



The struggles of SMEs to embed the human resources functions into the institutional base¹

KOBİ'lerin insan kaynakları fonksiyonlarını kurumsal bir tabana oturtma çabaları

Hürriyet Bilge²

Abstract

This study aims at emphasizing the functions of Human Resources(HR) that are regarded as the main source to cope with the problems and to reach the goals. The study deals with the SMEs in the Organized Industrial Zone in Manisa. The data collected from these institutions by through surveys have been subjected to factor analysis and thus seven factors have been defined. These factors are namely education, performance, evaluation, wage policy, managerial transparency, human resources database, career management, and occupational health and safety. Through the analysis, it has been found out that the increase in operating period doesn't have a significant effect on HR functions. Another finding in the study is that professional companies are more effective in the struggle of embedding HR functions into the institutional base than the family companies. Yet another finding is that there is a significant positive relationship between the size of SMEs and the HR functions.

Keywords: Small and Medium Business; Human Resource Management Functions; Manisa Organized Industrial Zone.

Özet

Çalışmanın temel amacı, KOBİ'lerin amaçlanan hedeflere ulaşması ve beliren sorunlarla baş edebilmesi için en önemli kaynak olarak kabul ettiği/etmek zorunda olduğu İKY fonksiyonlarının önemini vurgulamaktır. Araştırmanın kapsamına Manisa OSB'deki KOBİ'ler dâhil edilmişlerdir. Bu kurumlardan anket yoluyla veriler elde edilmiş ve faktör analizi sonucunda yedi adet faktör elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla eğitim, performans ve değerlendirme, ücret politikası, yönetsel şeffaflık, insan kaynakları veri tabanı, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenlik başlıkları altında toplanmıştır. Analiz sonucunda, KOBİ'lerde faaliyet süresinin artması İKY fonksiyonları üzerine olumlu fark oluşturmadığı yönünde; aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin, olan KOBİ'lere göre İK fonksiyonlarının kurumsal bir tabana oturtma çabalarının daha etkin olduğu görülmüştür. KOBİ'lerin büyüklüğü ile İKY fonksiyonları arasında olumlu bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Boy İşletmeler; İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları; Manisa Organize Sanayi Bölgesi.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

¹ This paper, which was produced from doctorate thesis, presented 03-06 November 2016 in Antalya 'International Strategic Research Congress'

² Assist. Prof. Dr., Celal Bayar University, School of Applied Sciences, Banking and Finance, hurriyet.bilge@gmail.com

1. GİRİŞ

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

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ekonomik koşulların bir sonucu olarak, KOBİ’ler pazar ve talep esnekliğine cevap verebilmek ve rekabetçi bir yapıya kavuşmak için çeşitli arayışlara girmişlerdir. Bu arayışlar, KOBİ’leri kurumsal bir tabana oturma yönelimli çabalara yönlendirerek rekabetçi bir yapıya kavuşmalarını sağlayacaktır. KOBİ’lerin, İnsan Kaynakları Fonksiyonları (İKF) açısından kurumsal bir tabana oturtma çabasında, öncelikle kurum içerisinde insan kaynakları bağlamında bir sistemin oluşturulması önemlidir. Bunun için önemli kararlar alabilecek yenilikçi, gelecek odaklı, vizyonu olan ve cesur yönetim kademelerine ihtiyaç vardır. İK fonksiyonlarında kurumsal bir taban oluşturma, bu bakış açısı ile değerlendirilmediğinde çalışanların karar alma ve uygulamaya koyma safhasında sıkıntılara ve tıkanmalara neden olabilecektir.

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

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

2. LİTERATÜR TARAMASI

Dünya çapında devam eden trend, ticaret sınırlarının ortadan kalkmakta olduğu ve genişleyen global ticarete KOBİ’lere gelişmiş ülkelerde bir fırsat ve kendini kanıtama imkanı sunduğu yöndedir (Susman, 2007: 1). Ülkemizde de istihdam sağlayan, ekonomiye katma değer oluşturan, bölgelerimiz arasındaki ekonomik dengeyi korumaya çalışan, büyük işletmelerin yardımcı ve tamamlayıcısı olan KOBİ’ler, ülke ekonomimizin ana direğini oluşturmaktadırlar (Demirel ve Sezgin, 2006: 117). Bunun paralelinde, global ekonomide özel sektör hakkındaki bilgilerin artmasıyla beraber, gerçekte KOBİ’lerin büyük firmaların bir parçası ve ekonomik süreçlerde KOBİ’lerin önemli roller üstlendiği görülmektedir. Aynı şekilde KOBİ’ler istihdamın önemli karşılayıcıları, toplam endüstri çıktısının da büyük bir kısmının üreticileri ve inovasyona ve daha net bir şekilde büyümeye ve gelişmeye katkıda bulunmaktadır (Jeppesen, 2005: 465). KOBİ’ler ülke ekonomisi ve sosyal yapısının temel taşı olmalarına karşın, yaşamları çoğunlukla uzun ömürlü olamamaktadırlar. KOBİ’lerin bir sistem olarak sorunları ele alındığında, bu sorunların temelinde, kurumsallaşamamaktan kaynaklanan sorunlar olduğu görülmektedir. KOBİ’lerin kurumsallaşamamalarının yarattığı en temel sıkıntı yönetim sorunudur. Planlama, karar alma, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları, organizasyon ve

sistemik yapı ile ilgili sorunlar aslında profesyonel bir yönetim anlayışının ve sisteminin olmamasına bağlamak mümkündür (Aksoy ve Çabuk, 2006: 44-46). Büyük ölçekli işletmeler, KOBİ'lerden daha güçlü rekabetçidirler; büyük örgütlerin kaynaklara ulaşmaları, daha büyük pazar payına sahip olmaları ve ölçek ekonomisine ulaşmaları daha kolaydır. KOBİ'lerin genelde hayatta kalma, büyüme, başarılı olma ve ekonomik ve sosyal rollerini artırma ısrarları olmasına rağmen, çeşitli problemlerle karşılaşmaları yönetsel ve İK yönetim yapılarından kaynaklandığı bildirilmektedir (Fazzari ve Mosca, 2009: 353). Buna karşılık girişimcilik araştırmaları, KOBİ'lerin informal ve esnek davranış sergileme açısından büyük işletmelerden daha avantajlı olduğunu göstermektedir. Örneğin, Koch ve McGrath (1996)'ın ortaya koydukları bulguda, genelde, KOBİ büyüklükleri İKY planlama, formel eğitim uygulamaları vb. fonksiyonlar ile ve tam olarak İKY kültür yapısıyla pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Kok ve Uhlener, 2001: 275). KOBİ'lerin organizasyon yapılarında, kendileri için inovasyon sağlamak, organizasyonlarını geliştirmek ve en önemlisi organizasyonlarının büyüme hedefini gerçekleştirmek amacıyla İK yönetimi gerekli görülür. Tüm KOBİ'lerin büyüme yönündeki başarılarının temelinde, İK'larını etkin bir şekilde yönetebilmek stratejik bir yaklaşım olarak görülür (Sethakaset ve Santimataneedol, 2008: 21). İKY fonksiyonları uygulamalarının, her büyüklükteki örgütler içinde geleneksel ve stratejik rolü için, ampirik olarak ortaya konabilmesi ve kurumsal bir yapıya oturtulması mümkündür (Tocher ve Rutherford, 2009: 457). Kotey ve Slade (2005) işletmelerin büyüme eğilimiyle birlikte, bu işletmelerde formal İKY fonksiyonlarının uygulamalarını incelemişlerdir. Onlar, çalışan sayısının artmasının işgücü ayırımına, çalışmaların belgelenmesine, organizasyonun hiyerarşik yapısına ve daha çok yönetsel boyut gibi insan kaynakları sistemlerini formalizasyona götürdüğünü ortaya koymuşlardır. Genelde, KOBİ'lerde İKY informal bir sistem olarak kabul edilmiştir. Onlar, KOBİ'lerde İKY'nin daha çok formallesmesiyle birlikte firmaların daha çok büyüme eğiliminde olduğunu tartışmışlardır (Sethakaset ve Santimataneedol, 2008: 28). KOBİ'lerde İKY'nin uygulamalarının özel ve gayri resmi tanımlarının yapılabildiğinin birçok kanıtı vardır. Bu konuda, KOBİ'ler hakkında Cardon ve Stevens'in (2004) "biz ne biliyoruz"un özetinde, bu daha net olarak görülebilmektedir: araştırmada tüm firmalar sadece İK'nın belirli biçimlerine hatta informal yapılarına sahiptir. Bazı örgütler organizasyonlarında profesyonel İK'na sahip değildir; 100 kişiden fazla istihdam yapan firmalar muhtemelen İK fonksiyonlarını ve İK bölümlerini geliştirebilirler; daha önceki İK tercih şekli, sonradan işletme performansını çok anlamlı bir şekilde etkileyebilecektir (Mayson ve Barrett, 2006: 449). Örgütlerin bu aşamasına kritik büyüme, olarak adlandırılmaktadır. Bu kritik büyüme noktasında örgütün kurumsallaşma ihtiyacı görülmekte, fakat örgüt kurumsallaşmadığı için, kurucu patronun-aile fertlerinden gelen kişisel özellik devam ettirildiği için örgüt yok olmakla karşı karşıya kalmaktadır. Sonuç olarak ülkemizde kurumsallaşarak yaşamını sürekli hale getiren aile işletme yapısı değil, kısa süreli yaşama sahip, yok olup tekrar var olan, yönetsel ve teknik birikimi nesilden nesil'e devredilmeyen bir örgüt yapısı tipi oluşmuştur (Müftüoğlu, 2004: 119).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖNSAVLARI

Araştırmada kullanılan veriler anket yoluyla derlenmiştir. Yapılan literatür taramasında, Mustafa Ö. Pembe tarafından hazırlanan "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü" adlı çalışmasından (Pembe, 2004) yararlanılarak bu araştırmada kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduran yöneticilere 13 adet demografik bulguları içeren soru yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi ölçecek 9 boyutu tespit etmeye yönelik 53 sorudan yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar: Kurum Kültürü, İnsan Kaynakları Veri Tabanı, İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sistemi, Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi Faaliyetleri, Kariyer Yönetim Sistemi, Yönetsel Şeffaflık Politikası, Performans Yönetim Sistemi, Ücret Yönetimi Sistemi ve İş Sağlığı ve Güvenliği Politikasıdır. Anket formunda yer alan demografik

sorular çoktan seçmeli ve doldurmalı sorulardan oluşmaktadır. KOBİ'lerin İKY fonksiyonları uygulamaları ile ilgili hususlara ilişkin sorularda yöneticilerden, 5'li sınıflama esasına göre tutumlarını sergilemeleri istenmiştir. Anket formunda yer alan sorular aşağıda gösterilen “5'li Likert Ölçeği” üzerinde hazırlanmıştır; Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum. Alan araştırmasında, toplanan verilerin analizi için SPSS 13,0 istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada, Manisa OSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerde yönetici olarak çalışanların tamamı ana kütle olarak alınmıştır. Anket formları, rastgele belirlenen işletmelere yaklaşık olarak 300 adet dağıtılmış ve dağıtılan yaklaşık 300 anket formundan sadece 107 anket formu geriye dönmüştür.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri: “Eğitim”, “Performans Değerlendirme”, “Ücret Politikası”, “Yönetimsel Şeffaflık”, “İnsan Kaynakları Veri Tabanı”, “Kariyer Yönetimi” ve “İşçi Sağlığı ve Güvenliği” dir. Anket verilerine Açıklayıcı Faktör Analizi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu çalışmada yedi alt boyut yerine, KOBİ'ler açısından küresel ölçekte daha önemli görülen sadece üç alt boyut üzerinde durulmuştur.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere dayalı oluşturulan araştırmanın önsavları aşağıda verilmiştir:

H1:KOBİ'lerin faaliyet süreleri insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinde anlamlı fark oluşturmaktadır.

H2:KOBİ'lerin işletme büyüklüğünün, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinde anlamlı fark oluşturmaktadır.

H3: Aile işletmesi olan kurumlar ile aile işletmesi olmayan kurumların kurumsallaşma düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

4. BULGULAR

Tablo 1: Araştırmadaki KOBİ'lerin Demografik Özellikleri

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

(n=107)

Araştırmaya dahil olan KOBİ'lerin yaklaşık % 51'i aile işletmesi değildir; % 31 civarında küçük işletme ve % 70 ise orta ölçekli işletmelerdir. On yılın üzerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin oranı ise yaklaşık olarak % 56 dır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

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

(n=107)

Araştırmaya katılanların % 66,4'ü kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Buna karşılık erkek yöneticilerin oranı ise % 33,6 dır. Tablo 2' de araştırmaya katılan KOBİ'lerin yönetici unvanları % 4,7'si patron/ortak, % 17,8'i Üst düzey yönetici, % 48,6'sı orta düzey yönetici ve % 29'u alt düzey yöneticidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu orta ve alt düzey yönetici konumundadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 71 için yas düzeyleri 26-38 yas arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları orta yas olarak nitelendirilebilir. Araştırmaya katılan KOBİ'lerdeki yöneticilerin % 71'i üniversite mezunu, buna karşılık % 7,5'i ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. % 22,5'i ise ilk ve orta öğretim mezunudur.

Tablo 3: KMO ve Bartlett Küresellik Testi

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

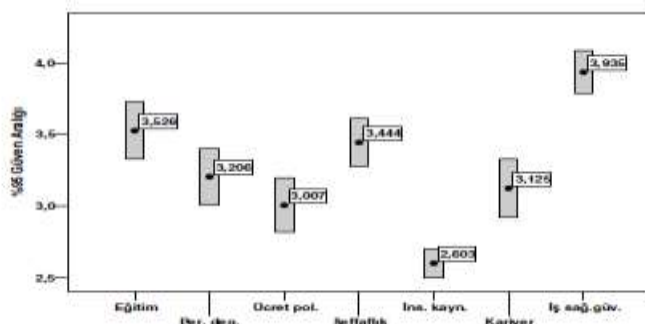
Tablo 3'te KMO=0,857 ve Bartlett sig.=0,000 olduğundan örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna karar verilmiş ve bu asamadan sonra faktör analizi yapılmıştır.

“Temel bileşenler faktör analizi Varimax döndürme metodu kullanılmış” ve analiz sonunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir. Tablo 8'de 7 faktör toplam %74,21 açıklama oranıyla elde edilmiştir. Birinci faktörün açıklama oranı % 14,032, ikinci faktör % 13,467, üçüncü faktör % 11,500, dördüncü faktör % 10,886, besinci faktör % 8,290, altıncı faktör % 8,234, yedinci faktör 7,803 tür. Varimax döndürme metodu ile elde edilen 7 faktörün toplandıkları alanlar sırasıyla: Birinci faktör eğitim, ikinci faktör performans değerlendirme, üçüncü faktör ücret politikası, dördüncü faktör yönetsel şeffaflık, besinci faktör insan kaynakları veri tabanı, altıncı faktör kariyer yönetimi ve yedinci faktör is sağlığı ve güvenliğidir. Varimax döndürme metodu sonunda “insan kaynakları seçim ve temini” ve “kurum kültürü” gibi ölçeklerde faktör yüklerinin 0,40'nin altında kaldıkları için bir faktör oluşturamamışlardır. Bu nedenle, bu faktörler sonuçlarda görülmemektedirler. Faktör isimlendirilmesi yapılırken faktörlerin içindeki ifadelerin(anket sorularının) anlamı ve yüklerinin büyüklüğü dikkate alınmıştır. Faktör 1'de(Eğitim) yer alan maddeler L18, L19, L20, L21, L22, L23'tür. Faktör 2'de(performans değerlendirme) L24, L25, L26, L27, L28'dir. Faktör 3'de(Ücret Politikası) L37, L39, L40, L42, L43'tür. Faktör 4'de L29, L30, L35, L44'tür. Faktör 5'de L7, L9, L10, L11'dir. Faktör 6'da L32, L33, L34 ve faktör 7'de L50, L51, L52'dir. Faktör yükleri 0,439 ile 0,888 arasında değişmektedir. En yüksek faktör yükü L51'e aittir “işletmede çalışanlara is güvenliği ve sağlığı konularında eğitimler verilmektedir”. Fakat faktör bazında sonuçları irdelediğimizde en yüksek değer faktör 2 için sonuçlanmıştır. Faktör 2 Performans Değerlendirme ile ilgili soruları içermektedir.

Bulunan faktörlerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alfa istatistiği kullanılmıştır. Eğitim faktörü için $\alpha = 0,92$, performans değerlendirme için $\alpha = 0,93$, ücret politikası için $\alpha = 0,88$, yönetsel şeffaflık için $\alpha = 0,81$, insan kaynakları veri tabanı için $\alpha = 0,84$, kariyer yönetimi için $\alpha = 0,91$ ve is sağlığı ve güvenliği için $\alpha = 0,84$ olarak bulunmuştur. Alfa değerlerinin tümü 0,70'den büyük çıktığı için, tüm faktörler yeterli güvenilirlik değerine sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de faktörlerin ortalamaları, standart sapmaları ve genel ortalamaları ile Cronbach Alfa değerleri verilmiştir. Ayrıca şekil 1'de betimleyici istatistik değerleri ortalamalarının grafiksel gösterimine yer verilmektedir.

Tablo 4: Betimleyici İstatistik Analizi Tablosu

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

Şekil 1: Betimleyici İstatistik Ortalamaları

Tablo 4’de görüldüğü gibi faktörlere ait ortalamalar, standart sapma değerleri ve Cronbach Alfa değerleri verilmiştir. Oluşan faktörlere ait en yüksek ortalama “işçi sağlığı ve güvenliği” (3,93), “eğitim”(3,53) ve “performans değerlendirme” faktörlerine aittir.

4.1. Elde Edilen Verilerin Analizi

A. Faaliyet Süresi İle İKY Fonksiyonları Arasındaki İlişki İçin Varyans Analizi

Tablo 5: Faaliyet Süresi İle İKY Fonksiyonları Arasındaki İlişkinin Varyans Analizi Sonuçları

| | f | p |
|---------------------|-------|------|
| Eğitim | 1,133 | ,339 |
| Perf. Değ. | 0,908 | ,440 |
| Ücret Pol. | 0,414 | ,743 |
| Yönetimsel Şefaf. | 1,167 | ,326 |
| İns. Kay. Veri Tab. | 0,563 | ,640 |
| Kariyer Yön. | 1,444 | ,234 |
| İş Sağ. Ve Güv. | 1,227 | ,304 |

Tablo 5’de görüldüğü gibi, KOBİ’lerin faaliyet sürelerinin insan kaynakları alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklar oluşturmadığı görülmektedir.

B. İşletme Büyüklüğünün, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi İçin Varyans Analizi

Tablo 6: İşletme Büyüklüğünün, İKY Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi İçin Varyans Analizi Sonuçları

| | f | p |
|---------------------|-------|------|
| Eğitim | 5,535 | ,001 |
| Perf. Değ. | 1,678 | ,176 |
| Ücret Pol. | 1,626 | ,188 |
| Yönetimsel Şefaf. | 1,060 | ,369 |
| İns. Kay. Veri Tab. | 4,498 | ,005 |
| Kariyer Yön. | 4,420 | ,006 |
| İş Sağ. Ve Güv. | 3,842 | ,012 |

Tablo 6'daki analiz sonuçlarına göre, KOBİ büyüklüğünün “eğitim”(p=0,001<0,05), “İK veri tabanı” (p=0,005<0,05), “kariyer yönetimi” (p=0,006<0,05) ve “iş sağlığı ve güvenliği faktörleri” (p=0,012<0,05) üzerinde etkisi vardır. Tablo 6'da varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunan faktörlere ilişkin ikili karşılaştırmalar(TUKEY testi) yapılmıştır.

Tablo 7: İşletme Büyüklüğünün, İKY Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi İçin İkili Karşılaştırma (Post Hoc Tests Tukey) Testi Sonuçları

| | (I) | (J) | Ortalama Farklar (I-J) | P |
|----------------------|---------|---------|------------------------|------|
| Eğitim | 10-50 | 150+ | -,855 | ,008 |
| | 50-150 | 150+ | -,587 | ,001 |
| İns. Kayn. Veri Tab. | 50-150 | 100-150 | -,470 | ,009 |
| | | 150+ | ,465 | ,015 |
| Kariyer Yön. | 50-150 | 100-150 | -1,067 | ,003 |
| İş Sağ. ve Güv. | 50-100 | 150+ | -,606 | ,045 |
| | 100-150 | 150+ | -,633 | ,015 |

Tablo 7'de görüldüğü gibi, KOBİ'lerde çalışan sayısı arttıkça eğitim, İK veri tabanı, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklar oluşturmaktadır. KOBİ'lerde organizasyonların büyümesiyle ve kompleks hale gelmesiyle birlikte İK fonksiyonlarına verilen önemde artmakta olduğu görülmektedir.

C. Aile İşletmesi İle Aile İşletmesi Olmayan KOBİ'lerin Kurumsallaşma Düzeylerini Açıklamak İçin t Testi Analizi

Tablo 8: Aile İşletmesi İle Aile İşletmesi Olmayan KOBİ'lerin Kurumsallaşma Düzeylerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

| | | N | Ort. |
|---------------------|-------|----|------|
| Eğitim | Evet | 53 | 3,26 |
| | Hayır | 54 | 3,78 |
| Perf. Değ. | Evet | 53 | 2,90 |
| | Hayır | 54 | 3,50 |
| Ücret Pol. | Evet | 53 | 2,78 |
| | Hayır | 54 | 3,23 |
| Yönetimsel Şefaf. | Evet | 53 | 3,21 |
| | Hayır | 54 | 3,68 |
| İns. Kay. Veri Tab. | Evet | 53 | 2,50 |
| | Hayır | 54 | 2,70 |
| Kariyer Yön. | Evet | 53 | 2,96 |
| | Hayır | 54 | 3,28 |
| İş Sağ. Ve Güv. | Evet | 53 | 3,95 |
| | Hayır | 54 | 3,92 |

Tablo 8'de eğitim, performans değerlendirme, ücret politikası, yönetimsel şeffaflık, insan kaynakları veri tabanı ve kariyer yönetimi konularına aile işletmeleri olmayan KOBİ'ler daha çok önem göstermektedir. Buna karşılık aile işletmesi olan KOBİ'ler sadece işçi sağlığı ve güvenliğine daha fazla önem vermektedirler.

Tablo 9: Aile İşletmesi İle Aile İşletmesi Olmayan KOBİ'lerin Kurumsallaşma Düzeylerine Yönelik t Testi Analiz Sonuçları

| | t | Serb. Der. | p |
|---------------------|-------|------------|------|
| Eğitim | -2,66 | 105 | ,009 |
| Perf. Değ. | -3,11 | 105 | ,002 |
| Ücret Pol. | -2,46 | 105 | ,016 |
| Yönetimsel Şefaf. | -2,89 | 105 | ,005 |
| İns. Kay. Veri Tab. | -2,03 | 105 | ,045 |
| Kariyer Yön. | -1,56 | 105 | ,121 |
| İş Sağ. Ve Güv. | 0,20 | 105 | ,845 |

Tablo 9'da görüldüğü gibi, “eğitim faktörü”(p=0,009<0,05), “performans değerlendirme”(p=0,002<0,05), “ücret politikası”(p=0,016<0,05), “yönetimsel şeffaflık”(p=0,0095<0,05) ve “insan kaynakları veri tabanı”(p=0,045<0,05) faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. “Kariyer yönetimi”(p=0,121>0,05) ve “İş Sağlığı ve Güvenliği” (p=0,845>0,05) faktörlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Aile işletmesi olmayan işletmelerde eğitim, performans değerlendirme, ücret politikası, yönetimsel

şeffaflık ve insan kaynakları veri tabanı gibi kurumsallaşma çabaları daha fazla uygulanmakta ve önemsenmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yönetim, insanlığın var olmasıyla ortaya çıkan ve kişilerin bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçlara/hedeflere ulaşabilmeleri için yürütülen bir grup faaliyeti olarak görülebilir. Birden fazla kurum çalışanının bedensel ve zihinsel güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi belirli bir takım kurallara uyulmasını ve bir sisteme oturtulmasını öngörür. Böylece, kurumların meşruluk kazanmaları, çevreye adapte olmaları, yaşamlarına süreklilik kazandırma çabalarıyla birlikte kendilerini kurumsal bir tabana oturtmaları kaçınılmaz olacaktır.

Araştırmada, KOBİ'lerin amaç/hedeflerine ulaşabilmesi ve yönetsel sorunların çözümü yönünde özellikle insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurumsal bir tabana oturtma süreci üzerinde durulmuştur. Amaç çalışanların işe alınması, iş ortamında eğitim almasını sağlama, dengeli ve adil bir ücret politikasının oluşturma, işletme içinde yükselmenin sağlanması, çalışanlarla ilgili geri bildirimlerin zamanında yapılmasıdır.

Araştırmada birinci önsay, “KOBİ'lerin faaliyet süresi arttıkça insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinde anlamlı fark oluşturmaktadır” şeklindedir. Yapılan analiz sonucunda bu görüş doğrulanmamaktadır. Bir anlamda KOBİ'lerin yaşam süreleri ile İK fonksiyonlarının belli bir kurumsal tabana oturması arasında istatistiksel bir bağ bulunmamıştır. Bundan dolayı, KOBİ'lerin faaliyet süreleri arttıkça organizasyondaki iş süreçlerinin daha karmaşık hale geleceği kaçınılmaz olacaktır. Böyle yapılarıdaki İK uygulamalarının kurumsallaşmadığı, faaliyetlerin belli bir sistemden yoksun olarak ve kişilere bağlı olarak yürütüleceği öngörülmektedir.

İkinci önsay, “işletme büyüklüğünün KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinde anlamlı fark oluşturmaktadır” şeklindedir. Yapılan analiz bu iddiayı doğrulamaktadır. İşletme büyüklüğünün, KOBİ'lerin İK fonksiyonlarının kurumsal bir tabana oturmada eğitim, insan kaynakları veri tabanı, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği faktörleri ile doğrudan ilgilidir. Buna karşılık işletme büyüklüğü, personel değerlendirme, ücret politikası ve yönetsel şeffaflık faktörleri arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

Araştırmanın son hipotezinde “aile işletmesi olan KOBİ'ler ile aile işletmesi olmayanların İK fonksiyonları açısından kurumsal bir tabana oturtma düzeyleri arasında farklılıklar vardır” şeklindedir. Bu hipotezin betimleyici istatistikleri (Tablo 8), aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin ortalamaları, aile işletmesi olan KOBİ'lere oranla daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin İK fonksiyonları eğitim, personel değerlendirme, ücret politikası, yönetsel şeffaflık ve insan kaynakları veri tabanı faktörleri, KOBİ'lerde İK fonksiyonlarını kurumsal bir tabana oturtma açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluştururken, buna karşılık kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği faktörleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturmamaktadır.

Tartışma: KOBİ'lerin faaliyet süreleri konusunda, genel olarak beklenen sonuç, örgütlerin faaliyet süreleri arttıkça iş yapma usullerini daha çok öğrendikleri ve iş süreçlerini daha hızlı yapabilme becerilerini arttırmaları beklenir. Buna karşılık, çalışmada KOBİ'lerin faaliyet sürelerinin KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu beyaz eşya yan sanayi, kalıp, tekstil, plastik ve otomotiv yan sanayi vb. seklindeki üretim birimleridir. Bu tür üretim yapılarının bir kısmı yan sanayi

şeklinde. Bu tür kurumlar uzman çalışanlar yerine, belirli iş ve iş süreçlerinde önceden planlanan işleri yapmaya yöneltilen kişilerden oluşmasıdır. Bu yapıdaki KOBİ'ler sahip oldukları insan kaynakları yapısıyla uzun dönemde de kurumsallaşmaları zor olacak olması ve iş ve iş süreçlerine uygun eleman seçiminden başlayarak onların eğitimi, iş içinde yükselmeleri, uygun ücret politikası, iş güvencesi ve cesaret verici kurum kültürü ile desteklenmeleri önemlidir. Böylece, kriz dönemlerinde bu kurumlar piyasa koşullarından daha az etkileneyecektir. Araştırmada, aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin aile işletmesi olan KOBİ'lere oranla daha çok kurumsallaşma çabası içerisinde olduğu görülmüştür. Birçok araştırmada aile işletmesi olan KOBİ'lerin profesyonelleşmeleri daha zayıf, kararların genelde kurucu patron tarafından alındığı görülmektedir. Küreselleşmeyle birlikte pazarın daha da büyümesi ve farklılaşmasıyla kurucu patronun her türlü işe yetişmesi fiziksel ve zihinsel olarak mümkün olmamaktadır. Özellikle aile işletmesi tipindeki KOBİ'lerde iş ile aile ilişkileri genelde birbirlerine karıştırıldığından sorunlar artmakta ve ikinci veya üçüncü nesillere şirketin devri mümkün olmamaktadır. Buna karşılık aile işletmesi tipinde olmayan KOBİ'lerde kurucu sahip/patronların daha geri planda kalarak işlerin belirli bir sistematiğe yürütülmesi, bir anlamda kuralların ve belirli standartların hakim olduğu yapılar karşımıza çıkmaktadır. Bu tür yapılarda kurucu patron daha çok örgüte proje oluşturma, vizyon kazandırma, iş süreçlerinin işleyişini, uzaktan izleyerek kontrol yapma gibi fonksiyonlar üzerine odaklanmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKSOY, A.Ufuk ve ÇABUK, Adem (2006),” **KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkiler**”, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler e-Dergi, cilt:9, sayı: 16, Aralık, s. 39–57.
- CARDON, M.S. ve STEVENS, D.E. (2004), “Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?” **Human Resource Management Review**, 14(3), 295–323.
- DEMİREL, M. Mesut ve SEZGİN, Selime (Nisan-2006), “KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılma Problemleri”, **itü dergisi/d mühendislik**, C:5, Sayı:2, Kısım:1, 116-124.
- FAZZARİ Alan J., MOSCA Joseph B.(Fall-2009), ““Partners in Perfection”: Human Resources Facilitating Creation and Ongoing Implementation of Self Managed Manufacturing Teams in a Small Medium Enterprise”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 20, No. 3, 353-376.
- JEPPESEN, Soeren (Jun.-2005), “Enhancing Competitiveness and Securing Equitable Development: Can Small, Micro, And Medium-Sized Enterprises (SMEs) Do The Trick?”, **Development in Practice**, Vol. 15, No. 3/4, 463-474.
- KOCH, M.J. ve MCGRATH, R.G., (1996), “Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter”, **Strategic Management Journal**, 17: 335-354.
- KOK, D. Jan ve UHLANER, M. Lorraine (2001), “Organization Context And Human Resource Management in The Small Firm”, **Small Business Economics**, 17, 273- 291.
- KOTEY, B. ve SLADE, P. (2005), “Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms”, **Journal of Small Business Management**, 43(1), 16–40.
- MAYSON Susan ve BARRETT Rowena(2006), The ‘Science’ and ‘Practice’ of HRM in Small Firms, **Human Resource Management Review** 16, 447–455.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (2003), Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.
- PEMBE, Ö. Mustafa, (2004), **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Araştırma**, İstanbul Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yük. Lis. Tez Çalış.).

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

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

TOCHER, Neil ve RUTHERFORD, Mattehew W., (March-2009),

“Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination”, **Entrepreneurship Theory And Practice**, 1042-2587, Baylor University, 455-479.

Extended English Abstract

In the world and Turkey, economies structure is consist of mostly small and medium firms is known. Ecomonic circumstances that arise with the globalization small and medium enterprises (SME) are in pursuit of responding to demand flexibility and reaching a competitive structure. These pursuits, direct the SMEs to institutionalisation orientation that provide them a competitive structure. For the SME's institutionalisation primarily, a system must be established. Therefore there is a need for management levels that will take innovative and courageous decisions. When institutionalisation is evaluated with another viewpoint, there will be problems and occlusions in decision making and brainstorming processes.

Actually institutionalisation is a concept that dealed with different aspects like organizational, sociologic, politic and economical (Karpuzoğlu, 2002), our studie's subject is relations between SME's human reseources management functions and institutionalisation. When the literature is examined, management and organization culture in small and medium sized type enterprises is not found or weak. In the management practises, management and organization has been perceiving as mechanical structure rather than culture and process. Especially in the process of small and medium sized type enterprise's growth stage, institutionalization of management and organization is neglected. And when the organizations reach certain size, it is going out of control and has been bad structural organization. Hereby we only give point to institutionalisation in terms of organization. In this research, researcher put emphasis on institutionalisation theory in general, at the same time study give point to institutionalisation criteration, institutionalisation process, barriers on institutionalisation in SMEs and effortsto increase institutionalisation level in SMEs.

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

In our research, especially HRF (Human Resources Functions) and institutionalisation subjects are discussed in the SME's to reach their goals and to solve managerial problems. Nowadays HRM perspective, is consisting that organizations; must have specialized employees, also develop these employees knowledge and will be able to keep the employees; these HRM practices are seen very important process for the organizations performance. For this purpose, institutionalisation and recruiting processes, training processes, forming a balanced and equitable wage policy,

promoting processes, transmitting the feedbacks about the employees in time and the most important of all forming an secure and fearless environment in the firm are investigated.

In this study, researcher put emphasis on especially relations between human resources management functions and institutionalisation in the SME's to reach their goals and objectives and to solve their maganerial problems. For this purpose research give point to these topics; employee recruiting, employee training, forming a balanced and equitable wage policy, promoting processes, transmitting the feedbacks about the employees in time and the most important of all forming an secure and fearless environment.

In this research questionnaire is consisting 53 items under 9 specific dimensions. 53 items were used to evaluate HRM functions and institutionalisation. In the analysis, for factor analysis KMO (Kaiser-Meyer-Orkin measure of sampling adequacy) and Barlett's test was used to test the data set and the results of the analysis showed factor analysis will be applied for this data set.

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

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

Through the analysis, it has been found out that the increase in operating period doesn't have a significant effect on HR functions. Another finding in the study is that professional companies are more effective in the struggle of embedding HR functions into the instutional base than the family companies. Yet another finding is that there is a significant positive relationship between the size of SMEs and the HR functions.