



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

Talip GÜLYER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
HAZİRAN – 2013**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI**

DANIŞMAN: Prof. Dr. İsmail BAKAN

Talip GÜLYER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
HAZİRAN – 2013**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI

Talip GÜLYER

Kod No :

Bu Tez / Proje/...../..... Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Prof.Dr.İsmail
BAKAN
BAŞKAN

Yrd.Doç.Dr.Burcu
ERŞAHAN
ÜYE

Yrd.Doç.Dr.Seçil
FETTAHLIOĞLU
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Murat KARABULUT
Enstitü Müdürü

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI

Talip GÜLYER

Danışman : Prof. Dr. İsmail BAKAN
Yıl : 2013, Sayfa: 84+8

Jüri : Prof. Dr. İsmail BAKAN (Başkan)
: Yrd. Doç.Dr. Burcu ERŞAHAN (Üye)
: Yrd. Doç.Dr. Seçil FETTAHLIOĞLU (Üye)

Bu çalışma ile KOBİ'ler de insan kaynakları yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmanın içeriğinin güvenilir olması amacıyla kaynak taraması yapılmış Türkiye de ki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yapılan kabul görmüş araştırmalardan faydalanılmış ve Kobi'lerde insan kaynakları yönetimi hakkında genel bilgiler toplanmıştır. Yapılan araştırmaya göre Kobi'lerin büyük bir kısmında insan kaynakları yönetimi bulunmamaktadır. İnsan kaynakları ile tepe yönetimin ilgilendiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi bölümü olan Kobi'lerin bir kısmında ise konu ile ilgili yeterli eğitim seviyesine sahip olmayan yöneticilerin görev yaptığı anlaşılmıştır. İnsan kaynakları seçimine temel oluşturan iş analizi, iş tanımı ve insan kaynakları planlamasının fazla kullanılmadığı yapılan araştırmalarda görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, İnsan Kaynakları Yönetimi

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES**

ABSTRACT

MA THESIS

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN
SMEs**

Talip GÜLYER

**Supervisor : Prof. Dr. İsmail BAKAN
Year : 2013, Pages: 84+8**

**Jury : Prof.Dr. İsmail BAKAN (Chairperson)
: Asst.Prof.Dr. Burcu ERŞAHAN (Member)
:Asst.Prof.Dr. Seçil FETTAHLIOĞLU (Member)**

In this study, an evaluations of human resources practices at SMEs has been made. In order to increase reliability of the study, a literature review has been completed. Researches about SMEs and general information about human resources practices in SMEs has been compiled. According to this reseach result, there is no real human resourcnce practices at SMEs participated in this study. Mainly top management deal with human resources practices. Those companies with human resource department has managers with no relavant capabilities to cary out human resource practices. Moreover, many human resource practices such as job analysis, job definition and human resource planning has not been used very much.

Keywords: SME, Human Resources Managment

ÖNSÖZ

Günümüzde sayıları ve önemi gittikçe artan Kobi'lerin başarısını belirleyen unsurlardan en önemlilerinden biri de insan kaynakları ile ilgili faktörlerdir. Faaliyette bulunan ve kurulacak olan Kobi'lerin başarılı olabilmesi için ellerinde ki insan kaynaklarının niteliklerinin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. İşletmelerde başarı sahip oldukları insan kaynaklarının niteliklerine bağlıdır. Bu noktada insan kaynaklarının seçimi insan kaynakları için hayati öneme sahiptir.

KOBİ'ler gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve gerekse milli gelire olan katkıları bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır. İstihdam sağlama ve yeni iş imkânı yaratma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme, bölgesel kalkınmayı hızlandırma gibi konularda payı çok büyük olan KOBİ'lerdir. Gelecekte K.Maraş'ta ve Türkiye'de faaliyette olacak olan Organize Sanayi Siteleri ve Sanayi Sitelerinde yer alacaktır. Ayrıca teşvik sistemlerin artmasıyla ve ihracatların artmasıyla da KOBİ'lerin sayısı ciddi oranda artacaktır. KOBİ'lere ve KOBİ'lerdeki insan kaynakları yönetimine gereken önemin verilmesini düşünmekteyiz. Konunun önemi bizi bu alanda çalışma yapmaya yöneltmiştir.

Üzerimde emeği ve bilgisi olan tüm hocalarıma, Bu tez çalışmasında bana desteklerini esirgemeyen değerli hocam İnci Fatma DOĞAN' a, Proje konusunun seçimi sırasında bana yol gösteren ve hazırladığım bu çalışma süresince bilgi ve deneyimi ile çalışmama destek veren proje danışmanım, Çok kıymetli değerli hocam **Sn. Prof. Dr. İsmail BAKAN**' a tüm kalbimle teşekkürü bir borç bilirim.

Talip GÜLYER
Kahramanmaraş 2013

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR	VIII
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	2
3. KOBİ'nin KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	3
3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Kavramı	3
3.1.1. İşletme Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler	3
3.1.2. Dünyada ve Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımları	5
3.1.2.1. Türkiye'de KOBİ Tanımı	5
3.1.2.2. Dünyada KOBİ Tanımları	9
3.1.2.2.(1). Avrupa'da KOBİ Tanımı	9
3.1.2.2.(2). ABD'de KOBİ Tanımı	10
3.1.2.2.(3). Asya Ülkelerinde KOBİ Tanımı	10
3.1.3. Küçük İşletmelerde Yönetim Biçimleri	11
3.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri	14
3.2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik ve Toplumsal Kalkınmada Önemi	14
3.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomideki Yeri	15
3.2.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Mevcut Sorunları	17
3.3. KOBİ'lerin Finansal Özellikleri, Sorunları ve KOBİ Finansmanında Kurumsallaşma	18
3.3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Özellikleri	18
3.3.2. KOBİ'lerin Finansman Sorunları	19
3.3.2.1. Öz sermaye Yetersizliği	19
3.3.2.2. İşletme Sermayesi Yetersizliği	20
3.3.2.3. Kredi Temininde Karşılaşılan Güçlükler	20
3.3.2.4. Sermaye Piyasasında Fon Elde Etmede Karşılaşılan Güçlükler	20
3.3.2.5. Finansal Yönetimde Yetersizlik	21
3.4. KOBİ'lere Sağlanan Finansal Destekler	21
3.4.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Sağlanan Finansal Destekler	21
3.4.1.1. Yenilik Aktarım Merkezleri	22
3.4.1.2. Bölgesel Yenilik Stratejileri	22
3.4.2. Bölgesel Yenilik Stratejileri	22
3.4.2.1. Avrupa Bilgi Merkezi Ağı	22
3.4.2.2. İşletmeler Arası İşbirliği Ağı	23
3.4.2.3. İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu	23
3.4.2.4. Avrupa Teknoloji Programı İşe Başlangıç Desteği	23
3.4.2.5. Ortak Avrupa Girişimi Programı	23
3.4.2.6. Avrupa Teknoloji Kolaylığı Programı	23
3.4.2.7. Yedinci Çevre Programı	23
3.4.3. Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Sağlanan Finansal Destekler	24

3.4.3.1. Bankaların KOBİ'lere Verdiği Krediler	24
3.4.3.1.(1). Türkiye Halk Bankası A.Ş.....	24
3.4.3.1.(2). Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı.....	25
3.4.3.1.(4). Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	26
3.4.3.1.(5). Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş.....	26
2.4.3.1.(6). Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.....	27
3.4.3.1.(7). Türkiye İş Bankası A.Ş.....	28
3.4.3.1.(8). Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	28
3.4.3.1.(9). Akbank T.A.Ş.....	29
3.4.3.1.(10). Finansbank A.Ş.	29
3.4.3.1.(11). Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.....	29
3.4.3.2. Leasing Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler	30
3.4.3.3. Factoring Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler	30
3.4.3.4. Forfaiting Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler	30
3.4.3.5. Franchising Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler	30
3.4.3.6. Barter Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler	31
3.4.3.7. Angel Finanslama Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler.....	31
4. KOBİLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	32
4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	32
4.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	33
4.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı	34
4.2. Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi	36
4.3. Dünya'da İnsan Kaynakları Yönetimi	37
4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	38
4.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	40
4.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçimi ve İşe Başlama	40
4.4.1.2. Eğitim Geliştirme Yönetimi.....	41
4.4.1.3. Kariyer Yönetimi	42
4.4.1.4. Ücret Yönetimi.....	42
5. KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	43
5.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Gelişimi, Tanıtımı ve Özellikleri.....	43
5.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve İşletmeye Sağladığı Faydalar	44
5.3. Organizasyonda İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılmasının Temel Nedenleri.....	45
5.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Organizasyon Stratejisi İle İlişkisi.....	46
6. KOBİLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BİR ALAN ÇALIŞMASI	48
6.1. Yöntem.....	48
6.2. Araştırma Modeli.....	48
6.3. Evren ve Örneklem.....	48
6.4. Verilerinin Toplanması	48
6.5. Verilerin Analizi.....	48
6.6. Bulgular ve Yorumlar	49
6.7. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	49
7. SONUÇ ve TARTIŞMA.....	77
KAYNAKLAR	81
ÖZGEÇMİŞ	

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1: Türkiye’de Bazı Kurumların KOBİ Tanımlarının Karşılaştırılması	8
Tablo 3.2: AB’nin KOBİ Tanımı	9
Tablo 3.3: OECD’nin KOBİ Tanımı	10
Tablo 3.4: Japonya’nın KOBİ Tanımı	10
Tablo 3.5: Kore’nin KOBİ Tanımı	11
Tablo 3.6: Malezya’nın KOBİ Tanımı	11
Tablo 3.7: Bazı Ülkelerdeki KOBİ’lerin Ekonomideki Katıları	17
Tablo 4.1: İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	39
Tablo 4.2: İnsan Kaynakları Personel Alımı Planlama Süreci	40
Tablo 6.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	49
Tablo 6.2: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	49
Tablo 6.3.: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	50
Tablo 6.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	50
Tablo 6.5. Katılımcıların İş Yerlerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı	51
Tablo 6.6: Katılımcıların İş Yerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	51
Tablo 6.7: Katılımcıların Bulundukları Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	52
Tablo 6.8. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Bulunduğu Sektöre Göre Dağılımı ...	52
Tablo 6.9: Katılımcıların Çalıştıkları İşletmede İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmadığına Göre Dağılımı	53
Tablo 6.10: Katılımcıların İşletme Sahibi Olup Olmadıklarına Göre Dağılımı	53
Tablo 6.11: İnsan Kaynakları Uygulamaları	54
Tablo 6.12: Betimleyici İstatistikler	57
Tablo 6.13: Betimleyici İstatistikler	60
Tablo 6.14: Betimleyici İstatistikler	60
Tablo 6.15: Betimleyici İstatistikler	61
Tablo 6.16.: Betimleyici İstatistikler	62
Tablo 6.17: Betimleyici İstatistikler	63
Tablo 6.18: Betimleyici İstatistikler	64
Tablo 6.19: Betimleyici İstatistikler	66
Tablo 6.20: Betimleyici İstatistikler	67
Tablo 6.21: Betimleyici İstatistikler	68
Tablo 6.22: Betimleyici İstatistikler	69
Tablo 6.23: Betimleyici İstatistikler	70
Tablo 6.25: Betimleyici İstatistikler	71
Tablo 6.26. Betimleyici İstatistikler	72
Tablo 6.27. Betimleyici İstatistikler	73
Tablo 6.28: Betimleyici İstatistikler	73
Tablo 6.29: Betimleyici İstatistikler	74
Tablo 6.30. Betimleyici İstatistikler	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: BASEL 2'ye Göre KOBİ Tanımı.....	6
Şekil 4.1: İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve Alt Sistemleri.....	32
Şekil 4.2. Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Modeli	36
Şekil 4.3: İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Amaçları	36
Şekil 5.1: İnsan Kaynakları Planlaması	46
Şekil 5.2: İnsan Kaynakları Stratejisi İle Stratejik Planlama Arasındaki İlişki.....	47

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ERDF	: Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu
GB	: Gümrük Birliği
İGEME	: İhracata Yönelik Devlet Destekleri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSDEMİR	: İskenderun Demir Çelik İşletmesi
IRC	: Yenilik Aktarım Merkezleri
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SBA	: Küçük İşletmeler Teşkilatı (Small Business Administration)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
OECD	: Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
TMMOB	: Makina Mühendisleri Odası
TSPAKB	: Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYOV	: Türkiye Orta Ölçekli Sanayi ve Yöneticileri Vakfı

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin, teknolojinin ve rekabetin giderek hızla arttığı günümüzde, her alanda kesintisiz olarak süren değişim, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler’de (KOBİ) de değişimi zorunlu kılmıştır. Teknolojinin gelişmesi, işletmeleri daha az sayıda insan kaynağı istihdam etmeye yöneltmiş, istihdam edilen insan kaynağının kalifiye olanlardan seçilmesini gerekli kılmıştır. İnsan kaynağını odak alan ve insan kaynağının gelişmesi için çaba sarf eden insan kaynakları yönetimi, işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, işletme için gerekli olan insanın sağlanması ve yasalar çerçevesinde etkin bir biçimde çalıştırılması çabalarını içermektedir. Değer yaratma amacıyla, insan kaynakları, yavaş yavaş işgören işlerini yapmanın ötesinde kariyer gelişimi, kişisel gelişim, başarı ve motivasyon artırma gibi işlevleri de kapsamaya başlamıştır.

Temel amacı insan gücünü en etkin ve verimli biçimde çalıştırmak olan insan kaynakları yönetimi, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim, karar ve hareketleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, çalışanların verimini ve isteklendirmeyi yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli teknik bilgi ve politikaları sağlamaktır.

KOBİ’lerde az sermaye ve emek yoğun faaliyetlerini sürdüren, çoğunlukla atıl kapasitede çalışan ekonomik birimlerdir. Sayıları ve önemi gittikçe artan KOBİ’lerin başarılarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi insan kaynakları ile ilgili faktörlerdir. İnsan kaynaklarına diğer üretim faktörleri arasında ayrıcalıklı olarak yer veren işletmeler, mevcut sermayeyi enerjiye dönüştürebilirler. Gelişmeyi para değil, insan yaratır. Bu gerçeği kavrayamamış işletmeler mevcut potansiyellerinin farkında olmamakla birlikte, bu potansiyellerinin çok az bir kısmını kullanır. Bu bağlamda bu çalışmada KOBİ’lerde insan kaynakları konusu ele alınmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm Giriş’ten oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye’de ve Dünya’da geçerli olan KOBİ tanımları, KOBİ’leri tanıttıcı özellikler, genel yapısal özellikleri, ekonomik kalkınmadaki rolleri, KOBİ’leri destekleyen kurum ve kuruluşlar, avantajları ve dezavantajları ile KOBİ yapılanmasında ve bu yapılanma içerisinde önemli bir yeri olan insan kaynakları yönetiminin unsurlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise insan kaynakları yönetiminin KOBİ’ler üzerindeki faydaları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde KOBİ’lerde insan kaynakları yönetimi daha önce yapılmış çalışmalar eşliğinde fonksiyonları açısından irdelenerek değerlendirilmiştir. KOBİ’lerde insan kaynakları planlaması, seçimi, eğitim ve geliştirme ve çalışma ilişkilerinin, endüstri ilişkilerinin düzenlenmesi konuları işlenmiştir.

Son bölümde anket düzenlemesi eşliğinde sahaya inilmiş ve sonuçları irdelenerek SPSS programıyla analiz çalışması düzenlenmiştir. Bunun sonucunda örnekleme çerçevesinde mevcut durumda var olan aksaklıklar incelenerek önerilerde bulunulmuştur.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Gürler (2001) tarafından, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanan "KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİ" Tezli Yüksek Lisans Bitirmesi " üzerine çalışılmış ve Sakarya ilinde bir alan çalışması üzerine durulmuştur.

Keklik (2007), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doktora Tezi olarak hazırlanan" İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi "başlığını taşıyan çalışmada Kobi'lerde İnsan Kaynakları üzerine durmuş ve bir alan çalışması yapmıştır.

Yörük (2011) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi olarak "Kobi'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi" üzerine çalışılmış ve proje olarak hazırlanmıştır.

Yılmaz (2005) tarafından Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans Tezi Olarak Türkiye'deki Kobi'lerin Sorunları, Çözüm Önerileri Ve Sağlanan Destekler. Sonuç Olarak, Ülke Ekonomisine Önemli Katkıları Olan Kobi'lerin Önlerinde Ciddi Sorunlarının Olduğu Bir Kez Daha Görülmüştür. İşletmelerin, Teşvikler İle İlgili Olarak Haberdarlık, Kullanım Ve Memnuniyet Değerlerinin Düşüklüğünde Önemle Üzerinde Durulması Gereken Konulardan Biridir. Kobi'ler ve onlara sağlanan teşviklerle ilgili yapılacak olan araştırmaların, işletme literatürüne ve ülkemiz işletmelerine önemli katkılar sağlayacağını ve yol gösterici olacağını düşünmektedir.

3. KOBİ'nin KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde konu ile ilgili temel kavramlar olan KOBİ ve genel özellikleri üzerinde durulacaktır.

KOBİ'lerin evrensel bir tanımını yapmak oldukça zordur ve tartışmalara açık kalır. Çünkü KOBİ'ler kapsam ve türleri itibarıyla çok çeşitlilik arz etmekte dünyanın değişik yerlerinde, hatta bir ülkenin değişik sanayi kesimlerinde farklı büyüklük ve ölçeklerde olabilmektedir (Dinçer, 1994: 346).

3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Kavramı

KOBİ'ler ülkelerin ekonomik yapıları içerisinde önemli bir yere sahip olan yapılardır. Türkçe açılımı "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler" olan KOBİ'ler bu özelliklerinden dolayı her ülkenin ekonomik yapısı içerisinde farklı şekilde tanımlanılmaktadırlar. Aşağıdaki bölümlerde Türkiye'de ve dünyada KOBİ'lerle ilgili olarak yapılmış tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar KOBİ'lerin özelliklerini daha iyi anlayabilme açısından da ayrıca önem teşkil etmektedir.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) kavramı hemen, hemen tüm ülkelerde kullanılan bir kavramdır. Kavramın ifade ettiği büyüklük; ekonomiye, sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, sektöre ve kullanılan üretim yöntemine bağlı olarak ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir (Karataş, 1991 : 26).

İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilme kapasitesi, iç piyasada var olabilmek için taşıması gereken asgari nitelikler ve ülkelerin destek uygulamalarına tahsis edecekleri kaynakların büyüklüğü bu tanımların sınırlarının çizilmesinde belirleyici olan başlıca unsurlardır. Ülkeler, KOBİ'lerin ekonomiye olan katkılarını artırmak için çeşitli politika ve programları uygulamaya koymakta ve politika ve programların hedef kitlesini belirleyebilmek amacıyla da kendi KOBİ tanımlarını oluşturmaktadırlar (Alpugan, 1994: 3-6).

3.1.1. İşletme Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler

İşletmeler büyüklüklerine ve kapasitelerine göre dört guruba ayrılmaktadır. Bu işletme grupları ve özellikleri şunlardır:

- **İşyeri;** KOBİ sınıflamasına giren işyeri, işletme sahiplerinin ve aile bireylerinin çalıştıkları işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda işyerinin özelliği, ücretli işçi çalıştırılmaması, aile dışında istihdam edilen kişilerin de çırak olarak ücretlendirilmesidir (Müftüoğlu, 2002: 56). Ülkemizde bu işletme grubuna genellikle ev ekonomileri ve el sanatları ile sanatkârlar girmektedir. Ancak burada sözü edilen sanatkâr kavramının, resmi olarak, "bir ticari işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten, yıllık gayri safi geliri her yıl Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile tespit edilen miktarın altında bulunan ve bu vasıfları nedeniyle esnaf ve sanatkâr sicilinde tescilleri gereken gerçek kişiler esnaf ve sanatkâr kabul edilir" şeklinde tanımlanan "sanatkâr" kavramı ile özdeş değildir. Sanatkâr, işyeri olma şartını sağladığı takdirde bu sınıf kapsamında kabul edilmektedir. İşyeri ise, sadece işletme sahibinin ve aile bireylerinin çalıştığı işletme olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 74).

- **Çok Küçük İşletme (Mikro İşletme);** Çok küçük işletme, on kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni

Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. Tanımlamada sektörel farklılıklar dikkate alındığında üst sınırın beş personele kadar indirilebilmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 26).

- **Küçük İşletme;** Küçük işletme, 50 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. Bu sayıya aile bireyleri ve çıraklar dâhil değildir. Burada da sektörel farklılaşmaya gidildiğin takdirde, çok küçük işletmelerin tanımına paralel olarak, alt sınır beş personele kadar indirilebilir (Müftüoğlu, Durukan, 2004: 27). Bu sınıflamada, işletme büyüklüğü ölçütüne ek olarak ikinci bir nicel ölçüt kullanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu sınıflamada emek yoğun ve sermaye yoğun teknolojilerin, personel sayısı ölçüsü üzerindeki etkisi önem arz etmektedir. Bu anlamda küçük sanayi işletmelerin tanımlanmasında da üst sınır için makine parkı değerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

- **Orta Ölçekli İşletme;** Emek yoğun teknoloji kullanan işletmelerde personel sayısına ilişkin üst sınıra, makine parkı değerine ilişkin üst sınıra varılmadan çok önce ulaşılmaktadır. Sermaye yoğun teknoloji kullanan işletmelerde ise 5 milyon dolarlık makine parkı değerine, 200'ün çok altında kalan bir personel kadrosuyla ulaşılabilmektedir. Nitekim 200 personel çalıştırılan bir işletmede bir kişinin donatıldığı ortalama sermaye miktarının 25 bin dolar olduğu dikkate alınırsa, 5 milyon sınırının gerçekçi bir rakam olduğu daha iyi anlaşılmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 27).

KOBİ'lerin tanımları başlığı adı altında Türkiye'de ve dünyada değişik ülkelerin ve kurumların yapmış olduğu KOBİ tanımları belirtilmiştir. KOBİ'lerle ilgili değişik tanımların yapılmasının ardında yatan en önemli sebep her ülkenin ekonomik ölçeğinin ve yapısının birbirinden farklılık göstermesidir. Bu nedenle ekonomik faktörler KOBİ tanımını etkileyen en önemli faktörlerdir. Ekonomik faktörlere ek olarak KOBİ tanımını etkileyen diğer genel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çetin, 1996: 63):

- Zaman
- Sanayileşme Düzeyi
- Kullanılan Teknoloji
- Pazarın Büyüklüğü
- Faaliyette Bulunulan İşkolu
- Kullanılan Üretim Tekniği
- Üretilen Malın Özellikleri
- İş Gören Sayısı
- Kuruluş ve Araştırmalar

KOBİ'lerle ilgili tanımlar yukarıda sıralanmış olan genel faktörlerin dışında iki ana ölçüte göre yapılmaktadır. Nitel ve nicel olarak birbirinden ayrılan bu ölçütlerin özelliklerini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uludağ ve Serin, 1991: 82):

a) Niteliksel Kriterler:

- Risk üstlenme sorumluluğunun girişimciye ait olması
- İşyerindeki işbölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Sermayenin sınırlılığı ve finansal yetersizlik
- Yönetim tekniklerinin uygulanıp uygulanmaması
- Üretimde kullanılan emek-sermaye yoğunlukları

- Yönetimin bağımlılık derecesi
- Faaliyet gösterilen piyasalardaki pazarlık gücü

b) Niceliksel Kriterler:

- Çalışan işçi sayısı
- Sermaye ve kar yapısı
- Öz sermaye
- Aktif Toplamı
- Enerji Kullanımı
- Yıllık satış hâsılatı
- Üretim kapasitesi
- Kullanılan makine, tezgâh sayısı ve gücü
- Yaratılan katma değer
- Ödenen vergi miktarı
- İhracatın toplam satış içerisindeki payı

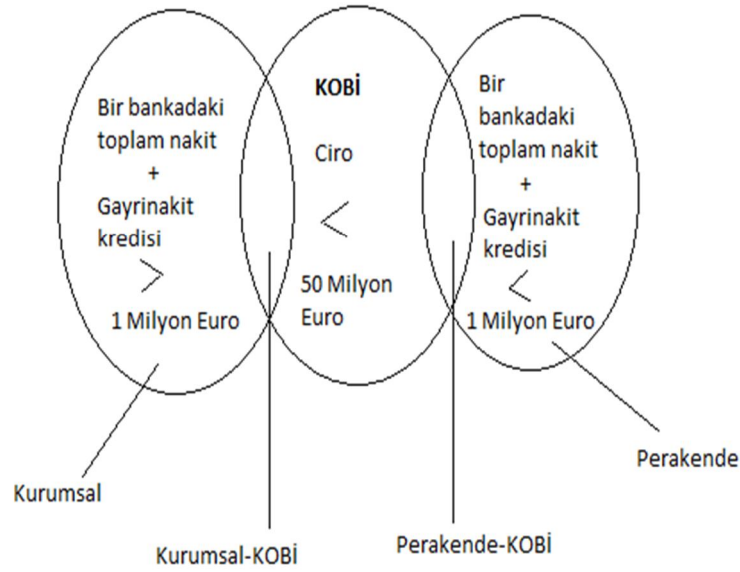
3.1.2. Dünyada ve Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımları

Dünya ve Türkiye’de KOBİ tanımlamalarında farklılıklar vardır. Daha öncede bahsedildiği gibi ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, KOBİ tanımlamalarının farklılaştırmaktadır. Bu kısımda Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve Türkiye’de KOBİ tanımlarını inceleyeceğiz.

3.1.2.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Türkiye’de gerek yetkili resmi devlet kurumları tarafından gerekse de ekonominin önemli yapı taşları tarafından yapılmış değişik KOBİ tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Türkiye’de Avrupa Birliği’ne (AB) uyum süreci sosyal, siyasal ve ekonomik alanda pek çok düzenlemelerin yapıldığı bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde önemli düzenlemelerin ve yeniden tanımlamaların yapıldığı alanlardan birisi de KOBİ’lere ilişkin olmuştur. KOBİ’ler AB uyum süreci içerisinde BASEL 2 hükümlerine göre; 250’den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 50 milyon EURO’dan az ve Bilanço aktif toplamı 43 milyon EURO’dan küçük olan firmalar KOBİ olarak nitelendirilmiştir (Yüksel ve Taşkan, 2005: 75). BASEL 2 hükümlerine göre KOBİ tanımı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1: BASEL 2'ye Göre KOBİ Tanımı (Yüksel ve Taşkan, 2005: 75)

KOBİ'ler için resmi tanımlardan birisi 2005 yılının Kasım ayında 25997 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazetesi'nde yayımlanmıştır. Bu tanıma göre;

“10 kişiden az istihdamı bulunan ve yıllık hasılatı 1 milyon TL'yi aşmayan işletmeler “mikro”, 50 kişiden az istihdamı bulunan ve yıllık net satış hasılatı 5 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler “küçük”, 250 kişiden az istihdamı bulunan ve yıllık net satış hasılatı 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler “orta” büyüklükteki işletmeler olarak tanımlanmıştır. Resmi gazetede yayımlanan yönetmeliğe göre Türkiye'de KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Alpugan, 1998: 41):

- Başka bir işletmenin % 25 veya daha fazlasına sahip değilse,
- Herhangi bir tüzel kişi veya kamu kurum ve kuruluşu veya birkaç bağlı işletme tek başına veya müştereken bu işletmenin % 25 veya daha fazla hissesine sahip değilse,
- Konsolide edilmiş hesaplar düzenlemiyorsa ve konsolide hesaplar düzenleyen başka bir işletmenin hesaplarında yer almıyorsa ve bu nedenle bağlı bir işletme değilse bağımsız işletme kabul edilmektedir.

Türkiye'de KOBİ'lerle ilgili bir diğer resmi tanımla KOSGEB tarafından yapılmıştır. KOSGEB'in tanımına göre KOBİ'ler; “1–50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük sanayi, 51–150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmeleridir.” denmiştir (KOSGEB, 2002: 5).

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın (DTM), 28 Ocak 2000 tarih ve 23948 sayılı, Resmi Gazetenin 45. sayfasında yayımlanmış olan tebliğine göre; “İmalat sanayinde faaliyet gösteren, 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibarıyla 2 milyon ABD doları karşılığı YTL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır (KOSGEB, 2002: 6).

Hazine Müsteşarlığı'na göre, imalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, demirbaşlar vb. toplamının net tutarı 400 bin Yeni Türk Lirasını aşmayan; 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir. En fazla 400 bin YTL tutarında sabit yatırım harcaması yapan işletmelerin tüm yatırımları KOBİ kapsamında değerlendirilmiştir (KOSGEB, 2002: 6).

Bir diğer resmi tanımlar ise Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından yapılmıştır. Bu kurumların yapmış oldukları tanımlara göre: "1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır." (KOSGEB, 2002: 6).

Türkiye'de KOBİ'lerle ilgili olarak etkili olan en önemli kurumlardan birisi sanayi odalarıdır. Ekonominin önemli güçleri olan KOBİ'lerin bir arada bulunduğu sanayi odaları KOBİ'lerin ilerlemesinde ve mevcut sorunlarının giderilmesinde etkin olarak çalışmaktadırlar. Dolayısıyla sanayi odalarının KOBİ'lere ilişkin yapmış olduğu tanımlar, KOBİ'lerin yapısını ve özelliklerini anlamak açısından önem teşkil etmektedir.

Türkiye Orta Ölçekli Sanayi ve Yöneticiler Vakfı'na göre (TOSYÖV), 1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır (KOSGEB, 2002). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne göre (TOBB), 50 kişiye kadar işçi çalıştıranlar küçük boy işletme, 99 kişiye kadar işçi çalıştıranlar orta boy işletme, 100'den fazla işçi çalıştıranlar da büyük boy işletme olarak tanımlanmıştır (Uslu ve Demirel, 2007: 63).

Ankara Sanayi Odası'na göre (ASO), 1-9 işçi çalıştıran işletmelere mikro işletme, 9-50 işçi çalıştıran işletmelere küçük işletme, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır (Demir, 2000). İstanbul Ticaret Odası'na göre (İTO), 25'ten çok işçi istihdam eden kuruluşlar büyük işletme, 25 veya daha az istihdam eden kuruluşlar küçük işletme olarak tanımlanmıştır (Uslu ve Demirel, 2007). Ege Bölgesi Sanayi Odası'na göre (EBSO), 5-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme, 50-199 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme, 200'den çok işçi çalışan işletmeler büyük işletme olarak tanımlanmıştır (Uslu ve Demirel, 2007: 64).

KOBİ'lerle ilgili olarak ekonomik düzen içerisinde etkili olan sektörlerden birisi de bankacılık sektörüdür. Türkiye'nin KOBİ'lere destek sağlayan önemli kurumlarından olan bankaların yapmış olduğu KOBİ tanımları şunlardır.

Garanti Bankası'na göre, yıllık cirosu 250 bin ile 1,5 milyon dolar arasında olup çalışma büyüklüğü 10 bin ile 100 bin dolar, kredi limiti ise en fazla 50 bin dolar olan işletmeler küçük boy işletmeler, yıllık cirosu 1,5 milyon dolar ile 5 milyon dolar arasında olup çalışma büyüklüğü 100 bin dolar ile 250 bin dolar arasında kredi limiti ise 50 bin dolar ile 200 bin dolar arasında olan işletmeler ise orta boy işletme olarak tanımlanmıştır (Bekar, 2005: 62).

Finansbank'a göre, imalat, ticaret, taahhüt, tarım, turizm gibi sektörlerde faaliyet gösterip cirosu 5 milyon YTL' ye kadar olan işletmeler KOBİ olarak tanımlandırılmıştır. İşbank'a göre, ciro limiti 30 milyon dolar olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır. Türkiye Ekonomi Bankası (TEB)'e göre, yıllık cirosu 5 milyon dolara kadar olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır (Bekâr, 2005: 62).

Dışbank'a göre, yıllık cirosu 3 milyon YTL' ye kadar olan kuruluşları küçük işletme ki bu kategoriye, nihai tüketiciye mal ve hizmet sağlayanlar ile doktor, eczacı

veya avukat gibi serbest meslek grupları da giriyor. Yıllık cirosu 3 milyon YTL ile 30 milyon YTL arasında olup 50–200 arasında işçi istihdam eden kuruluşlara orta büyüklükteki işletme adı verilmiştir (Bekar, 2005: 63).

Akbank'a göre, yıllık cirosu 2 milyon dolar ile 30 milyon dolar arasında olan firmalar orta ölçekli işletme, yıllık cirosu 250 bin dolar ile 3 milyon dolar arasında olan firmalar küçük ölçekli işletme, yıllık cirosu 250 bin doların altında olan firmalar ise mikro ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır (Bekar, 2005: 63).

Halkbank'a göre, 1-99 arası işçi istihdam edip bilanço değeri 15 bin YTL' nin altında kalan işletmelere küçük ölçekli işletme, 100-250 arası işçi istihdam edip bilanço değeri 30 bin YTL' ye kadar olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır (Bekar, 2005: 64). Yukarıda verilen Türkiye'de KOBİ tanımlarından yola çıkarak kurumlara göre KOBİ'lerin kapsamını, niteliklerini, işletme ölçeklerini aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 3.1: Türkiye'de Bazı Kurumların KOBİ Tanımlarının Karşılaştırılması (Dağıdır, 2007 :45)

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERLERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KUÇUK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	1-50 işçi	51-150 işçi
HALKBANK	İmalat Sanayi, Turizm m, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	- 230.000	- 230.000	1-250 işçi 230.000
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi, Turizm* Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (Euro)	1-9 işçi 350.000	10-49 işçi 350.000	50-250 işçi 350.000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı Sabit Yatırım Tutan (Euro)	-	-	1-200 işçi 1.830.000
EXİMBANK	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı Sabit Sermaye Yatırımları (Dolar)	-	-	1-200 işçi 2 milyon
İGEME	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200 işçi 50- 99 işçi
TÜİK	Tüm Sektörler İçin	İşçi Sayısı	1-9 işçi	10-49 işçi	51-250
TOSYÖV	Tüm Sektörler İçin	İşçi Sayısı	-	1-50	50-99 işçi
DPT	Tüm Sektörler İçin	İşçi Sayısı	1-9 işçi	10-49 işçi	
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Tüm Sektörler İçin	İşçi Sayısı Yıllık net satış hasılatı (YTL)	-	250 işçiden az 25 milyondan az	

3.1.2.2. Dünyada KOBİ Tanımları

Dünya ve Türkiye’de KOBİ tanımlamalarında farklılıklar vardır. Burada dünyadaki ve Türkiye’deki değişik KOBİ tanımlarını inceleyeceğiz.

3.1.2.2.(1). Avrupa’da KOBİ Tanımı

KOBİ’lerin AB komisyonu tarafından tanımı 1 Ocak 2005 tarihinde yapılmıştır. Bu tarihte yürürlüğe giren yönetmeliğe göre AB’nin KOBİ tanımı şu maddeler çerçevesinde yapılmıştır (26.03.2013, www.ec.europa.eu):

- İşletme herhangi bir iştirake/bağlı ortaklığa/bağlı menkul kıymete sahip değilse ve diğer bir işletme, konu firmaya iştirak etmiyorsa tamamen bağımsızdır.
- İşletme, sermayesinin veya oy hakkının %25 ve fazlasına sahip olan bir başka işletme olmaması durumunda ve/veya diğer bir işletme sermayesinin veya oy hakkının %25 ve fazlasına sahip olunmaması durumunda bağımsız işletmedir.

AB’nin KOBİ işletmelerini tanımlarken kullanmış olduğu üç ana kriter ise şunlardır (26.03.2013, www.ec.europa.eu): İşgücü sayısı, yıllık ciro/satış hasılatı (veya) yıllık bilanço değeri. AB’nin KOBİ tanımı işçi sayısı, yıllık cirosu ve yıllık bilanço değerine göre nasıl belirlendiği aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.2: AB’nin KOBİ Tanımı (26.03.2013, www.ec.europa.eu)

İşletme Türü	İşçi Sayısı	Yıllık Ciro	Yıllık Bilanço Değeri
Veya $\Rightarrow$			
Mikro Ölçekli İşletme	10’dan az	2 milyon Euro ve daha az	2 milyon Euro ve daha az
Küçük Ölçekli İşletme	50’den az	10 milyon Euro ve daha az	10 milyon Euro ve daha az
Orta Ölçekli İşletme.	250’den az	50 milyon Euro ve daha az	43 milyon Euro ve daha az

AB’nin KOBİ tanımına ek olarak OECD’nin KOBİ kriterleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.3: OECD'nin KOBİ Tanımı (26.03.2013, www.ec.europa.eu)

İşletme Türü	İşçi Sayısı
Mikro İşletmeler	1–4 kişi
Çok Küçük İşletmeler	5–19 kişi
Küçük İşletmeler i 3	20–99 kişi
Orta Ölçekli İşletmeler	100–500 kişi

3.1.2.2.(2). ABD’de KOBİ Tanımı

Diğer ülkelerde olduğu gibi ABD’de de işçi sayısı KOBİ tanımını şekillendiren en önemli kriterdir. ABD’de 100’e bazı durumlarda da 500’e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmektedir. Orta ölçekli işletmeler için bu sınır 1000, bazı durumlarda 1500 işçiye kadar yükselebilmektedir. Küçük işletmeler idaresinde küçük işletme tanımlaması için belli ölçütler kullanılmaktadır. Buna göre ABD’de KOBİ işletmelerinin özellikleri şunlardır (Şule, 2003: 52);

- Yıllık satış hacmi 17 milyon ABD doları kadar olan işletmeler
- Yıllık satış hacmi 3,5 milyon ABD dolar’ından fazla olan tarım işletmeler
- 100’e kadar işçi istihdam eden toptancı ve 1500 ya da daha fazla işçi istihdam eden üretim işletmeleri küçük işletmeler olarak tanımlanmıştır.

3.1.2.2.(3). Asya Ülkelerinde KOBİ Tanımı

Japonya dünya ekonomisi içerisinde önemli bir lokomotif güçtür. Bu ülkedeki işletmeler hem Japonya’da hem de dünyada önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle Japonya’nın yapmış olduğu KOBİ tanımı önemlidir. Japonya’nın yanı sıra Asya’da son dönemlerde ekonomisi güçlenen ve küresel ekonomide önemli söz sahibi olma yolunda ilerleyen, Kore ve Malezya gibi ülkelerin KOBİ tanımı da ayrıca önemlidir. Aşağıdaki tablolarda söz konusu bu ülkelerin KOBİ tanımını gösteren ölçütler tablolar şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 3.4: Japonya’nın KOBİ Tanımı (Düzce, 2007: 67)

Endüstri Türü	Sermaye Miktarı	İşçi Sayısı
İmalat sanayi ve diğerleri	300 milyon jpy ve daha az	300 ve daha az
Toptan satışlar	100 milyon jpy ve daha az	100 ve daha az
Perakende satışlar	60 milyon jpy ve daha az	50 ve daha az
Hizmetler	60 milyon jpy ve daha az	100 ve daha az

Tablo 3.5: Kore'nin KOBİ Tanımı (Düzce, 2007: 67)

Endüstri	KOBİ'ler		Küçük İşletme
	İşçi Sayısı	Sermaye	İşçi Sayısı
İmalat	300 ve daha az	8 milyar won ve daha az	50 ve daha az
Ulaşım, İnşaat, madencilik	300 ve daha az	3 milyar won ve daha az	50 ve daha az
Büyük ölçekli toptan satışlar	300 ve daha az	30 milyar won ve daha az	10 ve daha az
Toptan satışlar, diğer Hizmetler	100 ve daha az	10 milyar won ve daha az	10 ve daha az

Tablo 3.6: Malezya'nın KOBİ Tanımı (Düzce, 2007: 67)

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük işletmeler	1-49 işçi
Orta işletmeler	50-199 işçi
Büyük işletmeler	200 den fazla işçi

3.1.3. Küçük İşletmelerde Yönetim Biçimleri

KOBİ'lerin genellikle işletme sahibi veya görevlendirilmiş bir yönetici tarafından idare edilen işletmelerden meydana gelmiştir. KOBİ'lerin yönetimini yapan yöneticilerin KOBİ'nin varlığını devam ettirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için belirli konularda uzmanlaşmış ve dikkatli olması gerekmektedir.

Bir KOBİ'nin organizasyon yapısına ve ölçeğine göre yöneticinin özellikleri ve görevleri değişiklik göstermektedir. Bu durumun neticesinde oluşan durum KOBİ'nin yöneticilere yönelik özelliklerinin temelini oluşturmaktadır. KOBİ'lerin yönetime yönelik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (TMMOB Makine Mühendisleri Odası, 1999: 6):

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim işletme sahibinin mülkiyetinde olduğu için süreklilik vardır ve ölünceye kadar sürer, büyük ölçekli işletmelerde yönetim profesyonel yönetici tarafından yürütülmekte başarısızlık halinde ise yönetici görevinden alınıp yerine bir başkası atanabilmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri işletmeyi yönetirken kendi hesabına çalışır ve riski de kendi üstlenir, büyük ölçekli işletmelerde yönetim işlevini gerçekleştiren profesyonel yönetici başkasının hesabına çalışmakta ve riskini başkalarının üstüne yüklemektedir. Profesyonel yöneticinin risk karşısında

kaybedebileceği sadece kar payı ve ücret artışıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletmeyi yöneten işletme sahibi işletmeyi kendi hesabına bağımsız olarak yönetmekteyken büyük işletmelerdeki profesyonel yöneticiler sermaye sahiplerinin hesabına çalışmakta veya başka kurul veya organların denetimi altında işletmeyi yönetmektedirler.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki işletme sahibi işletmeyi personeli ile birebir doğrudan ilişki ile yönetirken büyük ölçekli işletmelerde ast-üst ilişkisi kurumsallaşmış, bürokratik yapı ile doğrudan ve kişisel olmayan bir hiyerarşik yapı ile yönetilmektedir.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi ile personel arasındaki birebir ilişki sayesinde bürokratik yapı söz ile gerçekleşmekteyken büyük ölçekli işletmelerde ise ast-üst ilişkisi kağıda dökülmekte, sözün yerini kağıtlar, dosyalar, diskler, CD'ler ve bantlar almaktadır

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi yöneticiliğini yürüttüğü işletmenin yönetim yetkilerini kendisinde toplamaktadır, yani merkezi bir yönetim olmakta işletme sahibi tüm işletmeye egemen olmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise yönetim işlevinde işbölümü vardır, her yöneticisi kendi yetkisindeki konularda otorite sahibidir. İşletme mülkiyetinde herhangi bir hak sahibi olmayan profesyonel yöneticinin işletme üzerindeki egemenliği sınırlı kalmaktadır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim bir merkezde işletme sahibi tarafından gerçekleştirildiğinden sorumluluk ve yürütülecek politika işletme sahibindedir. Bu yüzden işletme sahibi her konuda bilgi sahibi olmalıdır. Büyük ölçekli işletmelerde ise yönetimde işbölümü olduğundan her yönetici sadece kendi yetki alanındaki konularda bilgi sahibidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yöneticiliği yürüten işletme sahibi bazen akılcı ve gerçekçi kararlar alamayıp büyük risklere girebilmekte iken büyük ölçekli işletmelerdeki profesyonel yöneticiler kararlarını daha az riskli, akılcı ve gerçeğe yakın almaktadır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kararlar işletme sahibi tarafından bağımsız bir şekilde gerçekleştirildiğinden daha rahat, daha hızlı ve esnek davranılır. Büyük ölçekli işletmelerde ise işletme yönetimi başkalarının denetimi altındadır, karar alınırken uzlaşma, oylama veya denetici organlarla gerçekleştirilmekte bu da karar alma esnekliğini olumsuz etkilemekte ve karar alma sürecini yavaşlatmaktadır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetici konumundaki işletme sahibi ortaya çıkabilecek herhangi bir soruna anında müdahale edebilmekteyken büyük ölçekli işletmelerde ortaya çıkabilecek herhangi bir sorun karşısında her yönetici kendi tarafından sorunu ele almakta böylece zaman kaybına ve ek bir maliyete neden olabilmektedir.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde amaç işletme sahibi tarafından belirlendiği için kimsenin müdahalesi söz konusu değildir, bu yüzden amaç çatışması olmayacağı gibi amaç için herhangi bir koordinasyon problemi de ortaya çıkmayacaktır. Büyük ölçekli işletmelerde ise amaç uzmanlaşma sonucu oluşmaktadır. Amaç uğruna kişisel çıkar çatışmaları oluşabilmekte amaç belirlenmiş olsa bile çatışmalar sürebilmektedir.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim karar verirken akılcı ve gerçekçi olmayıp riskler alabilirken büyük ölçekli işletmelerde yöneticiler akılcı ve gerçekçi kararlar verebilmektedir, büyük işletmelerde homo economicus nitelik ağır basmaktadır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetimin egemenliği işletme sahibinde toplandığından herhangi bir çıkar çatışması meydana gelmezken büyük işletmelerin yönetiminde politik oyunlar ve çıkar çatışmaları meydana gelmektedir.

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler kısa ve orta vadeli planlar yapmaktadır, taktiksel planlar gerçekleştirilmekte bu da işletmenin gelişmeleri yakından takip etmesini sağlamaktadır, büyük ölçekli işletmelerde ise planlar uzun vadeli ve stratejik planlama gerçekleşmektedir.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim doğaçlama bir başarı faktörü olarak gerçekleşmekte iken büyük ölçekli işletmelerde planlama daha önemli yer tutmaktadır.

KOBİ'lerin kuruluş amacını, hedeflerini ve prensiplerini belirleyen öncelikli kişi KOBİ'nin sahibidir. KOBİ sahibinin hem psikolojik özellikleri hem de tutum ve davranışları bir KOBİ'nin özelliklerini belirlemede etkili olmaktadır. Bu bağlamda KOBİ'lerde işletme sahibinin özelliklerine göre şekillenen özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Müftüoğlu, 2007: 79):

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahipleri aynı zamanda girişimci ve yönetici statüsüne de sahiptir. İşletme sahipliği, işletmenin mülkiyetine sahip olunmasından dolayı sadece hukuki bir nitelik taşıırken, girişimcilik ve yöneticilik için ise ekonomik, yönetsel, finansal, sosyal ve politik özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olunması için işletme sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik konularında eğitilmesi gerekmektedir.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahipleri profesyonel yönetici çalıştırmak yerine bu görevi kendileri yürütmektedir. Sahip yönetici işletmeyi yönetirken belirli bir risk almaktadır, bu risk faktörü işletme sahibini profesyonel yöneticiden ayıran en önemli özelliktir.

- Profesyonel yönetici risk almaktan kaçınır, işletmeyi yönetirken işletmenin başarısızlığı halinde kaybedeceği bir şey yoktur, ücretli olarak çalıştığı için maddi olarak işletmeye bağlıdır, işletme başarısız olduğu zaman sadece işyeri değişir, yöneticilik sıfatı aynen kalmaktadır. Oysa işletme yöneticiliğinin işletme sahibinin üstlenmesi durumunda hem maddi olarak işletmeye bağlı kalmakta hem de manevi olarak o işletmenin yükünü kaldırmaktadır. Bu yüzden işletmenin gelişip, kalkınabilmesi için risklerden kaçınılmamaktadır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletmenin başarısı ve başarısızlığı sadece işletme sahibini değil aynı zamanda işletme sahibinin bütün aile fertlerini de etkilemektedir. Genelde küçük ve orta boy işletmeler aileden kalma veya aile bireylerince kurulan işletmeler olmaktadır.

- Profesyonel yönetici sadece kendisi işletmeyle ilgili olmakta, bu yüzden işletmenin başarısızlığı ailesini etkilememektedir. Sahip yönetici öncelikle işletmesinin mikro ölçekli olması halinde, çalışanlarının yanında tezgâhın başına usta olarak geçebilmekte, malı satın almakta, üretilen mamulü pazarlamakta, vergi borcunu ödemekte ve aynı zamanda işletmeyi yönetmektedir. İşletmede çalışan diğer işçilerden tek farkı işletmeye ayırdığı zamanın sınırlı olmamasıdır.

- İşletme ölçeği büyüdükçe işletme sahibi sorumluluklarını ayrı birimlere devretmekte ve bunları yönetmekle sınırlı kalmaktadır. İşletme sahibi tarafından kurulu yönetilen işletmeler, işletme sahibinin vefatından sonra aile bireylerinin ilgisizliği ve sorumsuzluğu yüzünden zor duruma düşebilmektedir.

- Küçük ve orta boy işletmelerde işletme sahibi ile işletmede çalışan personel arasında sıkı bir ilişki vardır. İşletmenin ölçeği büyüdükçe işletme sahibi ile personel arasındaki birebir ilişki arasına orta yönetim kademe girmekte böylece işletme sahibi ile personel arasındaki ilişkinin boyutları ve yoğunluğu azalmaktadır.

3.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Bütün ekonomilerde KOBİ'ler sosyal ve ekonomik işlevsel bakımında oldukça önemlidir. Yani Kobi'ler ülke ekonomileri için vazgeçilmez unsurlardır. Ülkelerin sanayileşmeleri bakımından sağlıklı büyüme ve modern kentleşmenin en önemli sürükleyici unsurudur. Özellikle son yıllarda ekonomi ve işletme literatürünün de ilgi odağı KOBİ'ler olmuştur.

3.2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik ve Toplumsal Kalkınmada Önemi

- KOBİ'lerin İktisadi Kalkınmaya Katkısı
- KOBİ'lerin İktisadi Büyümeye Katkısı
- KOBİ'lerin İstihdama Katkısı
- KOBİ'lerin Sosyal ve Kültürel Katkısı

KOBİ'lerin aşağıdaki konularda yapacağı atılımlar aynı zamanda, ekonomik ve toplumsal kalkınmaya da katkı sağlayacaktır.

- KOBİ'lerin marka yaratmaya başlaması
- KOBİ'lerin teknolojik yenilikleri izlemesi, hatta teknolojik yenilikleri kendisinin yapması,
- KOBİ'lerin girişimcilik ruhunun artırılması,
- KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması,
- KOBİ'lerin kalite geliştirme stratejilerin oluşturulması ve kaliteye önem verilmesi,
- KOBİ'lerin yaratıcı buluşların desteklenerek uygulamaya konulması,
- KOBİ'lerin kurumsallaştırılması,
- KOBİ'ler ile büyük işletmeler arasında işbirliği sağlanması.

KOBİ'ler ekonomik ölçekleri gereği işletmeler açısından hem avantajlı hem de dezavantajlı bir yapı sergileyebilmektedirler. KOBİ'lerin avantajlı ve dezavantajlı olma durumları daha çok ekonomik düzendeki değişimler ve finansman yapısının özellikleri çerçevesinde şekillenmektedir. KOBİ'lerin avantajlarını ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi maddelendirmek mümkündür (Akgemci, 2001: 94):

KOBİ'lerin Avantajları

- Müşterileri, çalışanları ve ticaret partnerleri ile daha yakın ilişki içindedirler. Bu durum müşterilerin, çalışanların ve ticaret partnerlerinin isteklerinin daha iyi bilinmesini sağlarken, söz konusu grupların memnuniyetlerinin sağlanması açısından da önem taşımaktadır.
- Değişen ekonomik konjoktüre ve pazar şartlarına derhal uyum sağlayabilme kabiliyetine sahiptirler.
- Üretim, pazarlama ve hizmet fonksiyonları açısından büyük ölçekli işletmelere göre daha esneklerdir. Dolayısıyla meydana gelebilecek herhangi bir değişikliğe karşın zamanında uyum sağlayabilme kabiliyetine sahip

olduklarından, olumsuz bir durumun ortaya çıkması halinde daha az maliyetle söz konusu zorluklardan kurtulabileceklerdir.

- Büyük ölçekli işletmeleri tamamlama özelliğine sahiptirler.
- Daha ziyade emek yoğun teknoloji kullandıkları ve vasıfsız işgücü istihdam ederek, işsizliğin azalmasına katkıda bulunurlar.
- Ülke içinde bölgelerarası dengeli büyümeye ve çevrenin korunmasına katkıda bulunurlar.
- Bölgelerarası dengeli büyümeye yardımcı olurken aynı zamanda da gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltırlar.
- Daha düşük yatırım maliyetine sahip olduklarından istihdam yaratma olanakları yüksektir.
- Kuruluşları paralelinde bireysel tasarrufları teşvik ederler.
- Ağırlıklı olarak aile şirketleri olduklarından, karar alma mekanizmaları hızlıdır.
- Ekonomik ve sosyal sistem açısından denge ve istikrar unsurudur.
- Rekabeti teşvik ederler.

KOBİ'lerin Dezavantajları

- Yetersiz sermaye yapısı.
- Rekabet güçlerinin zayıf olması.
- Sermaye piyasalarından, banka ve finansal kurumlardan yeterince yararlanılamaması.
- Pazar ve sektör bilgileri ile teknik bilgilerinin yetersiz olması.
- Yatırım yapılacak alanın belirlenmesinde yeteri kadar fizibilite etütlerinin ve gerekli analizlerin yapılmaması.
- Kalifiye eleman yetersizliği.
- Düşük kaliteli mal üretimi.
- Ar-Ge çalışmalarının yapılması ve dolayısıyla ürün geliştirme eksikliği
- Yönetim yetersizliği.
- Pazarlama ve reklam konularında bilgi eksikliği.
- Mevzuat bilgisinin yetersiz olması.
- Finansal planlama eksikliği.
- Uzmanlaşmanın yetersiz olması veya hiç olmaması.

3.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomideki Yeri

KOBİ'ler ekonomik düzenin öncülerindendir. Her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik kalkınmanın ve refahın sağlanması için KOBİ'lere büyük görevler düşmektedir. KOBİ'ler sayesinde önemli ölçüde çalışan istihdamı, ekonomik canlılık ve dolayısıyla bölgesel kalkınma gerçekleştirilebilmektedir. Bunlara ek olarak KOBİ'ler sayesinde gelir dağılımı düzenlenmektedir.

KOBİ'lerin ekonomide sağladıkları istihdam, ürettikleri mal ve hizmetlerle büyük bir öneme sahiptirler. Kendileri faaliyetlerini gerçekleştirdiği gibi büyük ölçekli işletmelerde yan sanayi olarak girdi ve ara malı üreterek ekonomiye büyük katkı sağlamaktadırlar (Karagül, 1997: 50).

KOBİ'ler ekonomiyle ilgili her alanda fırsatlar yaratarak ekonomi içerisindeki önemli yerini korumuşlardır. Türkiye'nin en önemli bankalarından olan Garanti

Bankası'na göre KOBİ'lerin ekonomi açısından önemi aşağıda belirtilen katkılarından ileri gelmektedir (Garanti, 2005: 17):

- **İç Pazarda Büyüme;** KOBİ'ler iç pazarda büyüme politikası geliştirmede zorlandığı için danışmanlık şirketleri ve araştırma kuruluşlarına başvurumaktadırlar.
- **Dış Pazara Açılma;** İç pazarda olduğu gibi dış pazarda da karşılaşılan sorunları yurtdışı yatırım danışmanlık şirketleri ve fuar şirketleri aşmaya çalışmaktadır.
- **Markalaşma;** KOBİ'lerin çoğu markalaşma konusunda danışmanlık şirketlerine başvurumaktadır.
- **Maliyet Düşürme;** Lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketler, daha uygun maliyetten hizmet sunularak KOBİ pazarından faydalanılabilirler.
- **Teknoloji İyileştirme;** Özel paketler hazırlayarak teknolojide eksik kalabilen KOBİ'lerin bu açığını kapatmaya çalışan bilişim ve teknoloji şirketleri için KOBİ'ler önemli bir pazar oluşturmaktadır.
- **Yatırım İçin Ek Finans;** KOBİ'lere finans olanakları sağlanarak bu pazarda yer alınabilir.
- **Yeni Ürün Geliştirme;** KOBİ'ler Ar-Ge çalışmalarında uygulayacağı politikaları belirlemede danışmanlık şirketlerine başvurulmaktadır.
- **Kalitenin İyileştirilmesi;** mevcut kalitenin daha da artırılması için danışmanlık şirketlerinden yardımlar alınarak çözümler sağlanmaktadır.
- **İlave İşletme Sermayesi;** Türkiye'de genellikle düşük sermaye ile çalışan KOBİ'lere ihtiyacı olan sermayeyi sağlayabilen finans kuruluşları kendine bir pazar yaratabilir.
- **Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma;** Şirketlerin pazarlama sonucu dağıtım kanallarında yaşayabileceği herhangi bir sıkıntıyı lojistik şirketlerin fark etmesi ve bu ihtiyacı gidermesiyle de lojistik şirketlere de pazarda büyük bir yer sağlanabilir.

KOBİ'ler sadece normal zamanlarda değil olağanüstü zamanlarda da ekonomik açıdan önem taşımaktadırlar. Örneğin; KOBİ'ler, savaş ve ekonomik kriz dönemlerinde büyük işletmeler zarar görse bile üretimlerini gerçekleştirmeye devam ederek ekonominin ayakta kalmasına ve yeniden canlanabilmesine olanak sağlamaktadırlar (Zengin, 2006: 68). Bazı ülkelerdeki KOBİ'lerin ülke ekonomisi içerisindeki katkıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Bazı Ülkelerdeki KOBİ'lerin Ekonomideki Katıları

Ülkeler	Toplam İşletmelere Oran (%)	Toplam İstihdamdaki Oranı (%)	Toplam Yatırımlar İçindeki Payı (%)	Toplam Üretimdeki Payı (%)	Toplam İhracattaki Payı (%)	Kredilerdeki Payı (%)
ABD	97.2	50.4	38.0	36.2	32.0	42,7
Almanya	99.8	64.0	44.0	49.0	31.1	35.0
Hindistan	98.6	63.2	27.8	50.0	40.0	15.3
Japonya	99.4	81.4	40.0	52.0	38.0	50.0
İngiltere	96.0	36.0	29.5	25.1	22.2	27.2
G. Kore	97.8	61.9	35.7	34.5	20.2	46.8
Fransa	99.9	49.4	45.0	54.0	23.0	48.0
İtalya	97.0	56.0	36.9	53.0	-	-
Türkiye	99.6	45.6	6.5	37.7	8.0	3-4

2.2.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Mevcut Sorunları

KOBİ'lerde yaşanan sorunlar genellikle finansman sistemiyle ilgilidir. KOBİ'ler ekonomik alanda faaliyet gösteren kurumlar olduğu için kendilerine has bir takım finansal özelliklere sahiptirler. KOBİ'lerin finansal sorunları, finansal özelliklerinin olumsuz yönde etkilenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda KOBİ'lerde finansal sorunlara neden olan faktörler aşağıda belirtilen KOBİ'lerin finansal özelliklerine etki etmektedir (Müftüoğlu, 1991: 75):

- KOBİ'lerin ayrı bir finansman bölümü yoktur.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin işletmesiyle özdeşleşmesi ve bir kader birliğine girmiş olması, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir. Nitekim KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır.
- İşletmenin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlığını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Böylesi bir risk dolayısıyla işletme sahipleri, kredi almaktan çekinebilmektedirler.
- Oto finansman bakımından KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlar taşımaktadır. Oto finansman tutarı bu işletmelerde düşük düzeylerde kalmaktadır.
- KOBİ'lerde sermaye yoğunluğunun nispeten düşük olmasının bir başka sakıncası da gizli ihtiyatların teşkilinde yatmaktadır.
- KOBİ'lerin sermaye yapısı hakkında kesin bir yargıya varmak muhakkak ki ancak bu konuda sıhhatli uygulamalı araştırmaların yapılmasıyla mümkündür.

KOBİ'lerde sorun oluşturabilecek genel finansal durumları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Müftüoğlu, 1991: 76); yetersiz finansman bilgisi, modern finansman tekniklerini yeterince izleyememe, sermaye piyasasına girememe, yeni ortak alımında her iki tarafta da tereddütler, otofinansman olanaklarının kısıtlı olması, genelde kredi almada teminat sorunu, işletme sahibinin kişisel varlıklarıyla sorumlu tutulması, kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması

KOBİ'lerin finansal sorunları genellikle KOBİ'leri var eden unsurlar olan yönetim, sermaye, mali piyasalar dengesi ve teşviklerden kaynaklanmaktadır.

3.3. KOBİ'lerin Finansal Özellikleri, Sorunları ve KOBİ Finansmanında Kurumsallaşma

Rekabet ortamında KOBİ'lerin finansal özelliklerine göre KOBİ'ler önemli farklar oluşturabilirler bu yüzden KOBİ'ler finansmandaki kurumsallaşmalarını çok önemli şekilde sağlam yapmalıdırlar.

3.3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Özellikleri

Finansman KOBİ'leri ayakta tutan en önemli etkidir. KOBİ'lerin var olması ve başarılı bir gidişat sergilemeleri finansman yapılarına bağlıdır. Bir KOBİ'yi ayakta tutan finansmanın özellikleri doğal olarak KOBİ'nin de özelliklerini meydana getirmektedir. Bu bağlamda KOBİ'lerin finansman açısından özellikleri aşağıdaki şekilde oluşmuştur (TMMOB Makine Mühendisleri Odası, 1999: 9):

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler ayrı bir finansman bölümüne ihtiyaç duymazken, küçük işletmelerde ya işletme sahibi kendisi mali işleri yürütmekte ya da bir muhasebeci bulundurmakta oysa orta ölçekli işletmeler finansal konularla ilgilenen bir personel çalıştırmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde ayrı bir finansman bölümü bulunmakta ve bu bölümün başında finansman uzmanları çalıştırılmaktadır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler sermaye piyasasına kapalı işletmelerdir. Çünkü yönetim işletme sahibinin elindedir ve işletme payına ortak olmak ancak işletme sahibinin isteğine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Büyük işletmeler sermaye piyasalarından yararlanabilmektedir. İşletmenin başarısı veya başarısızlığı kişisel değil, şirketsel özelliklerle belirlendiğinden tasarruf sahipleri büyük ölçekli işletmeleri tercih etmektedir.

- Küçük ve orta boy işletmeler kredi temininde de zorlanmaktadır. Bankaların işletmelerden istediği teminatlar karşısında küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletmenin sahibi teminat olarak kendi varlıklarını göstermektedir. Böylece kredi işletmeye değil işletme sahibine verilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde ise banka teminatlarına karşılık şirketin mal varlıkları gösterilmekte ve kredi şirkete verilmektedir. İflas durumunda küçük ve orta boy işletmelerde teminatlar işletme sahibi üzerine olduğu için kullanılan kredi çok riskli olmaktadır, büyük ölçekli işletmelerde sadece işletmenin mal varlıkları teminat gösterildiğinden kayıp kişilerde değil işletme bünyesindeki mal varlıklarında olmaktadır.

- Küçük ve orta boy işletmelerin finans temininde karşılaştıkları diğer bir sorun kullandıkları kredi hacminin küçük olmasından dolayı bankaların küçük ve orta ölçekli işletmeler yerine yüklü kredi kullanan büyük ölçekli işletmelere daha çok imkan sağlamasıdır. Bankaların kullandırdıkları kredilerde kredi hacminin artışıyla kredi masrafları azalma gösterdiğinden bankalar, büyük hacimli kredi kullanmak isteyen büyük ölçekli işletmelere yönelmekte ve büyük hacimli kredi kullandırmak için faiz oranlarını düşürmektedir.

- Küçük ve orta boy işletmelerde emek yoğun üretim yapıldığından emek yoğunluğu yüksek teknolojiler tercih edilmektedir. Bu özellikten dolayı amortisman tutarı çok düşük kalmakta, küçük ve orta boy işletmelerde amortisman çok az fon

ayırarak zorunda kalmakta, böylece amortismanın kapasiteyi geliştirme özelliğinden faydalanamamaktadır.

3.3.2. KOBİ'lerin Finansman Sorunları

Finansman sorunları küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli sorunlarında biri olarak kabul edilmektedir. Bu sorunlar işletmelerin yatırım döneminde başlar ve işletme döneminde devam eder.

3.3.2.1. Öz sermaye Yetersizliği

Bir işletme kurarak faaliyete geçirmek isteyen bir kimse veya kimselerin, kendi kişisel varlıklarından ayırarak işletmeye tahsis ettikleri maddi ve maddi olmayan iktisadi değerlere o işletmenin öz kaynakları denilir (Mucuk, 2001 :96). Daha açık bir deyişle, öz sermaye firmanın kuruluşu ve/veya faaliyeti sırasında sahip olduğu veya ortaklar tarafından konan sermaye ile sağlamış olduğu karlardan, dağıtılmayan karlar, emisyon primi, yeniden değerlendirme değer artışı gibi firmanın bünyesinde bırakılan kaynaklardan oluşur (Tandoğan, 2002 :81).

Öz kaynaklar hissedarların sermayeleri ile birlikte finansal sıkıntılarda mali durumu güçlendirmek için şirkette hazır duran yedek ve dönem kârını da içermektedir. Aşağıda ülkemizde uygulanan öz kaynaklar mali tablo ilkeleri yer almaktadır (Muhasebe Sistemi Uygulama Tebliği, 1992: 24):

- İşletme sahip veya ortaklarının sahip veya ortak sıfatıyla işletme varlıkları üzerindeki hakları öz kaynaklar grubunu oluşturur,
- İşletmenin bilanço tarihindeki ödenmiş sermayesi ile işletme faaliyetleri sonucu oluşup, çeşitli adlar altında işletmede bırakılan karları ile dönem net karı (zararı) bilançoda öz kaynaklar grubu içinde gösterilir,
- İşletmenin ödenmiş sermayesi bilançonun kapsamı içinde tek bir kalem olarak gösterilir. Ancak, esas sermaye özellikleri farklı hisse gruplarına ayrılmış bulunuyorsa esas sermaye hesapları her grubun haklarını, kar ve tasfiye paylarının dağıtımında sahip olabilecekleri özellikleri ve diğer önemli özellikleri yansıtabilecek biçimde bilançonun dipnotlarında gösterilmelidir,
- İşletmenin hissedarları tarafından yatırılan sermayenin devam ettirilmesi gerekir. İşletmede herhangi bir zararın ortaya çıkması, herhangi bir nedenle öz kaynaklarda meydana gelen azalmalar; hem dönemsel, hem de birikmiş olarak izlenmeli ve kaydedilmelidir,

Yeni kurulan bir şirketin sahibinin, yatırım aşamasında gerekli olan bilgi alışverişini sağlayamaması, yatırım etütlerini yeterince yapmaması, altyapı eksiklikleri, devletten yeterince destek alamaması gibi olumsuz şartlar piyasaya girmesini engellemektedir. Bununla birlikte, kişi başına düşen milli gelir seviyesinin düşük olması tasarruf eğilimini azaltmakta ve yatırımları karşılayacak sermayenin oluşmasına engel olmaktadır. Bu durum yeni yatırımları olumsuz yönde etkilemekte, büyüyen ve ileri imalat teknolojileriyle gelişme çabaları içerisinde olan işletmelere de finansman sorunu yaratmaktadır.

3.3.2.2. İşletme Sermayesi Yetersizliği

Sermaye yapısı hem büyük ölçekli işletmelerde hem de küçük ölçekli işletmelerde büyümeyi destekleyen bir unsurdur. Benzer şekilde sermaye yapısı finansal yapıyı da olumlu ve olumsuz şekilde etkilemektedir. Sermaye yapısının kısıtlı yapısı finansal tabloya yansiyarak finansal sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.

Genel itibarıyla KOBİ'lerde sermaye yoğunluğunun düşük olması ve daha çok emek-yoğun sektörlerde faaliyet göstermeleri; ya da emek yoğunluğu yüksek teknolojiler kullanmaları dolayısıyla sabit varlıklar üzerinden ayrılan oto finansman unsuru olan amortisman tutarı, KOBİ'lerde düşük seviyelerde kalmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler bu yolla daha az fon ayırabilmekte; ayrıca, "amortismanların kapasiteyi genişletme etkisi" gibi önemli bir imkandan yeterince istifade edememektedirler (Müftüoğlu, 1997 : 96).

3.3.2.3. Kredi Temininde Karşılaşılan Güçlükler

Yeni kurulan işletmeleri desteklemenin en önemli araçlarından biri uygun oranlardaki faizlerle kredi vermektir. Bu krediler bir yandan düşük faizli olmalı ve diğer yandan başlangıç döneminde aşırı yük yüklenmeden ödenebilecek şekilde düzenlenmelidir. Uygun koşullu krediler hibe şeklinde desteklerden daha avantajlıdır (Küçükçolak, 1997:32). Yeterli sermaye birikimi olmayan KOBİ'lerin finansman konusunda en önemli sorunlarından birisi kredi ile finansmanda karşılaştıkları sorunlardır. Kredi temini ile ilgili sorunlar şunlardır (Yörük ve Ban, 2003: 62):

- Kredi miktarı ile ilgili sorunlar
- Kredi maliyeti ile ilgili sorunlar
- Kredi vadesi ile ilgili sorunlar
- Kredi sağlamada teminat sorunu
- Kredinin ödeme süresine ilişkin sorunlar

KOBİ'lerin kredi yoluyla desteklenmesinde teminat ve garantilerin karşılanamaması finansman sorunuyla doğrudan ilgilidir. Bunun yanı sıra dolaylı teşvikler de önem taşımaktadır. Finansman konusundaki bilgi eksikliği yöneticilere finansman sorunlarının çözümüne yönelik olarak düzenlenecek eğitim programları ile azaltılabilir. KOBİ'lere finansman sorunlarının çözümünde danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasında önemli ve dolaylı bir teşvik aracıdır (Küçükçolak, 1997: 46).

3.3.2.4. Sermaye Piyasasında Fon Elde Etmede Karşılaşılan Güçlükler

Ekonomik düzen mali piyasadaki değişimler sonucunda şekillenmektedir. Ekonomik düzenin en önemli yapı taşlarından olan KOBİ'ler mali piyasalardaki değişimlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. KOBİ'ler finansal sıkıntıların yaşandığı durumlarda mali düzenden faydalanarak zarar görmemeye çalışırlar fakat bir KOBİ için mali düzenden faydalanmak her zaman mümkün değildir. KOBİ'lerin mali düzenden faydalanmalarını engelleyen durumları şu şekilde özetlemek mümkündür (ASO, 1997: 65):

- Sektörel bazda kredi hacminin dağılımında dengesizlik vardır. Durum, büyük işletmeler lehinedir.
- Şirketler bazında mali sistemden yararlanma konusunda oluşmuş ve kapatılması zor bir uçurum mevcuttur. Önceki maddede olduğu gibi durum yine büyük işletmeler lehinedir.

KOBİ'lerin mali piyasalardaki olumsuzluklardan nasıl etkilendiğini (Sarıaslan, 1992 ve Erez, 1998: 85) şu şekilde açıklamışlardır. Para piyasasında faaliyette bulunan finans kurumları, özellikle ticari bankalar, karşısında ekonomik yönden yeterli görünmemeleri sebebiyle KOBİ'ler kredilerde, miktar, vade ve faiz oranı teminat açısından uygun olmayan kredi şartlarına muhatap olmaktadır. Bu olumsuzluklar KOBİ'lerin tüm yaşamı boyunca devam etmektedir (Sarıaslan, 1992: 39).

Küçük sanayi işletmelerinde kuruluş yeri ve altyapı, işletmelerin dağılıklığı sebebiyle maliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu dağılıklık, küçük sanayi sitelerinin kurulması ve küçük sanayicilerin belli yerlerde toplanması suretiyle giderilmekte ve hükümetlerin, küçük sanayi siteleri tesisi ana politikalarını teşkil etmektedir (Erez, 1998 : 48).

3.3.2.5. Finansal Yönetimde Yetersizlik

KOBİ'lerin yönetim yapısı KOBİ'ler yönetim yapısının ve ölçeğinin belirlemiş olduğu çerçeve içerisinde faaliyetlerini yürütmektedirler. Bir KOBİ'nin yönetim yapısı KOBİ'nin faaliyet alanlarını, hedeflerini, prensiplerini ve işletme felsefesini belirleyen ana unsurdur.

KOBİ' yönetimindeki aksaklıklar finansal açıdan sorunların doğmasına neden olabilir. Örneğin; KOBİ yönetimi tarafından müşteriler de aranacak niteliklerin iyi tespit edilememesi, kredili satışlarda üstlenilecek riskin iyi değerlendirilememesi ve etkin bir tahsilat politikasının izlenememesi finansal sorunların doğmasına neden olan faktörlerdir (Canbaş, 1989: 52).

KOBİ'lerin organizasyon yapısı büyük işletmelere göre daha az kapsamlıdır. Büyük şirketlerde mali işlerle ilgilenen ayrı departmanlar olmasına karşın KOBİ'lerde çok daha az sayıda çalışan ile mali alandaki faaliyetler yürütülür. Bunun sonucunda ise KOBİ'ler için uygun olacak finansal analizlerin veya karşılaşılan finansal sorunların giderilmesi daha az uzmanlaşmış bir kadronun sorumluluğu altındadır.

Dolayısıyla, söz konusu şartlarda farklı finansman alternatiflerinin araştırılması, işletme için gerekli bir takım finansal kararlar alınması ve uygulanması ve etkin finansal düzenlemelere gidilmesi imkanı ortadan kalkmaktadır (Müftüoğlu, 1997: 92).

3.4. KOBİ'lere Sağlanan Finansal Destekler

Türkiye'de ve Dünya'da KOBİ'lere oldukça finansal destek sağlanmaktadır. KOBİ'ler ülkelerin amiral gemisi konumunda olduğu için ve birçok insan istihdam edildiği için ciddi boyutlarda finansal destekler sağlanmaktadır.

3.4.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Sağlanan Finansal Destekler

Avrupa Birliği Komisyonu, tüm girişimlerin küçük ölçekli işletmelerin bakış açısından değerlendirilmesini ve KOBİ'lerin ihtiyaçlarına öncelik verilmesini sağlamak amacını taşıyan "Önce Küçük Düşün" ilkesini Avrupa Birliği politikasının ve ulusal politikaların kentine yerleştirmeye çalışmaktadır. KOBİ'ler AB için hayati öneme

sahiptir. Öyle ki, Avrupa Birliği'ndeki toplam işletmelerin %99 unu oluşturan KOBİ'ler; istikrarlı büyümenin sağlanması ve daha rekabetçi ekonomiye sahip olunması gibi birlik için önemli amaçlara ulaşılmasında çok önemli role sahiptir (www.ec.europa.eu).

Avrupa Birliği (AB) ele alındığı zaman 2000 yılında gerçekleştirilen Lizbon'da gerçekleştirilen AB Konseyinde KOBİ'lerle ilgili görüşler belirtilerek ekonomik yapı içerisindeki önemleri üzerinde durulmuştur. Görüşmeler sonucunda KOBİ'ler için 10 yılı kapsayacak olan rekabet ve büyüme stratejileri belirlenmiştir. Benzer şekilde ülkemizde devlet tarafından hazırlanan kalkınma planları içerisinde KOBİ'ler her zaman ele alınmış ve gerek devlet destekli gerekse de özel sektör destekli yardımların neler ve nasıl olabileceği belirtilmiştir.

3.4.1.1. Yenilik Aktarım Merkezleri

Yenilik Aktarım Merkezlerinin (IRC) amacı, teknolojilerin sınır ötesi transferini destekleyerek Avrupa içerisinde yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarını artırmaktır. "Yenilik Aktarım Merkezleri Ağı" Avrupa Birliği'nin Altıncı Çerçeve Programı'nın hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir araçtır (Innovation Technology Transfer, July 2001: 15). Bu program marka tescilleri, şirketler ve üniversitelerle kurulan yakın ilişkiler ile geliştirilen araç ve prosedürlerin etkinliği göz önüne alındığında, uluslararası teknoloji transferini hareketlendirmektedir.

3.4.1.2. Bölgesel Yenilik Stratejileri

Yenilik Aktarım Merkezlerinin (IRC) amacı, teknolojilerin sınır ötesi transferini destekleyerek Avrupa içerisinde yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarını artırmaktır. "Yenilik Aktarım Merkezleri Ağı" Avrupa Birliği'nin Altıncı Çerçeve Programı'nın hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir araçtır. Bugün 70'in üzerinde merkez, 31 ülkede faaliyet göstermektedir. Bu program marka tescilleri, şirketler ve üniversitelerle kurulan yakın ilişkiler ile geliştirilen araç ve prosedürlerin etkinliği göz önüne alındığında, uluslararası teknoloji transferini hareketlendirmektedir (Innovation Technology Transfer, July 2001:16).

3.4.2. Bölgesel Yenilik Stratejileri

Avrupa Birliği, bölgesel farklılıkların giderilmesi amacıyla KOBİ'ler arasındaki iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesini ve AR-GE faaliyetlerini artırılmasını desteklemektedir. Bu kapsamda farklı ülkelerdeki bölgeler arasında sinerjiyi geliştirmek amacıyla Bölgeler Arası Yenilik Projeleri adı altında belirli sektörlerde işbirliğini geliştirmeyi amaçlayan programlar yürütülmektedir (Innovation Technology Transfer, July 2001 :17).

3.4.2.1. Avrupa Bilgi Merkezi Ağı

Komisyon tarafından 1987 yılında kurulan Avrupa Bilgi Merkezleri Ağı, başta KOBİ'ler olmak üzere, işletmelerin AB'ye ilişkin bilgilere erişimini kolaylaştırmayı ve KOBİ'ler arasındaki işbirliğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. AB ülkelerinde birbiriyle bağlantılı 300 adet bilgi merkezi bulunmaktadır (DPT, 2008: 27).

3.4.2.2. İşletmeler Arası İşbirliği Ağı

İşletmeler arası işbirliği ağı; mali, ticari veya teknik ortak arayan işletmeler için, bünyesinde bulundukları sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları, Avrupa iş merkezleri, danışmanlık şirketleri ve bankalar gibi kurumlar aracılığıyla kapsamlı işbirliği profilleri hazırlamakta ve bu bilgiler bir merkezde toplanmaktadır. Böylece, toplanan iş profilleri doğrultusunda, işletmeler arasında işbirliği için gerekli adımlar atılmaktadır (www.ostim.org.tr).

3.4.2.3. İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu

İş ortağı arayan işletmeler, ağ bünyesinde bulunan sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları gibi özel ve kamu kuruluşlarına, faaliyet ve işbirliği aradıkları alanları belirterek başvurmaktadır. Bu profiller, işletmeleri yakınlaştırma bürosu kapsamındaki kuruluşlar aracılığı ile dergi, bülten, web sitesi gibi kaynaklarda yayınlanarak ilgililere iletilmekte ve ticari ortaklıkların yapılabilmesi için bir veri tabanı oluşturulmaktadır (www.ostim.org.tr).

3.4.2.4. Avrupa Teknoloji Programı İşe Başlangıç Desteği

Desteğin amacı, başlangıç aşamasındaki KOBİ'lere finansman sağlanmasını kolaylaştırmaktır. Avrupa Yatırım Fonu tarafından uzmanlaşmış risk sermayesi fonlarına, özellikle başlangıç sermayesi fonlarına, küçük yatırım fonlarına, bölgesel düzeyde faaliyet gösteren fonlara, belirli sektör veya teknolojilere yoğunlaşan fonlar ile araştırma merkezleri ve bilim parklarıyla bağlantılı fonlara yatırım ve KOBİ'lere risk sermayesi sağlaması şeklinde işlemektedir (DPT, 2008: 26).

3.4.2.5. Ortak Avrupa Girişimi Programı

AB bu program ile KOBİ'lerin uluslararası alandaki ortak yatırım faaliyetlerini teşvik etmekte ve desteklemektedir. Ortak Avrupa Girişim Programı ile KOBİ'lerin sınır ötesindeki şirketlerle işbirliği yaparak, Pazar fırsatlarını araştırmalarının teşvik edilmesi hedeflenmektedir (DPT, 2008: 28).

3.4.2.6. Avrupa Teknoloji Kolaylığı Programı

Avrupa Teknoloji Kolaylığı Programı, başlangıç döneminde ve işletme aşamasındaki risk sermayesi fonlarına sermaye sağlamaktadır. Bu program ile yeterli uzmanlık deneyimine sahip ve ortak sermaye fonlarını yönetmede gerekli kabiliyeti ve güvenilirliği gösterebilen fonlara katkı sağlanır (DPT, 2008 : 28).

3.4.2.7. Yedinci Çevre Programı

Yedinci Çerçeve Programının temel amacı, bilgiye dayalı bir Avrupa ekonomisi kurmaktır. Katılan tüm ülkelerde yaratıcı düşünceleri ve yenilikçi potansiyeli harekete geçirmek ve uygulanabilir sonuçlara dönüştürmek hedeflenmektedir. Program ile, Avrupa'nın yaratıcı ve yenilikçi düşüncüyü kullanmada ve bilgi toplumuna geçişte Amerika'nın ve Japonya'nın gerisinde kaldığı kabul edilmiş olup, 2010 yılına kadar aradaki farkın kapatılması planlanmaktadır (DPT, 2008 :28).

3.4.3. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Sağlanan Finansal Destekler

Türkiye’de ekonomi içerisinde önemli bir yeri olan KOBİ’ler çeşitli kurumlar tarafından finansal açıdan desteklemektedir. KOBİ’lere finansal açıdan verilen desteklerin en önemlisi kredilerdir. Aşağıda Türkiye’de KOBİ’lere verilen finansal krediler ve kredi veren kuruluşlar belirtilmiştir.

3.4.3.1. Bankaların KOBİ’lere Verdiği Krediler

Türkiye’de çeşitli kurumlarca KOBİ’lerin finansman sorunlarına yönelik, bir takım destekler sağlanmaktadır. Aşağıdaki bölümde, bu kurumlar ve bu kurumlarca sağlanan destekler, “Kamu Bankaları ve Devlet Kurumları Yoluyla Sağlanan Destekler”, “Özel Ticari Bankacılık Yoluyla Sağlanan Destekler” ve “KOBİ’lere Yönelik Alternatif Finansman Yolları” şeklinde açıklayacağız.

3.4.3.1.(1). Türkiye Halk Bankası A.Ş.

Esnaf, sanatkar ve KOBİ’lere finansman sağlama amacıyla kurulan Halk Bankası’nın, “Halkbank Girişimci KOBİ Bankacılığı” adıyla KOBİ’lere sağlamakta olduğu bazı hizmetler aşağıdaki gibi maddelenebilmektedir (www.halkbank.com.tr).

- Esnaf, Ticaret, Sanayi Odalarından birine yada Meslek Odalarına (Eczacılar Odası, Mimarlar Odası vb.) kayıtlı olan tüm küçük ölçekli işletmelere sunulan “Halk İşlem Kredisi”

- KOBİ Sanayi Kredisi
- Finansal Destek Kredisi
- İş Makineleri Kredisi
- Ürün Geliştirme Kredisi
- ISO 9000 ve CE Kredisi
- Fuar ve Sergilere Katılma Kredisi
- İşyeri Edindirme Kredisi
- Yüksek Teknoloji Kredisi
- Nakit-Gayri Nakit Krediler
- Bilgisayar Yazılım Kredisi
- Turizm sektöründe faaliyet gösteren firmaların tamir-bakım, yenileme, ekipman ve tefriş malzemesi alımı ile diğer ihtiyaçları gibi gereksinimlerinden kaynaklanan 10 lü sezondaki" finansman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kullandırılan “Güneş Kredisi”

- Tarım Sektörüne Yönelik, Tarım Destek Kredisi, Traktör ve Tarım Makineleri/Ekipmanları Kredisi ve Seracılık Kredisi

- Eximbank tarafından, belirli malların serbest dövizle kesin olarak ihracı taahhüdü karşılığında kullandırılan ve Halk Bankası’nca aracılık edilen Yeni Türk Lirası ve Döviz İhracat Kredisi

- Toplu İşyeri Kredisi, Konut Yapı Kooperatifi İnşaat Kredisi,
- Esnek Ödemeli Kredi ve Bütçe Kredisi
- Kadın Girişimci Kredisi
- Franchising Kredisi
- Halk Bankası ve KOSGEB arasında yapılan protokol kapsamında, faizin tamamının KOSGEB, anaparasının Halk Bankası tarafından karşılanacağı sıfır faizli,

KOSGEB KOBİ İhracat Destek Kredisi ve KOSGEB KOBİ İstihdam Destek Kredisi. Belirli koşulları sağlayan işletmelere kullanılacak KOSGEB KOBİ İhracat Destek Kredisi'nin azami limiti 100 milyon USD ve azami vadesi 6 aydır. Yine belirli koşulları sağlayan işletmelere kullanılacak KOSGEB KOBİ İstihdam Destek Kredisi kapsamında kullanılacak kredi limiti, toplam limitin 100 milyon YTL'yi geçmemesi şartıyla her bir yeni eleman istihdamı için 20 milyon YTL'dir. Kredinin vadesi 18 ay olup, kredi anaparası; kredi vadesi süresince 6'şar aylık periyotlarda, 3 eşit taksitte geri ödenecektir.

İlaveten Banka'nın aracı sıfatıyla işletmelere kullandığı krediler arasında, ülke kredileri, Avrupa Yatırım Bankası (AYB) Global Kredileri, Orta/Uzun Vadeli AYB Döviz Kredi, Fransız Kalkınma Ajansı (FKA) KOBİ Kredisi ve Dünya Bankası

KOBİ Kredisi yer almaktadır. İçinde bulunduğumuz dönem itibarıyla, banka hisselerinin yaklaşık %75'i Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait olup, yaklaşık %25'i halka açıktır.

3.4.3.1.(2). Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı

Sermayesinin %59'u Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne (%43 A Grubu, %16 B Grubu), %16'sı Vakıfbank Memur ve Hizmetlileri Emekli ve Sağlık Yardım Sandığı Vakfı'na ait olmak üzere, %25'i halka açık olan Vakıflar Bankası tarafından "KOBİ Kredileri" adı altında KOBİ'lere kullanılan krediler, İşletme İhtiyaç Kredisi, Hammadde Alımı Kredisi, İşyeri Edindirme Kredisi, Esnaf Destek Kredisi, Plaka Kredileri, Araç Kredileri, Traktör Kredisi, Organik Tarım/Sera Kredisi, Üç Sezon Vadeli Turizm Destek Kredisi, Franchising Kredisi, Esnaf ve sanatkarlara, meslek odası üyelerine (avukat, mimar, tıp doktoru, diş hekimi, eczacı vb. Serbest meslek erbapları) ve imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lere kullanılan Vakıf Yatırım Kredisi, KOSGEB destekli krediler olan e-KOBİ Bilişim Kredisi, KOSGEB İhracat Destek Kredisi ve KOSGEB İstihdam Destek Kredisi, İskonto Kredileri, Spot Krediler, Çek/Senet Karşılığı Kredi, Döviz Kredileri, Döviz Endeksli Krediler, Türkiye İhracat Bankası A.Ş. (Eximbank) kredileridir.

Ayrıca bankanın aracılık sıfatıyla işletmelere kullandığı orta/uzun vadeli yatırım kredileri arasında, AYB Kaynaklı Krediler ve Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası (AKKB) Kaynaklı Krediler yer alırken, Avrupa'da yerleşik muhtelif Bankalarla yapılan Çerçeve Kredi Anlaşmaları kapsamında satış ve/veya hizmet sözleşmesinin ilgili ülke sigorta kuruluşlarınca garanti kapsamına alınması kaydıyla, Türkiye'deki yatırımcıların bazı ülkelerden; arsa ve bina bedeli hariç olmak üzere (arsa ve bina harcamaları ile makine ekipman bedelinin %15'i yatırımcı tarafından finanse edilecektir) ithal edeceği makine ve teçhizat bedelinin %85'i yapılan Çerçeve Kredi Anlaşmaları kapsamında kredilendirilebilmektedir. Genellikle 5 yıl vadeli (bankalarca bu süre uzatılabilir) ve 6 ayda bir anapara ve faiz ödemeli olarak kullanılan bu ülke kredilerinden bazıları, İsviçre ERG Kredisi, Almaya Hermes Kredisi, İspanya CESCE Kredisi ve Belçika ONDD Kredisidir. Yine Vakıfbank tarafından proje finansmanı amaçlı kullanılan diğer yatırım kredileri, New York şubesi tarafından kullanılan New York Yatırım Kredisi ve banka iştiraki olan Vakıfbank International AG tarafından kullanılan Viyana Yatırım Kredisidir (www.vakifbank.com.tr).

3.4.3.1.(4). Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.

Ödenmiş sermayesinin %99'u Hazine Müsteşarlığı'na ait olmak üzere kalan %1'lik kısmı halka açık olan Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. (TKB), anonim şirket statüsündeki işletmelere, YTL ve döviz bazında, yatırım ve işletme kredisi şeklinde finansman desteği sağlamaktadır. TKB'nin KOBİ'lere sağlamakta olduğu bazı hizmetler aşağıdaki gibi maddelenebilmektedir (www.tkb.com.tr).

Avrupa Yatırım Bankası (AYB)Kaynaklı Yatırım Kredisi: Toplam aktif büyüklüğü 75 Milyon EURO'dan az, çalışan sayısı 500 kişiden az, KOBİ kapsamında olmayan ortakların sermaye payı toplamı 1/3'den az olan sanayi (tarımsal sanayi dahil), turizm ve hizmetler sektöründe hizmet veren şirketler yararlanabilmektedir.

Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası (AKKB) Kaynaklı Yatırım Kredisi: Toplam aktif büyüklüğü 75 Milyon EURO'dan az, çalışan sayısı 500 kişiden az, KOBİ kapsamında olmayan ortakların sermaye payı toplamı 1/3'den az olan sanayi ve turizm sektöründe hizmet veren şirketler yararlanabilmektedir.

İslam Kalkınma Bankası Kaynaklı Yatırım Kredisi: Yatırımcıların yerli ve ithal makine-teçhizat alımlarının ve bu makine teçhizatla ilgili montaj hizmetlerinin finansmanında kullanılır. Yatırım Teşvik Belgesinde yatırımın finansmanı bölümünde kendilerine bir dış kredi öngörüsü yapılan ve ihracat potansiyeli olan yatırımcılar yararlanabilmektedir.

ICO (İspanya Kaynaklı Döviz Kredisi-Instituto de Credito Oficial): Yatırımcıların İspanya'dan ithal edecekleri mal ve hizmet bedellerinin en az %85'inin finansmanında kullanılmaktadır.

Fransız Kalkınma Ajansı Kredisi: Ağırlıklı olarak Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki KOBİ'lere yatırım ve işletme sermayesi ihtiyaçlarının finansmanında kullanılmaktadır.

KFW (Kreditanstalt für Wiederaufbau)Kaynaklı Döviz Yatırım Kredisi: Yatırımcıların Almanya'dan ithal edecekleri Alman orijinli makine teçhizatın finansmanında kullanılmaktadır.

UBS (Union Bank of Switzerland) Kaynaklı Döviz Yatırım Kredisi: Yatırımcıların İsviçre'den ithal edecekleri İsviçre orijinli makine teçhizat alımları ve bu makine teçhizatla ilgili montaj hizmetlerinin finansmanında kullanılmaktadır.

Banka Kaynaklı Yatırım ve İşletme Kredileri: İşletme kredilerinden, sanayi ve hizmet sektöründeki yatırımcılar yararlanabilmektedir.

KOBİ'lerin finansman sorunlarına yönelik olarak, TKB ve TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) arasında "Teknik İşbirliği Protokolü" imzalandığı belirtilmekte olup, bu protokol çerçevesinde TOBB tarafından TKB'nin tanıtılarak, belirlenen büyük odalarda TKB çalışanları bulundurulacak, dönemsel sektör raporları hazırlanarak, KOBİ'lere kullanılacak kredi miktarının artırılmasının hedeflendiği izlenmektedir.

3.4.3.1.(5). Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş.

1991 yılında kurulan Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF)'nin ortaklığında TOBB (%50,04), KOSGEB (%48,54) ve Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (%1,29), TOSYÖV ve Halk Bankası yer almaktadır. KOBİ'lerin banka kredilerinden yeterince yararlanamamalarının sebepleri arasında yer alan teminat sorununun, KGF kefaleti ile ortadan kaldırılmaya çalışılması hedeflenmektedir. Kullanılacak kredilere KOBİ'ler adına KGF garantör/kefil olmakta ve bu sayede KOBİ'lerin banka kredilerinden yararlanma olanaklarının artırılması amaçlanmaktadır. Söz konusu

garantiden, imalat, madencilik ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler yararlanabilmektedir. Fona göre KOBİ'ler, 250 kişiden az işçi istihdam eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır. KGF'nin bir KOBİ'ye kullandıracağı kefalet limiti 400.000.- Euro veya muadili YTL'dir. Riskin paylaşımı ilkesine göre çalışan KGF, kredinin en çok % 80'ine kadar kefalet vermekte olup, 200.000.- Euro'yu aşan kefalet taleplerinde azami oran % 70 olmaktadır. KGF tarafından kefalet verilen krediler şöyledir: Yeni İş Kurma, Mevcut Tesisin Genişletilmesine Yönelik Krediler, Hammadde Teminine Yönelik Krediler, Yeni Teknoloji Kullanımına Yönelik Krediler, Yeni İş Yeri Taşınma Kredileri, Nakit Sıkıntısını Gidermeye Yönelik Krediler, İhracatın-İthalatın Finansmanına Yönelik Krediler, Teminat Mektubu Amaçlı Krediler, Finansal Kiralama ve KOBİ'lerin Kullandığı Diğer Nakdi ve Gayri Nakdi Krediler(www.kgf.com.tr).

3.4.3.1.(6). Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Yapı Kredi Bankası'nın tanımına göre KOBİ'ler 0-3 milyon USD yıllık ciroya sahip firmalardır. KOBİ Bankacılığı adı altında KOBİ'lere sağlanan krediler arasında, nakdi krediler başlığı altında Borçlu Cari Krediler, Spot Krediler, İskonto/İştirak Kredileri, Esnek Ticari Hesap ve onaylandığı tarihte bir döviz cinsine endekslenerek YTL karşılığı kullandırılan ve ihracat taahhüdü içermeyen Döviz Endeksli Krediler yer alırken, gayri nakdi krediler başlığı altında Gayri nakit YTL Krediler (Geçici, Avans ve Kati Teminat Mektupları) ve ithalatın finansmanı, ihracat/döviz kazandırıcı faaliyetlerin finansmanı yada yatırım finansmanı amaçlarına yönelik yurtdışı işlemlerde kullandırılan Gayri Nakit YP (Yabancı Para) Krediler (Dış Ticaret Ödemeleri, Akreditifli Ödeme, Kabul Kredili Ödeme, YP Teminat Mektupları) yer almaktadır. Gayri nakdi YTL krediler, mal teslimi, borç ödemesi veya iş ifası gibi konularda muhataba karşı yükümlülüklerin yerine getirilememesi durumunda sözleşme kapsamında hiçbir koşul olmaksızın ödenmesi Banka tarafınca garanti edilen kredilerdir. Gayri Nakdi YP Kredilerde ise, kredi tipine göre koşullu yada koşulsuz ödeme garantisi değişebilmektedir. Öte yandan yine "KOBİ Bankacılığı" adı altında yer alan KOBİ Kredileri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (www.yapikredi.com.tr):

Nakit Destek Kredisi: İşletme sermayesi ihtiyacını karşılamaya yönelik, geçerli teminatlar kapsamında azami 36 ay vadeli olmak üzere, ayda bir, 3 ayda bir, 6 ayda bir eşit taksitler halinde veya 6 aya kadar geri ödemesiz olarak kullandırılabilen ve üst limit sınırı olmayan kredilerdir.

Makine Donanım Kredisi: 2. el veya sıfır makine, ekipman, donanım, yedek parça, vb. alımların finansmanına yönelik, azami 60 ay vadeli olmak üzere, ayda bir, 3 ayda bir, 6 ayda bir eşit taksitler halinde veya 6 aya kadar geri ödemesiz olarak kullandırılabilen ve üst limit sınırı, satın alınacak ürünün KDV hariç tutarı kadar olan kredilerdir.

Ticari İş Yeri Kredisi: Ticari faaliyetlerde kullanılmak üzere satın alınacak işyeri vasfına sahip gayrimenkul ve taşınmazların finansmanına yönelik, azami 60 ay vadeli olmak üzere, ipotek alınarak veya ilave teminat ile ayda bir, 3 ayda bir, 6 ayda bir eşit taksitler halinde veya 6 aya kadar geri ödemesiz olarak kullandırılabilen ve üst limit sınırı, finansmana konu olan gayrimenkulün ekspertiz değerinin %65'i olan kredilerdir. Sezona Hazırlık Kredisi: Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel, pansiyon, acente ve benzeri KOBİ'lerin turizm sezonu öncesi yenileme ve diğer finansman ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, geçerli teminatlar kapsamında azami 36 ay vadeli olmak üzere, ayda bir, 3 ayda bir, 6 ayda bir eşit taksitler halinde veya 6 aya kadar geri ödemesiz

olarak kullanılabilen ve üst limit sınırı olmayan kredilerdir. Söz konusu kredi kapsamında, sektörün nakit akışına paralel olmak üzere, esnek ödeme seçenekleri de sunulmaktadır.

Tarımsal Üretim Kredisi: Doğrudan çiftçiye (üreticiye), dikimden sonraki gübreleme, sulama, hasat toplama dönemindeki finansal gereksinimlerini karşılamaya yönelik, azami 12 ay vadeli olmak üzere, kefalet, çek-senet ve ipotek teminatlarından bir veya birden fazlası ile vade sonunda anapara + faiz ödemeli olarak kullanılan ve üst limit sınırı olmayan kredilerdir.

Seracılık Kredisi: Seracılıkla uğraşan üreticilerin fide alımı, gübre, ilaçlama, naylon, plastik ve benzeri tüm gereksinimlerini karşılamaya yönelik, azami 12 ay vadeli olmak üzere, kefalet, çek-senet ve ipotek teminatlarından bir veya birden fazlası ile vade sonunda anapara + faiz ödemeli olarak kullanılan ve üst limit sınırı olmayan kredilerdir.

Traktör Kredisi: Tarım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 0 kilometre traktör alımlarının finansmanına yönelik, azami 48 ay vadeli olmak üzere, traktör rehini ve kefalet, çek-senet, ipotek seçeneklerinden biri ile, taksitli kredi olarak yılda bir ödemeye varan ödeme seçenekleriyle kullanılan ve üst limit sınırı satın alınacak traktör bedelinin %75'i olan kredilerdir.

Ticari Taksi Kredisi: Ticari taksi araç yenilemesine veya ticari taksi plakası sahiplerinin diğer nakit ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, araç yenileme için azami 48 ay vadeli, diğer nakit ihtiyaçlarına yönelik ise azami 36 ay vadeli olmak üzere, ticari taksi plakası rehini veya ek teminatlar ile, aylık eşit taksitli olarak kullanılan ve üst limit sınırı araç yenilemelerinde anahtar teslim bedelinin %100'ü, diğer nakit ihtiyaçları için taksi plakası güncel piyasa değerinin %30'u kadar olan kredilerdir.

Ticari Araç Kredisi: Ticari araç finansmanına yönelik, azami 48 ay vadeli olmak üzere, Araç rehini ile aylık eşit taksitli olarak kullanılan ve üst limit sınırı araç anahtar teslim bedelinin %80'ni olan kredilerdir.

Franchising Kredisi: Franchising yöntemi ile ticari faaliyette bulunacak olan veya mevcutta bir franchising sistemine dahil olan işletmelerin doğabilecek finansman ihtiyacını karşılamaya yönelik, azami 36 ay vadeli olmak üzere, geçerli teminatlar kapsamında ayda bir, 3 ayda bir, 6 ayda bir eşit taksitler halinde veya 6aya kadar geri ödemesiz olarak kullanılabilen ve üst limit sınırı İsim hakkı bedeli, dekorasyon, demirbaş alımı vb. finansmanı için tutarın en fazla %65'i olan kredilerdir.

3.4.3.1.(7). Türkiye İş Bankası A.Ş.

Banka tarafından, "Küçük İşletmeler Kredisi" başlığı altında KOBİ'lere, vadesi 1-36 ay arası değişen ve teminatına kefalet, ipotek, mevduat rehini, vb.. alınan Küçük İşletmeler YTL Kredisi, Küçük İşletmeler İhracat Döviz Kredisi, ekipman, bilgisayar vs.. gibi malların finansmanına yönelik Küçük İşletmeler Faturalı Alışveriş Kredisi ve Yatırım Teşvik Belgesinin İç Kredi/ Dış Kredi/ Döviz Kredisi bölümlerinde belirtilen tutarları geçmemek kaydıyla azami USD 250.000 veya karşılığı YTL olarak, ilk 1 yılı anapara ödemesiz olmak üzere azami toplam 5 yıl vadeli olan Orta-Uzun Vadeli Küçük İşletmeler Yatırım Kredisi kullanılmaktadır (www.isbank.com.tr).

3.4.3.1.(8). Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

Banka tarafından, "KOBİ Kredileri" başlığı altında KOBİ'lere, KOBİ Bankacılığı Destek Kredileri alt başlığı altında 3 aydan 36 aya kadar esnek vade koşulları ile Makinelerimizi Yenileyelim, Teknolojimizi Geliştirelim ve Bizim İşyerini

Yenilesek isimli özel krediler, ilk 6 ay geri ödemesiz olmak üzere azami 7 yıl vadeli KOBİ Proje Kredileri, nakit ve gayri nakit krediler kullanılmaktadır. Ayrıca çeşitli sektörlerde özel hazırlanan kredilerin yanı sıra çeşitli odalarla yapılan anlaşmalar çerçevesinde söz konusu oda üyesi işletmelere kullandırılan özel krediler de mevcuttur (www.garanti.com.tr).

3.4.3.1.(9). Akbank T.A.Ş.

Banka tarafından KOBİ'lere eşit taksitler halinde kullandırılan krediler, taksitli ticari kredi, hammadde alım kredisi, makine ekipman kredisi, taşıt/filo kredisi, konut/işyeri kredi, yurtdışı fuar destek kredisi, bilişim destek kredisi, eczane kredisi, turizme destek kredisi, taksitli ihracat kredisi ve değişen faizli taksitli KOBİ kredisidir. Ayrıca tarım destek kredisi başlığı altında pamuk, ayçiçeği, tütün, üzüm, patates ve çeltik üretiminde bulunan çiftçilere finansman desteği sağlanmaktadır. Bu kredilere ilaveten KOBİ'lere nakit, gayri nakit ve dış ticaretin finansmanına yönelik krediler de kullandırılmaktadır (www.akbank.com).

3.4.3.1.(10). Finansbank A.Ş.

Banka tarafından İşletme Bankacılığı adı altında KOBİ'lere çeşitli nakdi ve gayri nakdi krediler kullandırılmaktadır. Ayrıca yine KOBİ Destek alt başlığı altında imalat, taahhüt, turizm ve tarım sektörlerine yönelik özellikli krediler kullandırılmakta olup, dış ticaret ve ticari araç finansmanına yönelik finansal destekler sağlanmaktadır. Bankanın diğer bir uygulaması ise, ticaret ve sanayi odalarıyla anlaşmalar yaparak oda üyelerine çeşitli kolaylıklar sağlanmak olup, Alman Kalkınma Bankası, Fransız Kalkınma Kuruluşu ve Kredi Garanti Fonu aracılığıyla da çeşitli krediler kullandırmaktadır. Yine Finansbank'ın KOBİ'lere yönelik en önemli uygulaması "KOBİ Finans" başlığı altında, KOBİ'leri bilgi, uzmanlık, deneyim, vizyon ve ihtiyaçlarına uygun ürünlerle buluşturmaya yönelik olmak üzere, piyasaların yakından takip edebildiği ve hemen her konuda ücretsiz bilgi ve danışmanlık hizmeti verildiği Internet portalıdır (www.finansbank.com.tr).

3.4.3.1.(11). Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.

2002 yılında Sınai Yatırım Bankası'nın devredildiği Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB), Türkiye'nin ilk özel yatırım ve kalkınma bankasıdır. İşletmelerin ağırlıklı uzun vadeli yatırımlarına finansman sağlayan banka, aynı zamanda işletmelere yönelik danışmanlık, teknik yardım ve finansal aracılık hizmetleri sağlamaktadır. TSKB'nin işletmelere sağlamakta olduğu krediler arasında, Dünya Bankası İhracat Finansmanı Aracılık Kredisi (TSKB bu kredide aracı banka rolünü üstlenmekte olup, krediler ticari bankalar ve finansal kiralama şirketleri tarafından kullandırılmaktadır), Dünya Bankası Yenilenebilir Enerji Kredisi, AYB Kredisi, AYB Çevre Kredisi, AYB Küçük İşletmeler Aracılık Kredisi, (TSKB bu kredide aracı banka rolünü üstlenmekte olup, krediler ticari bankalar ve finansal kiralama şirketleri tarafından kullandırılmaktadır), KFW Alman Sanayileşme Fonu, KFW Çevre Kredisi, KFW KOBİ Kredisi (TSKB bu kredide aracı banka rolünü üstlenmekte olup, krediyi hissedarı olan 3 ticari banka aracılığıyla kullandırmaktadır), Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası Kredileri, Fransız Kalkınma Ajansı Kredisi ve JBIC Kredisi (Japonya Uluslararası İşbirliği Bankası: Japan Bank for International Cooperation) yer almaktadır. 2006 yılında 631 milyon USD plasman yapan bankanın, plasmanlarının %49'unu uzun vadeli

yatırım kredilerinin, %37'sini işletme sermayesi kredilerinin ve %13'ünün finansal kiralama fonlarının oluşturduğu belirtilmektedir(www.tskb.com.tr).

3.4.3.2. Leasing Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler

Leasing kelime anlamı olarak finansal kiralama anlamına gelmektedir. Bu kavram bir yatırım malının mülkiyet hakkının leasing şirketi tarafından alınarak kira karşılığında kiralanması anlamında gelir. Türkiye'de yurtiçi ve yurtdışı kaynaklı leasing kurumları bulunmaktadır. Bu kurumlar Hazine Müsteşarlığına bağlı olarak faaliyet göstermektedirler.

Yurtdışından yurtiçine finansal kiralama işlemleri kiracı durumunda bulunan gerçek ve tüzel kişilerin yurtdışında yerleşik finansal kiralama şirketleri ile sözleşme düzenlemeleri ve bu sözleşmelerin Hazine Müsteşarlığı'na onaylanmasıyla gerçekleşmektedir. Kiralayan şirketin kendi ülkesinde finansal kiralama işlemleri yapmaya yetkili olması gerekmektedir (Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, 2012:16)

Yurtiçinden yurtdışına finansal kiralama işlemleri; finansal kiralama şirketleri, finansal kiralama faaliyetlerinde bulunabilen Özel Finans Kurumları, Kalkınma ve Yatırım Bankaları tarafından Finansal Kiralama Mevzuatı ve Gümrük Mevzuatı kapsamında gerçekleştirilebilmektedir (Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, 2012:18)

3.4.3.3. Factoring Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler

Factoringin kelime anlamı; "her türlü mal ve hizmet satışlarından kaynaklanan vadeli ticari alacakların factor veya factoring şirketleri adı verilen finansal kuruluşlara devri karşılığı, bu kuruluşların alacakların takibi, tahsilatı muhasebesi ve ön ödemesi gibi konularda sağlamakta olduğu finansman hizmetlerinden yararlanılması işlemine verilen isimdir" (Çevik, 2001:46). Factoring şirketler alacakların vadesi gelemeden önce nakde dönüştürülmesini sağlayan bir tür finansman şirketlerine denmektedir. Factoring işlemlerinde yönetim bedeli ve faiz oranı olmak üzere iki çeşit maliyet söz konusudur.

3.4.3.4. Forfaiting Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler

Forfaiting, vadeli mal ve hizmet ihracından doğan ve belirli bir ödeme planına bağlı olarak tahsil edilecek olan alacakların, daha önce bu hakkı elinde bulunduranlara rücu hakkı olmaksızın, bir banka veya bu alanda uzmanlaşmış kurum tarafından kayıtsız şartsız olarak satın alınarak iskonto edilmesidir (Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi: Finansal Yönetim :21).

3.4.3.5. Franchising Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler

Franchising bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak suretiyle imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği, uzun dönemli ve sürekli iş ilişkilerinin bütünüdür (Demir ve Diğerleri, 2003 :71). Bu sistem ile işletmelerin sahip oldukları mal ve hizmetlerin dağıtımı ve satılması alanında başarı elde etmişlerdir.

3.4.3.6. Barter Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler

Barter, satın alınmış olan malların ve hizmetlerin bedellerinin yine üretilmiş olan mal ve hizmetlerle ödenmesi anlamına gelen bir tür takas yöntemidir. Bu yöntem içerisinde firmalar bir araya gererek oluşturdukları sektörel pazarlar içerisinde Barter yöntemini kullanarak mal ve hizmetleri benzer şekilde mal ve hizmet satarak satın alırlar. Barter yöntemini KOBİ'ler de kullanarak finansal sorunlarını aşmaya çalışırlar. (21.04.2013, www.erkymm.com).

3.4.3.7. Angel Finanslama Şirketlerinin KOBİ'lere Verdiği Krediler

Angel finanslama küçük ölçekli firmalarla ortaklık anlaşması yaparak bu işletmelerin finansal açıdan desteklenmelerini amaçlayan bir finansman yöntemidir. Bu tür finanslama yönteminde etkin konumda olan genellikle bireysel girişimcilerdir. Söz konusu bu girişimciler küçük ölçekli işletmelere ortak olarak bu işletmeleri finansal sorunlardan kurtarmaktadırlar. (21.04.2013, www.dergiler.ankara.edu.tr).

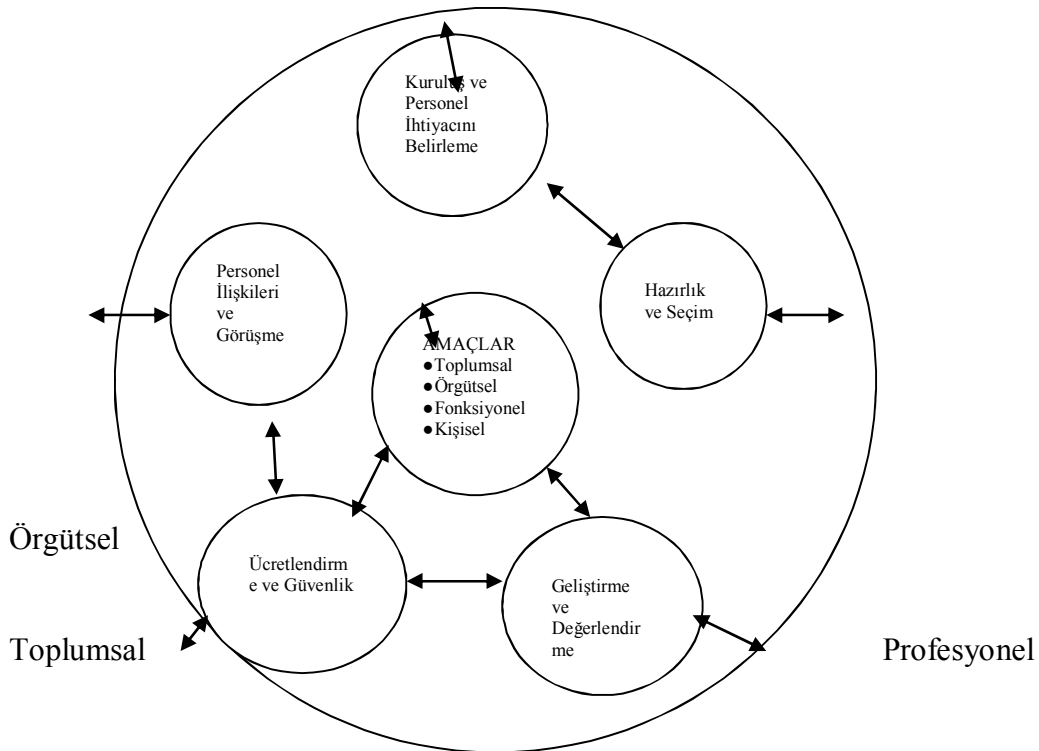
4. KOBİLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kobilerde insan kaynakları yönetimini ifade edersek informel bir yapıdan söz edebiliriz. Bu bölümde KOBİ'lerin kurumsal yönetim yapısı içerisinde önemli bir yeri olan insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır.

4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmeler rekabet ortamında ayakta durabilmek için paradan, zamandan, fiziksel şartlardan, siyasi-ekonomik-sosyal şartlardan ve insan gücünden faydalanmaktadırlar. Bir işletmenin ayakta kalabilmesi, devamlılığını sağlayabilmesi ve rekabet ortamında ilerlemesi yukarıda belirtilen unsurların bir arada olmasına bağlıdır.

Her unsurun tek, tek önemli olduğu bu bileşke içerisinde insan gücü; insanın fiziksel gücü, psikolojik dayanıklılığı ve iş yapabilme becerisini karşılayan bir kavramdır. İnsan gücünün tüm unsurlarını ele alan bu kavram işletmelerde insan kaynakları yönetimi adını almaktadır. Farklı bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi işletmelerin rekabet ortamında üstün konuma getirmek için gerekli olan insan kaynağının temin edilmesi, uygun oranda ve uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi ve işletmenin faydası için geliştirilmesi için faaliyette bulunan departmanlardır.



Şekil 4.1: İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve Alt Sistemleri (Werther, 1996: 83)

İnsan kaynakları yönetimi geçmişi çok eskiye dayanmayan bir uzmanlık alanıdır. İşletmelerin zorlu rekabet ortamına girmesiyle önem kazanan modern yönetim

anlayışından sonra ihtiyaç duyulmuş olan bir uzmanlık alanıdır. Dolayısıyla hem akademik alanda yapılmış araştırmalar hem de iş hayatında yapılmış uygulamalar oldukça yenidir. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak yapılmış olan bazı akademik tanımları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

“İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ortamında kişinin ise alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar ki tüm süreçleri kapsar.” (Fındıkcı, 1999 :67).

Bu tanımlardan yola çıkarak insan kaynakları yönetimi için; bir işletmede çalışan ve işveren arasındaki örgütsel bütünleşmesini sağlayan stratejik bir yönetim birimidir demek mümkündür.

4.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramı, yönetim kavramının her yeni gelişim ve değişimle birlikte geleneksel özelliklerinden sıyrılıp modern bir kavram olmasına paralel olarak gelişim göstermiştir. Eskiden genellikle ailelerin yönetimi altında olan şirketlerin hem örgüt yapıları hem de finansal yapıları güçlendikçe aile işletmelerinden çıkıp kurumsal işletmelere dönüşmüşlerdir. Bu değişim kurumsal yönetimin gelişimine zemin hazırlamıştır.

Kapitalizm bilinenin aksine sadece işleri, ekonomiyi, gelir düzenini etkilemekle kalmamış aynı zamanda yönetim anlayışında da farklılaşmanın yaşanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda kurumsal yönetim anlayışının teoriksel gelişiminde kapitalizmin etkileri görülmektedir.

Çoplan; kurumların yönetiminde kapitalizm etkisiyle görülen değişimini kapitalizm düzeninin süreçleriyle ilişkilendirmiş ve aşağıda verilen kapitalizm süreçlerinin kurumsal yönetim anlayışının teoriksel gelişiminde etkili olduğunu ileri sürmüştür (Çoplan, 2006:72):

Kurumsal yönetim kavramı tarihsel açıdan ele alındığında çeşitli aşamalardan geçtiği görülmektedir. Başta ekonomi alanındaki gelişmeler olmak üzere gerek toplumsal yapıdaki değişimler gerekse de yönetim anlayışındaki değişimler kurumsal yönetim kavramının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte ekonomik sistemlerin ve dengelerin yapısındaki değişimler ve yenilikler aynı zamanda kurumsal yönetim anlayışının doğuşuna ve gelişimine katkı sağlamıştır.

Kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ile insan gücünün kurum içerisinde organize edilmesi ve daha verimli şekilde kullanılması gündeme gelmiştir. İşletme içerisinde personellerin organize edilmesi ile başlayan insan kaynakları zaman içerisinde modern kurumsal yönetim anlayışına paralel olarak evrimleşmiş ve bir yönetim alanına dönüşmüştür.

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür (Kaynak ve Diğerleri, 2000 :95):

- İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın oluşmasına yol açmıştır),
- Verimliliğin önem kazanması (tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez),
- Değişimler (Yönetim ve Üretim),
- İşgücündeki olumsuzlukları etkileyen diğer faktörler (verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baysal, 1992 :26). İnsan kaynakların tarihsel süreç içerisinde gelişimine ve değişimine neden olan sebepleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Baysal, 1992 :26):

i. İşletme Dışı Gelişmeler

- Küreselleşme ve Rekabet Gücü
- Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler
- Teknolojik Değişimler
- Ekonomik Değişimler
- Demografik Değişimler
- Kültürel Değişimler

ii. İşletme İçi Gelişmeler

- Çalışma Sistemleri
- İşgücünün Yapısal Değişimi
- İşlerin Değişen Çehreleri

4.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte işletmelerin içinde bulundukları rekabet ortamının koşulları giderek zorlaşmıştır. Yeni rekabet ortamı yeni unsurların ve kavramların ortaya çıkmasına veya eski unsurların öneminin artmasına neden olmuştur. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi bu yeni rekabet ortamının en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları işletmeler açısından başarılı olmaya yardımcı olan bir unsurdur. Fakat bu yardımcı unsurun eskiye göre bazı değişiklikler geçirerek modern yönetim anlayışına uyum sağlaması gerekmektedir. Bu noktadan bakıldığında stratejik insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yerini alarak işletmeler için belirlenmiş hedeflere ulaşmada yardımcı olan önemli bir birim haline gelmiştir.

2000'li yılların küresel pazarlarında rekabet etmeyi hedefleyen ve bu hedef doğrultusunda iş mükemmelliğine ulaşmayı amaç edinen şirketlerin öncelikle insan kaynağı gerçeğini görmeleri gerekmektedir (Tuğcu, 1998 :54). Serinkan'a göre insan kaynakları yönetiminin işletmeler açısından işlevleri şu şekilde sıralanmıştır (Serinkan, 1996 :63):

- İnsan kaynakları yönetimi iş gören ile örgütün isteklerini ve hedeflerini uyumlaştırarak örgüt içinde verimliliğin, etkinliğin ve kalitenin artmasını sağlamaya çalışır.
- İnsan kaynakları yönetimi sadece hat yöneticilerinin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmakta değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında aktif rol oynar.
- İnsan kaynakları yönetimi anlayışına göre işçiler kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar.
- İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür.

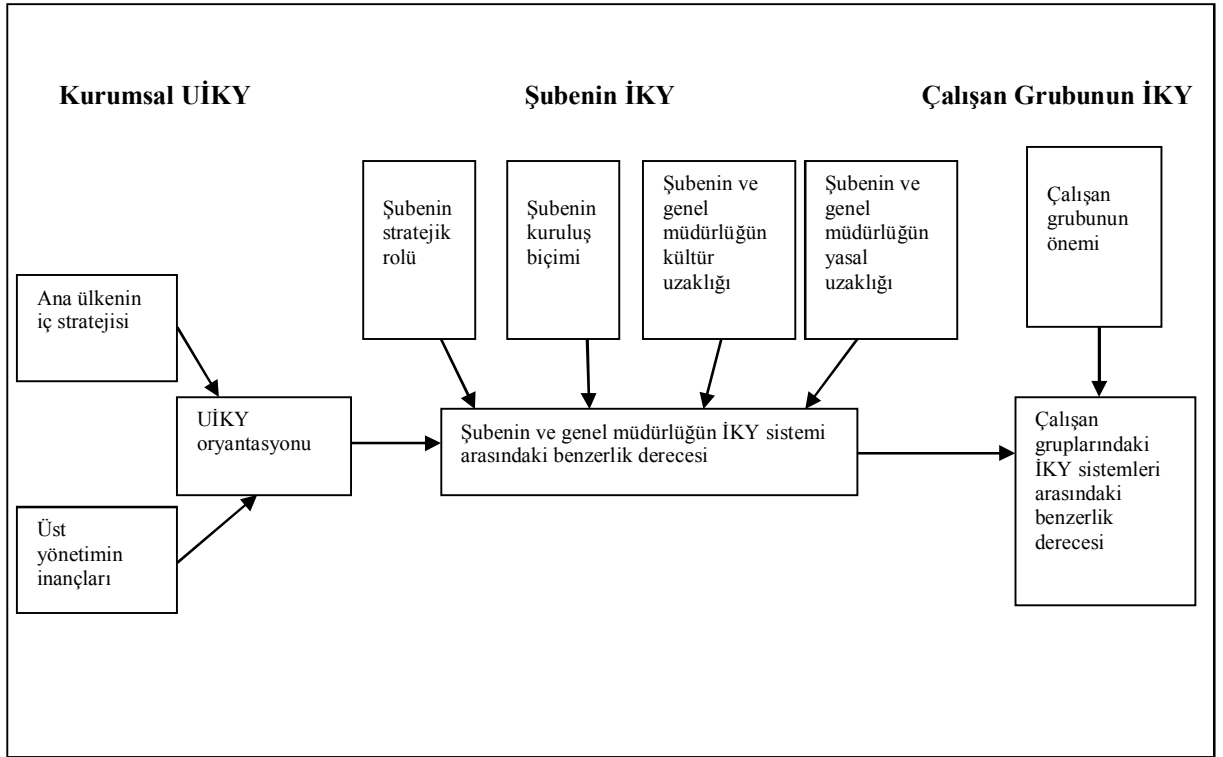
İşletmeler açısından bakıldığında insan kaynakları yönetimi bir işletmenin total hedeflerine ulaşmak için başvurduğu kaynaklarından birisidir. Çünkü işletmelerin yaşam döngüleri içerisinde insan faktörü vazgeçilmez bir unsurdur. Bir işletme içerisinde en üst kademeden en alt kademeye, her meslek grubundan, her eğitim seviyesinden ve her mesleki tecrübe açısından insana ihtiyaç duyulmaktadır.

Öte yandan işletmeler açısından ihtiyaç duyulan insan kaynağının belirtilen özelliklerin yanı sıra işletme hedefleri için güdülenmiş ve belli bir plan içerisinde hareket eden kişilerden oluşması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bir işletme için insan kaynakları yönetiminin temel iki amacı vardır; bunlar, verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmektir. (Sadullah, 1996 :75).

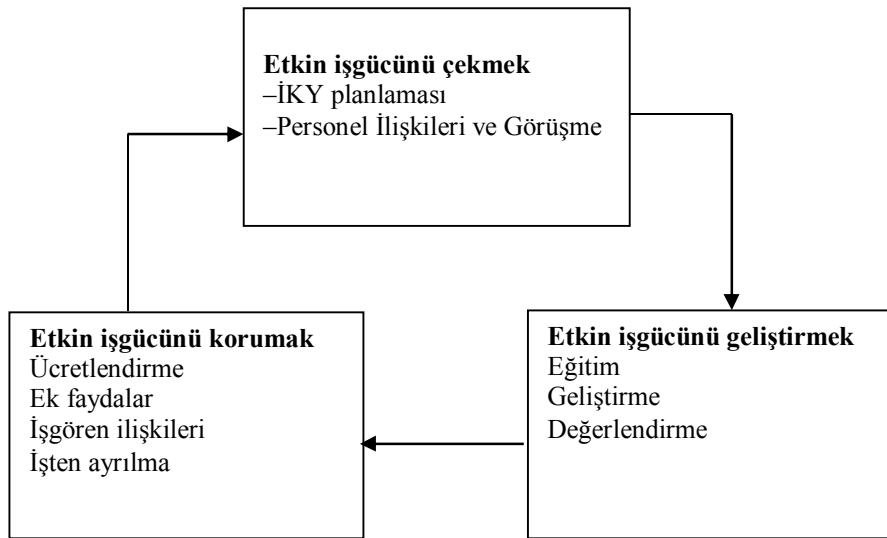
Bu amaçları yerine getirmek için çaba sarf eden insan kaynakları yönetimi birimi işletmelerin insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak geleceğe yönelik hazırlanması ve başarı elde etmesi kolaylaşmış olacaktır. Bu amaçlar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, insanı bir araç olarak kullanmaktadır.

İnsan kaynaklarının bir işletme içerisinde belli başlı işlevleri bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, personel eğitimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi insan kaynakları yönetim birimlerinin işletmeler içerisindeki işlevlerini oluşturmaktadır.

Aşağıdaki şekilde Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Modelinin detayları belirtilmiştir.



Şekil 4.2. Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Modeli (Taylor vd., 1996: 120)



Şekil 3.3: İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Amaçları Daft, 1994 :73

4.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi

Türkiye sanayi gelişimine ve ülke çapında endüstrileşme hamlelerine dünyanın ileri gelen diğer ülkelerine nazaran daha geç başlamıştır. Özellikle cumhuriyetin kuruluşundan sonra 1960’lı yıllarda hız verilen sanayileşme ve endüstrileşme hareketleri beraberinde işletmelerin kurumsal yapıya dönme ihtiyaçlarını getirmiştir.

Ülkemizde insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesi kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesinden sonra gerçekleşmiştir.

Türkiye kurumsal yönetim alanında düzenlemeler yapmaya dünya ülkelerinden daha geç başlamıştır. Özellikle Türkiye’de ekonominin ve ticaretin gelişerek dünyaya açılmasının ardından şirketler dünya şirketleri ile rekabet edecek seviyeye gelmiştir. Bu süreçte ise işletmeler organizasyon yapılarını kurumsallaştırarak yönetimlerini modernleştirmişlerdir. Ayrıca TÜSİAD ve İMKB gibi gerek sivil toplum kuruluşları gerekse de devlet destekli kuruluşların kurulması kurumsal yönetimin Türkiye’de yerleşmesinde etkili olmuştur.

Ülkemiz ekonomisinin çok büyük bir bölümünü aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde aile normlarının baskın olması nedeniyle İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının ülkemizde tam olarak uygulanamadığını söyleyebiliriz. Ağırlıklı olarak işe ve üretime odaklanmış olan üst yönetim ile insan kaynağına öncelik vermeyi amaçlayan insan kaynakları departmanı arasında çoğu zaman çatışmalar yaşanmaktadır.

Tüm kararların merkezi olarak alındığı bu tür şirketlerde özellikle İnsan Kaynakları departmanları eli kolu bağlanmış boksörlere benzetilebilir. Günümüz Türkiye’inde, İnsan Kaynakları fonksiyonu personel işlemleri ağırlıklı personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişte büyük zorluklar yaşamaktadır (www.inisiyatif.net):

Türkiye’deki işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseme biçimleri için aşağıdaki önermeleri getirmek mümkün görünmektedir (www.dergiler.ankara.edu.tr):

- i. **Önerme 1:** Kalite ödül süreci vb. düzenlemelere bağlı olan örgütler arasında İKY uygulamaları birbirine benzer hale gelecektir.
- ii. **Önerme 2:** Bir sektörde örgütler arası ilişkiler arttıkça, İKY uygulamaları birbirine benzer hale gelecektir.
- iii. **Önerme 3:** Türkiye’de işçi sendikalarının etkinliğinin, İKY uygulamalarını seçmek konusunda yönetsel iradeyi sınırlaması beklenmemektedir.
- iv. **Önerme 4:** Türkiye’de, devletin, çalışma yasaları yoluyla gerçekleştirdiği düzenlemelerin, İKY uygulamalarını seçmek konusunda yönetsel iradeyi sınırlaması beklenmemektedir.

4.3. Dünya’da İnsan Kaynakları Yönetimi

Globalleşen ve büyük bir değişim geçiren dünyada insan kaynakları tüm şirketlerin değişime ayak uydurmasında en geniş olanakları sunan bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. Dünyada global çaplı şirket birleşmeleri ve satın almaları büyük sıçrama yaşanmış olması bile birçok şirketin bu süreçte insan kaynaklarının önemini kavramasına ve buna göre yönetim stratejileri belirlemesine neden olmuştur.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, dünya çapında insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmektedir ve bunun amacı, çokuluslu işletmelerin küresel seviyede başarılı olabilmelerini sağlamaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için ise; dünya çapında rekabetçi, etkin, yerel düzeyde sorumlu, en kısa zaman periyodunda esnek ve adapte olabilen, global düzeyde yayılmış birimlerin tümüne öğrenmeyi transfer edebilme yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir (Filizöz, 2003 :49).

Çokuluslu şirketlerin uluslar arası veya global insan kaynakları yönetimi geliştirme çalışmalarını aşağıdaki temel gerekçelere dayandırmaktadır (Büyüksü, 1998 :52):

- Son yıllarda dünya düzeyinde gelişen global aktiviteler ve global rekabet çok uluslu işletmelerin rolünü önemli oranda artırırken, bu işletmelerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarına da global perspektif kazandırma ihtiyacını beraberinde getirmiştir.
- Ulusal işletmelere nazaran uluslar arası işletmelerin, yönetim kalitesine daha fazla önem verdikleri ve insan kaynakları yönetiminin rekabet gücünü belirleyen en önemli faktörlerin başında geldiğinin farkına vardıkları görülmüştür.
- Bölgesel kutuplaşmalar beraberinde ulusal yakınlaşmaları getirmiş, bu ise yönetim metodlarında standart uygulamalara gidilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır.
- Global işletmelerde yapılan araştırmalar göstermektedir ki; işletmelerin pazar paylarını kaybetmeleri esas itibarıyla kötü yönetim uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Bu ise uluslar arası işletmelerin acil olarak uluslar arası tecrübeye sahip yönetici grubunun yetiştirilmesine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel seçimi insan kaynakları yönetiminin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu adım içerisinde bir işletmenin amaçlarına uygun olacak şekilde personel ihtiyacının karşılanması işlemi yapılır. Bu adımı uygularken mevcut insan kaynaklarının ve ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının planlaması yapılmaktadır. Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Can ve Diğerleri, 2001 :80):

- Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek.
- En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak
- Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak.
- Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği arttırmak
- Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek

İşletmeler personel eğitimini hedefleri en iyi ve en kısa sürede gerçekleştirmek amacıyla yaparlar. Bu amaç için işletmeler çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve sonuçta işletmelere fayda sağlamaları için insan kaynakları eğitim programları hazırlarlar ve uygularlar. Bu şekilde işletmeler çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli olan psikolojik, teknik ve mesleki becerileri desteklerler. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmeye sağlayacağı temel faydalar şunlardır (Taşkın, 1993 :53):

- İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.

- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilirler ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni bir projeye başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanların kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar.
- Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece işgücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren çalışanları ile çıkabilir pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

Aşağıdaki tabloda insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 4.1:İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar (Örücü ve Karabulut, 1999 :91)

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
• Pratik, yararlıdır, politikalarla ilgilenir. • Tepkiseldir, problemi teşhis edici niteliğe sahiptir. İş kurallarındaki değişikliklere, pazar koşullarına, sendika faaliyetlerine, devletin uygulamalarına ve diğer çevre faktörlerine yanıt verir. • Şirket bağlılığını sağlamak yerine, şirket kural ve prosedürlerini zorla kabul ettirme ile ilgilenir. • Kısa dönemli bakış açısına sahiptir. • Olayları bütünlük içerisinde değerlendirmez.	• Stratejik boyutlara sahiptir ve insan ile ilgilenir. • Değişim yönetiminin daha kapsamlı uygulanması ile ilgilidir. Yeni yöntemlerin kabulü ve değişebilir davranışları özendirmek için araştırma yapar. • Örgütsel gelişme için çeşitli teşebbüslerde bulunur. • Örgüt içinde iş ilişkileri ile ilgili genel politikaları belirler, katılım ve işbirliği sağlayan bir kültür oluşturmaya çalışır. • Uzun dönemli bakış açısına sahiptir. • Olayları bir bütün içerisinde değerlendirir.

4.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

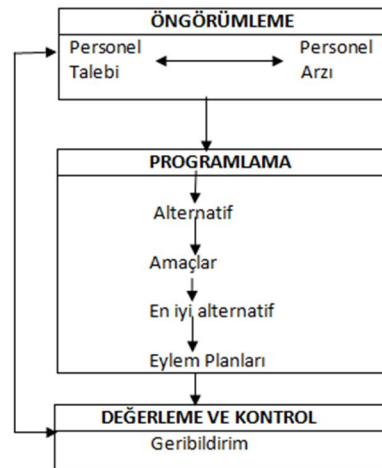
İnsan kaynakları yönetimini oluşturan işlevler tek tek ele alındığında bu işlevlerin iki temel amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğu görülür. İnsan kaynakları yönetimi, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar insanın işletmeye alınması gerektiğinden başlayarak, işgörenin işletme içindeki tüm iş yaşamının nasıl olması gerektiğine kadar bir dizi çözüm üretir. İnsan kaynakları yönetimini oluşturan işlevlerin başarı göstergesi, işgören verimliliğidir. Bunun sağlanamaması, söz konusu işlevlerin yeterince etkin yapılamadığı anlamına gelir.

4.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçimi ve İşe Başlama

İnsan kaynakları yönetiminde personel işleri incelenirken, planlamanın niteliği, personel programlarının hedefleri, personel politikası planlamada önemli yer tutacaktır. Planlama düzenli bir yönetim biçimidir. Özellikle çokuluslu işletmeler için hassas bir konudur.

Ülke uluslararası emek pazarında olduğu kadar, kendi iç pazarındaki hem şimdi hem de gelecekteki yetenekler açısından insan kaynaklarını analiz etmek zorundadır. İş görenlerin çoğu, az ya da hiç yetişmemiş ve eğitilmemiştir. İşletmeler iş görenlerini gereksinim duyulduğunda yetiştirip, geliştirip, hazırlamak zorundadır (Hays, 1972 :91).

İşletmelerde insan kaynakları planlaması dahilinde yapılan personel alımları belirli bir sisteme ve sıralamaya göre yapılmaktadır. Birbirine bağlı ve aşamalı yürütülen bu süreç sonunda insan kaynakları yönetimi işletme için en iyi olacak personelin seçimini yapmayı amaçlar. Aşağıdaki şekilde insan kaynakları yönetiminin personel seçme aşamalarının genel adımları gösterilmektedir.



Tablo 4.2: İnsan Kaynakları Personel Alımı Planlama Süreci (Heneman ve Diğerleri, 2001 :50)

İnsan kaynaklarının personel seçimi çeşitli aşamalara sahiptir. Bir insan kaynakları biriminin personel seçim aşamaları şöyledir (Hodgetts ve Luthans 1991 :113):

- **Testler**

Bazı firmalar test yöntemini önemli bir araç olarak görürken çoğu firma çok fazla kullanmamaktadır.

- **Mülakatlar**

Özellikle uzun süreli ve eşleri de içeren mülakatlar oldukça yararlıdır.

- **Ruhsal ve Fiziksel Açıdan Sağlıklı Olmak**

Adayların fiziksel ve ruhsal sağlıkları da seçim kriterleri arasında önemli yer tutmaktadır. Sürekli kontrol ve bakım gerektiren hastalığa sahip adayların atanma ihtimalleri çok düşüktür. Duygusal olarak dengeli bir kişinin ruh halleriyle ilgili çok büyük iniş çıkışlar olmaz. Bu kişiler olayların iyi gidişi karşısında aşırı sevinç göstermediği gibi, işler iyi gitmediği zaman da karamsarlığa kapılmazlar. Adayın

- **Yaş, Tecrübe, Eğitim**

İşletme yaş ve tecrübe arasında bir denge kurmak için çaba sarf etmektedir. Fakat şu da bir gerçektir ki, yaşı daha genç yöneticiler atamalara karşı son derece isteklidirler. Bazen şirketler onların gelişimi için bu atamaları uygun bulmaktadır. İçinde bulunduğu psikolojik durum da çok önemlidir.

- **Dil Yeteneği**

Bir yabancı dili hızla öğrenebilme yeteneği bir yönetici için oldukça önemlidir. Özellikle İngilizce konuşulmayan bir ülkeye atanma söz konusu olduğunda yöneticiye yeni bir dil öğrenme konusundaki yeteneği çok yardımcı olacaktır.

- **Liderlik Yeteneği**

Bu özelliğin belirlenmesi için, yönetici farklı kriterler açısından incelenir. Olgunluk, duygusal denge, iletişim yeteneği, özgür irade, yaratıcılık, iş başlatma, kararlılık, diplomatik yetenekler ve ruhsal-fiziksel sağlık gibi özellikler göz önüne alınmalıdır.

- **Teknik Yetenek**

Adayın işi yapabilecek yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olması gereklidir. Zira aday bütün diğer özelliklere sahip olsa bile yaptığı işi iyi bilmediği için sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

4.4.1.2. Eğitim Geliştirme Yönetimi

İnsan kaynakları planlamasının eğitim boyutunda aşamasında ele alınacak konular şu şekilde sıralanabilir (Bingöl, 1998 :67):

- **Yöneticilere Gidecekleri Bölge Hakkında Bilgi Verilmesi**

Yöneticinin gideceği ülkenin coğrafi yapısı, iklim durumu ve diğer çevresel özellikler konusunda bilgiler verilir.

- **Kültürel Boyutlar**

Yöneticinin gideceği ülkenin örf ve adetleri, alışkanlıkları, toplumsal yapısı, din, jestler, v.b. gibi konularda bilgi verilir.

Yerel ülkenin siyasi yapısı, iktidara gelmesi olası siyasi partilerin felsefe ve yaklaşımları.

- **Ekonomik Koşullar**

Yerel ülkedeki ekonomik durumlar hakkında bilgi.

- **Dil Eğitimi**

Uluslararası dil İngilizce olmasına rağmen yerel dilin öğretilmesi veya yerel dili biliyor olsa bile geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle bu dilin telaffuzu ile aksan üzerinde durulmalıdır. Diğer yandan işaret dili yöneticilere öğretilmeye çalışılmalıdır.

Bu konuda yapılacak eğitimle yöneticilerin gidecekleri ülkelere daha kolay uyum sağlamalarına, kültürü daha iyi anlamalarına ve iş görüşmelerini daha iyi yürütmelerine olanak sağlar. Ayrıca dil eğitimi tüm aile için zorunludur. 20-30 saatlik bir dil eğitimi bu konuda farklılık yaratacak ve aileye başlangıç için gerekli güveni verecektir.

- **Örgütün Tarihi, Kültürü ve Dinamikleri**

Özellikle ev sahibi ülke ve üçüncü ülke kaynaklı yöneticilere çokuluslu şirketin tarihi, değerler, alışkanlıkları ve dinamikleri öğretilmelidir. Yöneticiler dışındaki personele de kaynaklarına göre yukarıda belirtilen konularda eğitim verilir.

4.4.1.3. Kariyer Yönetimi

İşletmelerde, çalışanların yetenekleri ve ilgi alanları, kariyer yönetimi sayesinde analiz edilir. Bu analiz sonucunda kariyer yönetimi ve planlaması yapılmış olur. Bir işletme için kariyer yönetiminin önemi çalışanların iş doyumu sağlamaları ve işletmeye bağlılıklarının artmasının sağlanmaya çalışılmasıyla ilgilidir.

Bunlara ek olarak kariyer yönetimi sayesinde çalışanların motivasyonu ve işletme içerisindeki verimli hareketlilikleri sağlanmış olur. İnsan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden birini oluşturan “ kariyer” konusu, sistemin bütünlüğü açısından, üstlenilen rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde ayrı bir katkı sağlamaktadır (Aytaç 1997 :83).

Firmalar, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli? İşte bu noktada insan kaynakları, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için insan kaynakları yönetimi iyi tanımlanmış insan kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyar.(15.04.2013,www.insankaynaklari.com)

4.4.1.4. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi sayesinde çalışanların vermiş oldukları iş emeğinin sonucu görülmüş olur. Elde edilen bu sonuçların değerlendirilmesi ise insan kaynakları yönetimi biriminin faaliyet alanı içerisinde yer alır.

Ücret yönetimi çalışanların iş başlangıcında yapmış oldukları anlaşmanın içeriğini ne ölçüde ve nasıl yaptığını ele alan bir değerlendirme metodudur. Bu sayede işletmeler çalışanlarının işletme açısından sağladıkları faydayı, bireysel başarılarını, işletmenin bütünlüğü ve başarısı açısından çalışanın iş gücü değeri belirlenmiş olur. Ücret yönetiminin işletmeler açısından işlevleri şunlardır (Palmer ve Winster, 1993 :92):

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

5. KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

KOBİ'ler küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri kapsayan bir kavramdır. Dolayısıyla KOBİ'ler de çalışan insan sayısı büyük ölçekli işletmelere göre daha azdır. Fakat KOBİ'ler de çalışan sayısının az olmasına rağmen KOBİ içerisinde insan kaynakları departmanının olması ve bu departmanın KOBİ'ler insan kaynaklarının etkin bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu bölüm de insan kaynakları planlaması kavramı ve bu kavramın KOBİ için önemi ele alınacaktır.

5.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Gelişimi, Tanıtımı ve Özellikleri

İnsan kaynakları planlamasının ortaya çıkmasında ve gelişiminde ekonomik sistem içerisinde insan gücünün ve emeğinin mümkün olan en üst düzeyde verim alabilecek şekilde kullanılması amacı bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ile ilgili ilk çalışmalar; İşgücü Ekonomisi veya Personel Ekonomisi adı altında karşımıza çıkmaktadır. 20. yüzyılın başından itibaren makro anlamda işgücü istihdamında karşılaşılan problemler, uzman personel sıkıntısı ve niteliksiz işgücü çokluğu, nitelikli işgücünün geliştirilmesi ve istihdam edilmesine yönelik çalışmaların artmasına yol açmıştır (Kaynak, 1998 :67).

Özellikle 1970'li yıllarda insan kaynakları planlaması ile ilgili olarak akademik çalışmaların artması ve tanımların yapılması insan kaynakları planlaması ile ilgili olarak bir algının oluşmasına ve bu alanın giderek işletmeler tarafından daha çok benimsenmesine zemin hazırlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminden farklı olan insan kaynakları planlaması bir işletme içerisinde yer alan insan gücünün her açıdan ele alınıp değerlendirildikten sonra işletme için en iyi şekilde fayda getirmesi için planlaması anlamına gelmektedir. İnsan Kaynakları Planlaması farklı bir açıdan tanımlandığında bir işletmede geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilerek bu tahminler doğrultusunda insan gücü planlaması yapmak manasına gelmektedir.

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişim olduğu söylenebilir. Bu tanımdan da anlaşılabileceği gibi insan kaynaklarının planlanmasında mevcut insan gücünün büyüklüğü, kapasitesi ve bazı durumlarda işletme ile entegre olabilmesi insan kaynakları planlamasının içeriğini oluşturmaktadır.

İşletmelerde personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yaklaşımına bırakması sürecinde; doğru nitelikte personeli doğru yerde ve zamanda sağlama amacına yönelik geleceği öngörme çalışmaları, insan kaynakları planlaması olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynaklarının etkinliğinin arttırılmasına yönelik bir planlama çalışması olarak görülebilecek insan kaynakları planlaması kavramının yerine iş gücü planlama ve insan gücü planlama kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir (Lloyd ve Rue, 1991 :58).

Yukarıda insan kaynakları planlamasıyla ilgili olarak ortaya konulan tanımlar incelendiği zaman insan kaynakları planlamasının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bottomley, 1983 :42):

- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağıyla ilgilidir.
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlendirilmesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.
- İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.

İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.

5.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve İşletmeye Sağladığı Faydalar

İnsan kaynakları planlaması işletme içerisinde ihtiyaç duyulan insan işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesini mümkün kılarak tüm insan kaynakları yönetiminin işlevlerini daha sağlıklı ve verimli bir şekilde planlanıp yürütülebilmesini sağlar. Bu açıdan ele alındığı zaman insan kaynakları planlamasının bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüyü içermektedir (Seymen, 2001 :118).

İşletmeler açısından ele alındığı zaman insan kaynakları planlamasının işletme açısından önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Haytaoğlu, 1991 :25-26 ve Dallı, 1998 :38):

- İnsan kaynakları planlaması örgütlerde karlılığı ve verimliliği etkileyen unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkili, verimli ve rasyonel kullanılmasını sağlayan araçlardan birisi olması dolayısıyla örgüt için büyük önem taşır.
- İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişmiş güzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir.
- İnsan kaynakları planlaması yapmayan örgütlerin, nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenemeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde bu tür örgütlerin, uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır.

İnsan kaynakları planlamasında başarının ilk ve en önemli şartı, işletme için gerekli ve yeterli iş gören gereksiniminin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanması oluşturur. Bu noktada işletmelerde insan kaynakları planlamasının niçin gerekli olduğu ortaya çıkmış olur.

İşletmeler açısından insan kaynakları planlaması yapılmasının bir diğer faydası ise gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir. Bu sayede insan kaynaklarını planlamasının

yapılması, işletmenin personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar.

Tüm sektörlerle ait işletmelerde, içinde bulunulan sektörün yapısı gereği iş gören devrinin olması, işletmelerde modern yönetim anlayışı çerçevesinde kalitenin ön plana çıkması, bunlara paralel olarak kalifiye işgücüne ve istihdamına olan gereksinimin artması ve sektörlerin sosyo-ekonomik gelişmelerden çok çabuk etkilenmesi, etkin bir insan kaynakları planlamasının yapılmasının işletmeler için olan önemini ortaya koymaktadır.

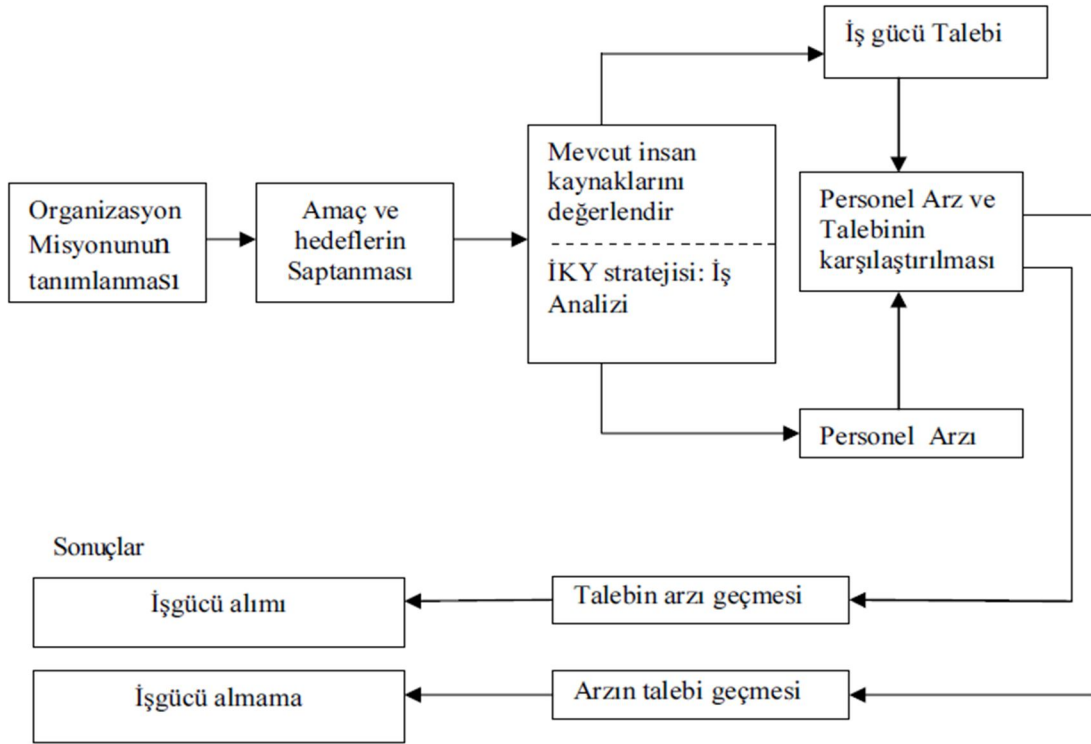
5.3. Organizasyonda İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılmasının Temel Nedenleri

İnsan kaynakları planlaması, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, örgütün şu andaki durumunun saptanması, geleceğe yönelik düşüncelerin neler olduğunun onaya konulması bakımından da önem taşımaktadır. Organizasyon yapısına sahip olan işletmelerde insan kaynakları planlamasının yapılması işletmelerin insan kaynakları yönetimi yapmasının temel hedefleri ile ilgilidir. Bu bağlamda organizasyonlarda insan kaynakları planlamasının yapılmasının nedenleri aşağıdaki gibidir (Mensch ve Niehaus, 1982 :84):

- Özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak,
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimliliklerini artırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan Kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak,
- İnsan Kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.

İşletmelerde insan kaynakları yapılmasının temel nedenlerinden birisi de işletmeler için gerekli olan iş gücü talebini, organizasyonun misyonuna, amaçlarına, hedeflerine uygun olarak yaptıktan sonra işletmeler için iş gücü alımının yapılmasını planlamaktır. İyi detaylandırılmış insan kaynakları planlaması işletmeler için mümkün olan en yüksek verimde çalışacak olan en uygun insan gücünün alımını ve bu insan gücünün işletme içerisinde en iyi şekilde istihdam edilerek işletme faaliyetlerinin performansının arttırılmasını sağlar.

Aşağıdaki şekilde yukarıda belirtilen işletmeler için insan kaynakları planlamasının gerekliliğini oluşturan unsurlara ve bu unsurların birbirleriyle olan etkileşimi ile varılan sonuçlar gösterilmektedir.



Şekil 4.1: İnsan Kaynakları Planlaması (Cenzo ve Robbins, 1996 :86)

5.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Organizasyon Stratejisi İle İlişkisi

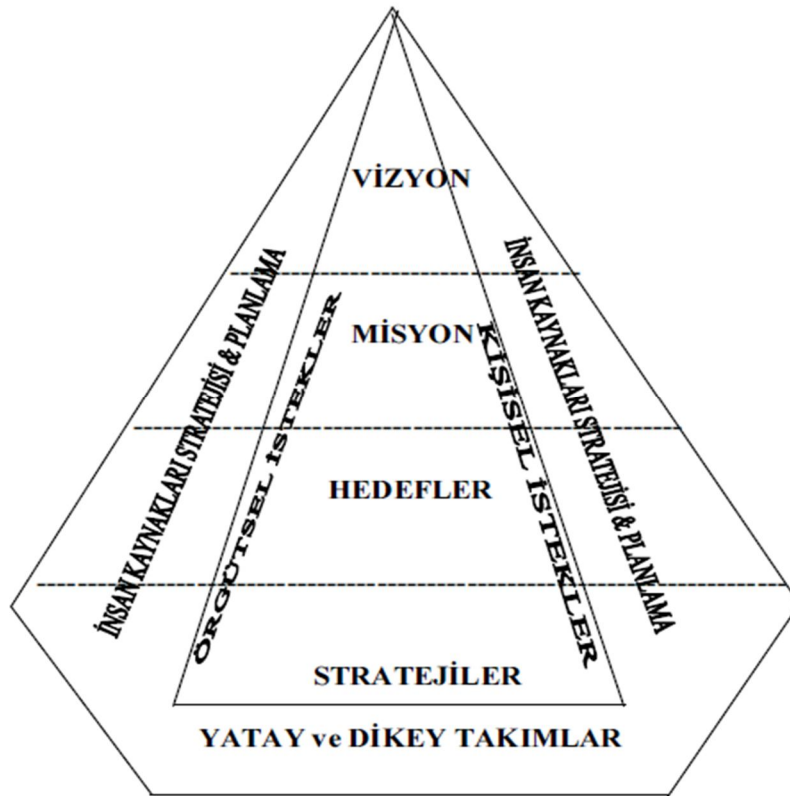
İşletmeler açısından insan kaynakları planlamasının yapılması organizasyonun yönetiminin sorunsuz şekilde yapılmasıyla ilişkili bulunmaktadır. Bir organizasyonda insan kaynakları planlamasının yapılmasını zorunlu kılan bir takım stratejik yönetim konuları ve sebepleri bulunmaktadır. Aşağıdaki maddelerde insan kaynakları planlamasını organizasyonlar açısından önemli kılan faktörlere yer verilmiştir (Haytaoğlu, 1991 :43):

- Mevcut insan kaynakları kayıplarını belirlemek açısından,
- Teknolojik ve çevresel değişimlerin etkisi,
- Personeli eğitmek ve bir eğitim yönetimi belirlemek açısından,
- Sermayenin nasıl kullanılması gerektiği konusu,
- İşletmelerin büyüyor olmaları,
- Personelin motivasyonu açısından,
- Personel planlaması sayesinde ki bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlara cevap verebilecek potansiyele sahip elemanlar kadrolarda yer alabilir. Plansız hareket edildiğinde, gelecekte yetişmeleri ile işletmeye gerçekten yararlı olabilecek elemanlar seçilemezler, yeteneksiz kişilerin ise alınması da önlenemez.

İnsan kaynakları planlamasının organizasyonun stratejik yönetimine katkısı büyüktür. Organizasyonların en temel hedefi yapısını koruyarak hedeflerine ulaşmak ve amaçlarını yerine getirmektir. Bu nedenle en üst yönetim diğer birimlerin çalışmalarını yönlendirerek ve kontrol ederek stratejik hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Yönetim bakımından insan kaynakları planlamasının aşağıdaki noktalara dikkat edilerek hazırlanmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir (Yüksel, 1998 :70):

- İnsan kaynakları gerekleri uzun dönemde tahmin edilirken, birkaç yıl sonra gerçekleşebilecek konularla ilişkilendirilmesi ihmal edilmemelidir.
- Geleceği doğru tahmin etmek için, tarihsel koşullara ve şimdiki duruma ilişkin veriler temel oluşturmaktadır. Ancak, eldeki verilerin yeterli düzeyde olmadığı unutulmamalıdır.
- Planlama, ülkenin yüksek nitelikte eğitim görmüş insan kaynakları üzerinde yoğunlaşırken, diğer kesimleri ihmal etmemelidir.
- İnsan kaynaklarına ilişkin sorunlar temelde nitelikseldir. Ancak, insan kaynakları planlamasıyla getirilen önlemler ise nicelikseldir, konunun bu yönü de gözden uzak tutulmamalıdır.
- Politikaların yön değiştirmesi ve bazı istisnai durumlarda, sıkıntı çekileceği tahmin edilen mesleklerde fazlalıkla karşılaşılması gibi durumlarda insan kaynakları planı başarısızlığa uğrayabilir. Bu yüzden başarısızlığın nedenleri iyi analiz edilmelidir.
- İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişimlere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirir.

Aşağıdaki şekilde insan kaynakları stratejisi ile stratejik planlama arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 5.2: İnsan Kaynakları Stratejisi İle Stratejik Planlama Arasındaki İlişki (Briggs ve Keogh, 1997 :61)

6. KOBİLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BİR ALAN ÇALIŞMASI

6.1. Yöntem

Saha araştırmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Saha araştırmasının modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanma modeli, verilerin analizi ve bulgu ile yorumlar aşağıda belirtilmiştir.

6.2. Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılacaktır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olarak tanımlanabilir (Karasar, 1998:77). Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Bu nedenle araştırmada betimsel yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem, doğal çevre içinde cereyan etmekte, üzerinde inceleme yapılmakta olan davranışlar aynı şekilde devam etmektedir. Bu model ve yöntemle kurum personeline yönetsel güçlük çıkartmadan olaylar doğal ortamı içinde ele alınmakta, araştırma; mevcut düzeni bozmadan ve değiştirmeden yapılabilmektedir.

6.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş ili merkezinde bulunan KOBİ’lerde yapılmıştır. Araştırmanın evreninde 154 adet katılımcıya anket uygulanmıştır. Anket katılımcılarının tümüne ulaşmak zaman ve maliyet bakımından zor olacağından, çalışma evrenden basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemiyle seçilen örneklem üzerinde yürütülmüştür. Her bir örneklem seçimine eşit seçilme olasılığı vererek (seçilen birim yerine konularak ya da konulmadan) seçilen birimlerin örnekleme alındığı yönteme basit seçkisiz örnekleme adı verilir. Burada her bir örneklem birimine eşit seçilme olasılığı verilmesinin anlamı örneklem uzaydan her bir örneklemin eşit olasılıkla seçilmesidir (Çıngı, 1994 :49).

6.4. Verilerinin Toplanması

Araştırmada gerekli verilerin toplanması amacıyla ankettten yararlanılmıştır. Anket formu da iki ana bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgilere, ikinci bölümde de insan kaynakları yönetimi sürecine ilişkin sorular yer alacaktır. Bu bölümdeki sorular gruplandırma yapılmadan anket formunda sıralanacaktır.

6.5. Verilerin Analizi

Ankette yer alan maddelere verilen cevapların yorumu için dörtlü dereceleme ölçeğindeki seçeneklere: “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği için 1, “atılmıyorum” seçeneği için 2, “Kararsızım” seçeneği için 3, “Katılıyorum” seçeneği için 4, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği için 5 puan verilecektir. Verilerin analizinde, anket formlarının uygulanmasından elde edilen veriler, rakamsal değerlere dönüştürülmüş ve bilgisayar ortamına aktarılarak “SPSS” programına göre verilerin analizi yapılmış, verilerin ortalama ve standart sapma değerleri bulunacaktır. Bu araştırmada, örneklemden toplanan veriler, kodlanarak bilgisayara yüklenecek ve “SPSS (Statistical Package Program for social Sciences) 15.0 for Windows” istatistik programı

kullanılarak çözümlenecektir. Tüm testlerde hata oranı (alfa= 0,05)belirlenip $p < 0.05$ olduğu durumlarda gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı kabul edilecektir. Verilerin çözümlenmesi ile oluşturulan tablolar ışığında, yorumlar yapılacaktır..

6.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenlerine ilişkin kişisel bilgilere ait bulgular ve araştırmanın alt problemlerinin çözümlemeleri ve sonuçları sırasıyla tablolaştırılarak sunulmuştur. Tabloların altında sonuçlara ilişkin açıklamalar ve yorumlamalar yapılmıştır.

6.7. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Araştırma sonucu öğretmenlerin cinsiyetine, branşına ve hizmet süresine dair elde edilen bulgular, aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
Erkek	130	%84,4
Kadın	22	%14,3
Toplam	152	%98,7
Cevapsız	2	%1,3
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.1. araştırmaya katılan toplam 154 katılımcının cinsiyet dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılanların katılımcıların %84.4'ü erkek, %14.3'ü kadındır. Katılımcıların % 1.3'ü bu soruya cevap vermemişlerdir.

Tablo 6.2: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
20-25 arası	22	%14,3
26-30 arası	79	%51,3
31-35 arası	11	%7,1
36-40 arası	16	%10,4
41-45 arası	12	%7,8
46-50 arası	8	%5,2
51 ve üstü	4	%2,6
Toplam	152	%98,7
Cevapsız	2	%1,3
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.2. araştırmaya katılan katılımcıların yaşa göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların %14,3'ü, 20-25 yaş aralığında, %51,3'ü 26-30'u yaş aralığında, %7,1'i 31-35 yaş aralığında, %10,4'ü 36-40 yaş aralığında, %7,8'i 41-45 yaş aralığında, %5,2'si 46-50 yaş aralığında, %2,6'sı 51 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların %1,3'ü bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 6.3.: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
Evli	116	%75,3
Bekar	35	%22,7
Toplam	151	%98,1
Cevapsız	3	%1,9
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.3. araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların %75,3'ü evli, %22,7'si bekindir. Katılımcıların %1,9'u ise bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 6.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
İlköğretim	18	%11,7
Lise	39	%25,3
Önlisans	25	%16,2
Lisans	55	%35,7
Yüksek Lisans	10	%6,5
Toplam	147	%95,5
Cevapsız	7	%4,5
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.4. araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların %11,7'si ilköğretim, %25,3'ü lise, %16,2'si önlisans, %35,7'si lisans, %6,5'i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların % 4,5'i bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 6.5. Katılımcıların İş Yerlerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
Üst Düzey	56	%36,4
Orta Düzey	56	%36,4
Alt Düzey	15	%9,7
Çalışan	23	%14,9
Total	150	%97,4
Cevapsız	4	%2,6
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.5. araştırmaya katılan katılımcıların iş yerlerindeki çalışma pozisyonlarına göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların %36,4'ü üst düzey, %36, 4'ü orta düzey, %9,7'si alt düzey, %14,9'u çalışan pozisyonundadır. Katılımcıların %2,6'sı bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 6.6: Katılımcıların İş Yerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
1 yıldan az	6	%3,9
1-3 yıl	17	%11,0
4-6 yıl	31	%20,1
7-9 yıl	29	%18,8
10 yıl ve üzeri	22	%14,3
Cevapsız	49	%31,8
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.6. araştırmaya katılan katılımcıların iş yerlerindeki çalışma sürelerine göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların % 3,9'u 1 yıldan az, %11'i 1-3 yıl arası, %20,1', 4-6 yıl arası, %18,8'i 7-9 yıl arası, %14,3'ü yıl ve üzeri süredir işyerlerinde çalışmaktadırlar. Katılımcıların %31,8'i bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 6.7: Katılımcıların Bulundukları Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
3 yıldan az	5	%3,2
3-5 yıl	49	%31,8
6-8 yıl	32	%20,8
9-11 yıl	22	%14,3
12-14 yıl	14	%9,1
15 yıl ve üstü	32	%20,8
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.7. araştırmaya katılan katılımcıların bulundukları sektörde çalışma sürelerine göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların %3,2'si 3 yıldan az, %31,8'i 3-5 yıl arası, %20,8'i 6-8 yıl arası, %14,3'ü 9-11 yıl arası, % 9,1'i 12-14 yıl arası, %20,8'i 15 yıl ve üzeri sürelerle bulundukları sektörde çalışmaktadır.

Tablo 6.8. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Bulunduğu Sektöre Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
Finans	5	%3,2
Mühendislik	14	%9,1
Enerji	3	%1,9
Kimya	3	%1,9
Eğitim	9	%5,8
Tekstil	30	%19,5
Telekomünikasyon	4	%2,6
Lojistik	3	%1,9
Sağlık	3	%1,9
Diğer	75	%48,7
Toplam	149	%96,8
Cevapsız	5	%3,2
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.8. araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmenin bulunduğu sektöre göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların %3,2'si finans, %9,1'i mühendislik, %1,9'u kimya, %5,8'i eğitim, %19,5'i tekstil, % 2,6'sı telekomünikasyon, %1,9'u lojistik, %1,9'u sağlık, %48,7'si ise diğer sektörlerde çalışmaktadır. Katılımcıların %3,2'si bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 6.9: Katılımcıların Çalıştıkları İşletmede İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmadığına Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
Yok	96	%62,4
Var	57	%37,0
Cevapsız	1	%0,6
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.9. araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmede insan kaynakları departmanı olup olmadığına göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların % 62,4'nün çalıştığı işletmede insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Katılımcıların %37'sinin çalıştığı işletmede insan kaynakları departmanı bulunmaktadır. Katılımcıların %0,6'sı bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 6.10: Katılımcıların İşletme Sahibi Olup Olmadıklarına Göre Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Oran</i>
İşletme Sahibi	67	%43,5
Çalışan	87	%56,5
Toplam	154	%100,0

Tablo 6.10. araştırmaya katılan katılımcıların işletme sahibi olup olmadıklarına göre dağılımını göstermektedir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların %43,5'i işletme sahibiyken %56,5'i çalışanıdır.

Tablo 6.11: İnsan Kaynakları Uygulamaları

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
HR1:Firmamız sıklıkla çalışanlarımızın performans değerlemelerini yapar.	154	3,32	1,256	%11,7	%15,6	%18,8	%37,0	%16,9
HR2:Firmamız bireysel performansa (güçlü bir şekilde) önem verir.	151	3,77	1,128	%4,6	%11,9	%13,9	%41,1	%28,5
HR3:Firmamızın ücret sistemi önemli oranda çalışanların performansı ile ilişkilidir.	150	3,49	1,304	%10,7	%14,0	%17,3	%32,0	%26,0
HR4:Firmamız çalışanların performans değerlendirme işlemlerinin dokümantasyonunu ve standardizasyonunu düzenler.	150	3,08	1,196	%11,3	%22,0	%25,3	%30,0	%11,3
HR5:Firmamız çalışanların başarı düzeylerine bağlı olarak ücret artışları yapar.	153	3,39	1,279	%10,5	%17,0	%16,3	%35,3	%20,9
HR6:Çalışanlarımız iyi bir perfomans sergiler.	154	3,82	1,006	%3,9	%6,5	%18,2	%46,8	%24,7
HR7:Firmamız çalışanların işini ilginç ve farklı kılmayı sağlar.	151	3,27	1,259	%10,6	%18,5	%22,5	%29,8	%18,5
HR8:Firmamız aktif olarak takım çalışmasını destekler.	149	3,88	1,096	%2,7	%11,4	%16,1	%34,9	%34,9
HR9:Son yıllarda firmamız çalışanların tutum ve davranışları ile ilgili şirket çapında çalışmalar yürütür.	150	3,25	1,231	%10,0	%21,3	%17,3	%36,7	%14,7
HR13:Firmamız çalışanların eğitimi için yeterli bütçeyi sağlar.	153	3,24	1,261	%3,4	%9,4	%26,8	%36,9	%23,5
HR14:Firmamız çalışanların mesleki gelişimini sağlamak için eğitim programları düzenler.	149	3,11	1,269	%13,4	%20,1	%23,5	%28,2	%14,8
HR15:Firmamız çalışanların eğitim programlarını izler ve geliştirir.	152	3,22	1,218	%9,2	%23,0	%19,1	%34,2	%14,5
HR16:Firmamız çalışanların eğitim programlarını sıklıkla değerlendirir.	150	3,20	1,210	%10,7	%19,3	%22,7	%34,0	%13,3
HR17:Firmamız çalışanların eğitim programları için uzun dönemli gelişimi vurgular.	151	3,18	1,172	%9,3	%23,2	%17,9	%39,7	%9,9
HR19:Firmamız düzenlediği oryantasyon programlarına çalışanların katılımını teşvik eder.	146	3,22	1,136	%5,5	%24,0	%28,8	%26,7	%15,1

HR20:Firmamız varlığını sürdürmesinin, performansa dayalı çalışan ücretlerinin varlığına bağlı olduğunu düşünür.	151	3,34	1,232	%10,6	%15,9	%19,2	%37,7	%16,6
HR21:Firmamız performansa dayalı ücretlendirmeyi çalışanların moralini ve gelecekteki performansını etkilemede en iyi yol olarak görür.	154	3,51	1,233	%9,1	%13,6	%16,2	%39,0	%22,1
HR22:Çalışanlarımız sabit ücretten daha çok esnek(değişken) ücreti kabul ederler.	152	3,26	1,365	%16,4	%13,8	%16,4	%33,6	%19,7
HR23:Firmamız ücret konusunda çalışanların görüşlerine başvurarak onların dikkatlerini ücret konusuna yönlendirir.	154	3,21	1,302	%14,3	%16,2	%20,8	%31,8	%16,9
HR24:Firmamızda işe alma kriterleri net bir şekilde tanımlanmıştır.	153	3,77	1,144	%5,9	%8,5	%18,3	%37,3	%30,1

Yukarıdaki tabloda katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

“Firmamız sıklıkla çalışanlarımızın performans değerlendirmelerini yapar.” yargısının ortalaması %3,32 ve standart sapması $\pm 1,25$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. “Firmamız bireysel performansa (güçlü bir şekilde) önem verir.” yargısının ortalaması %3,77 ve standart sapması $\pm 1,12$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Firmamızın ücret sistemi önemli oranda çalışanların performansı ile ilişkilidir.” yargısının ortalaması %3,49 ve standart sapması $\pm 1,30$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya ortalamadan hafif üzerinde olsa da katılmaktadır. “Firmamız çalışanların performans değerlendirme işlemlerinin dokümantasyonunu ve standardizasyonunu düzenler.” yargısının ortalaması 3,08 ve standart sapması $\pm 1,19$. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir.

“Firmamız çalışanların başarı düzeylerine bağlı olarak ücret artışları yapar.” yargısının ortalaması %3,39 ve standart sapması $\pm 1,27$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Çalışanlarımız iyi bir performans sergiler.” yargısının ortalaması 3,82 ve standart sapması $\pm 1,00$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Firmamız çalışanların işini ilginç ve farklı kılmayı sağlar.” yargısının ortalaması %3,27 ve standart sapması $\pm 1,25$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Firmamız aktif olarak takım çalışmasını destekler.” yargısının ortalaması 3,88 ve standart sapması $\pm 1,09$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Son yıllarda firmamız çalışanların tutum ve davranışları ile ilgili şirket çapında çalışmalar yürütür.” yargısının ortalaması %3,25 ve standart sapması $\pm 1,23$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Firmamız çalışanların eğitimi için yeterli bütçeyi sağlar.” yargısının ortalaması % 3,24 ve standart sapması $\pm 1,26$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir.

“Firmamız çalışanların mesleki gelişimini sağlamak için eğitim programları düzenler.” yargısının ortalaması %3,11 ve standart sapması $\pm 1,26$ ’dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir. “Firmamız çalışanların eğitim programlarını izler ve geliştirir.” yargısının ortalaması %3,22 ve standart sapması $\pm 1,21$ ’dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir. “Firmamız çalışanların eğitim programlarını sıklıkla değerlendirir.” yargısının ortalaması %3,28 ve standart sapması $\pm 1,21$ ’dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir. “Firmamız çalışanların eğitim programları için uzun dönemli gelişimi vurgular.” yargısının ortalaması %3,10 ve standart sapması $\pm 1,17$ ’dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir.

“Firmamız düzenlediği oryantasyon programlarına çalışanların katılımını teşvik eder.” yargısının ortalaması %3,22 ve standart sapması $\pm 1,13$ ’tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir. “Firmamız varlığını sürdürmesinin, performansa dayalı çalışan ücretlerinin varlığına bağlı olduğunu düşünür.” yargısının ortalaması %3,34 ve standart sapması $\pm 1,23$ ’tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir. “Firmamız performansa dayalı ücretlendirmeyi çalışanların moralini ve gelecekteki performansını etkilemede en iyi yol olarak görür.” yargısının ortalaması %3,51 ve standart sapması $\pm 1,23$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Çalışanlarımız sabit ücretten daha çok esnek(değişken) ücreti kabul ederler.” yargısının ortalaması %3,26 ve standart sapması $\pm 1,36$ ’dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir. “Firmamız ücret konusunda çalışanların görüşlerine başvurarak onların dikkatlerini ücret konusuna yönlendirir.” yargısının ortalaması % 3,21 ve standart sapması $\pm 1,30$ ’dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen, hemen kararsız görünmektedir. “Firmamızda işe alma kriterleri net bir şekilde tanımlanmıştır.” yargısının ortalaması %3,77 ve standart sapması $\pm 1,14$ ’dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları açısından verilen cevapları değerlendirmek gerekir ise çalışanlar tarafından en çok katılım sağlanan durumların firma tarafından takım çalışmasına aktif olarak destek verilmesi görünmektedir. Çalışanlar ayrıca iyi bir performans sergilediklerini düşünmektedir. Bu da firmanın bireysel performansa değer verdiğinden kaynaklandığı verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Bunlarla birlikte, performans değerlendirme işlemlerinin dokümantasyonunu ve standardizasyonunda problemler yaşandığı düşünülmektedir. Nitekim şirket tarafından son yıllarda çalışan tutum ve davranışlarına yönelik çalışmalarda da azalış sergilendiği görüşü hakimdir. Bu görüşe paralel, firma tarafından mesleki gelişim programları düzenlenmediği de belirtilmektedir.

Buradan hareketle, firmanın bireysel performansı teşvik ettiği ancak sürdürülebilirlik çerçevesinde bir performans sistemine sahip olmadığı görülmektedir. Nitekim personelin gelişmesine katkıda bulunmak maksadıyla meslek içi eğitim programları düzenlenmemesi de önceliklerin gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Şirket tarafından rutin olarak çalışan tutum ve davranışların gelişim seyri izlenmeli ve bu maksatla mülakat, görüşme ve anket gibi yöntemlerle kantitatif çalışmalarla durum tespiti yapılabilir. Ne var ki, şirketin kurumsal olarak performansı değerlemede yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6.12: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İBHA1:Firmamızda işe alım sürecine büyük önem verilir.	151	3,64	1,203	%7,9	%11,3	%15,2	%40,4	%25,2
İBHA2:Kaliteli elemanların işe alımının sağlanması için firmamız büyük özen gösterir.	151	3,88	1,137	%6,0	%7,3	%13,2	%39,7	%33,8
İBHA3:Firmamızda işe alım süreçlerinde çeşitli işe alım testleri kullanılır.	150	3,23	1,261	%13,3	%4,7	%22,7	%34,0	%15,3
İBHA4:Firmamızda işe alım işlemlerinin profesyonel düzeyde yapıldığını söyleyebiliriz.	149	3,28	1,251	%12,8	%12,8	%25,5	%32,2	%16,8
İBHA5:Firmamızın işe alım sürecinin etkinliğini artırmak için firmaya iş başvurusunda bulunan bireylerin başvuru bilgileri sistemli bir şekilde tutulur.	152	3,36	1,248	%9,2	%17,8	%21,1	%31,6	%20,4
İBHA6:Firmamızın çalışanları için bir eğitim politikası bulunmaktadır.	151	3,44	3,397	%11,3	%21,2	%20,5	%31,1	%15,2
İBHA7:Firmamızın çalışanları için bir ücret politikası bulunmaktadır.	150	3,57	1,144	%7,3	12,7	14,0	48,0	18,0
İBHA8:Firmamızın çalışanları için bir kariyer politikası bulunmaktadır.	150	3,25	1,135	%8,7	18,0	24,0	38,7	10,7
İBHA9:Firmamızın çalışanları için bir performans değerlendirme politikası bulunmaktadır.	151	3,34	1,194	%7,3	20,5	20,5	34,4	17,2
İBHA10:Firmamızın çalışanları için bir işe alım politikası bulunmaktadır.	148	3,46	1,214	%9,5	14,9	13,5	44,6	17,6
İBHA11:Firmamızın çalışanları için bir işçi sağlığı ve iş güvenliği politikası bulunmaktadır.	153	3,92	,993	%2,6	7,2	16,3	43,8	30,1
İBHA12:Firmamızda iş tanımları herkesin anlayacağı düzeyde net bir şekilde yapılmıştır.	154	3,90	1,034	%3,2	9,1	11,7	46,1	29,9
İBHA13:Firmamızda işe yeni başlayan çalışanlara yapacakları işlere ilişkin iş tanımları sunulur.	151	3,96	1,070	%4,0	7,9	11,3	41,7	35,1
İBHA14:Firmamızda çalışan her birey kendi görev alanına ilişkin iş tanımının ne olduğunu bilir.	151	3,97	1,000	%2,0	8,6	13,2	42,4	33,8
İBHA15:Firmamızda iş tanımları işlerin yapılma yöntemlerindeki değişimlere uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlenir.	151	3,72	,960	%2,6	8,6	21,9	47,7	19,2

İBHA16:Firmamızda gerçekleştirilen her bir göreve ilişkin iş tanımlamaları özenle yapılmıştır.	154	3,67	1,023	%3,9	9,7	21,4	45,5	19,5
İBHA17:Firmamız iş tanımlarının yapılmasına büyük önem verir.	152	3,67	1,066	%5,3	9,2	19,1	46,1	20,4
İBHA18:Firmamızda iş gören devir oranı (belli bir dönemde işe giren ve işten çıkan eleman oranı) düşük düzeydedir.	151	3,46	1,170	%6,6	14,6	26,5	31,1	21,2
İBHA19:Firmamız yüksek verimlilik düzeyinde çalışmaktadır.	149	3,68	1,041	%3,4	%9,4	%26,8	%36,9	%23,5
İBHA20:Firmamızın finansal performansı yüksektir.	147	3,56	1,061	%6,1	%10,9	%18,4	%50,3	%14,3
İBHA21:Firmamız sahip olduğu Pazar payı açısından başarılı bir firmadır.	149	3,86	,993	%2,0	%8,7	%18,8	%42,3	%28,2
İBHA22:Firmamız çalışanları yüksek performans düzeyi ile görevlerini yerine getirirler.	152	3,84	,950	%0,7	%9,9	%20,4	%42,8	%26,3
İBHA 23:Firmamızda çalışanlar arası ilişkiler istenilen düzeydedir.	152	3,80	,972	%2,0	%9,2	%19,7	%45,4	%23,7
İBHA24:Firmamız yenilikçi bir firmadır.	148	3,99	,979	%2,0	%7,4	%13,5	%43,2	%33,8

Yukarıdaki tabloda katılımcıların ibha uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

“Firmamızda işe alım sürecine büyük önem verilir.” yargısının ortalaması %3,64 ve standard sapması $\pm 1,20$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Kaliteli elemanların işe alımının sağlanması için firmamız büyük özen gösterir.” yargısının ortalaması %3,88 ve standard sapması $\pm 1,13$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. “Firmamızda işe alım süreçlerinde çeşitli işe alım testleri kullanılır” yargısının ortalaması %3,23 ve standard sapması $\pm 1,26$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. “Firmamızda işe alım işlemlerinin profesyonel düzeyde yapıldığını söyleyebiliriz” yargısının ortalaması 3,28 ve standard sapması $\pm 1,25$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir.

“Firmamızın işe alım sürecinin etkinliğini artırmak için firmaya iş başvurusunda bulunan bireylerin başvuru bilgileri sistemli bir şekilde tutulur” yargısının ortalaması %3,36 ve standard sapması $\pm 1,24$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. İBHA6 yargısının ortalaması %3,44 ve standard sapması $\pm 3,39$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA7 yargısının ortalaması %3,57 ve standard sapması $\pm 1,14$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA8 yargısının ortalaması %3,25 ve standard sapması $\pm 1,13$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. İBHA9 yargısının ortalaması %3,34 ve standard sapması $\pm 1,19$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen

kararsız görünmektedir. İBHA10 yargısının ortalaması %3,46 ve standard sapması $\pm 1,21$. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İBHA11 yargısının ortalaması %3,92 ve standard sapması $\pm 0,99$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA12 yargısının ortalaması %3,90 ve standard sapması $\pm 1,03$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA13 yargısının ortalaması %3,96 ve standard sapması $\pm 1,07$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA14 yargısının ortalaması %3,97 ve standard sapması $\pm 1,00$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İBHA15 yargısının ortalaması %3,72 ve standard sapması $\pm 0,96$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA16 yargısının ortalaması 3,67 ve standard sapması $\pm 1,02$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA17 yargısının ortalaması %3,67 ve standard sapması $\pm 1,06$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA18 yargısının ortalaması 3,46 ve standard sapması $\pm 1,17$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA1 yargısının ortalaması %3,68 ve standard sapması $\pm 1,04$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İBHA19 yargısının ortalaması %3,56 ve standard sapması $\pm 1,06$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA20 yargısının ortalaması %3,86 ve standard sapması $\pm 0,99$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA21 yargısının ortalaması %3,84 ve standard sapması $\pm 0,95$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA22 yargısının ortalaması %3,80 ve standard sapması $\pm 0,97$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İBHA23 yargısının ortalaması %3,99 ve standard sapması $\pm 0,97$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İBHA açısından verilen cevapların dağılımı incelendiğinde, çalışanlar tarafından iş tanımlarının yeterli derecede anlaşılır bulunduğu, muğlak bir konu kalmadığı ve iş tanımlarının yeni işe alınanlar dahil herkesin anlayabilecek şekilde oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışanlar firmayı yenilikçi bir firma olarak da tanımlamaktadır.

Öte taraftan, göreceli olarak firmanın yeterli görülemeyecek bazı uygulamaları da bulunmaktadır. Örneğin, firmanın uygun bir performans değerlendirme sistemine sahip olmayışı ya da eğitim sisteminin çalışanlar tarafından uygun bulunmayışı gibi. Personel temini açısından işe alımlarda uygulanan testlerinin uygunluğuna katılmayan çalışanların da mevcut olması bu uygulamaların gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 6.13: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
PR1:Yöneticiler, çalışanlara iş performansını değerlendirmek için kullanılan standartlar hakkında söylemde (açıklamada) bulunur.	152	3,58	1,064	%5,3	%10,5	%23,0	%43,4	%17,8

Yukarıdaki tabloda katılımcıların pr uygulamasına ilişkin yargının ortalama ve standart sapması yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Bu durumda katılımcılar “” yargısına 3,58 gibi bir ortalama ile katılmakta ve görüşler arasındaki standard sapma $\pm 1,064$ ’tür. Katılımcıların ortalama üzerinde olacak şekilde bu yargıya katıldıkları ifade edilebilir.

Tablo 6.14: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
PO1:Firmamızda resmi ve yazılı disiplin politikası vardır.	150	3,29	1,324	%12,0	%18,7	%19,3	%28,0	%22,0
PO2:Firmamızda çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini ifade eden kurallar belirlenmiştir.	152	3,66	1,098	%3,3	%15,8	%15,1	%42,8	%23,0
PO3:Firmamızda yapılan işlere yönelik belgelendirme kuralları belirlenmiştir.	152	3,66	1,098	%5,3	%10,5	%19,1	%42,8	%22,4
PO4:Firmamızda işi bırakan çalışanlarla çıkış görüşmeleri gerçekleştirilmektedir.	150	3,72	1,100	%6,0	%8,7	%16,0	%46,0	%23,3

Yukarıdaki tabloda katılımcıların po uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

PO1 yargısının ortalaması %3,26 ve standard sapması $\pm 1,32$ ’dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. PO2 yargısının ortalaması % 3,66 ve standard sapması $\pm 1,09$ ’dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. PO3 yargısının ortalaması %3,66 ve standard sapması $\pm 1,09$ ’dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. PO4

yargısının ortalaması %3,72 ve standard sapması $\pm 1,10$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.15: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DB1:Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmek beni çok mutlu eder.	149	3,83	1,149	%6,0	%7,4	%17,4	%36,2	%32,9
DB2:Bu iş yerine kendimi "duygusal olarak bağlı " hissetmiyorum.	151	2,83	1,349	%24,5	%15,2	%23,8	%25,2	%11,3
DB3:Bu iş yerinin problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.	152	3,91	1,079	%3,9	%7,9	%15,1	%38,8	%34,2
DB4:Kendimi iş yerinde " ailenin bir parçası " gibi hissetmiyorum.	150	2,89	1,463	%26,7	%17,3	%12,0	2%8,7	%15,3
DB5:Bu iş yerinin benim için çok kişisel (Özel) bir anlamı var.	150	3,97	3,359	%8,7	%8,0	%17,3	%34,7	%30,7
DB6:İş yerime karşı güçlü bir aitik hissim yok.	150	2,58	1,367	%30,0	%22,7	%16,7	%20,7	%
DB7:Benim için avantajlıda olsa işyerimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	151	3,76	1,187	%6,0	1%1,9	%13,2	%37,7	%31,1

Yukarıdaki tabloda katılımcıların duygusal bağlılığa ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda "1-Tamamen Katılmıyorum" ve 5-Tamamen Katılıyorum"u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

DB1 yargısının ortalaması %3,83 ve standard sapması $\pm 1,14$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. DB2 yargısının ortalaması %2,83 ve standard sapması $\pm 1,34$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda kararsız görünmektedir. DB3 yargısının ortalaması %3,91 ve standard sapması $\pm 1,07$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. DB4 yargısının ortalaması %2,89 ve standard sapması $\pm 1,46$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir.

DB5 yargısının ortalaması %3,97 ve standard sapması $\pm 3,35$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. DB6 yargısının ortalaması %2,58 ve standard sapması $\pm 1,36$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda kararsız görünmektedir. DB7 yargısının ortalaması %3,76 ve standard sapması $\pm 1,18$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Çalışanlar ağırlıklı olarak firmalarına karşı duygusal bağlılık hissetmekle birlikte, halen şirketin bir aile ortamı oluşturulmadığı anlaşılmaktadır. Bu duruma paralel de aitik hissi geliştiremeyen çalışanların bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6.16: Betimleyici İstatistikler

			N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
NB1:İş	yerimden	şimdi								
ayırılsam	kendimi	suçlu	148	3,78	1,164	%5,4	%10,1	%17,6	%34,5	%32,4
hissederim.										
NB2:Bu	iş yeri	benim								
sadakatimi	hak ediyor.		153	3,82	1,121	%4,6	%9,2	%18,3	%35,9	%32,0
NB3:Buradaki	insanlara karşı									
yükümlülük	hissettiğim için şu									
anda ayrılmazdım.	iş yerime çok		152	3,74	1,189	%5,3	%12,5	%17,8	%32,2	%32,2
şey borçluyum.										

Yukarıdaki tabloda katılımcıların normatif bağlılığa ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

NB1 yargısının ortalaması %3,78 ve standard sapması $\pm 1,16$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. NB2 yargısının ortalaması %3,82 ve standard sapması $\pm 1,12$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. NB3 yargısının ortalaması %3,74 ve standard sapması $\pm 1,18$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.17: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DEVB4:Şu anda burada kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten kaynaklıdır.	152	2,92	1,340	%19,1	%23,7	%15,8	%28,9	%12,5
DEVB5:İstesem de, şu anda iş yerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	151	3,51	1,264	%7,3	%18,5	%16,6	%31,1	%26,5
DEVB6:Şu anda iş yerinden ayrılmak isteğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	151	3,32	1,229	%10,6	%12,6	%31,1	%25,8	%9,9
DEVB7:Bu iş yerini bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	149	3,11	1,249	%12,8	%18,1	%30,2	%22,8	%16,1
DEVB8:Bu iş yerinden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	151	3,09	1,246	%15,2	%14,6	%28,5	%29,1	%12,6

Yukarıdaki tabloda katılımcıların devam bağlılığına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

DEVB4 yargısının ortalaması %2,92 ve standard sapması $\pm 1,34$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. DEVB5 yargısının ortalaması %3,51 ve standard sapması $\pm 1,26$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. DEVB6 yargısının ortalaması %3,32 ve standard sapması $\pm 1,22$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. DEVB7 yargısının ortalaması %3,11 ve standard sapması $\pm 1,24$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. DEVB8 yargısının ortalaması %3,09 ve standard sapması $\pm 1,24$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir.

Tablo 6.18: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İT1:Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından memnunum.	151	3,68	1,152	%6,0	%11,3	%17,9	%39,1	%25,8
İT2:Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından memnunum.	151	3,71	1,181	%6,0	%11,3	%18,5	%34,4	%29,8
İT3:Arasıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	153	3,77	1,085	%3,3	%12,4	%15,7	%41,2	%27,5
İT4:Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	149	3,78	1,108	%4,0	%10,1	%20,1	%35,6	%30,2
İT5:Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından memnunum.	150	3,54	1,224	%9,3	%10,0	%22,0	%34,7	%24,0
İT6:Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.	148	3,61	1,238	%8,8	%11,5	%16,2	%37,2	%26,4
İT7:Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	150	3,55	1,145	%6,7	%12,7	%20,0	%40,7	%20,0
İT8:Bana iş güvencesi sağlaması bakımından memnunum.	151	4,00	,959	%2,0	%6,6	%13,9	%44,4	%33,1
İT9:Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından memnunum.	153	3,93	1,020	%2,6	%7,8	%16,3	%40,5	%32,7
İT10:Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından memnunum.	153	3,82	1,130	%4,6	%9,8	%17,0	%35,9	%32,7
İT11:Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından memnunum.	151	3,86	1,052	%3,3	%9,3	%15,2	%42,4	%29,8
İT12:İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından memnunum.	150	3,69	1,075	%3,3	%12,0	%22,0	38,0	%24,7
İT13:Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	150	3,63	1,287	%11,3	%6,7	%19,3	%32,7	%30,0
İT14:İş içinde terfi olanağının olması açısından memnunum.	149	3,53	1,271	%10,1	%12,1	%18,1	%34,2	%25,5
İT15:Kendi kararlarımı uygulama serbestliğim bana vermesi bakımından memnunum.	151	3,77	1,163	%6,0	%9,3	%17,9	%35,8	%31,1

İT16:İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı bana sağlaması açısından memnunum.	154	3,95	1,034	%2,6	%7,8	%16,9	%37,7	%35,1
İT17:Çalışma şartları açısından memnunum.	151	3,90	,964	%2,6	%6,6	%15,9	%47,7	%27,2
İT18: Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşması bakımından memnunum.	153	3,80	1,047	%3,9	%9,8	%13,7	%47,7	%24,8
İT19:Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.	153	3,75	1,154	%4,6	%13,7	%13,1	%39,2	%29,4
İT20:Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.	152	4,01	1,026	%3,9	%5,3	%12,5	%42,8	%35,5

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş doyumuna ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

İT1 yargısının ortalaması %3,68 ve standard sapması $\pm 1,15$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT2 yargısının ortalaması %3,71 ve standard sapması $\pm 1,18$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT3 yargısının ortalaması 3,77 ve standard sapması $\pm 1,08$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT4yargısının ortalaması %3,78 ve standard sapması $\pm 1,10$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İT5 yargısının ortalaması %3,54 ve standard sapması $\pm 1,22$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT6 yargısının ortalaması %3,61 ve standard sapması $\pm 1,23$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT7 yargısının ortalaması %3,55 ve standard sapması $\pm 1,14$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT8 yargısının ortalaması %4,00 ve standard sapması $\pm 0,95$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İT9 yargısının ortalaması %3,93 ve standard sapması $\pm 1,02$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT10 yargısının ortalaması %3,82 ve standard sapması $\pm 1,13$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT11 yargısının ortalaması %3,86 ve standard sapması $\pm 1,05$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT12 yargısının ortalaması %3,69 ve standard sapması $\pm 1,07$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İT13 yargısının ortalaması %3,63 ve standard sapması $\pm 1,28$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT14 yargısının ortalaması %3,53 ve standard sapması $\pm 1,27$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT15 yargısının ortalaması %3,77 ve standard sapması $\pm 1,16$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT16 yargısının ortalaması %3,95 ve standard sapması $\pm 1,03$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İT17 yargısının ortalaması %3,90 ve standard sapması $\pm 0,96$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT18 yargısının ortalaması %3,80 ve standard sapması $\pm 1,04$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT19 yargısının ortalaması %3,75 ve standard sapması $\pm 1,15$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İT20 yargısının ortalaması %4,01 ve standard sapması $\pm 1,02$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

İş tatmini açısından çalışanların cevapları dağılımı incelendiğinde, çalışanların genel olarak hemen hemen her konuda tatmin duydukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissinden memnuniyetin ön plana çıktığı, bu tatmini iş güvencesine bağlı memnuniyetin takip ettiği görülmektedir. Çalışma şartları açısından duyulan memnuniyetin de yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak memnuniyet duyulsa da bazı konularda iyileştirme yapılabileceği ifade edilmektedir. Bu anlamda çalışanların amirlerin tutum ve davranışlarından memnuniyet derecelerinin diğer alanlara kıyasla düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bir diğer memnuniyet seviyesinin yükseltilebileceği alan ise terfi olanaklarına ilişkindir.

Tablo 6.19: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
PJ1:Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	150	3,86	,867	%0,7	%7,3	%19,3	%50,7	%22,0
PJ2:Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararların sorgulamasına fırsat verir.	149	3,51	1,063	%4,7	%13,4	%24,2	%41,6	%16,1
PJ3:Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	152	3,56	1,126	%5,9	%12,5	%21,7	%39,5	%20,4
PJ4:Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	153	3,54	1,051	%4,6	%13,1	%22,2	%44,4	%15,7
PJ5:Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.	153	3,54	1,147	%6,5	%12,4	%22,2	%37,9	%20,9
PJ6:Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karar ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	150	3,59	1,011	%4,7	%8,7	%25,3	%45,3	%16,0
PJ7:Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	154	3,53	1,104	%5,2	%14,3	%20,8	%41,6	%18,2

Yukarıdaki tabloda katılımcıların pj uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5

arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

PJ1 yargısının ortalaması %3,86 ve standard sapması $\pm 0,86$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. PJ2 yargısının ortalaması %3,51 ve standard sapması $\pm 1,06$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. PJ3 yargısının ortalaması %3,56 ve standard sapması $\pm 1,12$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. PJ4 yargısının ortalaması %3,54 ve standard sapması $\pm 1,05$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

PJ5 yargısının ortalaması %3,54 ve standard sapması $\pm 1,14$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. PJ6 yargısının ortalaması %3,59 ve standard sapması $\pm 1,01$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. PJ7 yargısının ortalaması %3,53 ve standard sapması $\pm 1,10$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.20: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
IJ1:Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	150	3,80	,983	%2,7	%8,7	%18,0	%47,3	%23,3
IJ2: Yöneticimiz taraf tutmaz.	148	3,76	1,158	%5,4	%12,2	%12,8	%40,5	%29,1
IJ3: Yöneticimiz alınan kararlar ve uygulamalar hakkında çalışanlarına zamanında geribildirim sağlar.	153	3,73	1,058	%4,6	%8,5	%19,6	%43,8	%23,5
IJ4:Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	151	3,87	1,069	%4,0	%8,6	%14,6	%42,4	%30,5
IJ5:Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	154	3,92	1,060	%5,2	%5,2	%13,6	%44,8	%31,2
IJ6:Yöneticim isimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.	153	3,85	,992	%2,0	%9,2	%18,3	%43,1	%27,5

Yukarıdaki tabloda katılımcıların ij uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

İJ1 yargısının ortalaması %3,80 ve standard sapması $\pm 0,98$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İJ2 yargısının ortalaması %3,76 ve standard sapması $\pm 1,15$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İJ3 yargısının ortalaması %3,73 ve standard sapması $\pm 1,05$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İJ4 yargısının ortalaması %3,87 ve standard sapması $\pm 1,06$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İJ5 yargısının ortalaması %3,92 ve standard sapması $\pm 1,06$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İJ6 yargısının ortalaması %3,85 ve standard sapması $\pm 0,99$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.21: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DJ1:Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	152	3,89	1,077	%3,3	%9,9	%14,5	%39,5	%32,9
DJ2:Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	152	3,66	1,151	%5,3	%13,2	%17,8	%38,2	%25,7
DJ3:Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	151	3,54	1,165	%6,0	%15,9	%17,2	%39,7	%21,2
DJ4:İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	154	3,47	1,227	%8,4	%15,6	%18,2	%36,4	%21,4
DJ5: İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	149	3,40	1,108	%7,4	%12,1	%28,2	%37,6	%14,8

Yukarıdaki tabloda katılımcıların dj uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

DJ1 yargısının ortalaması % 3,89 ve standard sapması $\pm 1,07$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. DJ2 yargısının ortalaması % 3,66 ve standard sapması $\pm 1,15$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. DJ3 yargısının ortalaması %3,54 ve standard sapması $\pm 1,16$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. DJ4 yargısının ortalaması %3,47 ve standard sapması $\pm 1,22$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. DJ5 yargısının ortalaması %3,40 ve standard sapması $\pm 1,10$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.22: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖP1:Karlılık oranımız sektör ortalamasına göre iyi bir düzeydedir.	150	3,57	1,032	%3,3	%12,7	%26,0	%40,0	%18,0
ÖP2:Karlılık oranımızdaki büyüme sektör ortalamasına göre iyi bir düzeydedir.	152	3,47	1,016	%3,9	%13,2	%28,9	%40,1	%13,8
ÖP3:Satışlardaki büyüme oranımız sektör ortalamasına göre iyi bir düzeydedir.	153	3,63	1,018	%2,6	%12,4	%23,5	%41,8	%19,6
ÖP4:Yatırımlarımızın geri dönüşüm oranı sektör ortalamasına göre iyi bir düzeydedir.	153	3,58	0,977	%3,3	%9,8	%28,1	%43,1	%15,7
ÖP5:Sektör rekabetçiliği içerisinde firmamızın rekabet edebilme gücü sektör ortalamasına göre iyi bir düzeydedir.	152	3,76	0,926	%1,3	%8,6	%23,7	%45,4	%21,1
ÖP6:Yeni ürün geliştirilmesindeki başarı oranı sektör ortalamasına göre iyi bir düzeydedir.	151	3,57	0,990	%3,3	%11,3	%25,8	%44,4	%15,2
ÖP7:Genel performans düzeyi sektör ortalamasına göre iyi bir düzeydedir.	151	3,62	0,901	%1,3	%12,6	%21,2	%53,0	%11,9
ÖP8:Firmamız sektörde lider firma durumundadır.	153	3,37	1,050	%3,9	%17,6	%30,1	%34,6	%13,7
ÖP9:Firmamız gelecek odaklı düşünen ve davranan bir firmadır.	153	3,82	0,933	%2,6	%5,9	%20,3	%49,0	%22,2

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öp uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

ÖP1 yargısının ortalaması %3,57 ve standard sapması $\pm 1,03$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.ÖP2 yargısının ortalaması %3,47 ve standard sapması $\pm 1,01$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. ÖP3 yargısının ortalaması %3,63 ve standard sapması $\pm 1,01$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. ÖP4 yargısının ortalaması %3,58 ve standard sapması $\pm 0,97$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. ÖP5 yargısının ortalaması %3,76 ve standard sapması $\pm 0,92$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

ÖP6 yargısının ortalaması %3,57ve standard sapması $\pm 0,99$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. ÖP7 yargısının ortalaması % 3,62 ve standard sapması $\pm 0,90$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

ÖP8 yargısının ortalaması %3,37 ve standard sapması $\pm 1,05$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. ÖP9 yargısının ortalaması %3,82 ve standard sapması $\pm 0,93$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.23: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÜD1:İhtiyaç duyduğumda yöneticilerimden yardım alacağıma güvenirim.	152	3,82	1,076	%6,6	%4,6	%15,1	%48,0	%25,7
UD2:Yöneticilerimiz çalışanlarının yükselmesiyle yakından ilgilenir.	152	3,67	1,072	%5,3	%9,9	%17,8	%46,7	%20,4
UD3:İşle ilgili sorun olduğunda yöneticilerimizle rahatlıkla konuşabiliriz.	153	3,84	,988	%2,6	%7,2	%20,3	%43,1	%26,8
UD4:Yöneticilerimiz hatalarımızdan ders almamıza ve öğrenmemize izin verir.	151	3,88	,894	%2,0	%4,0	%22,5	%47,0	%24,5

Yukarıdaki tabloda katılımcıların üd uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

ÜD1 yargısının ortalaması %3,82 ve standard sapması $\pm 1,07$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. ÜD 2 yargısının ortalaması %3,67 ve standard sapması $\pm 1,07$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. ÜD 3 yargısının ortalaması %3,84 ve standard sapması $\pm 0,98$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. ÜD 4 yargısının ortalaması %3,88 ve standard sapması $\pm 0,89$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.24: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
IMP1:Yöneticilerimiz sadece hak edenleri cezalandırır.	150	3,58	1,160	%6,0	%13,3	%20,7	%36,7	%23,3
IMP2: Yöneticilerimiz çalışanlar arasında ayırım gözetmez.	150	3,88	1,117	%4,0	%10,0	%14,7	%36,7	%34,7

Yukarıdaki tabloda katılımcıların imp uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

IMP1 yargısının ortalaması %3,58 ve standard sapması $\pm 1,16$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. IMP2 yargısının ortalaması %3,88 ve standard sapması $\pm 1,11$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.25: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
BĞ1: Çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır.	151	3,72	1,021	%3,3	%8,6	%23,8	%41,1	%23,2
BĞ2:Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinirler.	154	3,88	,917	%1,3	%7,1	%19,5	%46,8	%25,3
BĞ3:Çalışanlar birbirlerine yardım ederler.	154	3,75	,954	%1,9	%9,1	%22,1	%46,1	%20,8
BĞ4: Çalışanlar diğerlerine yönelik kişisel ilgi gösterirler.	154	3,68	,988	%4,5	%5,8	%24,7	%46,8	%18,2

Yukarıdaki tabloda katılımcıların bg uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

BG1 yargısının ortalaması %3,72 ve standard sapması $\pm 1,02$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. BG2 yargısının ortalaması %3,88 ve standard sapması $\pm 0,91$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. BG3 yargısının ortalaması %3,75 ve standard sapması $\pm 0,95$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. BG4 yargısının ortalaması %3,68 ve standard sapması $\pm 0,98$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.26. Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İÇT1:Yöneticilerimiz yüksek performansı görüp takdir ederler.	153	3,74	1,163	%6,5	%9,8	%15,0	%40,5	%28,1
İÇT2:Yöneticilerimiz çalışanlarını örnek gösterirler.	151	3,76	1,069	%3,3	%12,6	%13,9	%45,0	%25,2

Yukarıdaki tabloda katılımcıların ict uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

İCT1 yargısının ortalaması %3,74 ve standard sapması $\pm 1,16$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. İCT2 yargısının ortalaması %3,76 ve standard sapması $\pm 1,06$ Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.27. Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
BS1:Çalışanlar hiç tatilleri yokmuş gibi hissederler.	149	3,00	1,268	%13,4	%25,5	%22,8	%24,2	%14,1
BS2:İş arkadaşlarımla işle ilgili taleplerinden ötürü kendimi tükenmiş hissederim.	152	2,68	1,176	%20,4	%23,0	%29,6	%21,7	%5,3
	147							

Yukarıdaki tabloda katılımcıların bs uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

BS1 yargısının ortalaması %3,00 ve standard sapması $\pm 1,26$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda kararsız görünmektedir. BS2 yargısının ortalaması %2,68 ve standard sapması $\pm 1,17$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda kararsız görünmektedir.

Tablo 6.28: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
TJ1:Yapacak çok işim ama az zamanım var.	148	3,04	1,250	%14,9	%18,2	%27,7	%26,4	%12,8

Yukarıdaki tabloda katılımcıların TJ uygulamasına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Bu duruma göre katılımcıların “yargısına ilişkin ortalama %3,04 ve Standard sapma $\pm 1,25$ olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların “ konusunda kararsız kaldığı görülmektedir.

Tablo 6.29: Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
CS1:Müşteriler bizimle iş yapmaya devam ederler.	148	3,92	,869	%2,0	%4,1	%17,6	%52,7	%23,6
CS2:Müşteriler ürünlerimizin fonksiyonlarından ve ürünlerin fiyat aralıklarından memnundurlar.	148	3,85	,836	%2,0	%2,0	%25,0	%50,7	%20,3
CS3:Müşteriler ürünlerimizi satın alırken ödedikleri fiyatın ürüne değer olduğunu düşünürler.	149	3,99	,810	%1,3	%2,7	%16,8	%53,7	%25,5
CS4:Müşterilerimiz ürünlerimizin kalitesinden memnundur.	150	4,03	,951	%3,3	%3,3	%13,3	%46,7	%33,3
CS5:Müşterilerimiz ürünlerimizi sadıktır.	153	3,69	1,090	%5,9	%8,5	%18,3	%45,1	%22,2

Yukarıdaki tabloda katılımcıların cs uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

CS1 yargısının ortalaması %3,92 ve standard sapması $\pm 0,86$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. CS2 yargısının ortalaması %3,85 ve standard sapması $\pm 0,83$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. CS3 yargısının ortalaması %3,99 ve standard sapması $\pm 0,81$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. CS4 yargısının ortalaması %4,03 ve standard sapması $\pm 0,95$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır. CS5 yargısının ortalaması %3,69 ve standard sapması $\pm 1,09$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu yargıya katılmaktadır.

Tablo 6.30. Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	St.S.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
CO1:Çalıştığım işletmede söylenenle yapılanların birbirinden farklı olduğuna inanıyorum.	150	2,74	1,282	%23,3	%20,0	%24,0	%24,7	%8,0
CO2:Çalıştığım işletmede politikalar, amaçlar ve uygulamaların çok az ortak noktası vardır.	150	2,84	1,254	%20,7	%14,7	%35,3	%18,7	%10,7
CO3:Kendimi çalıştığım işletmenin uygulama ve sloganlarıyla dalga geçerken bulurum.	152	2,49	1,337	%30,3	%27,0	%16,4	%16,4	%9,9
CO4:Çalıştığım işletmenin çalışanlarından beklediği davranışlar ve ödüllendirdiği davranışlar farklıdır.	154	2,81	1,251	%19,5	%21,4	%26,6	%23,4	%9,1
CO5:Çalıştığım işletmenin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekten yapılanlar arasında çok az benzerlik olduğunu görüyorum.	152	2,69	1,318	%24,3	%23,0	%22,4	%19,7	%10,5
CO6:Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman gerilirim.	150	2,45	1,288	%29,3	%29,3	%15,3	%18,7	%7,3
CO7:Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman kaygılanırım.	152	2,64	1,294	%25,7	%22,4	%21,7	%22,4	%7,9
CO8:Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman sinirlenirim	153	2,33	1,208	%32,0	%28,8	%17,6	%17,6	%3,9
CO9:Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman kızgınlık hissederim.	152	2,31	1,235	%32,9	%30,3	%15,1	%16,4	%5,3
CO10:Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, çalıştığım fakültede olanlar hakkında yakınırım.	146	2,55	1,260	%26,0	%26,7	%20,5	%19,9	%6,8
CO11:Çalıştığım işletmede herhangi bir şey olduğunda çalışma arkadaşlarımla anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	149	3,04	1,294	%14,8	%24,2	%16,1	%32,2	%12,8
CO12:Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	150	3,20	1,164	%10,0	%18,7	%23,3	%37,3	%10,7
CO13:Çalıştığım işletmenin uygulama ve politikaların diğer çalışanlarla eleştiririm.	151	2,99	1,203	%13,9	%21,9	%23,8	%31,8	%8,6
CO14:Çalıştığım işletmede herhangi bir şey olduğunda çalışma arkadaşlarımla anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	153	3,20	1,300	%14,4	%17,0	%18,3	%34,6	%15,7

Yukarıdaki tabloda katılımcıların co uygulamalarına ilişkin yargılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Likert ölçeğine uygun hazırlanan sorularda 1 ile 5 arasında verilen puanların ortalamaları ve ortalamadan ne kadar sapma gerçekleştiği incelenmektedir. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda “1-Tamamen Katılmıyorum” ve 5-Tamamen Katılıyorum”u temsil etmektedir. Tabloda yer alan yargılara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

CO1 yargısının ortalaması %2,74 ve standard sapması $\pm 1,28$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. CO2 yargısının ortalaması %2,84 ve standard sapması $\pm 1,25$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. CO3 yargısının ortalaması %2,49 ve standard sapması $\pm 1,33$ 'dür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmekte, hatta katılmama meyli görülmektedir. CO4 yargısının ortalaması %2,81 ve standard sapması $\pm 1,25$ 'tir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir.

CO5 yargısının ortalaması %2,69 ve standard sapması $\pm 1,31$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. CO6 yargısının ortalaması %2,45 ve standard sapması $\pm 1,28$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmekte, hatta katılmama meyli görülmektedir. CO7 yargısının ortalaması %2,64 ve standard sapması $\pm 1,29$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. CO8 yargısının ortalaması %2,33 ve standard sapması $\pm 1,20$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmekte, hatta katılmama meyli görülmektedir.

CO9 yargısının ortalaması %2,31 ve standard sapması $\pm 1,23$ 'tür. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmekte, hatta katılmama meyli görülmektedir. CO10 yargısının ortalaması %2,55 ve standard sapması $\pm 1,26$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda hemen hemen kararsız görünmektedir. CO11 yargısının ortalaması %3,04 ve standard sapması $\pm 1,29$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda kararsız görünmektedir. CO12 yargısının ortalaması %3,20 ve standard sapması $\pm 1,16$ 'dır. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda oldukça kararsız görünmektedir. CO13 yargısının ortalaması %2,99 ve standard sapması $\pm 1,20$ 'dir. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda kararsız görünmektedir. CO14 yargısının ortalaması %3,20 ve standard sapması $\pm 1,30$ 'dur. Bu sonuca göre ankete katılan kişiler bu konuda oldukça kararsız görünmektedir.

Çalışanların çalışma arkadaşları ile anlaşması açısından genelde olumlu yaklaşıtları görülmektedir. Özellikle işletmede herhangi bir şey olduğunda çalışma arkadaşlarıyla anlamlı bakışmalarda bulundukları belirtilmekte ve diğer çalışanlarla, işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşulduğu ifade edilmektedir.

Benzer şekilde çalışma ortamına karşı olumlu duygular beslendiği de ifadeler arasında yer almaktadır. Cevaplardan çalışanların işletmeyi düşündükleri zaman kızgınlık, gerginlik ve asabiyet gibi olumsuz duygular yaşanmadığı anlaşılmaktadır.

7. SONUÇ ve TARTIŞMA

Birinci dünya savaşı ve ikinci dünya savaşından sonra tüm dünyada ülkelerinde kendini gösteren ekonomik yoksulluk ve sosyal psikolojideki çöküntü devletleri ekonomi alanında yeni arayışlara yöneltmiştir. Ekonomik alanda tam bir çöküntü içerisine giren ülkeler ekonomilerini canlandırmak için ürün ve hizmet üretimine ağırlık vermeye başlamışlardır.

Bu yeni süreçte artan ürün ve hizmet oluşumunu daha fazla tüketiciyle buluşturmak için çeşitli ölçütlere göre organize olmuş işletmeler ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllara kadar üreticilerin çoğu ekonomik bunalımda olmaları ve yeni pazarlama stratejilere ihtiyaç duymalarına rağmen genellikle talebe göre üretim felsefesinde üretim yapmışlardır. Bu stratejinin başlangıçta savaş sonrası büyümen için etkili bir yöntem olarak kendisini göstermiştir.

Günümüzde işletmeler sürekli değişen koşullar ve artan rekabet ortamında belirledikleri amaçlara ulaşmak için stratejik yönetim ilkelerine uygun hareket etmek zorundadırlar. Ayrıca faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken stratejik yönetim ilkeleri yanında rekabet gücü kavramına da önem vermelidirler.

İşletmeler stratejik yönetim ilkelerini faaliyetlerinin sevk ve idaresinde kullanırken ve işletme ürünlerinin rekabet gücüne etki eden faktörlerin analizlerini yaparken, işletmelerin yönetim yapısına, sermayesine, insan gücü kapasitesine ve ekonomik değişimlerde gösterebilecekleri dirence dikkat etmelidirler.

KOBİ'lerin sayısı büyük ölçekli işletmelere oranla daha fazladır. Dolayısıyla istihdam edilen insan sayısı ve üretim kapasitesi toplam KOBİ sayısı göz önüne alındığı zaman ekonomi açısından önem arz etmektedir. Ekonominin gizli güçleri durumda olan KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları planlaması aynı derecede önemlidir.

Küreselleşmeyle birlikte giderek artan zorlu rekabet ortamında KOBİ'lerin önemi giderek artmıştır. Yapısal olarak büyük ölçekli işletmelere göre daha küçük yapıları olan KOBİ'ler küreselleşmenin etkisiyle açılan ve kolay ulaşılabilen pazar ortamında varlıklarını devam ettirebilme şansı yakalamışlardır. Fakat aynı küresel pazar küresel ekonominin etkisiyle her an değişiklik gösterebilmektedir.

İşletmelerin en değerli varlıkları hiç şüphesiz insanlardır. İnsanın İşletmeye kazandırdığı katma değer işletmelerin varlığını sürdürmesi, rakipleri arasında fark yaratması açısından çok önemlidir. Bilgi, teknoloji, yöntem v.b. unsurlar işletmeler tarafından kendi içlerinde taklit edilebilir, ancak iyi seçilmiş bir personelin performansı, becerisi bireysel özelliklerinin taklit edilmesi çok zordur. Bundan dolayı kaliteli elamanın istihdam edilmesi Kobi'ler için çok önem arz etmektedir. Kaliteli elamanı istihdam edebilmek ve elde tutabilmek doğru insan kaynakları uygulamakla mümkündür. Günümüzde artık insana verilen değer artmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimi de gittikçe artmaktadır. Ülkemizde çoğu KOBİ'ler bunun farkına varamamışlardır. Büyük işletmeler küçük işletmelere nazaran insan kaynakları yönetimi uygulamasını yapmaktadırlar. Bundan dolayı da KOBİ'ler insan kaynakları yönetimini nasıl yapacağını da bilmemektedirler. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin ihtiyaçlarına uygun özellikte ve sayıda personeli sağlama, çalışan personeli geliştirme, en verimli biçimde bu personelden yararlanmayı, işletmeye katkısını en üst seviyeye çıkarmaya amaçlamalıdır. Günümüzde insan kaynakları kobi'lerde olsun gerekse diğer işletmelerde sürdürebilir rekabet avantajı sağlayan çok önemli değerlerdir.

Gerek küresel gerekse de yerel ekonomik şartlardan kolay etkilenen dar sermayeli KOBİ'ler yaşanabilecek en ufak olumsuzlukta çıkmaza girebilmektedirler. Büyük ölçekli işletmelere oranla daha fazla problemlerle karşılaşan KOBİ'ler varlıklarını devam ettirebilmek için stratejik yönetimlere yönelmeli ve bu yönelimler içerisinde insan kaynakları yönetimine ve insan kaynakları planlamasına dikkat etmelidirler. İşletme için personelin kalitesi böylesine önemli olduğuna göre insan kaynaklarının da temin edilme yolları da önemlidir.

İşletmeleri yormayacak, zaman ve emek kaybına yol açmayacak, maddi külfet oluşturmayacak aday bulma yöntemlerini kullanmak işletmelere kolaylık sağlayacaktır. Benim bu çalışmamda KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi uygulamasının öneminden başlanarak elaman istihdamında kullanılan yöntemlere yer verilmiştir. Her bir yöntem ayrı, ayrı ele alınarak avantaj ve dezavantajları tartışılmıştır.

Anket verilerinden elde edilen sonuca göre KOBİ yöneticileri ve çalışanlarının büyük bir kısmı KOBİ'de insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini savunucu yönde cevaplar vermişlerdir. Özellikler çalışan sayısının 10 ve üzeri olduğu KOBİ'de insan kaynaklarının gerekliliği hem çalışanlar hem de iş yeri sahipleri tarafından kabul edilmiştir.

Kobiler deki insan kaynakları yönetim uygulamalarının yapısını ifade etmek gerekirse, informal bir yapıdan söz edilebilir. Kuralların belli olmadan, yazılı herhangi bir metin yada metaryala ihtiyaç duyulmadan, günebirlik ve subjektif çözümlerle götürülen Kobi'lerde bilimsel bir veriye dayanmayan bir insan kaynakları yapısı olduğu anlaşılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan Kobi'lere ait sonuçlar aşağıdaki gibi özetleyebilirim.

- Anket sonuçlarında görüldüğü gibi çoğu firmalarımızda insan kaynakları bölümü bulunmamaktadır. İnsan kaynaklarına ihtiyaç duyulduğunda bu işleri; idari işler, muhasebe veya finansman, pazarlama bölümlerinden herhangi biri bunu yapabilmektedir. Firma sahibi yada yönetici ilgili bütün işlerden sorumlu olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminden de sorumlu oldukları anlaşılmıştır. İnsan kaynakları planlamasını, ise alımlarında yine firma sahipleri ilgilenmektedir.

- Kobilerin büyük çoğunluğu mikro ve küçük ölçekli olduğu düşünülürse, Kobiler de insan kaynakları biriminin varlığı tespit edilememiştir. İnsan kaynakları uygulamaları açısından verilen cevapları değerlendirmek gerekir ise çalışanlar tarafından en çok katılım sağlanan durumların firma tarafından takım çalışmasına aktif olarak destek verilmesi görülmektedir. Çalışanlar ayrıca iyi bir performans sergilediklerini düşünmektedir. Bu da firmanın bireysel performansa değer verdiğiinden kaynaklandığı verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

- Bunlarla birlikte, performans değerlendirme işlemlerinin dokümantasyonunu ve standardizasyonunda problemler yaşandığı düşünülmektedir. Nitekim şirket tarafından son yıllarda çalışan tutum ve davranışlarına yönelik çalışmalarda da azalış sergilendiği görüşü hakimdir. Bu görüşe paralel, firma tarafından mesleki gelişim programları düzenlenmediği de belirtilmektedir.

- Buradan hareketle, firmanın bireysel performansı teşvik ettiği ancak sürdürülebilirlik çerçevesinde bir performans sistemine sahip olmadığı görülmektedir. Nitekim personelin gelişmesine katkıda bulunmak maksadıyla meslek içi eğitim programları düzenlenmemesi de önceliklerin gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Şirket tarafından rutin olarak çalışan tutum ve davranışların gelişim seyri

izlenmeli ve bu maksatla mülakat, görüşme ve anket gibi yöntemlerle kantitatif çalışmalarla durum tespiti yapılabilirdir.

- Ne var ki, şirketin kurumsal olarak performansı değerlemede yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

- Betimleyici istatistikler İBHA açısından verilen cevapların dağılımı incelendiğinde, çalışanlar tarafından iş tanımlarının yeterli derecede anlaşılır bulunduğu, muğlak bir konu kalmadığı ve iş tanımlarının yeni işe alınanlar dahil herkesin anlayabilecek şekilde oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışanlar firmayı yenilikçi bir firma olarak da tanımlamaktadır. Öte taraftan, göreceli olarak firmanın yeterli görülemeyecek bazı uygulamaları da bulunmaktadır. Örneğin, firmanın uygun bir performans değerlendirme sistemine sahip olmayışı ya da eğitim sisteminin çalışanlar tarafından uygun bulunmayışı gibi. Personel temini açısından işe alımlarda uygulanan testlerinin uygunluğuna katılmayan çalışanların da mevcut olması bu uygulamaların gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir.

- Araştırma sonucuna göre, Yöneticiler, çalışanlara iş performansını değerlendirmek için kullanılan standartlar hakkında söylemde (açıklamada) bulunur. Açıklamaların firma çalışanların olumlu sonuçları olacağına inanmaktadırlar.

- Firmamızda resmi ve yazılı disiplin politikası, işi bırakan çalışanlarla çıkış görüşmeleri gerçekleştirilmesi, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini ifade eden kuralların belirlenmesi ve firmamızda yapılan işlere yönelik belgelendirme kuralları belirlenmesi çalışanları işe daha çok önem vermeleri ve performansların artacağına inanılmaktadır.

- Kobi'ler de insan kaynakları uygulamasında DB Betimleyici istatistiklerinde çalışanlar ağırlıklı olarak firmalarına karşı duygusal bağlılık hissetmekle birlikte, halen şirketin bir aile ortamı oluşturulmadığı anlaşılmaktadır. Bu duruma paralel de aitlik hissi geliştiremeyen çalışanların bulunduğu görülmektedir.

- Anket sonuçlarına göre, çalışanlar kendilerini firmalarına karşı sorumlu hissetmektedir. Firmalarına herhangi bir şey olduğunda kendilerinin sorumlu olduğuna inanmaktadırlar.

- Araştırma sonuçlarına göre DEV Betimleyici istatistiklerinde, firmada çalışmak yada firmadan ayrılmaları konusunda kararsız kalmışlardır buda Türkiye'nin genel konjktörü söz konusu olabilmektedir.

- Kobilerde insan kaynakları araştırma sonuçlarına göre İT Betimleyici istatistiklerinde sonuç olarak İş tatmini açısından çalışanların cevapları dağılımı incelendiğinde, çalışanların genel olarak hemen hemen her konuda tatmin duydukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissinden memnuniyetin ön plana çıktığı, bu tatmini iş güvencesine bağlı memnuniyetin takip ettiği görülmektedir. Çalışma şartları açısından duyulan memnuniyetin de yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak memnuniyet duyulsa da bazı konularda iyileştirme yapılabileceği ifade edilmektedir. Bu anlamda çalışanların amirlerin tutum ve davranışlarından memnuniyet derecelerinin diğer alanlara kıyasla düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bir diğer memnuniyet seviyesinin yükseltilebileceği alan ise terfi olanaklarına ilişkindir. Çalışanlar yaptıkları işlerden dolayı takdir edilmelerini önemsemektedirler.

- Araştırma sonuçlarına göre PJ Betimleyici istatistiklerde firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını çalışanlar açısından önemli olduğu bunun performans sonuçlarında ortaya çıkacağını söylemektedirler.

- Araştırma sonucuna göre çalışanlar yöneticilerin düşüncelerinizi dikkate almalarını istemektedirler. Yöneticilerin taraf tutmamasını istemektedirler. çalışanlar yöneticilerinin alınan kararlar ve uygulamalar hakkında çalışanlarına zamanında geribildirim sağlamalarını istemektedirler. Yöneticim isimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim sağlamasını ve yöneticilerimiz çalışanların haklarına önem vermelerini istemektedirler. firmalarda çalışanlar yöneticilerin nazik ve anlayışlı olmaları gerektiğine inanmaktadırlar.

- Firmalarda yöneticilerin adil davranması ve firmalar çalışanların çabalarını yani yaptığı iş ve strese göre ödüllendirilmelerini savunmaktadırlar. Bunun da firmaya katkısının büyük olacağını düşünmektedirler.

- Araştırma sonuçlarına göre ÖP Betimleyici İstatistiklerinde firmalarının gelecek odaklı düşündüğünden ve sektörde rekabetçi anlayışı davrandığında karlılık oranlarının yüksek olacağı ve piyasada lider konuma geleceğini düşünmektedirler.

- Araştırma sonuçların da firma çalışanların üst yöneticilerden gerektiğinde destek almaları yani çalışanlar hata yaptıklarında ve bir sorun olduğunda üst yöneticilerle rahat bir şekilde konuşabilmeleri firma açısından önemli olduğuna ve bunun da anket sonucuna da yansdığına görebilmekteyiz.

- Araştırma sonuçlarına göre İMP Betimleyici istatistiklerinde yöneticilerimiz sadece hak edenleri cezalandırır ve yöneticilerimiz çalışanlar arasında ayırım gözetmemeleri olumlu sonuçlar vereceğine inanmaktadırlar.

- Firmalarda güçlü bir takım ruhu olması ve çalışanların birbirleriyle iyi geçinmeleri birbirlerine yardım etmeleri olumlu bulunmuştur. Çalışanlar yöneticilerin kendilerinin yüksek performansına göre takdir etmelerini istemektedirler.

- Kobiler de firma çalışanları kendilerini hiç tatilleri yokmuş gibi hissetmemektedirler. Çalışanlar iş arkadaşlarının işle ilgili taleplerinden ötürü kendilerini tükenmiş hissetmektedirler sorularına kararsız kalmışlardır yani firmalarında tatil yapamama fikrine sıcak bakmamaktadırlar. firma çalışanları yapacak çok işlerinin olduğunu ama az zamanlarının olduğuna da inanmamaktadırlar çünkü zaman iyi kullanıldığı zaman işlerin hepsini de planlı bir şekilde yapabileceklerine inanmaktadırlar.

- Kobilerde insan kaynakları araştırma sonuçlarına göre CS Betimleyici istatistiklerinde müşterilerin kendi firmalarıyla iş yapmaya devam edeceklerine, ürünlerin kalitesinden, ürün alırken ödedikleri fiyatın önünde değerinin olduğuna bununla birlikte müşterilerin ürünlerine sadık olduklarına inanmaktadırlar.

- Araştırma sonuçlarına göre CO Betimleyici istatistiklerinde; Çalışanların çalışma arkadaşları ile anlaşması açısından genelde olumlu yaklaşıtları görülmektedir. Özellikle işletmede herhangi bir şey olduğunda çalışma arkadaşlarıyla anlamlı bakışmalarda bulundukları belirtilmekte ve diğer çalışanlarla, işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşulduğu ifade edilmektedir. Benzer şekilde çalışma ortamına karşı olumlu duygular beslendiği de ifadeler arasında yer almaktadır. Cevaplardan çalışanların işletmeyi düşündükleri zaman kızgınlık, gerginlik ve asabiyet gibi olumsuz duygular yaşanmadığı anlaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

- AKGEMCİ, T., 2001. KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB: Ankara.
- ALPUGAN, O., 1998. Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, 3. Basım, Ankara.
- ASO, 1997. KOBİ'lerin Sermaye Piyasasından Yararlanma Olanakları I, Asomedia, Şubat, Ankara.
- AYKAÇ, B., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- AYTAÇ, S., 1997. Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları, 1. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, 2012, Finansal Kirama Şirketleri, <http://www.treasury.gov.tr/çalışma-rapor.htm>
- BAYSAL, A.C., 1992. Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Yay. NO:225, İstanbul, 1992.
- BEKAR, B., 2005. KOBİ'lerin Yüzde 5'i KOBİ", Garanti KOBİ Girişim Dergisi, İstanbul.
- BİNGÖL, D., 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayın. İstanbul.
- BOTTOMLEY H. Michael, Personel Management, London: MF Higher Business Education Series, 1983.
- BRİGGS, S., ve KEOGH, W. 1999. Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence. Total Quality Management.
- ÜYÜKUSLU A., 1998. Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi; Der Yayınları, İstanbul.
- CAN, H., A. AKGÜN, ve S. KAVUNCUBAŞI, 2001. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CANBAŞ, S., 1989. Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler", 3.Ulusal İşletmecilik Kongresi Tebliğ, Nevşehir.
- CENZO, D. A. ve STEPHEN P. R., 1994. Human Resource Management, 4th. Ed., USA:John Wiley.
- ÇETİN, C., 1996. Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul.
- ÇINGİ, H., Örneklem Kuramı, Ankara: Ankara Hacettepe Üniversitesi Basımevi, 1994.
- DAĞIDIR, C., 2007. Türkiye'de Faaliyet Gösteren Yabancı Bankaların KOBİ'lerle Finansman Olanığı ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DEMİR, N., 2003. Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler, 3. baskı., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 633, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, KOBİ'lere Destek ve KOSKEG, 2008 Raporu
- DİNÇER,Ö., 1994. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,Timaş Yayınevi,İstanbul 1994.

- DÜZCE, Ç., 2007. Türkiye’de KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Alternatif Finansman İmkanları, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İktisat Teorisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Encyclopaedia Britannica, 1964.
- EREZ, Y., 1998. Küçük Sanayicinin Sermaye Sorunu, Para Sermaye Piyasası, Aylık Dergi, Temmuz Yıl 10, İstanbul.
- EU, 2005 Science and Technology in Europe, Eurostat
- FINDIKÇI, İ., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- FİLİZÖZ B., 2003. İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşımın Gerekliliği, C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4, 2003.
- GARANTİ, 2005, KOBİ’lerin Sektörlere Yarattığı 10 Büyük Fırsat, KOBİ Girişim Dergisi, İstanbul.
- HAYS, R.C. 1972., International Business and Introduction to the World of the Multinational Firm, New York, Printice-Hall.Inc, 1972
- HAYTOĞLU, T., 1991. İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Uygulama, İstanbul: İstanbul Ü.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1991.
- HODGETTS R., LUTHANS F., 1991. International Management, New York, McGraw Hill.
- KARASAR, N., 1998. Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayınları, 1998.
- KARGÜL, İ. D., 1997. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- KAYNAK T., ADAL Z., ATAAY İ., UYARGİL C., SADULLAH Ö., ACAR A. C., ÖZÇELİK O., DÜNDAR G., ULUHAN R., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V. Yay. NO:7, İstanbul.
- KAYNAK Tuğray, Personel Planlaması, İstanbul: İstanbul Ü., İşletme Fak., Yayın No:228, 1998.
- KOSGEB, 2002. (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), Kobi Rehberi, TOBB Genel Yayın No Genel: 359 – PM:2 Ankara.
- KÜÇÜKÇOLAK, R. A., 1997. KOBİ’lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü, Karizma Yayıncılık, İstanbul, 1997
- MENSCH, G. ve RICHARD J.N, Work, Organizations and Techonological Change, Chicacago: Plenum Press, 1982.
- MSUGT, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, (Sıra No:1), 26.12.1992, 21447 sayılı Resmi Gazete
- MUCUK, İ., Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001Md.Ortak Yayını, Bursa, 2002.
- MÜFTÜOĞLU, T., T. DURUKAN, Girişimcilik ve KOBİ’ler, Gazi Kitabevi, Ankara.
- MÜFTÜOĞLU, T., 2002. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar, Öneriler, Turhan Kitabevi, Ankara.
- MÜFTÜOĞLU, T., 1991. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar Öneriler, 2.Baskı, Sevinç Yayınları, Ankara.
- MÜFTÜOĞLU, T., 1997. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar, Öneriler, EGS Bank Yayınları, No:1, Ankara.

- MÜFTÜOĞLU, T., 2007. İşletme Sahipliği, Yöneticilik ve Girişimcilik, www.ostimgazetesi.com/article.asp?intArticleID=4&intEditorID=6 (14.02.2013).
- PALMER, M., WINTERS, K., 1993. İnsan Kaynakları. Rota Yayınları. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul
- SABUNCUOĞLU, Z., 1984. Personel Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- SADULLAH, Ö., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi, No:537, Eskişehir.
- SARIASLAN, H., 1992. Venture Capital; Risk Sermayesi Finansman Modeli ve Türkiye’de Uygulama Olanakları, ASO Dergisi, Sayı 113, Ocak-Şubat, Ankara.
- SERİNKAN, C., 1996. “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara.
- SEYMEN, O., 2001. "2000’li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi", Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir.
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, 2012. Finansal Kirama Şirketleri, <http://www.treasury.gov.tr/çalışma-rapor.htm>
- TANDOĞAN, B., Finansal Tablolar Analizi ve Finansman Yöntemlerini Değerlendirilmesi, İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası ve İnegöl Organize Sanayi Bölgesi
- TAŞKIN, E., 1993. İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, 1. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- TAYLOR, S., BEECHLER, S., ve NAPIER, N., 1996. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management’, Academy of Management Review, 21.
- TMMOB Makine Mühendisleri Odası, 1999.
- TMMOB, 1999. Türkiye Makine Mühendisleri Odası, 1999, *KOBİ El Kitabı*, MMO Yayın No:211, İstanbul.
- TSPAKB, “Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi: Finansal Yönetim”, http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansal_yonetim_ileri.pdf, (28.12.2012)
- TSPAKB, 2012. Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi: http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansal_yonetim_ileri.pdf
- TUĞCU, K., 1998. “2000’ li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, Mercek Dergisi, Ocak, s.79.
- ULUDAĞ , İ. ve Serin, V., 1991, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler - Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler -, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1991-25, İstanbul.
- USLU, S. ve DEMİREL, Y., 2005. KOBİ’lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma, http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_12/sayi_12_11_s_uslu_y_demir_el_173_184.pdf (12.07.2013).
- www.insankaynaklari.com
- YÖRÜK, N., Ü. BAN, 2003. KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama, Gazi Kitabevi, ANKARA.
- YÜKSEL Ö., 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi, ikinci Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

YÜKSEL, Ö., ve TAŞKAN, E. S., 2005., Basel II Kriterleri Ve KOBİ'lerin Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesine Etkileri" Sunusu, İzmir.
Zengin, A., 2006. Makroekonomik İstikrar ve KOBİ'ler, www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_37.pdf (02.04.2013).
İNTERNET KAYNAKLARI

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1669/17810.pdf> (23.03.2013)
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/934/11649.pdf>
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_en.pdf,
(22.07.2007),
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf (26.05.2012).
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf (21.04.2013).
http://www.erkymm.com/yararli_makaleler/3.pdf (15.03.2013).
<http://www.eximbank.gov.tr/uygulama/anasozlesme.pdf>, 11.06.2007,
http://www.eximbank.gov.tr/html_files/MENU-2.htm, 11.06.2007.
<http://www.halkbank.com.tr/channels/1.asp?id=232>, 10.06.2007
<http://www.inisiyatif.net/document/22.asp>
<http://www.ostim.org.tr/tr/informationcenterdetail/avrupa-birligi-ve-kobiler/162>
<http://www.vakifbank.com.tr/1358.aspx>, 10.06.2007.
<http://www.eximbank.gov.tr/uygulama/anasozlesme.pdf>, 11.06.2007,
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., (Çevrimiçi) <http://www.tkb.com.tr/default.htm>,
19.06.2007.
<http://www.kgf.com.tr/3hangitur.htm>, 19.06.2007.
http://www.yapikredi.com.tr/tr-TR/kobi_bankaciligi/kredi_urunleri/kobi_kredi.aspx, 26.06.2007.
<http://www.isbank.com.tr/kurumsal/k-finansman-kucuk.html>, 30.06.2007.
<http://www.akbank.com/103.aspx>, 30.06.2007.
http://www.garanti.com.tr/bankacilik/kobi/kobilere_ozel/oda_anlasmalari/,
30.06.2007.
<http://www.finansbank.com.tr/isletme/kobifinans.jsp>, 30.06.2007
<http://www.tskb.com.tr/Kredilendirme.aspx>, 02.07.2007.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Talip GÜLYER
Doğum Yeri ve Tarihi : Kahramanmaraş- 30/03/1983

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
İşletme ABD
Doktora Öğrenimi :
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Simdaş İnşaat Limited Şirketi

İletişim

E-Posta Adresi :talipgulyer@hotmail.com
Tel. : 0533 501 61 51
Tarih :