

Sakarya’da Kobi’lerde İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Algı Araştırması

Venhar SULİMANI

Sakarya Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

sulimani.v@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) İnsan Kaynakları Yönetimi algısının araştırılmasıdır. Araştırmada, literatür taraması ardından, katılımcılarla yapılan anketlerin SPSS programında analiz edilmesi ile tamamlanan nicel bir yöntem kullanılmıştır. Araştırma kapsamını Sakarya’da faaliyet gösteren toplam 9 sektörden 278 KOBİ oluşturmaktadır. Örneklem; gıda sektöründen 76, taşımacılık sektöründen 67, dokuma-giyim sektöründen 45, makine üretim sektöründen 19, petro-kimya sektöründen 18, orman sektöründen 17, yapı-inşaat sektöründen 15, metal-çelik sektöründen 12 ve elektrik sektöründen 9 firmadan oluşturulmuştur.

Çalışma üç bölümde yapılandırılmıştır. İlk bölümde KOBİ kavram ve kapsamı, ikinci bölümde İKY kavram kapsam ve fonksiyonları incelenmiştir. Üçüncü bölüm araştırma süreci ve bulgularına ayrılmıştır. Çalışma sonucunda Sakarya’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin aradıkları nitelikte işgücü bulmakta zorlandıkları, standart ölçüm yöntemlerinin çoğunlukla olmadığı, insan kaynakları yönetimine stratejik olarak önemli bulmalarına rağmen yarısına yakınının İKY bölümleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ, Fonksiyon.

The Research Of SMEs’ Human Resource Management Perception in Sakarya

Abstract

The purpose of this study is to investigate the perception of a Human Resource Department in Small and Medium Enterprises. After the review of literature a questionnaire has been designed by using qualitative research methods. The data was then analysed with the SPSS programme. From a total of 9 sectors operating in Sakarya 278 SMEs constitute the scope of this study. Sampling; The sector of food includes 76 SMEs, the transport sector includes 67 SMEs, the textile-clothing sector includes 45 SMEs, the machines production sector includes 19 SMEs, the petro-chemical sector includes 18 SMEs, the forest sector includes 17 SMEs, the construction sector includes 15 SMEs, the metal and steel industry includes 9 SMEs, and the electric sector includes 9 SMEs.

This study is structured in three parts. In the first part the concept and the scope of SMEs has been investigated. The second part includes the scope and the concept but also the Human Resource functions. The third section is devoted to the research process and findings. As result it can be said that SMEs have difficulties in finding quality labour in Sakarya. In the absence of a standard measurement method, despite the HRM Departments of the strategically important finding, it was reached on the evidence that nearly half of participants have not sufficient information on the HRM Department.

Key Words: Human Resources, Management, SMEs’, Function.

JEL Codes: J24, M51, M53, M54

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütsel misyon, hedef ve stratejilerin desteklenmesi için yetenekli ve enerjik işgücünün oluşturulması ile ilgili bir süreçtir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) becerileri geliştirmek için eğitim programları sunan, çalışanların performanslarını artıran ve daha iyi çalışma koşulları/ortamı oluşturmak için gerekli altyapıyı oluşturan bir sistemdir. Çalışanlar ve yönetim arasında bir köprüdür.

İKY uygulaması genellikle büyük şirketlerde bulunmaktadır. Ancak bu giderek durum değişmektedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) de İKY bölümü etkinliği artmaya başlamıştır. Bazı küçük firmalar genellikle bu süreci inşa etmekte zorlandıkları için geleneksel yöntemler kullanmakta veya dış yardım alabilmektedir. KOBİ’lere yönelik açık formüllü bir model olmadığından İKY bölümlerinin bu büyüklükteki firmalarda oluşturulması güçleşmektedir.

KOBİ'lerde İKY bölümleri gibi daha kurumsal yapıların kurulumu için gerekli kaynak ayırımı büyük şirketlere göre daha düşüktür. Üstelik esas faaliyetin sadece ticaret olduğu veya ürettikten sonra nasıl olsa satılır düşüncesi İKY bölümleri gibi kurumsal bir yapının gerekliliğini KOBİ'ler nezdinde tartışmaya açmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler, son dönemde uluslararası ticaret hacmini artırmaları ile birlikte örgütsel hedefler de belirlemeye başlamışlardır. Bu durum İKY bölümlerine olan ilgiyi de artırmıştır. Ancak yine de KOBİ'lerde İKY bölümlerinin gerekliliği ve kurulumu ile ilgili çok sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır.

KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Bölümü algısını belirlemeyi amaçlayan araştırmada, İKY fonksiyonlarından yararlanılarak sorular oluşturulmuş, sorular evet/hayır ve 1-5 likert tipli anket formatında yapılandırılmıştır. İki soru yapılandırılmamış tarzda oluşturulmuştur. Araştırma kapsamını Sakarya'da faaliyet gösteren toplam 9 sektörden 278 KOBİ oluşturmaktadır. Örneklem; gıda sektöründen 76, taşımacılık sektöründen 67, doküma-giyim sektöründen 45, makine üretim sektöründen 19, petro-kimya sektöründen 18, orman sektöründen 17, yapı-inşaat sektöründen 15, metal-çelik sektöründen 12 ve elektrik sektöründen 9 firmadan oluşturulmuştur. Anketler sonucu elde edilen veriler SPSS V.16.0 programında analiz edilmiştir.

Çalışma üç bölümde yapılandırılmıştır. İlk bölümde KOBİ kavram ve kapsamı ulusal ve uluslararası literatür taranarak aktarılmıştır. Bu bölümde mikro, küçük ve orta işletme kavramlarına da açıklık getirilmiştir. İkinci bölümde İKY kavram ve kapsamı kısaca açıklandıktan sonra, araştırmaya esas teşkil eden İKY fonksiyonlarının kısa açıklaması yapılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma süreci ve bulgulara yer verilmiştir.

1. KOBİ Kavram ve Kapsamı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) tanımları ülkeler arasında olduğu gibi kurumlar arasında da farklılıklar göstermektedir (Dallaryan, 2007:32). Çoğu zaman bu tutarsız kavram kargaşası kafa karışıklığına yol açmaktadır. Bu durum gerçekte üç nedenden dolayı oluşmaktadır. İlki; KOBİ'ler homojen bir yapıda değildir. İkincisi KOBİ'ler neredeyse tüm ülkelerde desteklenen kuruluşlar olarak destek kapsamının sınırının çizimi esnasında tanımlara destek programları doğrultusunda müdahale edilmektedir. Son olarak KOBİ'ler hakkındaki veri eksiklikleri net teorik tanımlar yapmayı zorlaştırmaktadır. Ancak her koşulda kabul edilmelidir ki gelişmiş ülkelerde işsizliği azaltmak için küçük firmalar giderek kamu politikasının odak noktası haline gelmiştir (Taymaz, 2001:44-50).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ); "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan "KOBİ" ekonomik birimleri, girişimler" olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazetede 04.11.2012 tarih ve 28457 sayılı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik).

2005'te yayımlanan KOBİ tanımına ilişkin yönetmelikte, yıllık net satış hasılatı veya mali bilanço için belirlenen üst limit 25 milyon lira 2012'de 40 milyon liraya çıkartılmış yıllık çalışan istihdamı üst limiti ise 250 olarak muhafaza edilmiştir.

Yeni yönetmeliğin 5.maddesinde; mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımları aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Bu tanıma göre, KOBİ'ler aşağıdaki tabloda verildiği gibi sınıflandırılmaktadır:

Tablo 1: Türkiye'de KOBİ Sınıflandırması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

Kaynak: <http://www.tobb.org.tr>

Avrupa Birliği ekonomisinin de yaklaşık %99'unu, oluşturulan KOBİ'ler (yaklaşık 28 milyon firma) toplam işlerin %85'ini ve istihdamın üçte ikisini kapsamaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerin Birlik müktesebatına göre tanımı AB kriterlere göre oluşturulmuştur. Avrupa Komisyonu KOBİ'lerin girişimcilik, yenilikçilik, ekonomik büyüme, iş oluşturma ve sosyal entegrasyondaki önemini çok büyük olduğunu vurgulamaktadır (<http://ec.europa.eu>).

Bu kapsamda; 2003/361/EC sayılı tüzük çerçevesinde Avrupa Birliği'nde 1 Ocak 2005'te yürürlüğe giren KOBİ tanımı çalışan kişi sayısı, yıllık ciroları veya bilanço büyüklüğü ve son olarak da bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır.

Tablo 2: Avrupa Birliği KOBİ Sınıflandırması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

Kaynak: <http://ec.europa.eu>

ABD'de KOBİ'ler genellikle 500'den az işçi çalıştırılan işletmelerdir. 20'den az çalışanı olan işletme mikro, 20-99 arası küçük, 100-499 arası orta boyutlu işletme kabul edilir (QuickPaick, 2011:11).

Sosyal, çevresel ve mali etkileri olan KOBİ'ler tüm dünyada ekonominin lokomotifini oluşturmaktadır. Teker teker etkili görülmeseler de kümülatif olarak kayda değer bir büyüklük oluştururlar. Bu nedenle AB politikası bu kuruluşların gelişmesi için uygun ortam oluşturmak için sürekli çaba harcamaktadır (Varlı, 2010:10-22). KOBİ'ler küresel ekonominin %70'ine yakını oluşturmaktadır. Dünya borsalarında (52 borsada) yaklaşık 45.000 şirket ile temsil edilen KOBİ'ler AB'de 28 milyon, ABD'de 25 milyon, İngiltere'de 4,7 milyon ve Brezilya'da 6 milyon civarındadır. Türkiye'de sayısı 4 milyona yaklaşan KOBİ'lerin bu kapsamda ekonomiye katkısı yadsınamaz (Kaya ve Türegün, 2014:360). KOBİ'ler AB istihdamının yaklaşık 87 milyonunu GSYİH'nin yaklaşık %60'ını oluşturur (Karel ve diğ., 2013:58). Türkiye'de KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %74,2'sini maaş ve ücretlerin %54,7'sini, cironun %63,8'ini, faktör maliyetlere katma değer (FMKD) %52,8'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,3'ünü oluşturur (TÜİK Haber Bülteni, Kasım 2015).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Fonksiyonları

Bu bölüm altında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramına kısaca değinildikten sonra araştırmanın sorularını oluşturmada yararlanılan İKY fonksiyonlarının açıklaması yapılmıştır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Geleneksel personel yönetimi uygulamalarından farklı bir nitelik taşıyan İKY, örgütlerde personel yönetiminin temel işlevlerinin yeniden tanımlanmasından öte bir kavramdır (Bayat vd.,2015:17). Bu anlamda İKY personel yönetimi ve modern endüstri ilişkileri arasında bir köprü olarak yeni bir yönetsel disiplini ifade eder. İKY, çalışanların bireysel yetilerini destekleyerek verimliliklerini ve firmaya katkılarını artırmayı amaçlayan bir yönetim biçimidir.

İKY, örgüte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamın geliştirmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2000:8-9). İKY, örgütteki insan kaynağına odaklanan stratejik ve operasyonel/işlevsel faaliyetlerin yönetim işidir. Bu kapsamda, İKY örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları sağlamayı, mevcut insan kaynaklarını korumayı ve geliştirmeyi kapsayan faaliyetler bütünüdür(Tortop vd., 2006:16).

İKY, örgütsel barışın sağlanması amacı ile sahip olunan insan kaynağını örgütün stratejik hedefleriyle bir araya getirmeye yönelik faaliyetlerdir (Bratton ve Gold, 1999).

Örgütler, dinamik ekonomi ve rekabet ortamındaki değişimleri artık İKY tabanlı bir sistemle karşılamakta ve firma stratejilerine uygun modeller geliştirmektedir (Bayat vd, 2015:11).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Birbirinden çok farklı sınıflandırmaya sahip olmalarına rağmen insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bu çalışmada on iki başlık halinde incelenmiştir. Bunlar; iş analizi, İK planlama, İK seçimi, işe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans ve ödül yönetimi, iş değerlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, motivasyon ve iş doyumu ile stratejik İKY olarak sıralanabilir. Ulusal ve uluslararası literatür incelenerek fonksiyonları kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

İş Analizi: İş analizi, işlemlerde belirli bir işin özelliklerine ve bölümlerine göre sınıflandırmasını belirleyen süreçtir (Uğur, 2008:53). Görevlerin gerçekleştirilmesi ve işi tamamlamak için hangi bilgilere gereksinim duyulduğu iş analizinin iki önemli başlığını oluşturur (Makaita ve diğ., 2013:2). İş analizi, her işin resmini çekerek bunlar arasındaki ilişkileri inceler (Rothwell ve Kazanas, 2003:66). İş analizi sürecinin temel aşamaları; veri toplama, iş tanımların hazırlanması, iş özellikleri ve iş standartlarının hazırlanması olarak sıralanabilir (Gold, 1999:251). İşe alma ve seçme süreci, çalışanların eğitimi ve geliştirmesi, kurumsal yönetim ve planlama, performans yönetimi gibi alanlar iş analizi için gerekli alt bileşenleri oluşturur (Prienen ve diğ., 2009: 13).

İnsan Kaynakları Planlaması: İnsan kaynakları planlaması doğru sayıda ve nitelikte çalışanı, iş planı gereği doğru yere yerleştirmektir (Rothwell ve Kazanas, 2003:21). Bu süreç örgüt içi yer değiştirmeleri kapsayacağı gibi çalışan sayısının artırılması veya azaltılmasını da içerir. İnsan Kaynakları Planlaması; “kaç kişi” ve “hangi beceride-hangi kişilikte insan” gibi soruları yanıtlamaya çalışır (Mathis ve Jackson, 2009:13).

İnsan Kaynağı Seçimi: Firmada, uygun işe uygun elaman bulmak ve istihdam etmek için takip edilen faaliyetleri içeren süreçtir. Başvuru uygulamalarıyla başlayan süreç, seçim yöntemleri izlenerek referans kontrolü ardından iş sözleşmesinin yapılmasına ulaşır. Bu kapsamda çeşitli testler ve mülakatlar uygulanır.

İşe Alım: İşe alım, örgütün iktisadi faaliyetini devam ettirmek üzere gerekli insan gücünün çalıştırılmasına başlanmasıdır. Örgüt içi kurallar yanında yasal zorunlulukları da gerektirir. İşe alımdan sonra çalışan mevzuatta yer alan koruma kalkını içine girer.

Oryantasyon: Oryantasyon, bir duruma veya çevreye alışma veya uyum olarak tanımlanabilir (Cascio, 1995:239).Yeni işe başlayan birine firma kuralları ve işleyişi ile ilgili bilgi verilmesi, yol gösterilmesi, işlerin nasıl yürüdüğünün öğretilmesi ile ilgilidir (Dessler, 2011:156).Kalite, yenilik veya operasyonel başarı gibi hususlar için de önemlidir. Yeni girenlerde iş stresini azaltır ve örgüte hızlı uyumu kolaylaştırır (Mestre ve Stainer, 1997:443-446).

Eğitim ve Geliştirme: Eğitim, işle ilgili yetkinlikleri çalışanlara öğretmek için şirket tarafından yürütülen planlı bir çaba olarak tanımlanabilir (Noe, 2010:5-6). Bu kapsamda hedeflerin gerçekleştirilmesi için yeni veya mevcut istihdam becerilerinin kazandırılması anlamına gelir (Dessler, 2011:292). Bir diğer anlamı ile kalkınma veya kişisel gelişim için bilgi ve becerileri artırıcı faaliyetler olarak da ifade edilebilir (Agunis ve Kraiger, 2009:452-453). Gelişim ise, eğitim sonucu insan gücünün hedeflenen noktaya ulaştırılması veya hedeflenen noktaya doğru ilerlemesinin sağlanmasıdır.

Performans Yönetimi: Performans yönetimi, örgütün etkinliğe kavuşması için örgüt faaliyetlerinin kontrolü ve izlenmesi sürecidir. Performans yönetimine yönelik insan kaynakları uygulamaları ve politikaları, fırsat, motivasyon ve yetenek üçleminde geliştirilebilir (Wilton, 2013:169). Bu kapsamda işgücünün verimliliğinin izlenmesi büyük önem taşır.

Ödül Yönetimi: Bir örgüt içinde çalışanların katkısını nakdi (parasal) ve ayni (parasal olmayan) ve gelişim imk anları yollarıyla destekleme süreci ödül yönetimini ifade eder (Armstrong, 2007:3). Ödül yönetiminde kullanılan gelişim imkânları ile sorumluluk alanının genişletilmesi, eğitim yoluyla kişisel ve mesleki veya aile gelişimlerinin desteklenmesi kastedilmektedir. Ödül yönetimi örgütte çalışanlar için bir yatırım yapıldığının da göstergesidir (Leatherbarrow, 2010:248).

İş Değerlendirmesi: İş değerlendirme belirli işlerin diğer işler karşısındaki değerini belirlemek veya tanımlamak için yürütülen süreçtir (Bach, 2005:319). İş değerlendirme sistemi örgüt içinde adil bir ücret sistemi kurmak ve işleri değerine göre sınıflandırmak için uygulanan sistematik bir yöntemdir (Uğur, 2003:174).

İş Sağlığı ve Güvenliği: İş sağlığı ve güvenliği, işyerlerinde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması için alınması gerekli tüm tedbirleri içerir. Bu anlamda; Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir (6331/ md.4 ve 1).

Motivasyon ve İş Doyumu: Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarfeden kişinin, bu çabası sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tammin edecek imkanlara ulaşması ve gösterdiği çabayı devam ettirmesi sürecidir (Yıldırım, 2007:4). Örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışanların performansını/verimliliğini artırıcı yönde motive edilmesini içeren faaliyetler bütünüdür. Motivasyon örgüt deneyimleri ile yakın ilişki içindedir (Werther ve Davis, 1996:500). Ancak her koşulda çalışanları motive edebilmek için doğru bir iş ve çalışma tasarımı oluşturmak gerekir. Böylece iş doyumu sağlanabilir (Rashid ve Rashid, 2012:24). Kuvvetli bir motivasyon, örgütün hedeflediği performansa daha kolay ulaşmasını sağlar (Ambrose, 1999:231-234).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik yönetimi ile insan kaynağı yönetiminin entegrasyonuna dayanır. Özel olarak çalışan seçimi, performans analizleri ve çeşitli insan kaynağı planlamalarına odaklanır (Sani, 2012:9). Başarılı İKY politikası, örgütlerin verimlilik ve kalitesini yükseltirken finansal performanslarını da olumlu etkilemektedir (Çalışkan, 2010:100). Günümüzde bir çok örgütün farkındalığının artmasıyla stratejik insan kaynakları yönetimine verilen önem de artmıştır (Waiganjo ve diğ, 2012:62).

3. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Bölümlerine Yönelik Algı Araştırması

Bu başlık altında araştırma süreci ve bulguları incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS V.16.0 programında analiz edilmiş ve sonuçlar ihtiyaca göre görselleştirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, Sakarya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin İnsan Kaynakları Bölümüne bakışlarını öğrenmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç üç alt amacı/merakı içermektedir.

İlki, İKY bölümlerinin önemi hemen her süreçte vurgulanmakla birlikte gerçekte KOBİ'ler üzerinde nasıl bir algısının olduğu merak edilmiştir. İKY bölümü fonksiyonları çerçevesinde firmalar gerçekte ne düşünmektedir? İkinci olarak Sakarya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin hangi İKY fonksiyonlarını önemli buldukları merak edilmiştir. Son olarak firmaların İKY bölümlerini nasıl konumlandıkları da merak edilmiş ve bu amaçlarla araştırma kendi içinde bütünlüğe ulaştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Sakarya’da 9 sektörde faaliyet gösteren toplam 278 KOBİ’de gerçekleştirilmiştir. Firmalar Sakarya Ticaret ve Sanayi Odasına (SATSO) üye firmalar arasından seçilmiştir. Araştırma kapsamında 9 sektörden örneklem belirlenmiştir. Örneklem; gıda sektöründen 76, taşımacılık sektöründen 67, dokuma-giyim sektöründen 45, makine üretim sektöründen 19, petro-kimya sektöründen 18, orman sektöründen 17, yapı-inşaat sektöründen 15, metal-çelik sektöründen 12 ve elektrik sektöründen 9 firmadan oluşmaktadır. Kapsam belirleme yöntemi aşağıda yöntem bölümünde anlatılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Algı araştırması, hazırlanan anket yardımı ile nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Anket, kapalı uçlu, açık uçlu ve likert tipi sorular içermektedir. Sakarya Genelinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin konu hakkındaki algısını öğrenebilmek için, kısa zamanda tamamlanabilecek tarzda yapılandırılmış bir anket (evet/hayır 1-5 likert ve işaretlemeli) hazırlanmıştır. Anket hazırlanmasında katılımcı profili göz önünde bulundurularak görsel anlaşılabilirliğe da özellikle dikkat edilmiştir. Hazırlanan anketin anlaşılabilirlik testi ilk olarak Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümü araştırma görevlilerine yaptırılarak kontrol edilmiştir. Bu aşamada zaman ölçümü de yapılmıştır. Anlaşılmayan ifadeler temizlenerek anket yeniden düzenlenmiş ve 5 farklı KOBİ’ye pilot olarak uygulanmıştır. Neticede anketin hem anlaşılabilirlik hem de amaca uygunluk olarak geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır. Örneklem seçimi için; Sakarya SGK İl Müdürlüğü verilerine göre 2013 itibariyle il genelinde 21.111 kayıtlı işyeri bulunmaktadır. Bu işyerlerinin 4.069’u imalat sanayi kapsamındadır (Özdemir, 2015:102). Doğu Marmara Kalkınma Ajansı verilerine göre 2014 KOBİ sayısı 1.052 ‘dir. Bu KOBİ’lerdeki toplam istihdam sayısı ise 56.050’dir.

Sakarya genelinde en fazla istihdam oluşturan sektör %27,3 ile Gıda sektörüdür. Bunu %24,1 ile taşımacılık sektörü izlemektedir. Ardından sırayla, %16,3 Dokuma giyim, %6,8 Makine, %6,4 Petro Kimya, % 6,2 Orman, %5,4 Yapı İnşaat, %4,3 Metal Çelik, %3,2 Elektrik gelmektedir (Hesaplanan oranlar). Sektörel yoğunluk ve istihdam yoğunluğu bileşenlerinde, KOBİ sayısını istihdama oranlayarak bir örneklem tespitine gidilmiştir. Bu kapsamda toplam KOBİ evrenini %5 hata payı ile temsil edebilecek örneklem sayısı ($t=1,98$) ile 278 firmadır.

Hazırlanan anket Sakarya Sanayi ve Ticaret Odası (SATSO) yardımıyla ilgili firmalara iletilmiştir. Anketler ilgili yetkililerle görüşülerek yapılmıştır. Toplanan anketler SPSS V.16.0 programında değerlendirilmiştir.

3.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamına alınan firmaların sektörel dağılımları: Araştırma kapsamındaki ağırlık Gıda, Taşımacılık ve Dokuma Giyim sektörleridir. Bu sektörler toplam seçimin yaklaşık %64’ünü temsil etmektedir. Firmaların sektörel istihdam büyüklüğüne göre homojen dağılım frekansları ve oransal ağırlıkları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 3: Sektörel Dağılım Frekans ve Ağırlıkları

	Sektörler	Frekans	%
1	Gıda	76	27.3
2	Taşımacılık	67	24.1
3	Dokuma-Giyim	45	16.3
4	Makine Üretimi	19	6,8
5	Petro-Kimya	18	6,4
6	Orman	17	6,2
7	Yapı-inşaat	15	5,4
8	Metal-Çelik	12	4,3
9	Elektrik	9	3,2
	Total	278	100,0

İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonlarına yönelik algılar:

Firmaların İKY algılarını ölçebilmek için, İKY fonksiyonları temelli sorular hazırlanmış ve katılımcılara yöneltilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan sorular, hem katılımcıların İKY fonksiyonlarını tanımalarını sağlamak hem de teknik bir takım kavramlar kullanmadan fonksiyonlar hakkında düşündüklerini öğrenmek için net ve açık ifadelerden oluşmaktadır. Her soru sınıflandırılmış fonksiyonlarla ilişkilendirilmiştir. Buradaki amaç firma sahiplerinin İKY fonksiyonlarının içeriğini araştırmacı ile aynı düzeyde anlamasının sağlanmasıdır. Her fonksiyona ilişkin açık ve genel nitelikli ifadelerle sorular netleştirilmiştir. Sorular, Evet/Hayır cevabına imkân tanıyacak biçime getirilmiştir. Soruların anlaşılabilirliğine ilişkin pilot bir çalışma yapılmış, ardından sorular yukarıda frekans dağılımı verilen toplam 278 firmaya yöneltilmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan sorular ve sorulara verilen cevaplar aşağıdaki tablo 4'te verilmiştir.

Araştırma kapsamında yöneltilen sorulardan alınan bilgilere göre firmaların %42'si aradığı nitelikte işgücü bulabildiklerini belirtirken %58'i bulamadığını belirtmiştir. Bu cevap, Sakarya'da nitelikli işgücü bulunmadığı iddiasını desteklemektedir. Ardından yöneltilen 'eleman seçiminizde doğru olarak karar verdiğinizizi düşünüyor musunuz?' sorusuna %80 oranında evet cevabı verildiği görülmektedir. Bu cevap bir üst soruyla verilen cevapla çelişiyor görünmesine rağmen sorunun içeriği, 'aranan nitelikte elemaman bulmakta güçlük çekilmesine rağmen, bulunabilen elemanlar arasından seçimi doğru olarak yapabiliyorum' olarak yorumlandığında çelişiklik ortadan kalkmaktadır. Araştırma sonunda yeniden görüşülen 12 firma temsilcisi cevabın bu şekilde algılanmasının doğru olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamındaki firmaların yarıya yakın kısmında performans değerlendirme sisteminin olduğu görülmüştür (%46,8 sistem var, %53,2 sistem yok). Bu kapsamda Sakarya'daki KOBİ'lerin performans değerlendirme sisteminden haberleri olmadığına ilişkin iddia yanlışlanmaktadır. Ancak diğer sorularla birlikte okunduğunda bu firmalardaki performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliği ve işlerliği şüphe uyandırmaktadır.

Araştırma kapsamındaki firmalarında standart bir ödüllendirme sisteminin çok düşük oranlarda olduğu görülmektedir (%34,5). Birçok firma çalışanlarına dönemsel olarak ödüller vermekle birlikte bu yapının kurumsallaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun işgücü devri ve verimlilik üzerinde belirgin bir etkisinin olacağı kuşkusuzdur (Ancak araştırma sonucunda işgücü devrinin görece düşük olduğu da tespit edilmiştir). Yapılan araştırma sonunda işverenlerin, işgücü verimliliği konusunda ne anladıklarının tespit edilmesi gerektiği hususu ortaya çıkmıştır. Çünkü performans değerlemesi ve ödüllendirme sisteminin düşük oranlarda varlığına rağmen araştırmaya katılan firmaların yaklaşık %61'i işgücünün verimliliğini ölçebildiklerini ifade etmişlerdir. Yapılan görüşmeler sonucu, verimlilik ölçümü konusunda işverenlerin daha çok işçinin belirlenen saatlerde işyerinde olması ve çalışıyor görünmesi algılanmaktadır. Elbette bu durum kurumsallaşma kapasitesi ile doğru orantılıdır.

Tablo 4:Araştırma Sorularına verilen Cevapların Oranları (%)

Araştırma Soruları	Evet (%)	Hayır (%)
Aradığımız nitelikte işgücü bulabiliyor musunuz?	42	58
Eleman seçiminizde doğru olarak karar verdiğinizi düşünüyor musunuz?	80	20
Firmanızda standart bir performans değerlendirme sistemi var mı?	46,8	53,2
Firmanızda standart bir ödüllendirme sistemi var mı?	34,5	65,5
Firmanızda işgücü verimliliğini ölçebiliyor musunuz?	61,2	38,8
Firmanızda herhangi bir ücret yönetim sistemi uyguluyor musunuz?	56	44
Çalışanlarınız arasında ücret farklılıklarından dolayı bir huzursuzluk var mı?	22	78
Çalışanlar arasında bir iletişim problemi var mı?	21,2	78,8
Çalışanlarınıza kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunuyor musunuz?	56	44
Çalışanlarınıza kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunulmalı mı?	87,4	12,6
Çalışanlarınızın hk. kişisel raporlama sisteminiz var mı?	53	47
Firmanızda işe giriş/çıkış sayısı yüksek mi?	31	69
İnsan Kaynakları Bölümü hakkında yeterince bilgi sahibi olduğunuzu düşünüyor musunuz?	54,3	45,7

Firmalarında herhangi bir ücret yönetimi uyguladığını belirtenler, kapsamın yarısından fazlasını oluşturmaktadır (%56). Ancak bu soru firma genelinde sigortalı olarak çalıştırma ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi durumunu da ifade etmektedir. Özellikle mali müşavirler marifetiyle ücret bordrolarının düzenlenmesi ve gerekli vergi ödemelerinin yapılması firmalar genelinde ücret sistemi olarak algılanmaktadır. Bunun yanında düzensiz ödemeler yapan ve kimi zaman kayıt dışı çalışmalara yönlenebilen firmalar ise ‘bir ücret yönetimi sistemi uygulamıyoruz’ cevabı içinde değerlendirmelidir (%44).

Ücret konusu araştırmanın en zorlanılan konularından biridir. Ücret konusuna ilişkin her soru, SGK kayıtlılık veya vergi gibi nedenlerden dolayı işverenleri tedirgin etmektedir.

Yapılan araştırmada ücret farklılıklarından dolayı çalışanlar arasında bir huzursuzluk olmadığını söyleyenlerin oranı %78 seviyesindedir. Benzer oran çalışanlar arasında bir iletişim problemi olmadığı söyleminde de bulunmaktadır (%78). Bu kapsamda elde edilen veriler iki boyutlu yorumlanabilir. Gerçekten de yapılan iş karşılığı alınan ücret çalışanları tatmin ediyor ve başka birinin ücret seviyesine göz dikilmiyordur ya da işveren gerçekleri izlemede görece başarısızdır.

Verimlilik ölçümlerinin yapılmadığı bir firmada ücret farklılıklarının etkilerini, iletişim kapasitelerini ve huzursuzluk düzeylerini gerçekçi olarak çözümlemek güç görülmektedir. İşverenler çoğu zaman tecrübeleri gereği sahip olduğu sistemin tümüne hâkim olduklarını düşünmektedir. Ancak buna rağmen firma içinde işçilere önem verip onların eğitim yoluyla kendilerini geliştirmesine imkân tanıyan firmalar, araştırma kapsamının yarısını aşmaktadır.

Yapılan araştırma sonucu firmaların %56’sı çalışanlarına kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunmaktadır. Bu oran Sakarya’daki KOBİ’ler için önemli bir başarıdır. Üstelik eğitim imkânları

sunmayan/sunamayan firmaların büyük çoğunluğu çalışanlarına eğitim imkânları sunulması gerektiğini düşünmektedir (%87,4).

Araştırma kapsamındaki firmaların %53'ü çalışanları hakkında kişisel raporlama sisteminin var olduğunu ifade etmiştir. Uzunca sayılabilecek bir süredir yasal yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda olduğunu öğrenmiş olan işverenler için (cezalarla bile olsa) bu sistem temel düzeyde oluşturulmuştur. Özellikle kurumsallaşması çok zayıf olduğu düşünülen firmalarda bile bu tür özlük dosyalarının tutulduğu görülmüştür.

Yukarıda kısaca belirtildiği gibi işgücü devrine ilişkin yöneltilen soruda firmaların %69' işe giriş çıkış sayısının yüksek olmadığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda Sakarya'da görece istikrarlı bir işgücü piyasası sisteminin oluşmaya başladığı söylenebilir.

Araştırmanın ilk kısmından elde edilen son sonuç "İnsan Kaynakları Bölümü hakkında yeterince bilgi sahibi olduğunuzu düşünüyor musunuz?" sorusuna verilen %45,7 oranında hayır yanıtıdır. Anlaşılan Sakarya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin yarısına yakını İKY hakkında yeterli bilgiye sahip değildir. Kimi zaman İKY bölümlerinin gereksiz olduğunun söylenmesi de bu soruya verilen cevapla açıklanabilir. Ancak araştırmanın üçüncü aşamasında firmaların İKY bölümlerini stratejik önemli bir yere koyduğu da tartışılacaktır. Bu cevaplar birlikte okunduğunda, firmaların bilgi sahibi olmadıkları bir sisteme sadece duyularıyla tepki verdikleri sonucu doğmaktadır.

Yapılan gözlemlerde çoğu firmanın sadece kısa dönemli kazanca odaklandığı ve kurumsal sistematik yapının, firmasını gelecekte daha kuvvetli kılacağına yeterince öncelik vermediği görülmüştür. Bu algının günlük finansal döngülerini yeterince yerine getiremeyen ve ödeme güclüğü çeken firmalar için anlaşılabilir olduğu söylenebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Önem Derecesinin Tespiti:

Araştırmanın bu aşaması, bir önceki araştırmadan elde edilecek genel sonucun olumlu veya olumsuz sonuçları göz önünde bulundurularak önceden tasarlanmıştır. İKY bölümlerine ihtiyaç duyulması, bu konunun firma için önemli olması sonucu ihtimaline göre; İKY bölümlerinin hangi fonksiyonlarla öncelikli olarak kurulmasının sağlanması için fonksiyon önceliklendirmesi amaçlanmıştır. İKY bölümlerine yeterince ihtiyaç duyulmaması ve bu tür kurumsal bir yapıya önem verilmemesi sonucu ihtimaline göre; İKY alanında hangi münferit fonksiyonlara ihtiyaç duyulduğunun tespiti amaçlanmıştır. Her iki sonuçta da hangi İKY fonksiyonlarına ihtiyaç duyulduğu ve bunların önem derecelerinin tespiti gerekir. Aşağıdaki tablo 3'te araştırma kapsamındaki firmaların önceden belirlenmiş İKY fonksiyonlarına verdikleri önem verilmektedir:

Tablo 5: İK Fonksiyonların Önemi

Aşağıdaki İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını önem seviyesini belirtiniz. 1 En az- 5 En çok						
	1	2	3	4	5	Toplam
	%	%	%	%	%	%
İş Analizi	3	11,3	35,3	26,6	23,8	100
İnsan Kaynakları Planlaması	13,3	13,4	22,3	30	21	100
Personel Seçimi	2,2	8,3	18,7	22,8	48	100
İşe Alıştırma/ Oryantasyon	6,1	11,5	29,6	25	27,8	100
Eğitim ve Geliştirme	15,1	11,6	13	25,7	34,7	100
Performans Yönetimi	5,8	12,3	34,6	22	25,3	100
Ücret/Ödüllendirme	8,7	14,9	23,6	21,4	31,4	100
İş Doyumu/Memnuniyeti	5,1	9,2	24,6	30,4	30,7	100
İş Sağlığı ve Güvenliği	6,8	5,8	9,6	22,8	55	100

Araştırmada, katılımcılara dokuz İKY fonksiyonunun önem derecesine yönelik likert tipli soru yöneltilmiştir. İş Analizi konusunda firmaların yaklaşık yarısı bu fonksiyonun büyük öneme sahip olduğunu düşünmektedir. İş analizinin önemsiz olduğunu düşünen firmaların oranı %14 seviyesindedir.

Benzer önem verilen konulardan biri de insan kaynakları planlamasıdır. Araştırma katılımcılarının yaklaşık yarısı bu fonksiyonun büyük öneme sahip olduğunu düşünmektedir. Ancak dörtte birden fazla firma bu fonksiyonun önemsiz olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %73'ü personel seçim sürecinin çok önemli olduğunu düşünmektedir. Bu sürecin önemsiz olduğunu söyleyenlerin oranı %10 seviyesindedir. İşe alıştırma/oryantasyon sürecinin önemli olduğunu söyleyen firmalar kapsamın yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Yaklaşık %17'lik oranda ise bu yapının önemsiz olduğu ifade edilmiştir.

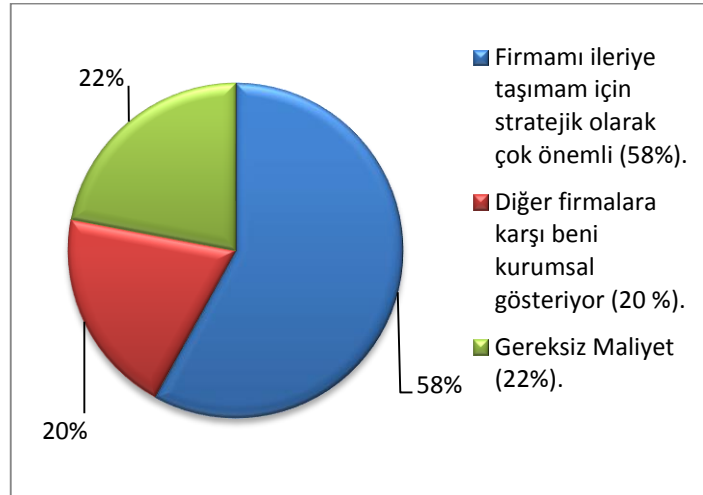
Performans yönetimine ilişkin önem söylemi, araştırma kapsamının yarısının altında kalmıştır (%47,3). Firmaların yaklaşık %18'i bu fonksiyonun önemsiz olduğunu ifade etmiştir. Bu orana ne önemli ne önemsiz yanıtı veren %34,6'lık kesim eklendiğinde firmaların performans yönetiminden ne algıladıkları tartışılması gereken bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Katılımcıların yarıdan fazlası ücret ve ödüllendirme yönetiminin önemli olduğunu vurgulamıştır. Ancak yine de %24'e yaklaşan bir oran bu fonksiyonun önemsiz olduğunu düşünmektedir. Firmaların yüksek önem verdiği fonksiyonlardan biri yaklaşık %61 ile iş doyumu ve memnuniyetidir. Firmalar, çalışanlarını iş doyumuna ulaştırır memnun edebilirse kendilerini başarılı saymaktadır. Bu sayede verimliliğin ve karlılığın artacağını düşünmektedir.

Araştırma sonucunda firmaların en fazla önem verdikleri hususun iş sağlığı ve güvenliği olduğu görülmektedir. Yaklaşık %73 oranla firmalar iş sağlığı ve güvenliğine 'çok yüksek' önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Elbette bu durum son zamanlarda yasal zorunluluk olan bir takım yükümlülükleri yerine getirmek için emek, zaman ve para harcamış firmalar için öne çıkmaktadır. Bilindiği üzere iş sağlığı ve güvenliği sistemleri kurulumu için hızlı bir seferberlik başlamış ve firmalar isteyerek veya istemeden bu sürece dâhil olmuşlardır.

İnsan Kaynakları Bölümlerinin Yeri:

Araştırmanın üçüncü ve son kısmında firmaların İKY bölümü hakkındaki genel düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Yapılandırılmış bir soru formuyla firmalara İKY bölümlerinin kendileri için ne anlam ifade ettiği sorulmuştur. Alınan cevapların oranları grafik 1'de gösterilmiştir.

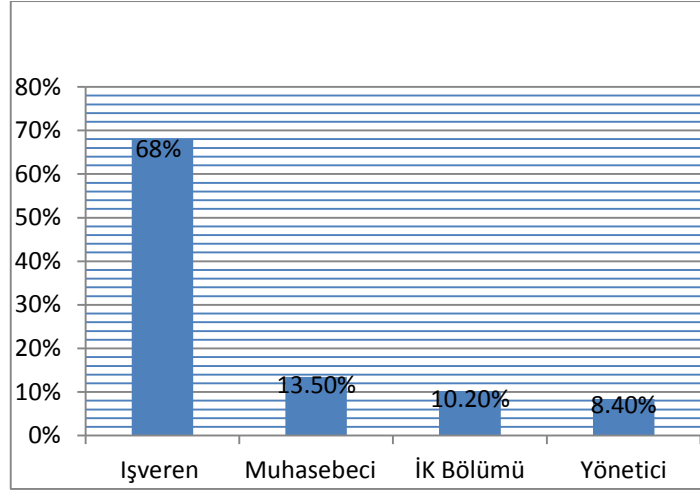


Grafik 1: İKY Bölümlerinin Firmalar Gözünde Anlamı

Katılımcıların %58'i İKY bölümlerini, firmalarını ileriye taşımak için stratejik olarak çok önemli yapılar olarak ifade etmiştir. Diğer firmalara karşı kendilerini kurumsal gösterdiğini ifade edenlerin orana %20 seviyesindedir. İKY bölümlerini gereksiz görüp bu maliyete katlanmanın doğru olmadığını düşünenlerin oranı ise %22 seviyesindedir.

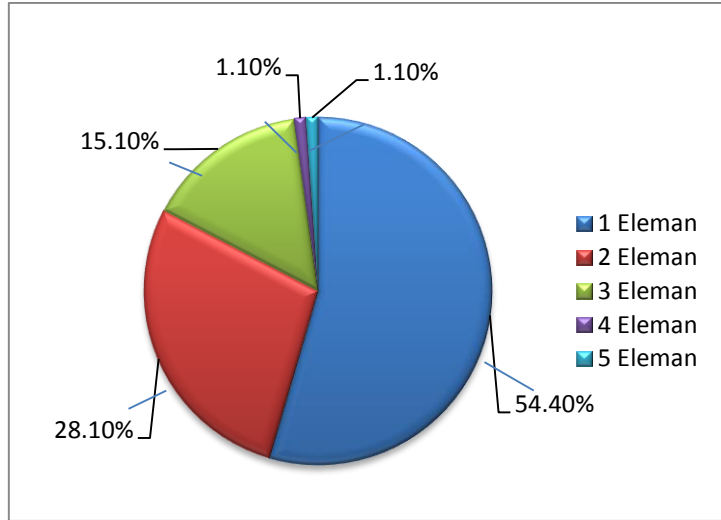
Yapılan araştırmada firmalara işgücü arama ve seçim süreçlerinden hangi bölümün veya kimin sorumlu olduğu sorulduğunda genellikle işverenlerin sorumluluğunun (%68) öne çıktığı görülmüştür. Sakarya genelinde araştırma yapılan firmaların çoğu aile işletmesi olup hala geleneksel yöntemlere göre

işletilmektedir. Bu nedenle sorumluluk oranlarının yoğun olarak işverende birikmesi normal olarak kabul edilmiştir. Bu sorumluluk hiyerarşisinde ikinci sırayı muhasebeci alırken İKY bölümü üçüncü sırada yer almaktadır. Firmalar birim yöneticilerinin seçim süreçlerinde %8,4 rol oynadığını da belirtmişlerdir.



Grafik 2: İşgücü arama ve Seçim Sürecinden Sorumlu Kişi

İnsan Kaynakları bölümü olan veya önemli olduğunu düşünüp bölüm kurmak istediğini ifade eden firmalara etkin bir İKY bölümünde kaç kişinin çalışması gerektiğini düşündükleri sorulmuştur. Bu kapsamda firmaların yarısından çoğu bir elemanla (%54,4) bu sistemin yürütülebileceğini ifade etmiştir. İki elemanla sistemin yürütülmesi gerektiğini ifade edenlerin oranı %28'dir. Bundan fazla kişinin gerekliliği yüksek oranda firma için kabul edilmemiştir.



Grafik 3: İnsan Kaynakları Bölümünde Çalıştırılması Uygun Görülen İşgücü Sayısı

İşverenlerin bu cevaplarından işgücü maliyetini çok önemsedikleri anlaşılmaktadır. Son dönemde firmalara yeni istihdam için sağlanan teşviklerin bu kaygıları azaltması mümkün olabilir.

SONUÇ

KOBİ'lerin İKY fonksiyonlarına bakışları, bu fonksiyonların önem derecesi, İnsan Kaynakları bölümlerinin yeri ve algısının tespitine yönelik bu çalışmada aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

KOBİ'lerde İKY fonksiyonlarına yönelik algılar kapsamında nitelikli işgücü ve eleman seçimi, ücret, performans ve ödüllendirme sistemi, verimlilik, eğitim ve işçi devri konuları incelenmiştir. Bu çerçevede araştırma kapsamındaki firmalarda %80'i eleman seçiminde doğru karar verdiklerini düşünmektedir. Ancak %60'a yakını aradığı nitelikte işgücünü bulmada zorlandıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamındaki firmaların yarısından biraz fazlasında (%53,2) performans sisteminin olmadığı ve standart bir ödüllendirme sisteminin çok düşük oranlarda olduğu görülmüştür (%34,5).

Araştırmaya katılan firmaların yaklaşık %61'i işgücünün verimliliğini ölçebildiklerini ifade etmişlerdir.

Firmalarında herhangi bir ücret yönetimi uyguladığını belirtenler, kapsamın yarıdan fazlasını oluşturmaktadır (%56). Ücret farklılıklarından dolayı çalışanlar arasında bir huzursuzluk olmadığını söyleyenlerin oranı %78 seviyesindedir. Benzer oran çalışanlar arasında bir iletişim problemi olmadığı söyleminde de bulunmaktadır (%78).

Yapılan araştırma sonucu firmaların %56'sı çalışanlarına kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunmaktadır. Eğitim imkânları sunmayan/sunamayan firmaların büyük çoğunluğu çalışanlarına eğitim imkânları sunulması gerektiğini düşünmektedir (%87,4).

Araştırma kapsamındaki firmaların %53'ü çalışanları hakkında kişisel raporlama sisteminin var olduğunu ifade etmiştir. Firmaların %69'u işe giriş çıkış sayısının yüksek olmadığını belirtmişlerdir.

Bu kısımda belki de en dikkat çekici sonuç araştırma kapsamındaki firmaların yarıya yakını İnsan Kaynakları Bölümü hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıklarıdır. Yapılan gözlemlerde çoğu firmanın sadece kısa dönemli kazanca odaklandığı ve firmasını gelecekte daha kuvvetli kılacak kurumsal sistematik yapılanmaya yeterince öncelik vermediği görülmüştür. Bu algının günlük finansal döngülerini yeterince yerine getiremeyen ve ödeme gücü çeken firmalar için anlaşılabilir olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci kısmında İKY Fonksiyonlarının önem derecesinin tespitine yönelik analizler yer almaktadır. Burada ilk sırada iş sağlığı ve güvenliği (%77,8) ve ardından personel seçim süreçleri (%70,8) gelmektedir. Eğitim ve geliştirme de üçüncü sıradaki öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bunların dışında kalan ücret/ödüllendirme sistemleri, işe alıştırma/oryantasyon, iş analizi ve İKP fonksiyonları ise firmaların yaklaşık yarıdan biraz fazlası için önemli bulunmuştur. Bu konuda performans yönetimi ise en az önem atfedilen süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın üçüncü kısmında İnsan Kaynakları Bölümlerinin Yerinin tespitine yönelik analizler yer almaktadır. Buna göre firmaların %60'a yakını İKY bölümlerini, firmalarını ileriye taşımada stratejik açıdan önemli yapılar olarak görmektedirler. Diğer firmalara karşı kendilerini kurumsal gösterdiğini ifade edenlerin oranı %20 seviyesindedir. İKY bölümlerini gereksiz görüp bu maliyete katlanmanın doğru olmadığını düşünenlerin oranı ise %22 seviyesindedir.

Yapılan araştırmada firmalara işgücü arama ve seçim süreçlerinden hangi bölümün veya kimin sorumlu olduğu sorulduğunda genellikle işverenlerin sorumluluğunun (%68) öne çıktığı görülmüştür. Bu sorumluluk hiyerarşisinde ikinci sırayı muhasebeci alırken İKY bölümü üçüncü sırada yer almaktadır. Firmalar birim yöneticilerinin seçim süreçlerinde %8,4 rol oynadığını da belirtmişlerdir.

İnsan Kaynakları bölümü olan veya önemli olduğunu düşünüp bölüm kurmak istediğini ifade eden firmalara etkin bir İKY bölümünde kaç kişinin çalışması gerektiğini düşündükleri sorulmuştur. Bu kapsamda firmaların yarıdan çoğu bir elemanla (%54,4) bu sistemin yürütülebileceğini ifade etmiştir. İki elemanla sistemin yürütülmesi gerektiğini ifade edenlerin oranı %28'dir. Bundan fazla kişinin gerekliliği yüksek oranda firma için kabul edilmemiştir.

Sonuçta, Sakarya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde İKY bölümünün önemsendiği ancak yeterince bilgi sahibi olunmadığı, firmaların gelecek stratejileri geliştirmekten daha çok günün zorlukları ile vakit geçirdiği anlaşılmıştır. Verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde KOBİ'lerin iktisadi faaliyetlerinde daha fazla bilgiye açık bir yapıya kavuşması gerektiği görülmektedir. KOBİ'lere İKY bölümlerinin gerekliliği iyi anlatıldığında toplam verimlilik ve istihdam kalitesinin artacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aguinis, H., Kraiger, K. (2009), "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society", *Annual review of psychology*, Vol. 60, p. p. 451-474.

Ambrose, M.L., Kulik, C. T. (1999), "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, p. p. 231-292.

Armstrong, M. (2007), *Employee Reward Management*, Kogan Page Limited., London.

- Bach, S. (2005), *Managing Human Resources*, Blackwell Publishing Ltd., Ma,Oxford
- Bayat,B., Bayat, İ. ve Baykal, B.,(2015), *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alter Yay., Ankara
- Bratton, J. ve Gold, J.(1999), *Human Resource Management; Theory and Practice* (second edition), Mc.Millan Press. London, UK
- Cascio, W., F. (1995), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill Inc., United States Of America.
- Çalışkan, E. N. (2010), “The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance”, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 2, p. p. 100-116.
- Dallaryan, S. (2007), “Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Yönetimi Sorunlarını Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Uygulama- Sultanahmet Bölgesi Butik Otelleri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Nr.1, S.31-42.
- Dessler, G. (2011), *A Framework for Human Resource Management*’, Pearson Education Inc., New Jersey.
- Gold, J. B., AND J. (1999). *Human Resource Management Theory and practice* , Macmillan Press Ltd., London.
- Karel, s., Adam, P., Radomir, P., (2013), “Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Competitiveness*, Vol.5, Nr.4, p.p. 55-72.
- Leatherbarrow, CH., Flechter, J., Currie, D. (2010), *Introduction to Human Resources Management*, Chartered Institute of Personnel and Development., London.
- Makaita, M. M., ,Mukondiwa, T., Farai, M., Kudakwashe, N. N., Tafadzwa, U., Bank, H. R. A., Taonga, M. (2013). *Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organisation.*, Vol. 2, No. 11, 35–42.
- Mathis, R., Jackson, J. (2009), *Human Resource Management* , Nelson Education Ltd., Canada.
- Mestre, M., Stainer, A. (1997), “Employee orientation – the Japanese Approach”, *Journal of Employee Relations*, Vol. 19, No. 5, p. p. 443-456.
- Prienen, e. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., Gamble, L. G. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*, Pfeiffer., San Francisco.
- Quickpack, S. (2011), “Supply Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Role of SME Size”, *Supply Chain forum an İnternational Journal*, Vol.12, Nr.3, p.p. 10-21.
- Rothwell, W., Kazana, H.C. (2003), *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personel Management*, HRD press,INC., Massachusetts.
- Sani, A. D. (2012), “Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry :The Impact of Organizational Climate”, *Business Intelligence Journal*, Vol. 8, No. 1, p .p. 8-20.
- Taymaz, E. (2001), “Small and Medium Sized Enterprises in Turkish Manufacturing Industries”, *Journal of Economic Cooperation*, Vol.22, Nr.1, p.p. 43-72.
- Tortop, N.,Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A.(2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yay, Ankara
- TÜİK Haber Bülteni (2015), *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri*, 19 Kasım 2015.
- Uğur, A. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Uğur, A. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, Topkapı/İstanbul.
- Varli, B. (2010), "*Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Önemi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Waiganjo, E. W., Kahiri, J., Mukulu, E. (2012), “Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya ’ s Corporate Organizations”, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 10, p. p. 62-70.

William, B., Werther, Jr., Davis, K. (1996), *Human Resources and Personnel Management* , McGraw-Hill Inc., United States of America

Wilton, N. (2013), *Human Resource Management* , SAGE Publications Ltd., London.

Yıldırım, S. (2007), *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Yüksel, Ö.(2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara

İnternet Kaynakları

<http://ec.europa.eu/growth/smes.pdf> 22.10.2015

http://www.investinsakarya.gov.tr/content_rakamlarlasakarya?mode=2&MenuId=332). 18.10.2015