

# Econder |

International Academic Journal

[Econder], 2019, 3 (1): 5/25

KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Algı Araştırması:  
Karabük Örneği

&

The Research of SMEs' Human Resource Management Perception:  
Karabük Example

Metin İNCE

KOBİ Uzmanı / KOSGEB Karabük Müdürlüğü SME Expert / Small and Medium  
Enterprises Development Organization / Karabuk Directorate

metin.ince@kosgeb.gov.tr

Orcid ID: 0000-0002-3464-7123

Fatma Zehra TAN

Doç.Dr., /Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

fatmazehra@karabuk.edu.tr

Orcid ID: 0000-0003-1554-6500

## Makale Bilgisi / Article Information

**Makale Türü / Article Types** : Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi / Received** : 14.01.2019

**Kabul Tarihi / Accepted** : 27.06.2019

**Yayın Tarihi / Published** : 30.06.2019

**Yayın Sezonu** : Haziran

**Pub Date Season** : June

**Cilt / Volume: 3 Sayı – Issue: 1 Sayfa / Pages: 5-25**

**Atıf/Cite as:** İNCE, M , TAN, F . (2019). KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Algı Araştırması: Karabük Örneği. Econder International Academic Journal, 3 (1), 5-25. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/econder/issue/44574/512688>

**İntihal /Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software.

**Copyright** © Published by Hayrettin KESGİNGÖZ- Karabuk University, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

## KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Algı Araştırması: Karabük Örneği

### Öz

KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme) Türkiye ekonomisi içinde önemli bir yere sahip olup, yapıları gereği emek yoğun işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu durum büyük işletmeler gibi KOBİ'lerde de insan kaynakları yönetiminin önemini beraberinde getirmektedir. Bu açıdan, bu çalışmada KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimine yönelik algıları ve insan kaynakları yönetimlerine ilişkin durumlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın literatür kısmında ülkemizdeki KOBİ tanımı ve KOBİ'lerin önemine değinilmiş ve sonrasında KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminden bahsedilmiştir. Araştırma kapsamında Karabük ilinde faaliyet gösteren 118 adet KOBİ ile anket uygulaması yapılmış ve elde edilen verilere frekans, tek örneklem T testi, Ki-Kare ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda özellikle KOBİ'lerin %78'inde İK bölümünün olmadığı ve KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre İK yönetimi ve İK fonksiyonlarını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Karabük, KOBİ, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Algı

## The Research of SMEs' Human Resource Management Perception: Karabük Example

### Abstract

Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Turkey has an important place in the economy, because of their structure are defined as labor-intensive enterprises. This situation brings the importance of human resources management in SMEs as well as large enterprises. In this respect, the aim of this study is to determine the perception of SMEs on human resource management and their human resources management. In the literature part of the study, the importance of SME definition and SMEs in our country was mentioned and then, human resources management in SMEs was mentioned. The survey was conducted with 118 SMEs operating in the province of Karabük. Frequency, single-sample T-test, Chi-Square and ANOVA analyzes were performed. As a result of the study, it was found that there was no significant HR department in 78% of SMEs and there were significant differences between HR managers and their perception of HR functions according to their education level.

**Keywords:** Karabük, SME, Human Resources, Human Resources Management, Perception

## Giriş

KOBİ'ler hem ülkemizde, hem de dünyada girişimcilik ruhunun artmasına önemli ölçüde katkı sağlayan işletmelerdir. KOBİ'ler daha az yatırım ile daha çok ürün ve hizmet oluşturan ve bu sebeple de değişen talebe hemen uyum sağlayabilen bir yapıya sahiptirler. KOBİ'ler sahip oldukları bu özellikleri sayesinde ekonomik krizlerden ve dalgalanmalardan büyük işletmelere kıyas ile daha az etkilenmektedirler (Türel, 2006, s. 213).

KOBİ'lerin böyle bir esnek yapıya sahip olma kabiliyetleri ile birlikte KOBİ'ler, sosyal hayat içinde önemli katkıda bulunmaktadır. KOBİ'ler ülke genelinde her yerde faaliyet gösterebildikleri için bölgeler arası gelişmişlik farklarını da ortadan kaldırmaya katkı sağlamaktadırlar. Yine bununla birlikte ekonomik hayatı sürekli canlı tutmaları, tüketici isteklerine hızlı cevap vermeleri, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere hemen uyum sağlamaları açısından da hem ekonomik hem de sosyal yaşam ve döngüde istikrar için önemli bir unsur görevi üstlenmektedirler (Akgemci, 2001, s. 16).

İKY uygulaması genellikle büyük şirketlerde bulunmaktadır. Ancak bu durum giderek değişmektedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde de İKY bölümü etkinliği artmaya başlamıştır. Küçük firmaların bazıları insan kaynakları yönetimini uygulamakta zorlandıkları için geleneksel yöntemler kullanmakta veya bu konularda destek ve hizmet almaktadırlar. KOBİ'ler için uygulanabilecek doğrudan bir model bulunmadığı için insan kaynakları bölümlerinin bu ölçekteki firmalarda oluşturulması güçleşmektedir (Suliman, 2016, s. 19).

Bu çalışmanın temel amacı Karabük İlinde faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki işletmelerin İKY algısını ortaya koymak ve İKY ile ilgili durumlarını analiz etmektir. Bu çerçevede insan kaynakları fonksiyonlarının KOBİ'lerde ne ölçüde gerçekleştirildiği veya gerçekleştirilemediğinin tespiti yapılarak çalışma sonuçlarını yorumlamak ve küçük ve orta ölçekli işletmelere insan kaynakları yönetimi konusunda ışık tutabilecek öneriler sunmak amaçlanmıştır.

## 1. KOBİ'ler ve Temel Özellikleri

Ülkemizde KOBİ statüsü, 2005 yılında yürürlüğe giren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik ile tanımlanmıştır. 24.06.2018 tarih ve 2018/11828 sayılı resmi gazetede yayınlanan ve KOBİ tanımında yapılan son değişiklik ile birlikte; KOBİ tanımı yönetmeliğine göre; “ İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimler” KOBİ olarak tanımlanmaktadır (KOBİ Tanımı Yönetmeliği, 2018).

Yine ilgili yönetmeliğin 5. maddesinde KOBİ'ler ölçek olarak mikro, küçük ve orta olarak üç grupta sınıflandırılmış olup, ölçeklere ilişkin kriterler aşağıda tabloda şeklinde özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Türkiye'de KOBİ Sınıflandırması

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	Net Satış Hâsılatı	Bilanço
Mikro	10'dan az	3 milyondan az	3 milyondan az
Küçük	50'den az	25 milyondan az	25 milyondan az
Orta	250'den az	125 milyondan az	125 milyondan az

**Kaynak:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2018.

KOBİ'ler ülkemizde ekonomik olarak önemli bir yere sahiptir. KOSGEB KOBİ Stratejisi ve Eylem Planından (KSEP) alınan verilere göre (KOBİ Stratejisi Eylem Planı, 2015-2018, s. 30);

- KOBİ'lerin toplam mal ve hizmet satın alımları içerisindeki payı, %65,5'tir.
- KOBİ'lerin cirodaki payı, %63,3'tür.
- KOBİ'lerin üretim değerindeki payı, %56,2'dir.
- KOBİ'lerin faktör maliyetiyle katma değerdeki (FMKD) payı, %53,9'dur.
- KOBİ'lerin maddi mallara ilişkin brüt yatırımdaki payı, %53,2'dir.
- KOBİ'lerin çalışanlar sayısı içerisindeki payı, %75,8'dir.
- KOBİ'lerin ücretli çalışanlar sayısı içerisindeki payı, %69,7'dir.

KOBİ'ler ekonomi içerisindeki bu önemli özellikleri ile birlikte önemli bir dinamizm rolü oynamaktadırlar. KOBİ'ler yine bu özellikleri ile büyük işletmelerin çekirdeğini oluşturarak, büyük işletmelerin hammadde, malzeme, mamul ve yarı mamul gibi tedarik süreçlerini gerçekleştirerek onlara da önemli bir destek olmaktadır. Bu çerçevede KOBİ'ler büyük işletmeler ile hem iş dağılımı yapmakta hem de ortaklık gerçekleştirmektedirler (Aypek, 2001).

## 2. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Dünya genelinde ve ülkemizde hızla artan teknolojik gelişmeler çerçevesinde, KOBİ'ler için rekabet edebilme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin önemli kaynaklarından biri de halen beşeri sermayeleridir. İnsan; ekonomik hayat içerisinde hem üreten, hem tüketen hem de ürün ve hizmetleri sunan unsurdur. İnsanın önemli bir merkez olduğu ekonomik hayatta işletmeler için de çalışan personelin nitelikli olması, işine ve işverene sadık olması işletmeler tarafından arzu edilen bir çalışan profilini oluşturmaktadır. Çalışanın önemli bir rol oynadığı işletmelerde, işletme

sahip ve yöneticilerinin yönetimde etkinliklerini sağlayabilmeleri için çalışanların performansını, işletmeye ve işletme sahip ve yöneticilerine karşı olan tutumlarını ölçmeleri gerekmektedir. Bu sayede çalışanların işletmeye karşı olan olumsuz tepki ve tutumlarının gerekçeleri ortaya çıkarılarak bunların üstesinden gelebilmek için gerekli önlemleri alabilmelerine imkân sağlanmış olmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 105).

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi, işletmenin var oluş amacının gerçekleştirilebilmesi ve stratejik hedefine ulaşabilmesi açısından oluşturulması gereken işgücü ve emek ile ilgili bir süreçtir. İnsan Kaynakları Yönetimi becerileri geliştirmek için eğitim programları sunan, çalışanların performanslarını artıran ve daha iyi çalışma koşulları/ortamı oluşturmak için gerekli altyapıyı oluşturan bir sistemdir. Bu özellikleri ile aslında insan kaynakları yönetimi işletme içerisinde yönetim ve çalışan arasında önemli bağ kurmakta ve bir köprü görevi üstlenmektedir (Sulimanı, 2016, s. 19).

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde çok farklı fonksiyonları yerine getirmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi özellikle işletmede mevcut insan kaynağını kontrol etmek ve bu beşeri kaynağı yönetmek üzerine yoğunlaşmaktadır (Bingöl, 2003, s. 5-6) İşletmelerin bütün faaliyetleri, yapılanmaları, kaynakların dağılımı vb. etkinlik ve faaliyetlerin birçoğu beşeri kaynakları aracılığı ile yerine getirilmektedir. Hem işletmelerin hem de işletme faaliyetlerinin büyümesi ve çeşitlenmesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi de işletme içerisinde ve önemli bir yere sahip olmakta ve insan kaynaklarının yönetiminin fonksiyonları da bu çerçevede çeşitlenmektedir (Gök, 2006, s. 52) Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi işletme ve örgütler için personel bulunması, işe yerleştirilmesi, aynı zamanda personelin eğitimi, onların geliştirilmesi ve işletme amaçları kapsamında strateji belirleme ve geliştirme faaliyetlerini içerisine almaktadır (Bingöl, 2003, s. 6-7).

Büyük ölçekli işletmelerin insan kaynakları yönetiminin yanı sıra KOBİ'lerdeki insan kaynakları yönetimi de işletmenin başarılı olabilmesi için önemli bir unsurdur. KOBİ'lerin de gerçekleştirecekleri faaliyetler kapsamında nitelikli ve yeterli sayıda insan kaynağını temin etmeleri ve bu insan kaynağının gelişimini sağlamaları başarılı olabilmelerinin önemli şartlarından. KOBİ'lerin böyle bir insan kaynağı faaliyetini gerçekleştirmedikleri takdirde başarılı olma şansları çok azdır. Her işletme kendi imkânları, faaliyetleri ve işgücü kapsamında kendi planını oluşturmaktadır. Ancak işletmelerin hazırladıkları bu insan kaynağı planlamasının işletmenin diğer planları ile uyumlu olması gerekmektedir. İşletmelerdeki ve çevresindeki her değişim işletme için yeni yatırımlar, yeni kaynaklar ve yeni işgücünü de beraberinde getirmektedir. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi hem değişimlere ayak uydurmalı hem de işletmenin diğer yatırım planları ile uyumlu olmak ve birbirini tamamlamak zorundadır (Jakson ve Mathis, 2008, s. 45).

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları incelendiğinde, literatürde temel anlamda karşımıza şunlar çıkmaktadır:

- İK planlaması,
- İK seçimi ve işe alma,
- Eğitim/geliştirme,
- Kariyer yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- Performans yönetimi,
- İş analizi,
- Oryantasyon,
- Ödül yönetimi,
- İş sağlığı ve güvenliği,
- Stratejik İK yönetimi

**a) İK Planlaması:** İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gelecek stratejik planlamasına uygun bir şekilde insan kaynağı planlaması oluşturularak, bu işletmenin stratejilerine uygun olarak gelecekte ortaya çıkacak olan işgücü ihtiyacını veya arzını ortaya koyarak insan kaynağı arz ve talebi arasında dengeyi sağlamaktadır. Bu dengenin sağlanabilmesi ve bu işlevin de yerine getirilebilmesi için işletme için işgücü arz ve talebinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması bu amacı gerçekleştirebilmek için üç aşamayı gerçekleştirmek durumundadır. Bunlar ilk olarak işgücü ihtiyacının tespit edilmesi, ikinci olarak işgücü arzının belirlenmesi ve son olarak da bu arz ve talebin karşılaştırılarak dengenin sağlanmasıdır (Daft, 1994, s. 407).

KOBİ'lerin hazırlayacakları insan kaynakları planlarının, örgütün stratejik ve faaliyet planlarına uygun bir şekilde yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları ihtiyacı, stratejik ve faaliyet planlarına uygun olarak belirlendikten sonra, boş kadrolar işletme içi ve işletme dışından doldurulmaya çalışılmalıdır. KOBİ'ler insan kaynakları planlarını hazırlamaya başlarken öncelikle, kısa dönemli planlarla işe başlamalı, planlama konusunda deneyim kazandıkça orta ve uzun vadeli planlara yönelmelidir. KOBİ'lerde yapılacak İnsan kaynakları planlamasının her aşaması, insan kaynakları personeli ve diğer bölüm yöneticilerinin ortak çalışmasıyla gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte insan kaynakları personelinin öncelikli rolü, süreci kontrol etme, gözlemleme ve sentezlemedir. Bölüm yöneticilerine düşen görev ise, kendi bölümlerinin personel ihtiyaçlarını belirleyerek, bu bilginin insan kaynakları personeline ulaşmasının sağlanmasıdır (Tonuş, 2007, s. 50).

**b) İK Seçimi ve İşe Alma:** İnsan kaynakları, işletmenin gelecek stratejisi kapsamında insan kaynağı arz ve talebini belirledikten sonra, işletme için gerek duyulan iş gücünün bulunması ve bu iş gücünün uygun pozisyonlara yerleştirilmesi gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde bu aşama işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü işletme faaliyetlerinin ve iş akış sürecinin doğru bir şekilde devam edebilmesi için İK sürecinin en baştan işletmeye uygun olarak planlanması ve işletme stratejisine uygun bir şekilde başlanması gerekmektedir. Aksi takdirde en başta yanlış

başlayan sürecin düzeltilmesi işletme için bazı maliyetlere ve kayıplara sebep olacaktır. Sürecin en başında doğru insan kaynağının seçimi, iş ve personel uyumunu sağlamakta ve işletme de verimliliği artırmaktadır. İnsan kaynakları seçim sürecinin stratejik olarak belirlenmesi durumunda, gerekli olan iş gücü, yetenek, nitelik ve doğru personelin işletme için seçimi sağlanmış olacaktır (Liu, Combs, Ketchen, ve Ireland, 2007, s. 505)

KOBİ'ler açısından ise insan kaynaklarının bulunması ve işe alınması süreci iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalardan birincisi insan kaynağının bulunması ve ikinci olarak bulunan adaylar arasından işletme için en uygun olan personelin seçilmesidir. Personel bulunması süreci, işletmeler için boş olan işgücü pozisyonlarının ya işletme için mevcutlardan ya da işletme dışında yeni başvurulardan sağlanabilmektedir (Bilgin, 2007, s. 71).

**c) Eğitim/Geliştirme:** Eğitim işletmeler için her ne kadar gereksiz maliyet olarak görülse de, özellikle büyük işletmeler açısından ve dünya genelinde artık önemi kavramaya başlanılmıştır. Eğitim işletmeler ve örgütler için uzun vadede neticeler veren bir yatırım olduğu için kısa zamanda yansımalarının olmadığı bir gerçektir. Fakat günümüz çağı hızı ir şekilde değişmekte ve dönüşüm yaşamaktadır. Bu durum ise eğitim ve öğrenmenin önemini ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, s. 124-127). Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonu da personel eğitimidir.

İnsan Kaynakları tarafından gerçekleştirilecek olan eğitimlerin, işletme faaliyetleri kapsamında yapılan işlerin, mevcut insan kaynakları durumunun ve işletmenin hem mevcut hem de gelecek stratejilerinin incelenmesi neticesinde belirlenebilecektir (Palmer ve Winters, 1993, s. 111).

**d) Kariyer Yönetimi:** KOBİ'lerin insan kaynakları planlaması kapsamında gerçekleştirmek durumunda oldukları diğer bir konu da kariyer planlamasıdır. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlaması işletmeye giriş ile birlikte terfiler, atamaları ve iş değişikliklerini içerisine almaktadır. Bu açıdan bir örgütte veya işletmede çalışan personelin kendi mesleğinde ve iş hayatında ilerleyebilmesi o örgütte ve işletmede kariyer planlamasının varlığına bağlıdır (Taşçı, 2007, s. 125).

İşletme ve organizasyonlar içerisinde kariyer planlamasının varlığı ile çalışanların hareketliliği sağlanmakta ve bununla birlikte çalışanların motivasyonunu sağlanmaktadır. Kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde çalışanlar belirli bir süre sonra hangi statüde ve durumda olacaklarını önceden bilebilmektedirler (Bingöl, 2003, s. 244-246).

**e) Ücret Yönetimi:** Ücret yönetimi en temel anlamda çalışanların yapmış oldukları işin içeriğinin, işin nasıl yapılacağına elen alındığı ve işe başlamadan önce belirlenen bir değerlendirme metodudur. Bu metot sayesinde işverenler, çalışan personellerin performanslarını, işletmeye olan katkılarını, kişisel başarılarını ve işletmenin geneli için işgücü değerini belirlemiş olmaktadırlar. Ücret yönetiminin işletmeler için

işlevleri Palmer ve Winster tarafından şu şekilde sıralanmaktadır (Palmer ve Winters, 1993, s. 92):

- *Hangi işlerin yapılacağıının açığa kavuşturulması*
- *İşlerin nasıl yapılacağıının çalışanlarla birlikte planlanması*
- *Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması,*
- *Çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi*
- *Çalışanlara yardım sağlanması*
- *Organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun uygulaması*

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında en tartışmalı konu bugüne kadar ücret yönetimi olmuştur. Ücret yönetimi ile ilgili tam manada hem çalışan hem de işveren açısından optimum memnuniyeti sağlayacak bir yöntem tesis edilememiştir. Çünkü farklı işletmeler arasında ortak bir denge kurulması oldukça güçtür. İşgücü sahipleri yani çalışanlar, çalıştıkları işletmeler gibi benzer kuruluşlar ile kıyaslama yaparak aynı hakları veya daha fazlasını almak istemektedirler. Ücret eşitsizliği bu bağlamda son yıllarda giderek artmakta ve çalışanların sınıfları arasında bazı mücadelelere de yol açmaktadır (Tortop , Aykaç, Yayman, ve Özer, 2010, s. 256).

**f) Performans Yönetimi:** Her insan farklı kabiliyetlere sahip olduğu için işletmelerde çalışan personellerinde farklı kabiliyetleri, becerileri ve kendilerine özgü yetenekleri bulunabilmektedir. Bu kabiliyet ve becerileri de işletme sahip ve yöneticileri keşfederek kendi işletmeleri için bir kazanım olarak elde etmek istemektedirler. Bu yeteneklerin tespiti hem işe alırken, hem çalışma esnasında hem ücret ödenirken hem de personelin gelişiminin sağlanması için yapılan faaliyetlerde işletme tarafından izlenerek değerlendirilmektedir. Ancak işverenin performans değerlendirmesi yapabilmesi için önceden belirlenmiş bir takım kriterlerin belirli bir sistem içerisinde alınması önem arz etmektedir. Başka bir ifade edilen insan kaynağından en yüksek performans ve verimin alınabilmesi için personellerin performanslarının yakından izlenmesi ve gelişme eğilimi gösteren personellerin belirlenerek belirli bir sistem içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008, s. 184).

KOBİ'lerin performans değerlendirme sistemleri, personelin işe başlamasından itibaren, kariyer gelişimi de dâhil olmak üzere iş akdinin feshedilmesine kadar değerlendirilebilmektedir. Çalışanların bireysel performanslarının işletmenin amacına hizmet edecek şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan işletmelerde performans değerlendirmesinin hem kişisel, hem örgütsel hem de insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla gerçekleştirilen bir performans değerlendirme sisteminde işletme çalışanları kendi hata ve eksiklerini görebilmektedirler. Ayrıca böyle bir performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonun da artmasını sağlamakta ve işletmeye olan bağlılığı da artırmaktadır (Wilson, 2005, s. 17).

**g) İş Analizi:** İş analizi, işletmelerde yapılan ve gerçekleştirilen işlerin nitelikleri ve özelliklerine göre sınıflandırılmasını kapsayan bir süreçtir (Uğur, 2008, s. 53). İş

analizi gerçekleştirilecek olan her bir işin kendine özgü fotoğrafını çekerek bu işler arasındaki ilişkileri incelemektedir (Nyasha, Katsuro, ve Chazuza, 2013, s. 35-36). İş analizi; verilerin toplanması, iş tanımının yapılması, iş özelliklerinin ve işin standartlarının belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (Gold ve Bratton, 1999, s. 251). İş analizi sürecinin işletmelerde gerçekleştirilebilmesi için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, performans yönetimi, kurumsal yönetim ve kurumsal planlama gibi alanların gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir. Çünkü bu fonksiyonlar iş analizinin alt bileşenlerini oluşturmaktadır (Prienen, Goodstein , Goodstein , ve Gamble, 2009, s. 13).

**h) Oryantasyon:** Oryantasyon, yeni bir çevreye, yeni bir duruma alışma veya uyum olarak ifade edilmektedir (Cascio, 1995, s. 239) Yine oryantasyon sürecinde işletme bünyesinde işe yeni başlayan birine, işletme ile ilgili bilgiler, kurallar, işin işleyişi vb. konularda bilgi verilerek işlerin nasıl yapılacağı ve yürütüleceği ile ilgili yol gösterilmektedir (Dessler, 2011, s. 156). Bu bağlamda aslında oryantasyon ile işe yeni başlayan personelin hem işe, hem iş yerine, hem de çalışma ortamına uyum sağlaması kolaylaştırılmaktadır. Bununla birlikte oryantasyon sürecinde yeni personel veya o birim de yeni olan iş gören, yapılacak olan iş ile ilgili bilgi ve görevleri önceden elde ederek görevine hızlı bir şekilde adapte olabilmekte ve iş görenin hata payı bu sayede daha aza indirilebilmektedir.

**ı) Ödül Yönetimi:** Bir işletme ya da organizasyonda çalışanların, çalışmalarının karşılığının nakdi, aynı veya gelişim imkânları ve eğitim sağlama yöntemi ile desteklenmesi ödül yönetimini ifade etmektedir (Armstrong, 2007, s. 3). Gelişim imkânlarının sağlanması ile kastedilen, çalışana kendini geliştirme imkânı sunularak sorumluluk alanlarının genişletilmesi ve eğitim ile de kişisel ve mesleki eğitimlerinin desteklenmesi ifade edilmektedir.

**i) İş Sağlığı ve Güvenliği:** İş sağlığı ve güvenliği ülkemizde 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile düzenlenmektedir. İlgili kanun işverenleri, iş sağlığı ve güvenliği yönünden risk değerlendirmesi yapmak veya yaptırmakla yükümlü kılmış ve risk değerlemesi sonucu alınacak iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri ile kullanılması gereken koruyucu donanım ve ekipmanları belirlemekle de sorumlu tutmuştur (İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012). Bu açıdan iş sağlığı ve güvenliği artık işletmeler için sadece bir İK yönetimi değil aynı zamanda bir zorunluluk hali almıştır.

**j) Stratejik İK Yönetimi:** Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin veya organizasyonların stratejik yönetimleri ile insan kaynakları yönetiminin uyum içinde olmasını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin strateji politikaları ile uyum olması işletmenin verimliliğini ve kalitesini artırırken, aynı zamanda finansal performanslarına da olumlu katkılar sağlamaktadır (Çalışkan, 2010, s. 100). Bu konuda günümüz işletme ve örgütlerinde farkındalığın oluşması ile birlikte stratejik insan kaynakları yönetimine verilen önem de giderek artmaya başlamıştır (Waiganjo, Kahiri, ve Mukulu, 2012, s. 62).

### 3. Araştırma Yöntemi ve Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde Karabük İlinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimine ilişkin durumlarının analizleri ve KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimini algılamalarının tespitine yönelik kullanılan yöntem, elde edilen veriler ve bu veriler kapsamında hazırlanan analizlere ilişkin tablolara yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırma temel olarak KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimine, insan kaynakları fonksiyonlarına ve insan kaynakları departmanına yönelik bakış açılarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi algıları, insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik algıları, insan kaynakları departmanı uygulamaları ve KOBİ'lerde insan kaynakları uygulamalarının neye göre farklılık gösterdiğini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma Karabük İlinde faaliyet gösteren ve KOSGEB veri tabanına kayıtlı olan KOBİ'ler üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın anlamlı bir bütünlük ifade etmesi ve işletmelerden alınacak geri bildirimlerin çalışma konusuna katkı sağlayabilmesi adına, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı-kasti örnekleme yöntemi uygulanmıştır. KOSGEB veri tabanına kayıtlı ve en az 2 çalışanı olan işletmeler çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Bu kriterleri taşıyan 161 işletme olduğu tespit edilmiş ve bu işletme sayısı ana kütle olarak alınmıştır. Bu işletmelerin 123'ünün sahip ve yöneticilerine ulaşılmış ve anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen anketlerden 5 tanesinin tam olarak doldurulmadığı tespit edilmiş ve bu anketler çalışma dışarısında tutulmuştur. Bu kapsamda toplam 118 adet anket çalışma içerisinde değerlendirmeye alınmıştır. Bu kapsamda toplam ana kütleyi %5 hata payı ile temsil edebilecek olan ( $z=1,96$ ) en az 113 işletmenin 118'ine ulaşılmıştır.

Çalışma bu çerçevede Karabük İlinde KOSGEB veri tabanına kayıtlı ve en az 2 çalışanı olan KOBİ'ler ile sınırlılık göstermektedir. KOBİ'lerin insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik değerlendirmeleri de güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve güvenilirlik değeri olan Cronbach's Alpha  $\alpha=0,942$  olarak yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuştur.

#### 3.2. Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışmaya katılan KOBİ yöneticilerine ilişkin demografik değişkenlere ve işletmelerinin durumuna yönelik sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 2'de özetlenmiştir.

**Tablo 2. KOBİ Yöneticisi ve KOBİ'lere Yönelik Bulgular**

Cinsiyet	Frekans	%	Yaş	Frekans	%
<i>Kadın</i>	25	21,2	18-29	8	6,8
<i>Erkek</i>	93	78,8	30-40	38	32,2
Eğitim	Frekans	%	41-55	50	42,4
<i>İlköğretim</i>	18	15,3	56 ve üzeri	22	18,6
<i>Lise</i>	55	46,6	Faaliyet Türü	Frekans	%
<i>Ön Lisan ve Lisans</i>	38	32,2	<i>İmalat</i>	34	28,8
<i>Lisansüstü</i>	7	5,9	<i>Toptan Ticaret</i>	12	10,2
İşletme Statüsü	Frekans	%	<i>Perakende Ticaret</i>	26	22
<i>Şahıs</i>	61	51,7	<i>Hizmet Sektörü</i>	34	28,8
<i>Limited</i>	45	38,1	<i>İnşaat</i>	12	10,2
<i>A.Ş.</i>	12	10,2	Faaliyet Süresi	Frekans	%
Çalışan Sayısı	Frekans	%	0-5 Yıl	56	47,5
2-9	65	55,1	6-10 Yıl	30	25,4
10-49	37	31,4	10 Yıldan Fazla	32	27,1
50-249	16	13,6			

Tablo 2 incelendiğinde çalışmaya katılan KOBİ yöneticilerinin %21,2 sinin bayan, %78,8'inin ise erkek olduğu; yaş dağılımı olarak en az 18-29 yaş aralığında KOBİ yöneticisinin olduğu ve özellikle 41 yaş ve üzeri KOBİ yöneticisinin çoğunlukta olduğu; %46,6'sının lise mezunu ve ön lisans ve üzeri yönetici oranının %38,1 olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan KOBİ'lerin %51,7'sinin şahıs işletmesi, %38,1'inin limited şirket ve %10,2'sinin anonim şirket statüsünde olduğu; %55,1'inin mikro ölçekli, %31,4'ünün küçük ölçekli ve %13,6'sının ise orta ölçekli işletme olduğu tespit edilmiştir.

Yine işletmelerin %28,8'inin imalat, %10,2'sinin toptan ticaret, %22'sinin perakende ticaret, %28,8'inin hizmet ve %10,2'sinin ise inşaat sektöründe faaliyet gösterdiği; ayrıca faaliyet süresi olarak da %47,5'nin 0-5 yıl arasında, %25,4'ünün 6-10 yıl arasında ve %27,1'inin ise 10 yıldan daha uzun bir süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3'de KOBİ'lerde bulunan departmanlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 3. KOBİ'lerdeki İşletme Departmanlarına İlişkin Bulgular**

	Satın Alma	Üretim	Pazarlama	Yönetim	İK	Finansman
<b>Var</b>	50 (%42,4)	35 (%29,7)	49 (%41,5)	35 (%29,7)	25 (%21,2)	15 (%12,7)
<b>Yok</b>	68 (%57,6)	83 (%70,3)	69 (%57,5)	83 (%70,3)	93 (%78,8)	103 (%87,3)

Tablo 3 incelendiğinde KOBİ'lerin %78,8'inde insan kaynakları bölümünün olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte KOBİ'lerin ilk sırada satın alma departmanlarının mevcudiyetinin geldiği ve en az olan departmanın ise finansman departmanının olduğu görülmektedir.

Çalışmada, işletmede İK bölümü olmayan KOBİ yetkililerine, neden İK bölümünün oluşturulmadığı sorulmuştur. Bu kapsamda elde edilen cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4. İK Bölümü Oluşturulmama Nedenlerine İlişkin Bulgular**

İşletmede İK bölümü neden oluşturulmamıştır?	Frekans	%
<i>Çalışan az olduğu için İK'ya gerek bulunmamaktadır.</i>	59	63
<i>İK ile ilgili işlemler işletme yöneticisi/sahibi tarafından yapılmaktadır.</i>	25	26
<i>İK ile ilgili işlemleri başka departmanımız takip etmektedir.</i>	2	3
<i>Mali ve teknik yapımız İK için uygun değildir.</i>	7	8
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

Tabloda görüldüğü üzere KOBİ'lerin %63'ü çalışan sayısı az olduğu için İK'ya gerek olmadığını, %26'sı İK ile ilgili işlemleri işletme yöneticisi/sahibi tarafından gerçekleştirildiğini, %3'ü İK ile ilgili işlemlerin başka departman tarafında gerçekleştirildiğini ve %8'i ise mali ve teknik yetersizliklerden dolayı İK bölümünün oluşturulmadığını ifade etmişlerdir.

İK bölümü mevcut olan KOBİ'lerin, işletme içerisinde İK birimini ne olarak adlandırdıklarına ilişkin elde edilen bilgiler Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5. KOBİ'lerdeki İK Bölümünün Adına İlişkin Bulgular**

İKY ile ilgili oluşturulan bölümün adı nedir?	Frekans	%
Personel İşleri Bölümü	4	16
İdari İşler Bölümü	3	12
Personel ve İdari İşler Bölümü	9	36
İnsan Kaynakları Bölümü	9	36
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Tablo 5'de görüldüğü üzere %36'sı İK bölümünü doğrudan İnsan Kaynakları Bölümü olarak adlandırmaktadır. Diğer KOBİ'lerin %36'sı İK'yı personel ve idari işle bölümü, %16'sı personel işleri bölümü ve %12'si ise İK'yı idari işler bölümü olarak adlandırmaktadırlar.

İK bölümü olan KOBİ'lere İK planlarının olup olmadığı sorulmuş ve verilen cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. KOBİ'ler İK Planının Mevcudiyetine İlişkin Bulgular**

İK planı var mı?	Frekans	%
Evet	8	32
Hayır	17	68
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Tablo 6'da görüldüğü üzere İK ile ilgili mevcut durum ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek durum ile İK dengesini işletmenin gelecek stratejisi kapsamında belirleyen İK planlamasının, İK bölümü mevcut olan KOBİ'lerin %68'in de İK planlaması bulunmamaktadır. İK bölümü olan işletmelerin ise sadece %32'sinde İK planlaması yapılmaktadır.

KOBİ yetkililerinin İKY algılarını ölçmek amacı ile İK fonksiyonu temelli sorular hazırlanmış ve cevaplamaları istenmiştir. Bu kapsamda hazırlanan sorular, hem katılımcıların İKY fonksiyonlarını tanımlarını sağlamak hem de teknik bir takım kavramlar kullanmadan fonksiyonlar hakkında düşündüklerini öğrenmek için net ve açık ifadelerden oluşmaktadır. Her soru sınıflandırılmış fonksiyonlarla ilişkilendirilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar kapsamında elde edilen bilgiler Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7. KOBİ'lerin İK Fonksiyonları İle İlgili Algılarına İlişkin Bulgular**

İKY fonksiyonlarının KOBİ'lerdeki durumu	Evet	Hayır
İşletmemizde doğru sayıda ve nitelikte çalışan, işin yapısı gereği doğru yere	116	2

**KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Algı Araştırması: Karabük Örneği**  
**(The Research of SMEs' Human Resource Management Perception: Karabük Example)**

yerleştirilmiştir.

İşe uygun eleman bulmak ve istihdam etmek için takip edilen bir sistemimiz vardır.	67	51
Personel işe alındıktan sonra iş ile ilgili yetkinliklerini artırmak için eğitim verilir.	49	69
İşletmemizde çalışanlar performanslarına göre bir üst kademeye terfi ettirilmiştir.	63	55
İşletmemizde görev, iş ve unvana göre ücret sistemi uygulanmaktadır.	98	20
İşletmemizde işgücü verimliliği ölçülmektedir.	78	40
İşletmemizde yapılacak işler özelliklerine ve bölümlerine göre sınıflandırılmaktadır.	91	27
İşletmede yeni başlayan personele belirli bir süre oryantasyon süreci uygulanır.	62	56
İşletmemizde çalışanların gayret ve katkısı ödül sistemi ile desteklenmektedir.	66	52
İşletmemizde iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmektedir.	114	4
İK süreci işletmemizin geleceğe dönük hedefleri kapsamında yürütülmektedir.	78	40

Tablo 7 incelendiğinde KOBİ'lerin %98'i, işletme için doğru sayıda ve nitelikte çalışanın, işin yapısı gereği doğru yere yerleştirildiğini ifade etmiştir. Aslında bu ifade ile KOBİ'ler İK planlamasını doğru yaptıklarını ifade etmektedirler. Ancak İK planının KOBİ'lerde olup olmadığını gösteren Tablo 6 incelendiğinde ise, çalışmaya katılan 118 KOBİ'nin sadece 8 tanesinde (%6) İK planı bulunmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin yapısı gereği az sayıda çalışan ile gerekli ve nitelikli personelin uygun pozisyonda işe başlatıldığını; ancak böyle bir planlamanın işletme genelinde İK planı olarak yapılmadığını göstergesi olarak düşünülmektedir.

Yine ifadelerden iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmesi de KOBİ'lerde ilk sıralarda yer olan İK fonksiyonları arasında yer almaktadır. Özellikle yasal zorunluluklar da göz önünde bulundurulduğunda bu fonksiyonun KOBİ'lerde yer olması doğal olmaktadır. Yine tablo dikkatlice incelendiğinde çalışanın işe alındıktan sonra iş ile ilgili yetkinliklerinin artırılması için eğitim verilmesi ve işe başlayan personele oryantasyon sürecinin uygulanması ise en az bulunan fonksiyonlar olarak dikkat çekmektedir. Bu durum KOBİ'lerde çalışanlar için iş ve meslek ile ilgili eğitimlere ve özellikle oryantasyon sürecine daha az önem verildiğini göstermektedir.

Tablo 8’de ise İK fonksiyonlarının KOBİ’ler tarafından önem derecesine göre 1’den 5’e kadar ifade edilmiş biçimi gösterilmektedir.

**Tablo 8. İK Fonksiyonlarının Önem Derecesine Göre İfade Edilmesine İlişkin Bulgular**

İK Fonksiyonları	N	Mean	St. Sapma
İnsan Kaynakları Planlaması	118	3,3475	1,200
İnsan Kaynakları Seçimi ve İşe Alımı	118	3,7458	1,110
İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi	118	3,3898	1,140
İnsan Kaynakları Kariyer Planlaması	118	3,2203	1,192
İnsan Kaynakları Ücret Yönetimi	118	3,6441	1,105
İnsan Kaynakları Performans Yönetimi	118	3,4746	1,159
İş Analizi	118	3,4576	1,091
Oryantasyon	118	3,2542	1,234
Ödül Yönetimi	118	3,4407	1,257
İş Sağlığı ve Güvenliği	118	4,2203	0,944
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	118	3,2203	1,314

Tablo 8 incelendiğinde KOBİ’ler için ilk üç sırada sırası ile iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları seçimi ve işe alınması ve ücret yönetiminin geldiği görülmektedir. Yine Tablo 7’ye paralel olarak kariyer planlaması, oryantasyon ve stratejik insan kaynakları yönetiminin ise önem derecesi olarak son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu veriler KOBİ’lerin temelde insan kaynakları yönetimin sadece personel işlerinin yapıldığı bir birim olarak algılamalarının göstergesidir.

Tablo 9’da KOBİ’lerde personel seçiminin ve işe alınmasının kim tarafından yapıldığına ilişkin elde edilen bilgiler gösterilmektedir. KOBİ sahibi ve yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar Kİ-Kare analiz yöntemi ile test edilmiştir.

**Tablo 9. Personel Seçimi ve Alımının Kim Tarafından Yapıldığına İlişki Bulgular**

İK Bölümü	Personel Seçimi ve İşe Alımı			Toplam
	İşletme Sahibi	İşletme Müdür/Yöneticisi	İK Birimi	
Var	4	13	8	25
Yok	79	14	0	93
<b>Toplam</b>	<b>83</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>118</b>

Tablo 9’da görüleceği gibi, İK birimi olmayan KOBİ’ler personel seçimi ve işe alımını işletme sahibi veya işletme müdürü/yöneticisi tarafından gerçekleştirmektedir.

İK birimi olan KOBİ’lerin ise %68’i yine personel seçimi ve işe alımını işletme sahibi veya işletme müdürü/yöneticisi tarafından gerçekleştirmekte, %32’sinde ise İK birimi

tarafından yapılmaktadır. Bu durum aslında KOBİ'lerin her ne kadar İK birimi ve yönetimi olsa da, personel yönetiminin yine de işletme sahibi ve yöneticisi tarafından gerçekleştirildiğini ve profesyonel anlamda bir İK yönetimlerinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 10'da ise KOBİ sahibi/yöneticisine yöneltilen "İşletmede İK sizin için ne ifade etmektedir?" sorusuna alınan cevabın, KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre dağılımını ifade etmektedir. Bu soru ile aslında KOBİ'lerde İK olsun ya da olmasın, KOBİ sahibi ve yöneticilerinin İK'yı nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Elde edilen veriler Ki-Kare analiz yöntemi ile test edilmiştir.

**Tablo 10. KOBİ Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre İK Algıları**

Eğitim	İşletmede İK sizin için ne ifade etmektedir.				
	İşletmenin gelecek stratejisi için önemli	Kurumsal bir imaj	Gereksiz maliyet	Personel işlerini takip eden birim	
İlköğretim	1	2	5	10	18
Lise	2	6	11	36	55
Ön Lisans ve Lisans	22	4	1	11	38
Lisansüstü	6	0	0	1	7
Toplam	31	12	17	58	118
Anlamlılık			,000		

Tablo 10 incelendiğinde, KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile İK yönetimini algılamaları arasında anlamı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, İnsan kaynaklarının işletmenin stratejisi açısından önemli olduğunu ifade etmeleri de doğru orantılı olarak artmaktadır. Örneğin ilkököl mezunlarının %5'i insan kaynaklarını işletmenin gelecek stratejisi için önemli olarak görürken, lisansüstü mezunların %85'i işletmenin gelecek stratejisi için önemli olarak görmektedir.

Yine tam tersi eğitim düzeyi azaldıkça insan kaynaklarını gereksiz bir maliyet ve sadece personel işlerini takip eden bir birim olarak görmeleri de bu oranda artmaktadır. Örneğin ilkököl mezunlarının %27'si İK'yı gereksiz bir maliyet olarak görürken, lisansüstü mezunların hiçbiri (%0) İK'yı gereksiz bir maliyet olarak görmemektedir.

Tablo 11 ise bu bilgilere paralel olarak, KOBİ yöneticilerinin İK fonksiyonlarını önem derecesine göre ifade etmeleri ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını göstermektedir. İlgili tablo katılımcıların anketteki sorulara vermiş oldukları cevapların ANOVA testi ile analiz edilmesi sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 11. KOBİ Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre İK Fonksiyonlarını Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular**

Eğitim	İK Planlaması	İK Seçimi ve İşe Alımı	İK Eğitimi ve Geliştirilmesi	İK Kariyer Planlaması	İK Ücret Yönetimi	İK Performans Yönetimi
İlköğretim	2,8333	3,3333	2,9444	2,7778	3,4444	2,8889
Lise	3,1818	3,5636	3,1636	3,0182	3,4545	3,2727
Ön Lisans ve Lisans	3,6053	4,0526	3,7105	3,5000	3,8947	3,8684
Lisansüstü	4,5714	4,5714	4,5714	4,4286	4,2857	4,4286
<b>Sig.</b>	<b>,003</b>	<b>,012</b>	<b>,001</b>	<b>,003</b>	<b>,087</b>	<b>,001</b>
Eğitim	İş Analizi	Oryantasyon	Ödül Yönetimi	İş Sağlığı ve Güvenliği	Stratejik İK Yönetimi	
İlköğretim	2,7222	2,7778	3,0000	3,7222	2,5000	
Lise	3,3091	3,0182	3,2909	4,2909	2,9818	
Ön Lisans ve Lisans	3,8947	3,6842	3,6842	4,2632	3,6316	
Lisansüstü	4,01429	4,000	4,4286	4,7143	4,7143	
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>	<b>,007</b>	<b>,031</b>	<b>,060</b>	<b>,000</b>	

Tablo 11 incelendiğinde sadece ücret yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonları hariç diğer fonksiyonlarda, KOBİ yöneticilerinin eğitimleri ile İK fonksiyonlarının önem derecesine göre ifade edilmesinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yani KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça İK fonksiyonlarını da önemli bulmaları doğru orantılı olarak artmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliğinin yasal mevzuatlar çerçevesinde zorunlu olması ile birlikte, hem iş sağlığı ve güvenliği hem de ücret yönetiminin de kısmen de olsa eğitim düzeyine göre önem derecesinin algılanmasının farklılık gösterdiği görülmektedir.

Son olarak KOBİ'lerin ölçek durumuna göre İK bölümü oluşturup oluşturup oluşturmamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Anketten elde edilen veriler Ki-Kare analiz yöntemi ile test edilmiş ve Tablo 12'de gösterilen veriler elde edilmiştir.

**Tablo 12. KOBİ Ölçeğine Göre İK Bölümünün Varlığına İlişkin Bulgular**

İşletme Çalışanı (Ölçek)	İK Bölümü		Anlamlılık (p)
	Var	Yok	
<i>Mikro (1-9)</i>	2	63	<b>,000</b>
<i>Küçük (10-49)</i>	10	27	
<i>Orta (50-249)</i>	13	3	
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>93</b>	

Tablo 12'de görüldüğü üzere, KOBİ'lerin çalışan sayısına göre büyüklük ölçeği kapsamında, İK bölümü oluşturmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. KOBİ'lerde çalışan sayısı arttıkça insan kaynakları bölümünün olduğu ve çalışan sayısı azaldıkça da insan kaynakları bölümünün olmadığı görülmektedir. Bu durum aslında insan kaynakları biriminin işletmede çalışan sayısı ile doğrudan ilişkili olmasının da doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

## SONUÇ

KOBİ'lerdeki insan kaynakları yönetiminin durumu ve insan kaynaklarını algılamaları ile ilgili analizler neticesinde; KOBİ yöneticilerinin İK birimini, sadece personel işlerini takip eden bir birim olarak algıladıkları görülmektedir. Bununla birlikte KOBİ'lerde İK birimi olsun ya da olmasın, KOBİ sahiplerinin de İK yönetimini algılamaları eğitim düzeylerine göre önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu durum eğitim seviyesi ile birlikte, İK'nın işletmedeki öneminin anlaşılmasına ve bununla beraber özellikle işletmenin gelecek stratejisi açısından öneminin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır. KOBİ sahip ve yöneticilerinin eğitim seviyesine göre İK fonksiyonlarının önemini de değerlendirmeleri göz önüne alındığında, eğitim seviyesi ile İK stratejisinin uygulanması arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yine KOBİ'lerin yapısı ve büyüklük ölçekleri gereği, personel seçimi ve işe alımının da işletme sahibi, yöneticisi ya da müdürü tarafından yapılmasını doğal kılmaktadır. Ancak çalışmaya katılan ve İK birimi olan KOBİ'lerin %68'inde, personel seçimi ve işe alımının doğrudan işletme sahibi tarafında yapılması, KOBİ'lerde İK biriminin etkin ve verimli çalışmadığı ve hatta tam olarak fonksiyonlarını yerine getiremediğini göstermektedir.

Çalışmaya katılan KOBİ'lerin çoğunluğunda, personelin işe alınmasından sonra yetkinliklerinin geliştirilmesi için personele eğitim vermemeleri, personelin işe başlaması ile birlikte oryantasyon sürecine dahil etmemeleri, işletmede çalışanların performanslarının ölçümünün az olması ve terfi sisteminin oturmamış olması genel itibarıyla KOBİ'ler de İK fonksiyonlarının yeteri kadar uygulanmadığını göstermektedir. Venhar Sulimanı tarafından 2016 yılında Sakarya ilinde KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmada da KOBİ'lerde performans ve ödül sisteminin düşük

olduğu tespit edilmiştir. Her işletmede ister İK birimi olsun ister olmasın, İK fonksiyonlarının ciddi anlamda uygulanması işletme performansına olumlu katkı sağlayacak ve varsa işletmenin gelecek stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır.

KOBİ sahip ve yöneticileri, İK fonksiyonları arasında personel seçimi ve işe alımı, ücret yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonlarını en önemli fonksiyon olarak görmektedirler. Bu durumun KOBİ sahiplerinin personeli işe alma ve seçme ve ücret belirleme sistemini doğrudan kendileri tarafından yapıldığını da teyit etmektedir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi ve planı, işletmenin stratejik planlamasına paralel olarak bir insan kaynakları yönetim politikası oluşturularak örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gören miktarı ile mevcut iş gören arzını dengelemektedir. İK bölümü olan KOBİ'lerin %68'inde İK planlamasının yapılmadığı görülmekte ve bu durum aslında KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetimlerinin tam olarak uyum içerisinde olmadığını göstermektedir.

Son olarak çalışmaya katılan KOBİ'lerden elde edilen veriler kapsamında, personel işe alındıktan sonra iş ile ilgili yetkinliklerini artırmak için eğitim verilmesi ve oryantasyon sürecinin uygulanmasının KOBİ'lerde oranının yaklaşık %50 olduğu görülmektedir. Yine Venhar Sulimanı tarafından Sakarya'da yapılan çalışmada da KOBİ'lerin %44'ünün çalışanlarına eğitim imkânı sunmadığı tespit edilmiştir. Bu veriler insan kaynaklarının önemli bir fonksiyonu olan eğitim ve oryantasyon sürecinin KOBİ'lerde tam olarak yapılmadığını göstermektedir.

Çalışma belirli bir ilde, belirli bir zaman diliminde ve sınırlı sayıda KOBİ ile yapılmış ve ana sektör olarak KOBİ'ler 5 gruba ayrılarak incelenmiştir. Bu çalışma, gelecekte yapılacak olan ve sektör dağılımı daha geniş ve daha fazla katılımcı ile yapılabilecek olan çalışmalara örnek teşkil edebilecek ve daha iyi sonuçların elde edilebilmesine vesile olabilecektir.

#### Kaynakça

- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. İstanbul: KOSGEB Yayınları.
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management*. London: Kogan Page Limited.
- Aypek, N. (2001). *KOBİ Finanslama Sürecinde Yeni Finans Teknikleri*. Ankara: TİKA Yayınları.
- Bilgin, L. (2007). *Personel Bulma ve Seçme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.

- Birdal, İ., ve Aydemir, B. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cascio, W. (1995). *Managing Human Resources*. United States of America: McGraw-Hill Inc.
- Çalışkan, E. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 100-116.
- Daft, R. (1994). *Management*. The Dryden Pres: Third Edition.
- Dessler, G. (2011). *A Framework for Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Gold, J., ve Bratton, J. (1999). *Human Resource Management Theory and Practice*. London: Macmillan Press Ltd.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kırklareli: Beta Basım.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (2012, Haziran 20). *Resmi Gazete*. Kasım 7, 2018 tarihinde Resmi Gazete Web Sitesi: <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630.htm>.
- Jakson, J., ve Mathis, R. (2008). *Human Resource Management*. USA: Thomson South-Western.
- KOBİ Stratejisi Eylem Planı. (2015-2018, Ocak 2). KOSGEB. Kasım 12, 2018 tarihinde KOSGEB Web Sitesi: [https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Plani\\_\(2015-2018\).pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf).
- KOBİ Tanımı Yönetmeliği. (2018, Haziran 24). *Resmi Gazete*. Kasım 11, 2018 tarihinde Resmi Gazete Web Sitesi: <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.htm>.
- Liu, Y., Combs, J., Ketchen, D., ve Ireland, R. (2007). *The Value of Human Resource Management for Organizational Performance*. Business Horizons.

- Nyasha, M., Katsuro, P., ve Chazuza, T. (2013). Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organization. *Australian Journal of Business and Management Research*, 35-42.
- Palmer, M., ve Winters, T. (1993). *İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Prienen, E., Goodstein , L., Goodstein , J., ve Gamble, L. (2009). *A Preactical Guide to Job Analysis*. San Francisco: Pfeiffer.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Basım Yayım.
- Sulimanı, V. (2016, Ocak). Sakarya'da KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Algı Araştırması. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 19-32.
- Taşçı, D. (2007). *Kariyer Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tonus, Z. (2007). *İnsan Kaynakları Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tortop , N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Türel, N. (2006). *Isparta Deri Organize Sanayi Bölgesindeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Finansal Sorunlarına Yönelik Model Önerisi*. İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Uğur, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Avcı Ofset.
- Waiganjo, E., Kahiri, J., ve Mukulu, E. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya' s Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 62-70.
- Wilson, J. (2005). *Human Resource Development Learning & Training for Individual & Organizations*. London: Kogan Page.