornratchanee and SANTİMATANEEDOL, Tanawan (2008), **The Application of Human Resource Management in Thai SMEs – A Case Study of Albatross Company Limited**, (Mälardalen University School of Business Master Thesis EFO705).

SEYMEN, A.Oya ve BOLAT, Tamer (2005), **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

SİMS, R. Ronald (2007), “Effective Human Resources Management Yesterday, Today and Tomorrow”, **Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities**, Derleyen: Ronald R. Sims, Publ.IAP.

SMİTH, E. Richard (2004), **Human resources administration: a school-based perspective**, Publ.: Eye on Education.

SPARROW, Paul, SCHULER, S. Randall, JACKSON, E. Susan (2000), “Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Politics For Competative Advantage Worlwide”, **Reading and Cases İnternational Human Resources Management**, 42-203.

SRİRAMESH, K. Et al (2005), “Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler”, **Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, (Çev.: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

SUBRAHMANYA, M. H. Bala, (2008), “Technological Innovations in Small Enterprises: Comparative Study of Bangalore and NorthEast England”, **Economic and Political Weekly**, Vol. 38, No. 21, 2067-2074.

SUSMAN, I. Gerald (2007), **Small and Medium-Sized Enterprises and The Global Economy**, Edward Elgar Publ..

SÜRAL, Nurhan (Mayıs-2008), “İş Hukukundan İstihdam Hukukuna, Sosyal Korumadan Teşvike”, **Tisk-İşveren Dergisi**, <www.tisk.org.tr>., (Erişim Tarihi:23.08.2008).

SWANSON, E. Burton and. RAMİLER, C. Neil (1997), “The Organizing Vision in Information Systems Innovation”, **Organization Science**, Vol. 8, No. 5, 458-474.

ŞAHAN, Aysun 2006, www.ikademi.com/ucret-yonetimi/162-ucret-yonetimi.html, Erişim Tarihi: 18.10.2009)

ŞİMŞEK, Zahide (2007), **İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri Ve Önemi Ve Bir Uygulama**,(Yıldız Teknik Üniv. Sos. Bil. Ens. İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kayn. Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi).

TAŞÇI, Deniz (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma”, **Kurgu Dergisi**, Sayı 17, 171–182.

TENEKECİOĞLU, B., ÇALIK, N.,ERSOY, N.F. (2002-2003), “Avrupa Birliği İle Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi) Rekabet Güçlerinin Arttırılması ve Eskişehir’de Makine İmalatı ve Gıda Sektöründe Yer Alan Kobi’ler Üzerinde Uygulama”, **Anadolu Üniv., Sosyal Bilimler dergisi**, s.119-146.

TOCHER, Neil and RUTHERFORD, Mattehew W. (March-2009), “Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination”, **Entrepreneurship Theory And Practice**, 1042-2587, Baylor University, 455-479.

TOMUR, Kerem,- (2004), **Kobiler ve Rekabet Politikası De Minimis Kuralının Rekabet Hukukundaki Yeri, İşlevi ve Uygulama Prensipleri**, Rekabet Kurumu Yayın No:147, Ankara.

- TOPRAK, A. Meral (2003-Aralık), “Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi”, **Anahtar Dergisi**, s.4–5.
- TRIGİLİA, Carlo and OWTRAM, Nicola (2002), **Economic sociology: state, market, and society in modern capitalism**, Wiley-Blackwell.
- TUTAR, Hasan ve KÜÇÜK, Orhan (2003), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ULUKAN, Cemil(2005), “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniv. Sosyal Bil. Derg.**, (Şubat), 29-42.
- UZUN, Turgay (2003), “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, **“İş, güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5 Sayı:2.
- ÜÇÖK, Ö Tengiz (4/2000), “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme” **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 155-162.
- WILCOX, R. Rand (2005), **Introduction To Robust Estimation And Hypothesis Testing**, Elsevier Academic Pres, (Second Edition).
- WOOD, S. (1995), “The Four Pillars of HRM; are they connected?” **Human Resource Management Journal** 5(5), 49-59.
- YALÇIN, İbrahim (2006), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YILMAZ, Figen (2003), “Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler(KOBİ’ler)”, <www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf>, (Erişim Tarihi:02.09.2008).
- YILMAZ, Gürbüz, “KOBİ’lerde Güvenlik ve Sağlık Sorunları” <www.isguvenligi.net>, (Erişim Tarihi:24.08.2008).
- YILMAZ, Lale (2004), **Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması**, (İstanbul Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yüks. Lisans Tezi).
- YILMAZ, Veysel (2004), “Consumer Behavior In Shopping Center Choice”, **Social Behavior And Personality**, 32(8), 783-790.

YILMAZ, Veysel (2007), “Kredi Kartlarına İlişkin Algının Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Üzerine Etkisi”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı:513, 83-94.

YILMAZ, Veysel and ÇELİK, H. Eray (2008), “A Model For Explanation Of Personal Attitudes Toward Traffic Of Candidate Drivers Attending Drivers Courses: Risky Candidate Driver’s Attitude Model”, **Science Direct**, Transportation Research Part F 11 233–241

YORK, M. Kenneth (2009), **Applied Human Resources Management: Strategic Issues and Experiential Exercises**, SAGE Publications Inc.

YÜKSEL, Rabihan ve YILDIZ, Selver (2002), “İş Güvencesi Yasa Tasarısı: Emeğin Çalışma Hakkının Korunması Mı? Sermayenin Rekabet Avantajını Kaybetmesi Mi?”, Uludağ Üniv. İkt. ve İdari Bilimler Fakül. Dergisi Cilt XXI, Sayı 1, 2002, s. 63-78.

“Avrupa’da Yatırım Yapılacak En Uygun Yer” (Şubat-2008), <www.egelif.com/index.php?option=content&task=view&id=2387&Itemid=2>, (Erişim Tarihi:03.09.2008).

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler Ve Değişen Fonksiyonlar”, <www.ikademi.com>, (Erişim Tarihi:26.07.2008)

“İnovasyon Nedir”, <www.ituybk.org/sayfa.htm>, (Erişim Tarihi:25.07.2008).

“Kariyer Yönetimi”, <http://www.bumerangiletisim.com/pdf/logo_ik_kariyer.pdf>, (Erişim Tarihi:10. 12. 2007)

“Kobi Stratejisi ve Eylem Planı 2007-2009”, <www.kobi.org.tr>, (Erişim Tarihi:12. 11. 2007).

“Kurumsallaşma” <www.ailesirketleri.com>, (Erişim Tarihi:08.12.2008).

“Kurumsallaşma Sorunu”, (2007), <www.egegelisim.org>, (25.05.2008).

“New Institutionalism – Origin, Definition, and Concepts”, <www.stanford.edu/~jchong/articles/quals/NewInstitutionalism-I.doc>, (Erişim Tarihi:12.03.2007).

“Performans Yönetimi”, <www.logo.com.tr/Files/LOGO/Tr/tr/AdditionalFiles/İnsanKaynakları/PerformansYönetimi_2007.pdf>, (Erişim Tarihi:23. 04. 2008).

<www.mosb.org.tr>, (Erişim Tarihi:03.08.2008).

<<http://www.ituybk.org/sayfa.htm>>, (Erişim Tarihi:22.06.2008).

<<http://www.istatistikanaliz.com>>, Erişim Tarihi: 19.12.2009

10 Haz.2006 ve 26194 sayılı Resmi Gazete

European Commission (1996), **Electronic İnformation as a Strategic Tool to İncrease the Competitiveness of European Small and Medium-Sized Enterprise-Report of the European Commission Workshop**, Brussels: European Commission, DG XIII/E.

EK 1: ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

- 1. Korel Elektronik**
- 2. Özgür Elektrik Elektronik Pls. San. Tic. Ltd. Şti.**
- 3. Ne-Ka Kalıp Makina İnş. Taah. Taşımacılık San.Tic. Ltd. Şti.**
- 4. Nbr Makina Ve Yedek Parça San. Ltd. Şti.**
- 5. Sarıgözoğlu Hidrolik Makina Ve Kalıp San.Tic. A.Ş.**
- 6. Ekinler Elektronik San.Tic. Ltd. Şti.**
- 7. İzmir Kalıp San.Tic. Ltd. Şti.**
- 8. Şahan Elektostatik Toz Boya Uyg.Ve Bağ. Elem. İml. San.Tic. A.Ş.**
- 9. Rem Day. Tük. Mal. Tur. Ele. Elektr. San.Tic. A.Ş**
- 10. Ruba Fermuar San. A.Ş.**
- 11. Mensan Otomotiv Ve Mak.Aks. San. Tic. A.Ş**
- 12. Egem Ambalaj San.Tic. A.Ş.**
- 13. Çetin Elektroplastik A.Ş.**
- 14. Bitron Elektromekanik Ltd. Şti.**
- 15. Akset Elektronik Ltd. Şti.**
- 16. Ser-Tur Plastik Ltd. Şti.**
- 17. Plaspak Plastik Amb. Paz. San. Ve Tic. A.Ş.**
- 18. Odsel Elektronik San. Ve Tic. A.Ş.**
- 19. Elki Elektrik Kablo San.Tic. A.Ş.**
- 20. Kerim Çelik Mamülleri İml. Ve Tic. A.Ş.**
- 21. Teknika Plast Teknik Kalıp Plastik San.Tic. A.Ş.**
- 22. Oerlikon Kaynak Elektrodları Ve San. A.Ş.**
- 23. Sarten Ambalaj San. A.Ş.**
- 24. Raf-San Metal Plastik San.Tic. Ltd. Şti.**
- 25. Veston Beyaz Eşya Ltd. Şti.**
- 26. Flash Kalıp Bilg. Des. Tas. Üret. Müh. San.Ve Tic. Ltd. Şti.**
- 27. Kromsan Metal Kaplama San.Ve Tic. Ltd. Şti.**
- 28. Batı Pres Ltd. Şti.**
- 29. Delron Elektronik**
- 30. Yonca Gıda Sanayi İşl. İç Ve Dış Tic. A.Ş.**

Bu ölçek KOBİ'lerde kurumsallaşmanın insan kaynakları yönetim fonksiyonuyla olan ilişkisini belirleyebilmek için hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri okuyarak işletmenize uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden sadece bir tanesine işaret koyunuz. Teşekkürler.

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	İşletmenize ait yazılı vizyon, misyon ve amaçlar bulunmaktadır.					
2.	İşletme sahip/üst düzey yöneticileri, insan kaynakları yönetimine yeterince önem vermektedir.					
3.	İşletme stratejilerinin oluşturulmasında çalışanlar etkin bir rol üstlenirler.					
4.	Kurumda, her bir iş ve işlem için standartlar belirlidir.					
5.	Gereksiz yere tekrarlanan işler, bir dönüşüm yapılarak (eğitim, yeniden görev tanımlama, iş akışını gözden geçirme vb.) mümkün olan en kısa sürede elemine edilir.					
6.	Kurumda, yazılı çalışma prosedürleri mevcuttur.					
7.	İşletmede çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli olarak tutulduğu bir bilgi sistemi bulunmaktadır.					
8.	İnsan kaynakları bilgi sistemi yazılım-donanım birimleriyle desteklenerek sistemin etkililiği artırılmıştır.					
9.	Veri tabanındaki bilgiler sıklıkla güncellenmektedir.					
10.	İnsan kaynakları bilgi sistemi muhasebe, finans, satınalma vb. gibi diğer bilgi sistemleriyle etkileşim ve uyum içerisinde çalışmaktadır.					
11.	Çalışanlardan sorumlu yöneticiler bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, insan kaynakları bilgi sistemleri konusundaki gelişmeleri yakından takip etmektedirler.					
12.	İşletmenin personel gereksiniminin belirlenmesinde bilimsel yöntemler kullanılmaktadır.					
13.	İşletmenin açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir insan kaynakları temin ve seçim politikası bulunmaktadır.					
14.	Personel seçiminde adaylara yetenek, kişilik ve mesleki testler etkin bir şekilde uygulanmaktadır.					

15.	İşletmede işgücü talebinin belirlenmesi için iş yükü, işgücü ve iş analizleri yapılmaktadır.					
16.	İşletmenin işgücü devri(turn-over) oranı yüksektir.					
17.	Aileden olan veya aileye yakın olan kişilere personel seçiminde ayrıcalık tanınmaktadır.					
18.	İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir eğitim programları düzenlenmektedir.					
19.	İşletmede sürekli olarak eğitim programları düzenlenmektedir.					
20.	Çalışanlara uygulanan eğitim programları uzmanlık alanları ile ilgili konuların yanı sıra, yönetim ve organizasyon/davranış bilimleri ile ilgili konuları da kapsamaktadır.					
21.	Yeni işe başlayacak kişiler bir oryantasyon(işe alıştırma) programından geçirilmektedirler.					
22.	İşletmeye ait bir oryantasyon el kitapçığı ve eğitim kitapçığı bulunmaktadır.					
23.	Çalışanlara uygulanan eğitimin sonuçları değerlendirilmektedir.					
24.	İşletmede işleyişi açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır.					
25.	Performans değerlendirme sürecinde bilgisayar teknolojilerinden faydalanarak çalışanlara ait bilgilere kısa sürede ulaşılabilmektedir.					
26.	İşletmede çalışanlar düzenli bir şekilde performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.					
27.	Performans değerlendirmeyi gerçekleştiren İnsan Kaynakları yetkilileri sürece, gerek kuramsal gerekse uygulama açısından hakimdirler.					
28.	Değerlendirici performans değerlendirme sırasında yapılan hatalardan(kişisel önyargılar, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme vb.) kaçınmaya çalışmakta ve bu yönde önlemler almaktadır.					
29.	Çalışanlara kendilerinden beklenen performans düzeyleri açık ve net bir şekilde aktarılır.					
30.	Değerlendirme süreci sonucunda değerlendirilen çalışanlarla sonuçların bildirildiği/birlikte tartışıldığı karşılıklı görüşmeler yapılmaktadır.					
31.	İşletmede performans standartları aileden olan ve olmayan çalışanlara ayrıcalık gözetilmeksizin eşit bir biçimde uygulanır.					
32.	İşletmede işleyişi açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer yönetim sistemi bulunmaktadır.					
33.	Kariyer yönetiminde, sürecin etkinliğini arttıran bilgisayar teknolojilerinden yoğun bir biçimde					

	faýdalanılmaktadır.					
34.	Kariyer planlaması sürecinde çalışanlarla kariyer amaç ve çıkarları, eğitim, gelişme, yetiştirilme, deneyimlendirilme gereksinimleri konusunda görüşmeler yapılmaktadır.					
35.	İşletmedeki kariyer yolları açık ve net olup tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir.					
36.	Çalışanların kariyer beklentilerinin işletme gereksinimleri ile karşılaştırılması, ilişkilendirilmesi, uyumlandırılması hususunda kariyer danışmanlarından destek alınmaktadır.					
37.	İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir terfi politikası bulunmaktadır.					
38.	İşletmede aileden olan ve olmayan çalışanlara ayrıcalık gözetilmeksizin pozisyon için en uygun olan aday terfi ettirilmektedir.					
39.	İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası bulunmaktadır.					
40.	İşletme, iş değerlendirme(işlerin birbirine göre objektif ve bilimsel yöntemlerden yararlanılarak değerlendirilmesi) sistemine dayanan bir ücret yapısına sahiptir.					
41.	İşletmede aile üyeleri işe ve işletmeye yaptıkları katkı düzeyinde ücret alırlar.					
42.	Performans değerlendirme sonuçları işletmenin ücret sistemine yansıtılmaktadır.					
43.	İşletmede aileden olan ve olmayan çalışanlara eşit şekilde yaklaşmaktadır.					
44.	İnsan kaynakları fonksiyonları yerine getirilirken işletmenin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dikkate alınır.					
45.	Çeşitli eğitim programları düzenlenerek işletmenin sahip olduğu değer, norm ve inançlar hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.					
46.	Çalışanların işletmeye karşı bağlılığı yüksektir.					
47.	Çalışanlar işletmede uzun dönemli istihdam edilir.					
48.	Çalışanların gelecek kaygıları yoktur.					
49.	İşletme bütçesinde bir kısıtlamaya gidileceğinde ilk başvurulan yönetim bütçelerinden biri insan kaynakları yönetimi bütçesidir.					
50.	İşletmede iş sağlığı ve güvenliği için politika oluşturma ve uygulaması mevcuttur.					
51.	İşletmede çalışanlara iş güvenliği ve sağlığı konularında eğitimler verilmektedir.					
52.	İşletmede çalışanların güvenliğini ve sağlığını					

	korumaya yönelik çabalar ve gayretler vardır.					
53.	İş kazalarının bilimsel analizi yapılmaktadır.					