

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
İŞLETMELERİN FİNANSAL YAPISI ÜZERİNE ETKİLERİ
(UŞAK İLİNDEKİ İŞLETMELER ÖRNEĞİ)

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Canan KURDEN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI	: Canan KURDEN
TEZİN DİLİ	: Türkçe
TEZİN ADI:	:İşletmelerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Yapısı Üzerine Etkileri (Uşak İlindeki İşletmeler Örneği)
ENSTİTÜ	: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANA BİLİM DALI	: İşletme Ana Bilim Dalı
TEZİN TÜRÜ	: Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ	:14.06. 2019
SAYFA SAYISI	:
TEZ DANIŞMANLARI	: Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
DİZİN TERİMLERİ	:İşletme, İnsan Kaynakları, Finansal Yapı
TÜRKÇE ÖZET	:Çalışmada Uşak ilindeki işletmelerde insan kaynaklarıyla ilgili uygulamaların işletmelerin finans ile bağlantılı yapılarındaki etki türlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda literatürde tarama yapılmış, işletme, insan kaynaklarına ait uygulamaların ve finans ile ilgili yapının kavramsal açıklaması yapılmıştır. Araştırmanın uygulanması Uşak ilinde çalışmasını sürdüren işletmelerde çalışan 500 çalışanda yapılmıştır. Sağlanan bilgiler, tablolara dönüştürülmüş ve yorum yapılarak netice elde edilmeye çaba sarf edilmiştir.
DAĞITIM LİSTESİ	:1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Canan KURDEN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
İŞLETMELERİN FİNANSAL YAPISI ÜZERİNE ETKİLERİ
(UŞAK İLİNDEKİ İŞLETMELER ÖRNEĞİ)

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Canan KURDEN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Çalışmanın hazırlığı esnasında bilimin ahlak prensiplerine uygun davranış gösterildiğini, diğerlerinin ortaya koymuş oldukları yayınlardan faydalanılması halinde ilmi kurallarla uyumlu atıf yapıldığını, verilerin kullanımında rastgele düzenleme gerçekleştirilmediğini, çalışmanın rastgele bir bölümünün üniversitemizde ya da diğer üniversitelerde farklı bir çalışma şeklinde ortaya konulmadığını açıklarım.

Canan KURDEN

...../...../2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Canan KURDEN 'in "İşletmelerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Yapısı Üzerine Etkileri (Uşak İlindeki İşletmeler Örneği)" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Üretim yapmanın amacı olan ürün ve hizmetlerin nitelikli olmaları ve müşterilerin memnuniyet seviyelerine doğrudan etki göstermesi yönünden işletmelerin finans ile ilgili yapıları büyük önem göstermektedir. İşletmelerin içinde buldukları pazar şartlarının ağırlaşması, teknolojide ortaya çıkan değişiklikler, üst düzey beklenti içinde bulunulması şeklindeki nedenlerle odağında finans bulunan işletmelerin iş güçlükleri zaman geçtikçe fazlalaşmaktadır. İşletmelerin finansman seviyeleri hakkında birden fazla bilim alanında değişik çalışmalar yapılmıştır. Bu merkezde araştırmada asıl amaç, işletmelerdeki insan kaynaklarıyla ilgili uygulama türlerinin finans bağlantılı yapıyı etkilediğinin ortaya konulmasıdır. Belirlenen etki tipinin ne şekilde gerçekleştiğini göstermeye yönelik literatür içinde çeşitli araştırmalar bulunmakla beraber, insan kaynakları uygulama türlerinin finansal yapıyı etkilediğinin ortaya çıkarılması hususunda gerçekleştirilen araştırmaların sayıları çok değildir. Bu araştırma literatür içeriğinde tezin konusu ile ilgili bulunan bilgi yoksulluğunun ortadan kaldırılmasına destek verecektir. Bu destekle, işletmelerde insan kaynakları uygulama biçimlerinin etkin olması, finans yapısını olumlu şekilde etkilemesiyle olanaklı hale gelecektir.

Araştırma dört bölümün birleşiminden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü içinde; insan kaynakları yönetimi genelinde değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın iki numaralı bölümü içinde; finans yapısı hakkındaki tanımlar, finans yapısının önemliliği, işletmelerde sermayenin yapısal durumu, kendi kaynak yapısı ve dışarıdan sağlanan kaynak tipleriyle bağlantılı problemler incelenmiştir. Araştırmanın üç numaralı bölümü içinde; işletmelerdeki finans ile ilgili problemlerin işletmedeki etki şekillerine değinilmiştir.

Araştırmanın dört numaralı bölümü içinde araştırma bölümü bulunmaktadır. Araştırmanın uygulanması sırasında Uşak'ta çalışmalarını sürdüren 500 işletmelerin çalışanlarına insan kaynaklarının yaptıkları uygulama türlerinin finans yapısına etki biçimleri hakkında anket çalışması yapılmıştır. Sonrasın da elde edilmiş veri türleri SPSS 19.0 veri analiz programı yardımıyla ortalama, frekans, güvenilirlik analizi T testi ve varyans analizine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen analiz çeşitleri neticesinde araştırmaya katılım gösterenlerin finans yapıları ile ilgili bilgi düzeylerinin; işletmelerin çalışan adedi ve işletmelerin ne zamandan beri çalıştıkları ile bağlantısının olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Finansal Yapı

SUMMARY

Finance-related issues of business are of great importance as the goods and services that are the object of production have to be qualified and have a direct effect on the satisfaction level of the customers. Businesses with businesses financed by reasons such as worsening market conditions, changes in technology, high expectations are becoming increasingly difficult. Different studies have been conducted on the financing levels of businesses in more than one field of science. In this center, the main purpose of the research is to show that the types of applications related to human resources in the business are influencing the financial connection. While there are several studies in the literature to show how the type of effect is being realized, the number of studies conducted to find out that the types of human resource practices affect the financial structure are not very common. Our research will support the elimination of the lack of information related to the thesis topic in the literature. With this support, effective forms of human resource practices in enterprises will become possible, positively affecting the financial structure.

The research consists of four parts. Within the first part of the research; human resources management in general. In the number two part of the research; the definition of finance structure, the importance of finance structure, the structural state of capital in enterprises, its own resource structure and problems related to outsourced resource types have been investigated. the impacts of financial problems related to business operations are addressed.

There is a research department in the number four of the research. During the implementation of the survey, a questionnaire survey was conducted on the employees of the 500 companies that were working in Uşak to investigate the effect of the human resources practices on the financial structure. The data types obtained afterwards were subjected to mean, frequency, reliability analysis T test and variance analysis with the help of SPSS 19.0 data analysis program. As a result of the types of analyzes performed, the level of knowledge about the financial structures of the participants in the survey; it has been determined that businesses are linked to what they are working with and what they have been doing since.

Keywords: Human Resources Applications, Financial Structure

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	
1.1. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI	3
1.2. İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI	5
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI	6
1.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	7
1.5. YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	9
1.6. YETENEK YÖNETİMİ	10
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI	12
1.8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	13
1.9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	14
1.10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	15
1.11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ	15
1.11.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	16
1.11.2. İşe Alma ve Personel Seçme Süreci	18
1.11.3. Eğitim ve Geliştirme	21
1.11.4. Performans Değerlendirme	23
1.11.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirme.....	25
1.11.6. İşgören ve Çalışma İlişkileri	26
1.11.7. Güvenlik ve Sağlık	27
1.11.8. Kariyer Yönetimi.....	27
1.11.9. İş Analizleri, İş Tanımı ve İş Gereklere	27
1.11.10. Disiplin	28
1.11.11. İş Değerlendirme.....	28

1.11.12. Endüstriyel İlişkiler	28
1.11.13. Emeklilik.....	29
1.11.14. Terfi	29
1.12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	29
1.12.1. İşgören Seçimi	29
1.12.2. Eğitim.....	30
1.12.3. Performans Değerlendirme	31
1.12.4. Ücretlendirme	32
1.12.5. Ödüllendirme	33

İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL YAPI

2.1. FON KAYNAĞI SAĞLAMA.....	35
2.1.1. Öz Kaynak Yoluyla Fon Sağlama.....	35
2.1.1.1. Sermaye Artırma Yoluyla Fon Sağlama.....	35
2.1.1.2. Hisse Senedi İhracı İle Fon Sağlama.....	35
2.1.2. Yabancı Kaynak Yoluyla Fon Sağlama	37
2.1.2.1. Tahvil İhracı.....	37
2.1.2.2. Banka Kredileri	37
2.1.3. Otofinsman	40
2.1.4 Kısa Vadeli Fon Kaynakları	42
2.2. VADESİNE GÖRE FON KAYNAKLARI	43
2.2.1. Kısa Vadeli Krediler	43
2.2.1.1. Ticari Krediler	43
2.2.1.2. Banka Kredileri	43
2.2.1.3. Finansman Bonosu	43
2.2.1.4. İhracatın Finansmanı.....	44
2.2.1.5. Varlığa Dayalı Menkul Kıymet Çıkarılması.....	45
2.2.1.6. Alacak ve Stokların Finansmanı Suretiyle Kısa Süreli Fon Sağlama.....	45
2.2.1.7. Faktoring	45
2.2.2. Orta Vadeli Finans Kaynakları	45
2.2.2.1. Orta Vadeli Banka Kredileri	45
2.2.2.2. Makina Ve Teçhizat Karşılığı Orta Vadeli Krediler	46
2.2.2.3 Finansal Kiralama (Leasing).....	46
2.2.2.4. Forfaiting	46
2.2.2.5. Orta Vadeli Sigorta Şirketleri Kredileri	46
2.2.3. Uzun Vadeli Finans Kaynakları	46

2.3. FİNANS MALİYETİ.....	47
2.4. FİNANSAL YAPI VE ÖNEMİ	47
2.4.1. İşletmelerde Sermaye Yapısı İle İlgili Sorunlar	48
2.4.2. İşletmelerde Özkaynak İle İlgili Sorunlar	49
2.4.2.1. Hisse Senetleri	49
2.4.2.2 Oto Finansman Kaynakları	49
2.4.3. İşletmelerde Yabancı Kaynaklar İle İlgili Sorunlar	50
2.4.4. İşletmelerde Çalışma Sermayesi İle İlgili Sorunlar.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDEKİ FİNANSAL SORUNLARIN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. İŞLETMENİN FAALİYETLERİNDEKİ VERİMLİLİK AZALMASI.....	57
3.1.1. Rantabilite (Karlılık) Açısından	58
3.1.2. Teminat Sorunu	59
3.1.3. Finansal Kuruluşlarla İlişkiler.....	63
3.1.4. Sermaye Piyasalarından Yeterince Yararlanamama	67
3.1.5. Orta Vadeli Finansmana Erişim Zorluğu.....	67
3.1.6. Makroekonomik Zorluklar.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN YÖNTEM VE BULGULAR

4.1. PROBLEM.....	70
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	70
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	71
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	72
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	72
4.6. VERİLERİN TOPLANMASI	73
4.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	75
4.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER.....	76
4.9. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	76
4.9.1. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular	76
4.9.2. Temel Boyutlar için Güvenirlik Analizi Sonuçları	79
4.9.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analizi	79
4.9.2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi.....	80
4.9.2.3. Finansal Yapı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	82
4.9.2.4. Finansal Yapı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	83
4.9.2.5. Finansal Yapı Ölçeği Faktör Analizi	83
4.9.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği T Testi ve Varyans Analizi.....	85

4.9.4. Finansal Yapı Ölçeği T Testi ve Varyans Analizi	86
4.9.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Finansal Yapı Ölçeği Korelasyon Analizleri.....	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
SONUÇLAR	89
KAYNAKÇA.....	92
EKLER	-
ÖZGEÇMİŞ	-



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
A.B.D	:	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	:	Araştırma ve Geliştirme
BİT	:	Bilgi ve İletişim Teknolojisi
CEO	:	Chief Executive Officer
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
FED	:	Federal Reserve Banks (Amerika Merkez Bankası)
İK	:	İnsan Kaynakları
İKP	:	İnsan Kaynakları Planması
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
İMKB	:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KGF	:	Kredi Garanti Fonu
KOBİ	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	:	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
PC	:	Personel Computer
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
TÜBİTAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
v.b.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1 -Uşak İli 2016 Yılı Şirket Sayısı Tablosu	71
Tablo 2 -İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi.....	76
Tablo 3 -İşletme Tepe Yöneticisinin İşletmenin Sahibi Veya Ortağıdır İfadesine İlişkin Frekans Analizi	77
Tablo 4 -İşletmedeki Çalışan Sayısına İlişkin Frekans Analizi	77
Tablo 5 -İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Alanlara İlişkin Frekans Analizi	77
Tablo 6 -İşletmelerin Kuruluş Şekillerine İlişkin Frekans Analizi.....	78
Tablo 7 -İşletmelerin Kaç Yıldır Faaliyet Gösterdiğine İlişkin Frekans Analizi	78
Tablo 8 -İşletmelerin Hukuki Yapısına İlişkin Frekans Analizi	78
Tablo 9 -İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	79
Tablo 10 -İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	79
Tablo 11 -İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	80
Tablo 12 -İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkin KMO Testi	80
Tablo 13 -İnsan Kaynakları Uygulamaları Toplam Varyans Açıklaması Tablosu	81
Tablo 14 -İnsan Kaynakları Uygulamaları Pattern Matrisi	81
Tablo 15 -Finansal Yapı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	82
Tablo 16 -Finansal Yapıya İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82
Tablo 17 - Finansal Yapıya İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	83
Tablo 18 - Finansal Yapıya İlişkin KMO Testi	83
Tablo 19 - Finansal Yapı Toplam Varyans Açıklaması Tablosu.....	84
Tablo 20 - Finansal Yapı Pattern Matrisi	84
Tablo 21 -İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği T Testi ve Varyans Analizi Sonuçları	85
Tablo 22 -İşletme Çalışan Sayısı ve Finansal Yapı Tanımlayıcı İstatistik Tablosu ..	86
Tablo 23 -İşletme Çalışan Sayısı ve Finansal Yapı Anova Tablosu	86
Tablo 24 -İşletmenin Faaliyet Süresi ve Finansal Yapı Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	87
Tablo 25 -İşletme Faaliyet Süresi ve Finansal Yapı Anova Tablosu	87
Tablo 26 -Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları	88
Tablo 27 -İnsan Kaynakları ve Finansal Yapı Arasındaki Korelasyon	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil 1-Araştırmanın Modeli	72



ÖNSÖZ

İktisadi stresler, ekonomik yapının yönetilemez hale gelmesi ve işletmelerin finansal yapıları üzerinde hareket ederek işlevlerini sürdürmeyecekleri bir durumdur. Hem dünyada hem de Türkiye'de ara sıra ekonomik kriz yaşanıyor. Özellikle ülkemiz ekonomisinde önemli bir yere sahip olan ve ülke ekonomisine büyük katkılarda bulunan işletmeler, öz sermaye yetersizliği, kredi sağlamada zorluklar, alacak tahsilâtında verimlilik eksikliği gibi nedenlerle bu etkiler çok fazla hissedilmektedir. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamalarının Uşak ilindeki işletmelerin finansman yapıları üzerindeki etkilerini belirlemek, bu etkilerin çalışanların demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığını belirlemek ve insan kaynakları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, gerek literatür taraması gerekse araştırma kısmı olmak üzere tez yazım sürecinin her aşamasında mesai kavramı gözetmeksizin desteğini esirgemeyerek yol gösteren, Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR'a tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ'ye, kişisel gelişimimize destek olan tecrübelerini bizlere her daim aktaran Ebebek Genel Müd. Halil ERDOĞMUŞ'a ve araştırmanın analiz kısmında anket çalışmasını uygulamada her türlü kolaylığı sağlayan, Uşak ili işletme çalışanlarına, çalışmamı hazırladığım bu yoğun dönemde bana destek olan eşim Hüseyin Ali KURDEN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Canan KURDEN

GİRİŞ

Rekabetin ve dinamizmin bulunduğu günümüz çalışma yaşamında kurumlar işlevlerini yürütürken, işlerinde maximum yararı sağlarken ve devamlılıklarını sürdürürken finans unsuru önemli destek sağlamaktadır. İşletmelerde liderliği yapan bireylerin gösterdikleri davranışlar, işgörenlerin organizasyona bulunan sadakatlerini ve performanslarına gözle görülür seviyede etki yapmaktadır ve bu etki beraberinde işletme performansı ve prestijini de pozitif etkilenmektedir.

İşletmelerin finansal yapısı mal ve hizmet üretimi kalitesi ve müşteri memnuniyetinin doğrudan etkisi açısından önemlidir. İşletmeler arasındaki rekabet koşulları, teknolojik değişiklikler ve yüksek beklentiler nedeniyle mali kurumların yükü artmaktadır. Birçok alanda işletmelerin mali düzeyde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda, Uşak ilinde faaliyet gösteren işletmelerin mali yapısı ayrı olarak değerlendirilmelidir.

Bu amaçla, şirket çalışanlarına anket kullanarak finansman yapıları hakkındaki düşüncelerini ifade etmeleri ve bu doğrultuda belirlenen hedeflere ulaşmaları istenmiştir. Bu amaçlar için;

- i. Uşak ilindeki işletmelerin finansman yapılarına insan kaynakları uygulamalarının etkilerini belirlemek,
- ii. Uşak ilindeki işletmelerin finansman yapılarına insan kaynakları uygulamalarının etkilerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığını belirlemek

İnsan Kaynakları ve insan yüzü ile etkileşim halinde olan işletmelerin finansmanı üzerine yapılan araştırmalar, bu işletmelerin yetersiz insan kaynakları uygulamaları nedeniyle mali yapıların etkililiğinin azaldığını ve iş yapılarının bozulduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmelerin mali yapılarındaki yolsuzluk durumunda, insan kaynakları uygulamalarının ve mali yapıların, işletmelerin kendi yapılarına zarar verebileceği, kendilerini yönetimden ve çalışan çevrelerinden izole edebileceği ve iflasın kötü sonuç doğurabileceği göz önünde bulundurularak, önemli bir kavram olduğu kabul edilmelidir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını ve finansman yapılarını incelemek gerekmektedir.

Çalışma, Uşak ilindeki işletmelerin finansman yapısı üzerindeki insan kaynakları uygulamalarının etkilerini belirlemek ve çözüm önerileri yapmak açısından önemlidir.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminin genel değerlendirmesi yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, tanımı, özellikleri, amaçları ve işlevleri tartışılır.

İkinci bölümde genel olarak finansman ve finansman kaynakları, finansman yapısı kapsamında finansman kaynağı tercihinde dikkate alınacak konular ve küçük işletmelerin sağladığı finansal kaynaklar incelenmektedir.

Devamı olan üç numaralı bölüm içinde ise, finans ile bağlantılı problemlerin işletmede oluşturduğu etki türleri ve gelir elde etme yönü araştırılmaktadır.

Tezin sonunda, başvuru bölümü tartışılır. Araştırmanın sonuçları, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının mali yapıya etkisi üzerine sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde insan kaynaklarıyla ilgili yönetim genelde bir değerlendirme yapılmıştır. Bu kapsamda insan kaynaklarıyla ilgili yönetim, tanımı, önemi, amaçları ve işlevleri, insan kaynakları yönetiminin işlevleri incelenmektedir.

Bu bölümde insan kaynaklarının yönetim olarak genelde bir ayrıntılı şekilde incelenmesi gerçekleştirilecektir. Geçmişte, günlük insan kaynaklarının yönetimi yaklaşımları, kapsama alanı, tanımsal durumu, önemliliği, amaç çeşitleri ve işlevleri incelenecektir. İnsan kaynaklarıyla ilgili uygulamanın yapılması mesleki seçim, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirmeyi içerecektir.

1.1. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Klasik teori (geleneksel teori) 19. Yüzyılda sanayileşmenin ilerleme ortaya koyduğu toplumsal hayatın yer değiştirmesidir. Temel kurallar, formüller, tasarımlar incelenmiştir

Tarihi yönden incelendiğinde 1800'lü yıllara dek çalışma yaşamı içinde işçi sınıfı saatlerce iş görmek durumunda kalan köleler gibi görüldüler. Tarım kesiminden sanayi kesimine geçiş yapan çalışanlar alışık olmadıkları güç şartlarda kalmışlardır¹. Kavramsal olarak personel idaresi gelişme göstermemiş idi. Personel idaresinin çalışma yaşamına geçmesinde en büyük rol 19. yüzyılın yaklaşımlarından bilimsel yönetim yaklaşımı olmuştur.

Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank ve Lilian Gilbreth gibi bilimsel yönetim hareketinin kurucuları, işçiler için farklı bir yaklaşım yapılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Çalışanların yönetiminde bilimsel ve objektif olmak önemli olduğunu vurgulayarak, korkutma ve taciz gibi uygulamalara gitmeyeceklerini ifade ettiler².

19. yüzyılın bilimsel çalışmalarında Taylor ve diğer bilim adamları veri toplamak ve bu verilerin analizlerinde genellikle araştırmalarda kullandıkları laboratuvarları tercih etmişlerdir. Yapılan araştırmalar, her işin nasıl yapıldığına dair davranışların ve kullanımı yapılan araçların araştırılması ve ihtiyaç duyulan zamanın ne kadar olduğu konularına odaklanılmıştır³. Bu incelemeler ile işyeri sahiplerinin yaptıkları değerlendirmelerin belirlenmemiş kıstaslardan uzaklaşmaları sağlanarak tamamen ilmi veriler çerçevesinde yapılması ve her türlü iş açısından adaletli

¹ Wei Q Luqin, **Strategic Human Resource Management: Determinants of Fits**, Research and Practice in Human Resource Management, 2006, 14(2).

² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınevi, Ankara, 2004, s.11-13.

³ Sibel Gök, **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2006, s.8-10.

performans standartları tespiti amaç edinilmiştir. Standartların üstünde çalışma gösteren ve üreten çalışanlara ise, ek ödeme tavsiye edilmiştir. Bilimsel Yönetim ile ilgili prensipler hızla yayılma göstermiştir. Bunun yanında, iş görenin asıl olarak parasal yönden motivasyonunun sağlandığı ve verim konusunun yalnızca mali teşvik edilmeler şeklinde en fazla yapılabildiği düşüncesi ileri atılmıştır

Yönetim aşamaları (genel idare) yaklaşım şekli içerisinde değerlendirilmesi yapılan Fayol; Taylor tarafından yapılan üretim hattı incelemesi karşılığında organizasyon ve idare olgularını incelemiş ve çeşitli prensip ve usullerin gelişimini sağlamıştır. Fayol idare etmeyi plan yapma, organize etme, yön verme, eşgüdüm ve denetleme şeklinde beş faaliyet olarak incelemiş ve bu kavramlar altında 14 idare prensibi ortaya koymuştur. Sonrasında bu prensipler birtakım farklılaşmalar görmüş ise de esas düşünce, organizasyonda verimli olmanın çalışanın güç harcaması ile beraber, idarenin gelişimi ile artışının sağlanabileceği konusuna odaklanılmıştır⁴.

Bu kavramlar altında ve idare prensipleri çalışan idaresinin organizasyonunda ve faaliyetinin tanımının yapılmasında etki göstermiş, çalışan idaresinde geniş olmayan manada tanım yapılmadan (çalışmaya alma, sınıflama yapma, imtihan, nakil, sicil, terfi gibi hususlarla ilgili bilgi, yetenek, usul ve uygulama yapmaları kapsama alanına alan teknikler) dar olmayan manada tanım yapmaya (insan kaynağı bulunması, çalıştırılması ve gelişiminin sağlanması ile bağlantılı plan yapma, organize etme, yön verme ve kontrol işlevlerini kapsayan bir disiplin geçiş süreci başlamıştır.

Bürokrasi ile ilgili yaklaşım sanayi sektörünün gelişimini gerçekleştiren ve ilerleten batılı devletlere eski stildeki organizasyonun kafi gelmediği, bu nedenle ulaşılmak istenen organizasyon yapısı şeklinde kabul bürokratik yapıya geçiş yapılmasına gerek bulunduğu felsefesinden ortaya çıkmıştır⁵.

Bu yaklaşımı ile atan Max Weber bürokratik yaklaşımın kırtasiye ile ilgisinin bulunmadığını, idarecilerin idare etme kuvvetlerini kanuni-akılcı yetki ile kullandıkları, bireysel temayüllerin etkisinde kalmayan, yazılı prensip ve kanunlara uyumlu ulaşılmak istenen bir idare şekli biçiminde incelemiştir. Frederick Taylor ve yaklaşım öncülerinin düşünceleri, 20. asrın ilk yıllarında, çalışanın hammadde, anamal ve makineler ile beraber, yalnızca bir başka üretme unsuru olduğu hususunda geniş bir idare etme düşüncesini meydana çıkarmıştır. Bu durumu ile Bilimsel Yöntem, iş görenin ünitesine fazlaca alaka duyan, ancak çalışanın memnun olmasına genellikle hiç alaka duymayan bir yaklaşımdır

⁴Yüksel, a.g.e., s.11-13.

⁵ Gök, a.g.e., s. 8-10.

1.2. İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI

İnsan ilişkileri, 1923-1930 yılları arasında Chicago kentindeki Western Elektrik Şirketi'ne ait olan Hawthorne fabrikalarında yapılan araştırmaların başında geliyor. Bu araştırmalar insan ilişkilerinin kurulmasına yol açmıştır⁶.

Soruşturmalar Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, işyerinde en üst düzeyde üretkenliğe neden olan faktörleri belirlemektir. Fiziksel koşullarla ilgili testlerde bireylerin üretkenliğinin artması veya azalması incelenmiş ve fiziksel koşulların daha da kötüleştiği ve verimliliğin arttığı sonucuna varılmıştır.

Baş döndürücü çalışmalar, çalışan verimliliğinin yalnızca işletmenin nasıl tasarlandığına ve çalışanlara nasıl verildiğine değil, aynı zamanda belirli sosyal ve psikolojik faktörlerin etkisinde kaldığına işaret etmiştir. Araştırmacılar Hawthorne Elton Mayo ve F. J. Roethlisberger, çalışanların duygu ve duygularının küme bağlantıları, liderlik stilleri ve yönetim desteği gibi çalışma koşullarından çok fazla etkilendiğini ve bahse konu olan duyguların verimlilikte önem verilir bir etkiye sahip bulunduğunu tespit ettiler. Çalışanlara karşı iyimser olma ve saygı göstermenin gerek çalışan bireyin memnunluk düzeyini yükselttiği gerekse de çok fazla üretkenliğe imkan tanıdığı ileri sürülmüştür⁷.

Mayo'nun ve Roethlisberger'in yaptıkları araştırma sonuçları çerçevesinde davranışlarla ilgili bilimsel teknikler endüstride uygulanmaya başlanmıştır. Çalışanlar için bu tür programların tasarımı ve yürütülmesi, yönetimin temel sorumluluğu haline gelmiştir.

Sendikalaşmanın artmasıyla birlikte, insan ilişkilerine geçişin de etkilendiği görülmüştür. Sendikaların ortaya çıkışı neticesinde kamu çalışması süreçleri belirlenmiştir. Bu durum atölye çalışmalarını rastgele ve demokratik olmayan yönetim sistemlerine karşı korumaktadır. Sendikalaşma bazı firmalarda emek yönetim ilişkilerinin bozulmasına neden olsa da, pek çok işletmedeki emek dışı ilişkiler ilkelerinin daha fazla kabul görmesine yol açmıştır⁸.

Örgüt içinde insanlığın önemi, bireysel düşüncenin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Olumsuzluğa bireysel bir belge biçiminde bakmak için geleneksel yol, kurum içinde uygulanırken, birey, olumlu olarak ilgili neo-klasik organizasyon teorisine bir hedef olarak bakmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, bireyin kalitesi makine ve teknolojiye daha önemliydi. 1960'lı yıllardan başlayarak,

⁶Yüksel, a.g.e., s.13-16.

⁷Gök, a.g.e., s. 10-12.

⁸Yüksel, a.g.e., s.13-16.

insan ilişkilerine yaklaşım son buluyor. Yönlendirme için modern prosedürlerin müteakip gelişimi sağlandı.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI

Örgütlerde bireysel faktörün önemli bir unsuru, neoklasik yönetim kavramı biçiminde ifade edilebilen bireysel bağlantılar ve klasik yönetim anlayışına yöneltilen eleştirilerle vurgulanmaktadır. Gerekli niteliklere sahip olmayan kişilere nitelikli hizmet sunumları, rekabet koşullarında dik durmaları, toplumdaki farklılaşma hızıyla uyumu sağlamaları sağlandığı ve bu nedenle zorunlu yeniliği görme imkânının olmadığı anlaşılmaktadır⁹.

1960-1970 dönemi bir gelişim ve sentez dönemidir. Bu dönemde psikoloji, sosyoloji, antropoloji, bilim ve sistem teorisinin gelişiminden yararlanmıştır. Sistem teorisi, örgütsel işlevlerin kavramsal alanının tanıtıldığı birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak bütün organizasyonu incelemiştir.

Klasik ve neoklasik teorilerin örgütlenmesi örtük bir sistem olarak araştırıldığından, yeni örgüt kuramları, organizasyonun çevresini çevreleyen ortamdan aldığı geri bildirim, yaşamını sürdürebilen açık bir sistemde incelenmiştir¹⁰.

Bu açıdan, personel alt sistemi kuruluşun diğer işlevlerinden farklı olarak görülemeyecektir. Sonuç olarak, sistem yaklaşımı ile birlikte değerlendirildiğinde, personel sonuçları kuruluşun diğer işlevlerinden koparak araştırılmaz. Kuruluştaki çalışanların sadece bir harcama faktörü değil, bir harcama faktörü olduğu kabul edilmekte, verimlilik durumunun artırılması gerekmekte, başarı durumu tüm organizasyonun başarısının etkisi altındadır.

Bu açıdan, İnsan Kaynakları yaklaşımının iki ana hedefi vardır. Bu amaçlar¹¹:

- Faaliyet seviyesinin artması
- Her çalışanın ihtiyaçlarının karşılandığından emin olunması

Klasik personel yönetiminin modern bir yorumu ve yeni bir coşkulu değişimi kabul eden, bu insanlara bile modern bir yaklaşım ve değişimin kabul edildiği bir yorum biçimi olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi klasik personel yönetiminin meslektaşları olmanın yanı sıra¹².

⁹ Nuri Tortop vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2010, s. 27-30.

¹⁰ Yüksel, a.g.e., s. 16-18.

¹¹ Gök, a.g.e., s. 13.

¹² Tortop vd., a.g.e., s.25.

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarının örgütsel açıdan en etkin biçimde kullanılmasını sağlamak ve işadamlarının ve iş dünyasının ilerlemesinin ihtiyaçlarını gerçekleştirmek amacıyla personel yönetimine bakmak için modern bir yöntemdir.

İnsan kaynağının yönetimi, insan unsurunu organizasyonun zihninde kabul eden ve öne çıkaran bir düşünce tarzıdır. Personel yönetimi konusunun algılanışı insan kaynağı boyutu içindedir¹³.

Günümüzde örgütler, özellikle insan kaynaklarının nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Kuruluşların önemli değerleri yalnızca finansal değerler değildir. Organizasyonda etkin bir şekilde yönetilebilecek doğru kişilere sahip olmak için doğru zamandır.

Çünkü insan kaynaklarının etkin yönetimi; Kaza, süreksizlik ve kusur miktarını azaltmak demektir. Bu nedenle, işadamlarının moralinde, ürün ve hizmet kalitesi düzeyi artmaktadır¹⁴.

1.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1980'lerden bu yana etki artışının olduğu küreselleşme aşamasında, ülkeler arası çerçeve içerisinde üstünlüğü kazanmış kuruluşların bireysel faktör açısından farklı yorumları vardır ve gösterilen değeri insan kaynaklarına koyduğu görülmektedir. Bu aşamada, giderek daha karmaşık çevre koşulları nedeniyle İKY daha da önem kazanmıştır¹⁵.

Birden fazla yönetici, organizasyon açısından İnsan Kaynakları Yönetimine büyük önem vermiş ve strateji hakkında düşündüklerini algılamaya başlamışlardır. Bu stratejik düşüncelerin amacı, keşfetme, yeniden keşfetme ve ilerleme kaydetme, stratejiyi içselleştirme, örgütsel yenilik ve yaratıcı çalışmayı yapma ve tüm işlevleri strateji oluşumuna ekleme süreci olarak stratejik insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmaktır.

Klasik insan kaynakları yönetimi tarzından stratejik insan kaynakları yönetimine geçişin temel özelliklerinde çeşitli değişiklikler vardır. Bu farklı yönlerden birincisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde kişisel performans yerine örgütsel performansa odaklanmaktır. Bir başka değişiklik, kurum içi sorunları çözmede kişisel

¹³Tortop vd., a.g.e., s.27-30.

¹⁴ Halil Can, Şahin Kavuncuoğlu ve Selami Yıldırım, **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2009, s.16.

¹⁵ Öznur Yavan, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı, **Akademik Bakış Dergisi**, 2012, Sayı: 32, s. 1-8.

insan kaynaklarının yönetimine odaklanmak yerine, insan kaynakları sistemlerinin incelenmesidir¹⁶.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir kuruluşun insan kaynakları yapısı ve performansı arasındaki bağlantıyı açıklayan bir model olarak en açık biçimde tanımlanır. Bu çerçevede, insan kaynağının yapısı, değer yaratmanın önemini vurgular ve insan kaynakları sistemlerini, bu sistemlerin gerektirdiği çalışma becerilerini ve yeteneklerini, sadakati ve katılımı içermektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin amacı, insanlığın kapasitesini ve hareketlerini oluşturan İnsan Kaynakları sistemlerini, politikalarını ve işlevlerini, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşma ve performansını artırma açısından sağlamak ve sürdürmektir¹⁷.

Stratejik insan kaynağı yönetimi, örgütsel performansı, modern olmayı ve esnekliği teşvik eden organizasyon kültürünün geliştirilmesine yardımcı olmak amacıyla insan kaynakları yönetimi işlevlerini kuruluşun stratejik amaç ve hedefleriyle ilişkilendirmektedir.

Başka tanımlara bakacak olursak, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) organizasyonların iç ve dış çevresindeki değişmelerin organizasyonların insan kaynaklarının stratejilerine etki yapması veya tespit etmesi biçiminde tanımlanabilir.

Diğer tanımlara bakarsak, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) organizasyonlarının iç ve dış çevrelerindeki değişiklikler, organizasyonların insan kaynaklarının stratejilerini nasıl etkilediğini veya algıladıklarını belirleyebilir¹⁸.

Bu çerçevede, organizasyonun çevresindeki bu farklılıkların hem birbirlerine, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegrasyonunun belirleyicileri arasındadır. Daha açıklayıcı bir yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimini tanımlamak, çalışanların performansını artırmak, yenilikçi ve esnek örgüt kültürünü bütünleştirmek ve insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedefleriyle bağlantı kurmaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde ilk adım olarak organizasyonunun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak adımları atmak için önemli olan iş stratejisi

¹⁶ Tamer Keçecioğlu ve Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü, "İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm", **Ege Akademik Bakış**, 2009, Cilt:9, Sayı: 4, s.1171-1192

¹⁷ Yavan, a.g.e., s.1-8.

¹⁸ Adem Öğüt vd., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci**,

http://www.emotivasyon.net/bilimselmakaleler/Stratejik_insan_kaynaklari_yonetimi_baglaminda_organutlerde_ismogoren_motivasyon_sureci.pdf/ (Erişim tarihi: 29.10.2016).

türlerinin algılanmasını sağlamaktır. Gelecekte yapılması gereken bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejimiz tarafından belirlenecektir. İnsan kaynaklarının strateji çeşitlerinin onaylanması, gelecekte yapılması gereken örgütsel ihtiyaçlar ve organizasyonun karşılaştırma yapma becerisi mümkün hale gelecektir. Örneğin, bir iş stratejisi biçiminde maliyeti sınırlandırmayı kabul edersek, bir insan kaynakları stratejisi biçiminde çalışma maliyetinde bir azalma ön plana çıkacaktır¹⁹.

Bu şekilde, stratejik insan kaynaklarının çalışması için çalışma stratejileri merkezi bir konumdadır. Bu açıdan, etkili stratejik bir insan kaynakları yönetiminin belirleyicisi, insan kaynakları stratejisi ile örgüt stratejisi arasındaki tutarlılıktır.

1.5. YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamaları ve en iyisini almaları beklenmektedir. Bu, insan kaynaklarının temelini oluşturmaktadır. Sahip oldukları insan kaynağı değerinin kurumlar elinde en etkin şekilde değerlendirilebilmesi için kurumsal politika ve hedefler açısından modern insan kaynakları yönetim yöntemlerini benimsemek zorunludur²⁰.

İnsan kaynakları yönetiminin çağdaş formları, geleneksel personel yönetiminin devam ettirilmesi ve çözüm odaklı olması ve insan kaynakları politika türlerine odaklanması ve etkilerinin uzun bir süre boyunca yayılması için birden fazla yol içerir. Kurumlar, politikaları, hedefleri ve stratejileri ile uyumludur; Planlama, eleme ve istihdam, eğitim, performans, maaş ve terfi yönetimi. Bu uyumda çağdaş insan kaynakları yönetim sisteminin özünü ön plana çıkaran yetkinlikler ön plana çıkıyor.

Yetkinlik, bilgi, beceri ve hareketi en üst düzeyde performans da ayıran izlenebilir hareketler olarak tanımlanabilir. Ana yetkinlik türleri dahilinde; bilgi, yetenek, deneyim, yetenek, stil, motivasyondur. Yetki türlerini kısıtlamak mümkün değildir. Lider olma, yaratıcı olma, inisiyatif kullanma, katı olmama gibi birden çok yeterlilik hakkında söz edilmektedir. Yetkinlik türlerini ve kurumsal hedefleri aynı hale getirmek ve önem verilen çalışanlara yüksek düzeyde performans sağlamak mümkündür²¹.

¹⁹ http://www.emotivasyon.net/bilimselmakaleler/Stratejik_insan_kaynaklari_yonetimi_baglaminda_orgutlerde_igoren_motivasyon_sureci.pdf/ (Erişim tarihi: 29.10.2016).

²⁰ Duygu Kızıldağ, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yetkinlikler**, http://www.duygukizildag.com/?page_id=247/ (Erişim tarihi: 29.10.2016).

²¹ Gülkibar Biçer ve Şerafettin Düztepe, "Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2003, Cilt:1 Sayı: 2, s.13-19.

Bu nedenle kuruluşların, oldukça yaygın bir platformda kullanmaları ile tanımlayabilecekleri yetkinlik türleri; çeşitli insan kaynakları işlevlerinin geliştirilmesinin kullanılması ile mümkündür.²².

Bu durumda, İKY' nin özellikleri ele alındığından ve bu kişilerin gelişmesinin, üstlenecek planlanan işten daha genel bir kapsam tarafından sağlanarak, süreç hazırlanması zorunludur. Yani, tek başına yapabileceği işin çerçevesi değil, organizasyonun konusudur ve dinamik farklılaşmanın evrelerinde temel yeterlilik türleri ve değerlendirilmesiyle ilgili konudur.

Yetkinlik odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin etkin performansı açısından yanlış, tanımlanmış ve yapılandırılmış şeyleri yapmalarına ve sahip oldukları yeteneklerinin stratejik tarafında yer almalarına yardımcı olmaktadır²³.

1.6. YETENEK YÖNETİMİ

Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi insan kaynakları, diğer üretim öğeleri gibi rasyonalizmi despotik bir hiyerarşik düzeni düzenleyen ve uygulamada etkisiz kılacak biçimde yönetici bir fikir haline getirir. Yeteneklerinin ayırt edici gücünden yararlanamayan kurumların gittikçe dinamik piyasa koşullarında piyasa güçlerini kaybedeceği tartışılmaz. Bu düşünce farklılığına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, örgütsel kaynak yönetimidir²⁴.

Beceri, yenilikçi bir düşünce sistemine sahip olmak, değer yaratmak, yeni ürünler geliştirmek, satış, pazarlama, üretim veya müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, üretkenliği artırmak, maliyetleri düşürmek veya ekip çalışmasını güçlendirmek gibi kritik düşüncenin özünde yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Hamel ve Prahalad, yeteneklerini stratejik bir rekabet kaynağı haline getiren ve onu rekabet avantajı sürdürülebilirliği için vazgeçilmez bir koşul haline getiren araştırmacılarıdır. Hamel ve Prahalad, işletmedeki paylaşılan bir öğrenme şeklinin çıktısı şeklinde güçlenen becerilerin; çeşitli veri, maharet, tecrübe, kültür ile ilgili kod çeşitleri ve tekniğe bağlı süreçlere dönüştürülerek bunları işe özgü temel becerilere dönüştürdüler ve sonuç olarak aranamaz rekabet gücünü yarattılar²⁵.

²² Gönül Budak ve Evrim Mayatürk Akyol, " Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği". Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İİBF Dergisi**, 2013, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 155-171

²³ Bilçin Tak ve Yücel Sayılar, " Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme ". **İşletme Fakültesi Dergisi**, 2007, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 233-266

²⁴ Nevriye Altuntuğ, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3, s.445.

²⁵ Selen Doğan ve Özge Demiral, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Cilt: 17, Sayı: 3, s.145-166

Yetenek kavramı, başarı, yetenek, liderlik, kolaylaştırma, yaratıcılık ve yenilikçilik ve zamandan tasarruflu kullanım ile ilgilidir. Bu bağlamda yetenek, kişinin başarıyı, kolaylaştırmayı, yenilikçiliği ve yaratıcılığı temel alan ve uygun zamanda bir işi yapabilme yeteneğidir²⁶.

İnsan kaynakları yöneticileri, yetenek politikaları başarıyla uygulayabilmek için öncelikle sahip oldukları yetenek kaynağını, rakiplerin yeteneklerini ve pazar koşullarını karşılaştırarak; denk bilirkişi, deneme etmeli ve bu işlemin gerçek yeteneklerini belirlemektedir. Daha sonra var olanların yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin görevi; bilgi, deneyim ve yetenek skalası ve çalışanların görevlerine talimat alacakları bir diğerinden değişik olanlar açısından; kabiliyet / rol eşleştirmesinde, çalışanların görüntülerini kesin belirlemek, kabiliyet idareciliğinin çok hassas aşamasını oluşturmaktır. Çalışanların, iş çevresi ve işin gereğinin koşullarına uyumsuzluk gibi sorunlar işletme başarısızlığına neden olacaktır²⁷.

İKY'ye ait geleneksel işlevlerdeki eğitilmeyle gelişme bu süreçte değişiklikler göstermekte olup, söz konusu becerilere yoğunlaşarak yeniden yapılandırılmalıdır. Genelde, kabiliyet idare etme aşamaları; İş yapabilme toplam kuvvetinin planının yapılması, kabiliyetlerinin çatışma analizleri, çalışmaya başlama aşamaları, eğitimle ilgili geliştirme işlevleri, saklama etkinlikleri, kabiliyet odaklarıyla yedek planlar şeklinde bütün İKY işlevlerini içerir.

Sonuçta, kabiliyetli çalışanlara özellikle önem verilir. Rekabetçi araç bulunduğu zamanımız iş aleminde, insanların kaynak olarak değerlendirme yapıldığı düşünce üzerine modern perspektif oluşturan yetenek yönetimi kavramını göz ardı etmek başarısız iş sonuçlarını getirebilir. Yeni ve yaratıcı fikirlerle, işletmelerine, yeni yeteneklere ve müşterilerine yeni mal ve hizmetler sunarak katma değer yaratma arzusundaki çalışanları tanımak, onları iyi analiz etmek ve beklentileri karşılamak gerekir. Üretenlerin yetenekli çalışanlar olduğu biliniyorsa ve bu değerler iyi yönetilirse, rekabet üstünlüğü ve başarısı kendiliğinden gerçekleşecektir²⁸.

²⁶Nihan Geniş ve Metin Usta, **Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı**. <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf/> 29.10.2016.

²⁷Altuntuğ, a.g.e., s.447.

²⁸ <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf/> 29.10.2016.

Yöneticilerin kuruluşun hedeflerine ulaşmak için kullandığı kaynaklar; Para, personel, malzeme, mekan ve zamandır. Bu kaynaklar arasında, en önemli ve en zorlu hüküm, genellikle personel olarak adlandırılan insan kaynağıdır²⁹.

İyi bir işgücü ve kaliteli insan gücü ile iyi üretim sağlanır. Bu nedenle, insan kaynaklarının işlevinin temel amacı, bu kaynağı en iyi şekilde değerlendirmek ve geliştirmektir.

Son yıllarda, iş hayatında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Değişimin ana nedeni olan küreselleşme olguları, işletmeler üzerinde yeni bir rekabet baskısı oluşturmuştur³⁰.

Çağımızda, herkes yaptıkları işte iyi olmalıdır. Her işletmenin, yeni teknolojiyi izleyip içselleştirmenin yanı sıra kaliteli hizmet veya ürün oluşturması da gerekmektedir. Bu durumda, işletmelerin çalışanlarına yeni bir bakışla bakmaları gerekmektedir. Nitekim, 1980'lerden beri oldukça şık olan insan kaynakları konsepti, bu yeni koşulda personel yönetimi kavramını ifade etmektedir.

Tarihi bir bakış açısıyla, İnsan Kaynakları kavramı ilk kez 1817'de Springer adlı bir ekonomist tarafından kullanılmıştır. Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında yapılan çalışmalar sonucunda, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının bir bütün olarak bir içeriğe sahip olduğu kabul edilmiştir. 1980'lerin başında, İKY ağırlıklı olarak literatürde görülmeye başlanmış, özellikle Çok Uluslu Şirketler kavramı yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır³¹.

1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI

Günümüzde, insan kaynakları, sözde kuruluşların (ürün ve hizmet üretimi) hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanlara atıfta bulunmaktadır. İnsan, üretim sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır ve aynı zamanda üretim hedefidir. İnsan kaynakları, şarta bağlı bir organizasyondaki en üst düzey yönetimden en alttaki niteliksiz işçiye kadar tüm çalışanları içerir. Bir organizasyon, diğer finansal kaynaklar ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterince motive edilmezse başarılı olma olasılığı olamaz.³²

Günümüzün gelişmiş insanların kaynak olarak değerlendirildiği yaklaşıma göre idare edilmelerinde birey faktörü zaman ilerledikçe artıyor, çalışma gücünün

²⁹ Aytaç Açıklan, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Pegem Yayınevi, Ankara, 1994, s.10.

³⁰ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, SistemYayıncılık, İstanbul, 2001, s.50.

³¹ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus, Ankara, 2002, s.13.

³² Cavide Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Basım). Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.2.

değerlendirilmesi ve kariyerin idaresi şeklinde modern kavram türleri insanların kaynak olarak idaresine girmiştir. İnsan kaynaklarının idaresi işe göre insanı seçmek, yerleştirmek ve performansını arttırmaktır. Bu faaliyetlerin yararlarını bilen işletmeler daha üretken ve verimli hale gelmiş ve insanların kaynak olarak kabul edildiği yaklaşıma göre yönetilmelerine fazlasıyla önem göstermeye başlamışlardır.

Genelde insanların idaresi, idari veya işlevsel adımlarla çalışan kişilerin etkinliğini işe almak, kurmak ve sürekli arttırmak için yürütülen faaliyetlerin yönetimidir. İşletmelere genellikle 5M girdileri (makine / demirbaş, para / sermaye, management /man / insan, material / malzeme,) ve en önem verilir girdi buradadır. Zira birey başka bütün kaynak türlerini elde eder, plan yapar, organizasyonu sağlar, idare eder, çalışır ve bütün girişlerin hakimiyeti altına girer³³.

1.8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Personel yönetimi çok kapsamı bulunan bir saha olması nedeniyle, insan kaynaklarıyla ilgili farklı tanımlar vardır. İşte bu tanımlardan birkaçı:

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının organizasyon, düzenleme ve toplama gibi örgütsel ve çevresel bir ortamda yönetilmesini ve kanunlara uymayı sağlayan tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir³⁴.

İnsan kaynakları yönetimi, daha geniş bir istihdam ilişkileri anlayışını temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunan ve örgütsel bütünleşmeyi gerçekleştiren yeni bir personel-yönetici ilişkileri zinciridir.

İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşların hedeflerine ulaşması için gerekli olan işlevleri yerine getirmek için yeterli sayıda kalifiye personel istihdam, eğitim, geliştirme ve motive etme ve değerlendirme sürecidir³⁵.

Yukarıda açıklanan insan kaynakları yönetimi tanımlarının ortak noktası, insan kaynakları yönetiminin, insanlar için önem ve değer taşıyan, gelişen, değişen bir alan ve bir odak noktası olmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin iki ana amacı olduğunu söyleyebiliriz³⁶. Şirketin amacı doğrultusunda insan gücünün etkin kullanımı, çalışanların beklentilerini karşılamak ve geliştirmektir.

³³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Basım), Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s.2-4.

³⁴ Hüseyin Önlem Ersöz, Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın, 2006, s.21, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

³⁵ Rakif Kasımov, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde, 2006, s.6, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

³⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.4-5.

1.9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Günümüz çalışma hayatında karşılaşılan işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişim ve yenilikler ve iş gücündeki olumsuzluk, İKY'nin önemini büyük ölçüde artırmıştır. Uygulamada, eğer insan kaynakları etkin bir şekilde kullanılıyorsa, iş gücü devir hızı ilk önce düşer. Bununla birlikte, işe devam etme oranı düşmekte ve iş kazalarının neden olduğu kayıplar en kötüsüdür. Üretim oranlarının düşürülmesi, ürün ve hizmet kalitesinde artış, inovasyonun artması, çalışma ortamında moral ve motivasyonun artması ve personel sayısının ve yönetsel çatışmaların azaltılması, insan kaynaklarının etkin kullanımının diğer sonuçlarından bazılarıdır. İKY' deki en önemli güncel konular arasında en belirgin nedenler şu şekilde ifade edilebilir³⁷.

İnsan kaynaklarının maliyeti: Örgütlerin önemli varlıkları yalnızca finansal kaynaklar değil aynı zamanda organizasyonda doğru zamanda etkili olabilen doğru kişilerdir. Çünkü insan kaynaklarının etkin yönetimi, kazaların, devamsızlık ve hata oranının azalması anlamına gelir. Bu yüzden, çalışanların morallerinde, ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesinde bir artış anlamına geliyor.

Küreselleşme: Son yıllarda, çok uluslu şirketlerin dünyanın her yerindeki artış insan kaynakları yöneticilerine yeni yük getirmiştir. Bu ortamda, bilgi, beceri açısından küresel görevlere yeterli ve kültürel açıdan uyumlu bir şekilde adapte olabilecek insanların ihtiyaçlarını karşılama ihtiyacı, dünya çapında küresel görevleri yerine getirmek için ortaya çıkmıştır. Farklı ülkelerde çalışmak için gerekli bilgi, beceri ve kültürel değişkenleri öğretmek için eğitim sağlamanın gerekliliğidir.

Değişimin hızliliği ve karmaşıklığı: 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan sonuçlar, eğitsel ve sosyo-ekonomik düzendeki hızlı değişiklik ve yenilikler, İKY'nin önemini daha artırmıştır. Çeşitli alanlarda yaşanan bu karmaşık ve hızlı değişim, çalışma ortamına da yansdığı için çalışanların değişikliğe direncini tatminsizlik duygularını arttırmıştır.

Beceri gereklerinde değişme: Teknolojideki hızlı gelişmeler ve her alanda değişim, çalışanların çarpıcı kusurlarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, kalite bozulması, yetersiz üretim, artan iş kazası sayısı ve yoğun müşteri şikayetleri ortaya çıkmaya başladı.

Üretkenlik krizi: Araştırmalar, gelişmiş ülkelerde son birkaç yıldır üretkenlikte çok radikal bir gerileme yaşandığını gösteriyor. Bununla birlikte, 1950'lerden bu yana çok hızlı gelişen Japonya gibi ülkelerde bu oranın artması bunun, bu ülkelerdeki insan kaynaklarına fazla önem vermesinin bir sonucudur.

³⁷Tortop vd., a.g.e., s.20-21.

1.10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetimi için dört evrensel hedef vardır.

Bunlar³⁸;

Toplumsal Amaç: Topluluktaki talep ve baskıların organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerini azaltarak toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve toplumsal sorumluluk bilinci oluşturmaktır.

Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak en önemli araçtır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedefin gerçekleştirilmesine hizmet edecek bir birimdir.

İşlevsel Amaç: Kuruluşun ihtiyaç ve hedeflerine uygun seviyede izin vermeden birimin katkısını korumak, insan kaynakları yönetiminin işlevsel amacıdır.

Kişisel Amaç: İşçilerin istihdamını korumak ve işçileri motive etmek isteniyorsa, işçilerin kişisel amaçları karşılanmalıdır. İş insanlarının kişisel hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak, insan kaynakları yönetiminin görevlerinden biridir.

1.11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin asıl amacı verimlilik ve iş hayatının kalitesidir. Tüm işlerin verimliliği ve etkinliği çalışan personele bağlıdır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetim personelinin ihtiyaçlarının belirlenmesinden, doğru işe alınışından, yerleştirilmesinden, performansının değerlendirilmesinden, çalışanların kariyer planlamasından, çalışanların eğitim ve geliştirilmesinden bu eylemleri içermektedir.

İşletmeler içinde insan kaynaklarının etkili bir biçimde idare edilebilmesi açısından belli başlı esas faaliyetlerin yapılması zorunludur³⁹. İnsan kaynakları idaresinin faaliyetlerindeki yaygınlaşma, idarenin hedeflerine de etki yapmıştır. Günümüzün modern insan kaynakları yönetimi, ilkönce firmanın organizasyon biçimini ve stratejilerine etki yapan çeşitli kararların verilmesinde bulunur ve bunun yanında organizasyonel kültürün ortaya çıkarılmasını, iş görenlerin sadakatlerinin

³⁸ Nilüfer Yörük Karakılıç, Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar, 2002, s.45, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

³⁹ Derya Ergun Özler, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Editör: M. K. Demirci), İşletmecilik Kuram ve Uygulama, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2008, s.295-327.

gerçekleştirilmesini, verimlilik düzeyinin artışının sağlanmasını, iş hayatında niteliği artırmayı hedefler⁴⁰.

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri şunlardır⁴¹;

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İşe Alma ve Personel Seçme Süreci
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Yönetimi
- İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
- İnsan Kaynağı Bilgi Sistemi

1.11.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmenin farklılaşan şartlar çerçevesinde, insan kaynaklarının gereksiniminin tespit edilerek, işgören planlarının hazır hale getirilmesine insan kaynakları planlaması denir⁴².

Başka bir anlatımla, insan kaynakları planlaması, bir organizasyonun gereksinim hissettiği, sayısal açıdan kafi, rakamsal olmayan açıdan geçerli, zaman açısından uyumlu, roller açısından istikrarlı, iktisadi açıdan maliyeti az insan kaynaklarının sağlanması aşamalarıdır⁴³.

İKP, geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde personel hareketleri, insan kaynaklarının geliştirilmesi için örgüt tarafından ayrılabilen pay, ürün çeşitlendirmesi kararları gibi örgüt içi ve emek piyasasındaki durum, teknolojik yenilikler, rekabet koşulları gibi örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır⁴⁴.

Diğer bir ifadeyle, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere yanıt verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve

⁴⁰ İlnur İrez, Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Sağlama ve Seçme Sürecine Etkileri ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009, s.124, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁴¹ Mahmut Tekin, **İşletme Bilimi**, Günay Ofset, 4.Baskı, Konya, 2013, s. 419.

⁴² Tekin, a.g.e., s. 420.

⁴³ Özcan Kuzugüden, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011, s.150, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁴⁴ Betül Gümüş, İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2005, s.148, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını, gerekli uygulamaların yapılmasını içerir⁴⁵.

İKP kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapılmasını zorunlu kılar. Bu planlar işletmelerin gelişimlerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. İnsan kaynakları planlamasının süresi, uzun ya da kısa dönemli olması da ülkedeki ve kurumdaki ekonomik, sosyal ve politik istikrara bağlı olmaktadır. Devamlı sosyal, ekonomik ve politik dalgalanmaların yaşandığı ülkelerde uzun dönemli bir planlama yapmak çok zor olmaktadır⁴⁶.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin mevcut ve gelecekteki insan kaynakları potansiyelinin etkili, verimli ve rasyonel kullanılmasını sağlayan araçlardan birisi olması dolayısıyla, işletmeler için ayrı bir önem taşır⁴⁷. İKP'nin amacı, işletmenin değişen piyasa koşullarına, mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacının karşılanması, işe alınarak yetiştirilmesini ve başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamaktır⁴⁸.

İKP yapmayan bir işletmenin, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi işletmenin hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapılabileceği düşünülmektedir⁴⁹.

İnsan kaynakları planlaması kuruluşlar açısından, verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğeler olarak nitelendirilir. Bu planlama süreci, yalnızca personel sayısından tasarruf sağlayıcı ve gider azaltıcı bir rol oynamamaktadır. Aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimini ve istihdamını sağlayarak, üretim sürecinin etkinleştirilmesine de katkı sağlamaktadır⁵⁰.

İnsan kaynakları planlamasının işletmeler açısından önemini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz⁵¹:

- İnsan kaynağı ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,
- İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,

⁴⁵ İlknur Kumkale, **Genel İşletme**. Murathan Yayınevi, Trabzon, 2008, s.220.

⁴⁶ Belma Keklik, İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007, s.239 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁴⁷ Özler, a.g.e., s. 324.

⁴⁸ Tekin, a.g.e., s. 421.

⁴⁹ Özler, a.g.e., s. 325.

⁵⁰ Kuzugüden, a.g.e., s. 151.

⁵¹ Özler, a.g.e., s. 326.

- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak,
- Tüm örgütsel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini sağlamak

İnsan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce alınacak çalışanın sahip olması gereken özellikler ve işletmede yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olması; bu standart bilgilerin sağlanması için de, iş analizlerinin yapılmış olması gerekir. İş analizleri ile işletmelerdeki işler tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla işin nelerden oluştuğu, işin yapılış süresi, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayısı, iş riski vb. konular belirlenir⁵².

İş analizi ile ulaşılmaya çalışılan hedefler, işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bu amaçlar; verimliliği arttırmak, aksaklıkları giderecek bilgilere ulaşmak, işler ile bu işi yapacak bireyler arasında uyum sağlamak, iş ile iş yükü arasında denge kurmak, gelecekteki insan kaynakları ve eğitim ihtiyaç analizine dayanak olacak verilere ulaşmak, iş değerlemesi verilerine ulaşmak, kariyer planlamasına zemin oluşturacak verilere ulaşmak, performans standartlarına zemin oluşturacak verilere ulaşmak, yasal dayanak noktaları oluşturmak, meslek geliştirme çabalarına destek olmaktır⁵³.

1.11.2. İşe Alma ve Personel Seçme Süreci

İnsan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden biri personel seçimi ve seçimi. İnsan gücünü yönlendiren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli girdidir. İşveren yeni kurulduğunda veya iş bırakmak, başka bir şirkete devir, teşvik, emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle boş pozisyonlar doldurulduğunda, iş için gerekli personel gereksinimleri ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, değişen ve gelişen çevre koşulları tarafından ortaya konan yeni görevlerle personel ihtiyacı ortaya çıkabilir. Kaynakların kullanılabilirliği, gerekli personel varlığında izlenen insan kaynakları politikası tarafından belirlenir. Boş pozisyonlar için personel ihtiyaçları iç kaynaklardan veya harici kaynaklardan sağlanabilir⁵⁴.

İşe alma, temelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; bulma, seçme ve işe alıştırma. İşe alıştırma (oryantasyon), işe başlayacak personelin uyumunun sağlanması için eğitim tekniklerini içerdiği için eğitim konusunda ele alınacaktır.

⁵² Aynur Çalışkan, Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma Ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesi'ne Yönelik Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011, s.114, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁵³ Gümüş, a.g.e., s. 149.

⁵⁴ Halil Deringöl, Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana, 2010, s.44, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

İnsan kaynağı bulma, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir. Seçme ise, aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamındadır⁵⁵.

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirecek çalışanın sağlanması, zamanımızda başlı başına bir çalışma sahası durumuna gelmiştir. Bir işletmenin başarı ya da başarısızlığında görev alan önemi fazla unsurun bireylerin kuvvetlerinin olmasından dolayı, birey gücünün kaynakların en doğrusundan, en rasyonel biçimde araştırılıp tercih edilmesi insan kaynakları yönetimi uzman sahalarından tekini oluşturmaktadır⁵⁶.

Çalışan bulma işi, öncelikle uygun adaylardan oluşan bir adaylar havuzu oluşturmakla başlar. Fakat havuzun çok geniş olmamasına dikkat edilmelidir. Çok sayıda aday olunca seçimi yapmak kolay olmaktadır anlayışı doğru değildir⁵⁷.

Diğer taraftan belirli niteliğe sahip, yeterli aday grubu oluşturulamamışsa, mevcut adaylar arasında yapılan bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır. Bu durumda seçimin etkinliği azalacak, yapılacak seçme “kötünün iyisini seçmek” ten öteye geçmeyecektir⁵⁸.

Bunun yanında, örgütten, çevreden ve kişilerden kaynaklanan çok sayıda faktör, personel bulma işlevini zorlaştırabilmektedir. Bu faktörlerden bazıları; İş güvencesinin olmaması, yükselme imkânlarının kısıtlı olması, örgütün imajının kötü olması, verilecek ücretin piyasa düzeyinin altında olması, işte aranan niteliklerin yüksek olması vb⁵⁹.

Çalışan tercih edilme aşamaları, işletmenin büyüklük oranı, doldurulması düşünülen pozisyon özelliği, başvuranların adedi, baskılama grup türlerinin etki göstermesi şeklinde birden fazla nedenden dolayı değişiklikler kendini göstermektedir. Ancak uygulama sırasında fazlasıyla denk gelinen çalışan tercih edilme aşamaları şu şamalardan oluşmaktadır⁶⁰;

⁵⁵ Hatice Zümrüt Tonus, İşe Alma. (Editör: Ramazan Geylan ve Hatice Zümrüt Tonus), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, Eskişehir, 2013, s.60.

⁵⁶ Ergül Baştuğ, Türkiye’de Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynağı Seçimi: Bir Alan Araştırması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s.212, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁵⁷ Yusuf Şahin, **Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi**, Murathan Yayıncılık, 3.Baskı, Trabzon, 2011, 385 s.

⁵⁸ Hasan Tutar, **Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2006, s. 272.

⁵⁹ Şahin, a.g.e., s.386.

⁶⁰ Özge Ak, Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s.205, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

- Görevlendirilecek insanların, adet ve özellik yönünden Görev yapacak olan insan kaynağının, sayı ve nitelik olarak bugün ve gelecek için planlanması,
- İhtiyaç hissedilecek olunan çalışanların organizasyondan ya da dışından temin edilmesi,
- Bulunan kişiler arasında işe en uygun olanların seçimi,
- Seçilen kişilerin işe yerleştirilmesi çabalarını içerir.

İşletmeye gereksinim belirlendikten ve işe başlatılacak kişilerde olması zorunlu niteliklerin tespiti sonrasında, aşama sırası kişilere ulaşmaktır. İhtiyaç hissedilen çalışanın temin edilmesinde ne tür kaynak çeşitlerinin kullanımının yapılacağı takip edilen personel siyasetince belirlenir⁶¹.

İnsan kaynağı sağlamada örgütlerin yönelebileceği iç ve dış kaynaklar olmak üzere başlıca iki kaynağı vardır. İç kaynaklar, örgütte hali hazırda çalışanları ifade etmektedir. Örgüt içi kaynaklardan personel sağlanmasında yükselme, transfer, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir. Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı çoğu zaman mevcut elemanlardan bazılarının görev tanımlarındaki kimi değişikliklerle halledilebilir. Örneğin bir alt kademe yöneticisinin işini zenginleştirilmesi yada işinin genişletilmesi yoluyla yeni eleman ihtiyacı ortadan kalkabilir⁶².

İç kaynaktan yararlanmanın genel avantajları şu şekilde sıralanabilir⁶³;

- İşletme içerisinde çalışan kişiler, örgüt yapısını iyi bilirler.
- Hâlihazırda işletmede görev yapanlar işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilirler.
- Örgütte görev yapan kimseler, işletme içerisindeki resmi olmayan (informal) grupların farkındadırlar ve bu grupların pasif direnişlerinin üstesinden kolaylıkla gelebilirler.
- İşletme içerisinde görev yapan kişiler, diğer çalışma arkadaşlarının yeteneklerinin ve eksik yönlerinin farkındadırlar. Bu farkındalık, onların yeni işlerinde kendilerinden beklentinin ne olduğunu çabuk anlamalarını sağlar.
- Özellikle üst pozisyonlara iç kaynaktan çalışan seçilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve güvenini artırır. Diğer bir deyişle yükselme imkânının olması işletme içerisinde pozitif bir kanı oluşturur.

⁶¹ Keklik, a.g.e. s.240.

⁶² Çalışkan, a.g.e., s.114.

⁶³ Ak, a.g.e., s.206.

İşgücü açığı çoğu zaman iç kaynaklardan karşılanması zor olabilmektedir. Bu durumda, dış kaynaklardan yararlanılarak, bu ihtiyaç giderilebilmektedir. İnsan kaynaklarının dış kaynaklardan sağlanmasından da işletmeler yararlar sağlayabilir. Yeni alınan eleman ile organizasyon farklı bakış açısına sahip olur. Eski çalışanlara canlılık kazandırarak bir hareketlilik sağlar⁶⁴.

Dış kaynaklardan insan kaynağı sağlama amacıyla örgütlerin yararlanabilecekleri çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar; duyurular, doğrudan başvuru veya özgeçmiş gönderme, personel ve tanıdıklar aracılığıyla başvuru, iş ve işçi bulma kuruluşları, internet, eğitim kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlar, staj uygulamaları ve diğer yöntemlerdir⁶⁵.

Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunun faaliyeti doğrudan organizasyonun diğer faaliyetlerini etkiler. Bu fonksiyonunun en iyi biçimde yapılması, organizasyonun diğer birimlerinde olası en iyi personelin çalıştırılması anlamındadır⁶⁶.

Personel ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların, kurumlar arasındaki rekabet ahlakına uygun olması gereklidir. Dolayısıyla insan kaynakları konusundaki kurum içi müdahaleler kadar, kurumlar arası ilişkilerde de etik kuralların ilke olarak benimsenmesi son derece önemlidir⁶⁷.

1.11.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, kişi ve grupların davranışlarında değişiklikler oluşturarak çalışma güçlerinin fazlaştırılmasına destek sağlayan plan yapılmış ve düzeni olan çalışmalara denir⁶⁸.

Eğitim, bilhassa kalkınma halinde bulunan devletlerde bütün faaliyetlerin tetikleyicisi şeklinde kabul edilmekte ve iktisadi amaçların gerçek duruma getirilmesi açısından bir yatırım şeklinde incelenmektedir⁶⁹.

Eğitim, işletmede örgüt içinde çeşitli noktalarda (yönetim, personel vb.) birikmiş deneyimlerden faydalanılması, öğrenilmesi ve bunların çalışmalara uyarlanmasıdır⁷⁰.

⁶⁴ Kumkale, a.g.e., s.221.

⁶⁵ Çalışkan, a.g.e., s.115.

⁶⁶ Hatice Zümrüt Tonus, "Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, XVIII (1-2):23-33.

⁶⁷ Keklik, a.g.e. s.241.

⁶⁸ Tekin, a.g.e., s. 422.

⁶⁹ Hayat Avcı Boz, "İnsangücü Planlaması". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt: 1, Sayı: 21, 2008, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/516/6445.pdf>. (Erişim Tarihi: 26.07.2017).

İnsan kaynaklarının eğitiminde ise, çalışanların ve kendilerinin oluşturdukları grup türleri, işletmede üstlendikleri veya ileride üstlenebilecekleri vazifeleri fazlaca etkin bir biçimde gerçekleştirebilmeleri açısından kendilerinin meslekleri ile bilgilerini çoğaltan; fikir, gerçekçi kararlar ortaya koyma, hareket ve tavır, alışkanlık ve algılarında pozitif değişimler yapmayı amaçlayan; bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür⁷¹.

Bir işletmede eğitim faaliyeti, personelin elde tutulmasında öncelikli yere sahiptir. Eğitimin bu amaç için stratejik birleşimi; yeni personelin oryantasyonunu, beceri problemlerinin tanımlanmasını ve düzeltilmesini, problem çözme amaçlı eğitimler verilmesini ve uzun dönemli kariyer geliştirmeyi kapsamaktadır⁷².

Eğitim, işletmeye ve çalışanın kendisine önemli yararlar sağlar. Bunları şu şekilde sıralamamız mümkündür:

- İşletme tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi artar,
- İşletmeler, eğitim sonunda daha nitelikli işgücüne sahip olur,
- İşletmede kazalar azalır ve enerjiden tasarruf sağlanır,
- İşletmenin, diğer işletmelerle bilgi alışverişinde bulunmasını ve iletişimin artmasını sağlar,
- İşletmenin ve çalışanların müşterilerle ilişkileri artar⁷³,
- İşletme pazarlama faaliyetlerinde, rakiplerine karşı üstünlük sağlar,
- Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi ile işletmenin önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlar,
- Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, işgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar,
- Becerileri geliştirerek zaman ve emek kayıplarını azaltır,
- Yeni çalışanın işlerine uyum sağlaması ve verimli olması kolaylaşır,
- Çalışma sırasında hata ve fireler azaltılır, dolayısıyla maliyetler düşer,
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır,
- Çalışanın işi bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlar,
- Çalışanın motivasyonu artırır, kendine olan güvenini geliştirir,

⁷⁰ Çağlar Çoroğlu, **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, 2002, s.194.

⁷¹ Özler, a.g.e., s. 327.

⁷² Tonus,a.g.e., s. 24

⁷³ Şakir Çınkır, **Örgütlerde Personel Geliştirme**. (Editör: Cevat Elma ve Kamile Demir) Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar. Anı Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara, 2012, s. 91-115.

- Çalışanın olumlu zihinsel tutum geliştirmesini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirir. Örgüt karar verme ve problem çözmede daha etkili hale gelir,
- Daha bilgili ve yetkili hale gelmek için örgütte bir sorumluluk duygusu gelişmesini sağlar,
- Örgüt içi iletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır, iletişimsizlikten ya da başarısızlıktan kaynaklanan gerginlikleri azaltır,
- Oryantasyon (işe alıştırma) programları sayesinde, yeni personelin işi kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlar⁷⁴.

1.11.4. Performans Değerlendirme

Çalışma gücü, bir çalışanın tespit edilmiş bir sürede yapması için verilmiş bir işi yapması ile sağladığı sonuçlarıdır⁷⁵.

Çalışma gücünün değerlendirilmesi ise, işgücünün kabiliyetlerini, mevcut gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve aynı özelliklerini başkaları ile karşılaştırılarak gerçekleştirilen sistemli bir ölçmedir⁷⁶.

Çalışabilme gücünün değerlendirilmesi, işyerinde bulunan çalışanların işlerindeki başarılarının ölçülme aşamalarına denilmektedir⁷⁷.

Ülkemizdeki çalışabilme gücünün değerlendirilmesi uygulamaları ilk olarak, kamu kesiminde başlamıştır. Bu dönemde yeterli sayıda ve düzeyde özel sektör kurumunun olmaması sebebiyle, özel sektörde düzenli biçimde yapılan resmi (formal) performans değerlendirme uygulamalarından bahsedebilmek pek mümkün değildir. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin daha yakından tanınması ile birlikte olmuştur⁷⁸.

Çalışabilme gücünün değerlendirilmesi işlevinin hedefi; çalışanların çalışabilme güçleri ile bağlantılı bilgi dönüşü yaparak, gelişme zorunluluğu ortaya koyan çalışabilme gücü gereksinimlerini meydana çıkarmak, ödül verme ilişkisini

⁷⁴ Özler, a.g.e., s. 328.

⁷⁵ Elif Küçüköseleci, Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.247, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁷⁶ Özler, a.g.e., s. 329.

⁷⁷ Tekin, a.g.e., s. 423.

⁷⁸ Yakup Altan, Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2005, s. 203, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

tespit etmek, sonuçlara ilişkin karar türlerini almak ve neticede işletmenin çalışan tercihi ve yerleştirme karar çeşitlerine ilişkin verileri üretmektir⁷⁹.

Performans değerlendirme sayesinde, kurumda görevi ne olursa olsun, çalışanların etkinlikleri, eksiklikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri kısacası bir bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilmiş olur⁸⁰.

Performans değerlendirme sonuçları, öncelikle ücrete yansıtılarak değerlendirilebilir. Etkin bir ödüllendirme sistemi, organizasyonların hayatta kalması ve gelişimi için kritik öneme sahiptir⁸¹. Bunun yanı sıra performans değerlendirme sonuçlarından, kariyer yönetiminde, stratejik planlamada, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, rotasyon, iş genişletme gibi uygulamalarda, sözleşme yenileme gibi alanlarda da yararlanılabilir⁸².

Diğer taraftan performans değerlendirmenin muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da bulunmaktadır⁸³;

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, çalışanın motivasyonunu bozar,
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen çalışan söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- Personel, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerlendirme yapan insanların objektif olmaması önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

Bir performans değerlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesindeki en önemli etkinin, çalışanın kendi performans değerlendirme sürecinden duyduğu tatmin olduğu söylenebilir. Yöneticilerin, performans değerlendirme süreçlerinin tasarlanması ve uygulanması aşamalarında, kullanmaya eğilimli oldukları

⁷⁹ Ümit Peçen, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları Ve Türk Firmaları Karşılaştırması. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze, 2012, s.79, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

⁸⁰ Bülent Pehlivan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", **Maliye Dergisi**, Ocak- Haziran, 2008, Sayı: 154, ss.171-187.

⁸¹ Peçen, a.g.e., s.80.

⁸² Rakif Ferecov, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran, 2003, 8: 133-153.

⁸³ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**. ISSN 1306-0767 Cilt:7, Sayı:79, Temmuz 2004 http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#_edn20 (Erişim Tarihi: 26.07.2017)

performans değerlendirme sisteminin “adil” yapılandırılmış olup olmadığına veya çalışanlar üzerinde bir “adil değerlendirme” algısının bu sistemle yaratılabildiği olup olmadığına dikkat etmeleri gerekir⁸⁴.

Ayrıca, performans değerlendirme faaliyetleri, personelin kendini geliştirmeleri doğrultusunda gerekli verileri sağlayabilmeli, güdüleyici, kapsamlı olmalı, düzenli ve sürekli yapılabilmesi, orta ve alt kademe yöneticilerinin değerlendirme sürecine katılmaları sağlanmalıdır⁸⁵.

1.11.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Ücret, birisi tarafından yapılan iş için işverenin veya iflas eden kişinin ödediği tutar olarak tanımlanır. Başka bir tanımda, ücret, bir işletme tarafından kullanılan veya kiralanan emeğin fiyatıdır⁸⁶.

Ücret yönetiminde işler öncelikle önemlerine göre belirlenir ve kuruluş ile çalışanlarımızın finansal hedeflerine ulaşabilmesi için ücret sistemini belirlemek için kuruluş ile çalışanları arasında adil bir denge kurulur. Tazminatta adalet ve iç eşitlik sağlamak için, emek için ödenen ücret adil önlemlere göre belirlenmelidir.

Bu bakımdan iki önlem var, birincisi, içeriğin içeriğine ve yapılmak istenen işin göreceli önemine nazaran ücretlerin tespit edilmesi ve ikinci durumda olanı, işteki aylık seviyesinin başka işletmelerde aynı işlere ödemesi yapılan bedellerle karşılaştırılabilir bulunmasıdır. Bu duruma nazaran, aylık belirlendiğinde, 'bu işin değeri nedir?' sorusunun cevabı aranmalıdır⁸⁷.

Personeli tatmin eden ücret sistemi oluşturulmasına ücret fonksiyonu denir. İş fiyatlandırma sistemini kurarken, her kademedeki personel, çalışmayı çekmeyi, elinde bulundurmamayı ve motive etmeyi hedeflemektedir.

Bu fonksiyon sadece personel ve maaş için doğrudan saatlik ücreti değil aynı zamanda ücret dışı yararlar ve dolaylı ücret sistemlerini de kapsar. Fiyatlar

⁸⁴ Beyhan Aksoy, “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?”, **Bilgi Dünyası Dergisi**, 2005, Cilt:1, Sayı: 6, s.58-77.

⁸⁵ Emine Arslan, Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s. 219, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

⁸⁶ Zahide Şimşek, İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2007, s.12, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁸⁷ Gürhan Uysal, İnsan Kaynakları Yönetimi, http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/insan%20kaynaklari%20yonetimi.pdf. (Erişim Tarihi : 20.10.2016).

belirlendiğinde, çalışanların başarı düzeyleri, eşit iş için eşit ücret, piyasa koşullarının değerlendirilmesidir⁸⁸.

Ücret yönetiminde, kurum için uygun bir model yaratmak ve uygulamak gereklidir. Bir bordro ve maaş ödeme planının oluşturulması insan kaynakları müdürlüğünün sorumluluğunu taşıırken diğer yöneticiler, çalışmalarının etkinliğini izlemek ve değerlendirmek, uygun ücret düzenlemeleri sunmak veya önerilenler arasından uygun olanları seçmekle sorumludur.

1.11.6. İşgören ve Çalışma İlişkileri

Sendikalar, yönetim ile çalışanlar arasında aracı durumundadır. Toplu iş sözleşmeleri ücretler, çalışma koşulları, izin ve bayramlar, işçi sağlığı ve güvenliği gibi sendika görüşmeleri ile yapılır. Genel olarak endüstriyel ilişkiler; Endüstriyel sektörde işçi-işveren ilişkilerini ve bu ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan çalışma koşullarını belirlemeye odaklanan disiplinler arası bir bilimsel disiplindir. Burada, daha kurumsal ilişkiler kastedilirken, endüstriyel sektördeki işçilerin ve işverenlerin daha iyi çalışma koşullarını oluşturmak, organize etmek ve yönlendirmek amaçlanmaktadır. Kurumsal ilişkinin anlamı, en azından çalışanın ya da üyenin (üyesi) onun adına hareket etmesi için organize olmasıdır⁸⁹.

Endüstriyel ilişkiler genelde ücretli çalışanların çalışma şartlarını da hesaba katar ve üç eylem alanını kapsar. İşçi ve işveren sendikaları arasındaki kişisel ilişkiler, işçi sendikaları arasındaki ortak ilişkiler ve kamu kurumlarının düzenlemesidir. Böylece, yasal düzenlemeler, toplu pazarlık ve toplu pazarlık gibi kişisel hizmet sözleşmeleri ve işyerinde kişisel ilişkiler de endüstriyel ilişkiler için bir çalışma alanıdır. Başka bir deyişle, endüstri ilişkileri sistemi; İşçi ve işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların toplu pazarlık yoluyla iş koşulları üzerindeki etkileri, toplu pazarlık, toplu pazarlık yapısı, sözleşmeler sonrası sözleşmelerin sorunları, anlaşmazlıkların çözüm yolları. Şirket ve çalışanları arasındaki ilişkilerin kavramına kısaca iş birliği ilişkileri denir. Şirket ile şirket çalışanları arasındaki ilişki genellikle işçi ve işveren değil, her iki tarafın örgütleri tarafından organize edilir⁹⁰.

⁸⁸ Serkan Öztürk, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale, 2009, s. 20, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁸⁹ Yeşim Akdeniz, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.25, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁹⁰ Deniz Sıdıka Kızıloğlu, İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2012, s.31, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

1.11.7. Güvenlik ve Sağlık

Güvenlik ve sağlık fonksiyonu, iş güvenliği ve mesleki sağlık anlamına gelmektedir. Güvenlik ve sağlık işlevi, işçileri iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı korumak için yapılan bir iştir. Emniyet ve sağlık işlevinin amacı, işyerindeki ortamdaki personelin fiziksel ve zihinsel varlıklarını korumaktır. Güvende olmayı sağlama ve hastalıkları engelleme fonksiyonu ile çalışanların idaresi yönünden, aşağıdaki sonuçlar çıkarılmıştır: Güvende olma durumu sağlanmış bir çalışma ortamı yaratmak açısından zorunlu birey davranışını sağlamak, meslek kazalarının ve meslek hastalıklarının nedenlerini tespit etmek ve ortadan kaldırmak ve tarafından verimliliği artırmak kayıp iş günlerini azaltmak.

1.11.8. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, insan kaynakları plan türleriyle yapının bütün hale getirilmesi, kariyer yöntemlerinin tespit edilmesi, kariyer olanaklarının ilan edilmesi, çalışan bireylerin performans değerlendirilmelerinin yapılması, çalışanlara kariyerleri ile ilgili danışmanlığın gerçekleştirilmesi, iş tecrübelerinin fazlalaştırılması ve eğitim programı çeşitlerinin tertiplenmesi eylemlerinin bütünüdür⁹¹. Özetle kariyer yönetimi; bireylerin çalışma yaşamlarına ait planları gerçekleştirmeleridir⁹². Kariyer yönetimi, kişinin ve organizasyonun beraber yükümlülüğü taşıyarak ve birilerinin diğerlerine yardımcı olduğu görevleri alarak devam ettirmesi zorunlu bir uygulama şeklidir⁹³. Söz konusu durumla beraber; bireyin kendisi ve çevresiyle bağlantılı değişikliği çoğaltarak kariyer hedeflerini tespit etmesini, geribildirim almasını ve kariyerindeki gelişmeyi inceleyen bir süreçtir⁹⁴.

1.11.9. İş Analizleri, İş Tanımı ve İş Gereklere

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak, o işi çözümlenme ve tamamlama sürecidir. İşin oluşturulması, gruplandırılması süreçlerinden sonra ortaya çıkan işin yada pozisyonun fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi, başarı kriterlerinin ortaya konması, işi yapacak kişide bulunacak özelliklerin tespit edilmesi ile ilgilidir. İş analizinde temel amaç, farklı çeşitteki işler ile bağlantılı veri sağlamaktır. Bundan dolayı iş analizinde işin sistemi ile ilgili veri elde etmek ve elde edilen verileri analiz ederek iş hakkında meydana gelebilecek önemli problemlerin sonuçlandırılmasına destek sağlamaktır⁹⁵.

⁹¹Demet Gürüz ve Demet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2006, s.234.

⁹²İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.342.

⁹³İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.319.

⁹⁴İsmet Barutçugil, **Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi**, 2007, s.1.

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>. / (Erişim tarihi:11.04.2007).

⁹⁵Polat Tunçer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011, s.57.

İş tanımı; bir işletmenin en üst seviye idarecilerinden başlayarak, en alt seviyedeki çalışanına dek tüm çalışanların kime bağlı şekilde çalıştıkları, vazifesi, yükümlülüğünün açıklandığı belgelere verilen isimdir⁹⁶.

İş gerekleri; çalışanların gerçekleştirdikleri iş ve emekleri yönünde rastgele bir cinsiyet, yaş, ırk ayrılığı yapmaksızın, çalışanlara ödemenin gerçekleştirilmesini ve bu şekilde iş yeri sahibi ile çalışan arasında bulunan bağlantının pozitif ilerleme göstermesini sağlamaktır⁹⁷.

1.11.10. Disiplin

Disiplin, gündelik yaşamda genellikle kullanılabilen ve önemi genellikle bahsedilen bir kavramdır. Sık şekilde insanlar disiplin durumunun zorunluluğunda aynı düşüncede bulunmakla beraber, disiplin tanımı içinde ve uygulamaları esnasında değişik yol ve usuller görebilmektedir. Disiplin bilhassa işletmenin verimlilik düzeyi ve hedefleri yönünden çok önem taşımaktadır. Zira işletme çalışanları, zaman içinde işletmenin amaçlarını gözetmeyerek bireysel amaçlarını söz konusu amaçlardan üstün tutmaktadırlar. Disiplin, farklı vasıtalarla, çalışanın organizasyon hedeflerini elde etmesini amaçlamaktadır. Bunun dışında, kendinden bekleneni ortaya koyamamış çalışan, hareket ve tutumlarını düzene almak amacıyla müracaat edilen uygulama biçimleri de disiplin şeklinde değerlendirme yapılmaktadır⁹⁸

1.11.11. İş Değerlendirme

İş değerlendirme, çalışılan bir yede bulunan değerlendirme değişikliklerini meydana koyan bir karşılaştırma usulü olup, insan kaynakları yönetimi aşamalarının en önemli fonksiyonlarından biridir. İşin kendisine özgün niteliklerinin farklılaşması ile ilişkili şekilde değeri de birbirinden değişiktir. Bu şekilde çalışmanın önem düzeyini belirleyen bir gruplama gerçekleştirilerek, iş yapısı meydana getirilir. Bu şekilde, iş değerlendirmesi gerçekçi ve ilmi bir yöntem şeklinde savunmak mümkündür⁹⁹.

1.11.12. Endüstriyel İlişkiler

Endüstri ilişkileri; sendika türleri, toplu olarak yapılan pazarlık türleri, kamunun iş yaşamındaki görevi, uzlaşmazlık çözümü yöntemleri şeklinde hususları araştıran insan kaynakları fonksiyonudur¹⁰⁰. Başka bir ifadeyle, endüstri ilişkileri sistemi; çalışan – iş yeri sahibi bağlantılarına düzen getirilmesi, sendikaların meydana gelmesi ve toplu şekilde gerçekleştirilen pazarlık yöntemiyle iş şartlarına

⁹⁶Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**. (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.43.

⁹⁷Ali Akdemir ve Harun Demirkaya, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Orion Kitabevi, Ankara, 2016, s.77.

⁹⁸Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004, s.6.

⁹⁹Hüseyin Özgen vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2002, s.42.

¹⁰⁰Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s.242.

gösterdikleri etki şekilleri, sendika üyeliği, yapılan toplu pazarlığın sistem, toplu yapılan sözleşme türleri, çalışan sağlığı ve iş güvenliği şeklinde hususları içermektedir¹⁰¹.

1.11.13. Emeklilik

Bireylerin yaşları ilerledikçe iş yapma kuvvetlerinde azalma oluşur ya da yorgun olma, bıkmaya şeklindeki sebeplerle iş hayatını bırakmaya karar verirler. Sıklıkla bu işi bırakma kendi rızası ile gerçekleşmektedir. İşletmeler açısından emeklilik hususu üç yönden önemlidir. İlki, işletmenin küçülmesi ya da diğer sebeplerle emekliliğe teşvik edici uygulama türleridir. İkinci olanı, işletmenin emekli olan çalışanından ne şekilde faydalanacağına ait tutumun tespit edilmesidir. Üçüncüsü ise, emekliliğe ayrılacak kişinin başlayacağı yeni hayatına uyum sağlaması için yardım verilmesidir¹⁰².

1.11.14. Terfi

Çalışan bireylerin, yetki, yükümlülük ve söz konusu durumla ilişkili şekilde aylık artışıyla daha yukarı seviyedeki bir göreve nakil olması terfi şeklinde isimlendirilir. Terfi, çalışan tercihi kararında daha da özeni zorunlu kılan ehemmiyetli bir organizasyonel karardır. Çalışan bireylerin terfilerinde belli başlı nitelikler kıdem ve yeterlilik durumudur. Zamanımızda ağırlık kazanmış düşünce ise terfi durumunun yeterlilik durumuna göre gerçekleştirilmesi zorunluluğu, fakat özellikleri birbirine benzer namzetlerden kıdemi en çok bulunana öncelik tanınmasının uygunluğu tarafındadır¹⁰³.

1.12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu kısımda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işgören seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme incelenecektir.

1.12.1. İşgören Seçimi

Literatürde işgören seçimi hakkında yapılmış olan araştırmalar, etkin çalışan planlaması yapılmasının organizasyonel performans ile direkt bağlantısı bulunduğunu belirlemiştir. Çalışan planı yapılmasının çalışan devir hızını düşürdüğü düşüncesine destek veren birden fazla araştırma bulunmaktadır. Çalışan planı yapılmasının çalışan verimliliğini yükselttiği, çok fazla çalışana işe başlatma ve seçme süreçlerinin kullanımı yapılmasının şirket kazancıyla olumlu tarafta

¹⁰¹ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle** (4. Baskı), MediaCat Yayınları, İstanbul, 2009, s.246.

¹⁰² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2003, s.247.

¹⁰³ Akdemir ve Demirkaya, a.g.e., s.78.

bağlantıda bulunduğu araştırmalarda belirlenmiştir¹⁰⁴. Çalışan planı yapılmasının satışları yükselttiği düşüncesine destek veren araştırmalarda vardır¹⁰⁵.

İnsan kaynakları, boşalan veya boşalacak pozisyonlar için iç veya dış kaynaklar için başvuran başvuranlar arasından iş için en uygun kişiyi seçmelidir. İşletmenin çalışanlarına karşı ya da dışı karşı gördüğü insan kaynakları politikasının olumlu imajı, sağlam ilke ve ilkelere dayanan seçim sistemi tarafından sağlanabilir. Adaylar arasından en iyisini seçerek, daha etkin bir çalışmanın yapılmasına izin verdiği gibi, objektif ilkelere dayanan bir seçim sürecini yürüteceklerine güven verir¹⁰⁶.

Adayların başvurularını yapmak için duyurular yapılmıştır. Adayların temininde kullanılacak ana duyuru ve ilan yöntemleri şunlardır¹⁰⁷:

“Organizasyon dışından aday bulma: Gazetelere duyurular, eğitim kurumlarıyla işbirliği yaparak adaylar bulma, kendiliğinden uygulamalar, çalışanların ve tanıdıkların tavsiyesi, istihdam ve istihdam büroları, staj uygulamaları ve diğer yöntemlerdir.

Organizasyon içinden aday bulma: Aktarma, teşvik etme. "Adaylar duyurular ve reklamlar ile seçilir. Bu adaylardan en uygun adaylar seçilir. Oryantasyon programı organize edilir ve aday işe yerleştirilir, böylece insan kaynakları temini ve seçimi süreci adayın işine son aşamada adapte olur.

1.12.2. Eğitim

Eğitimin en genel tanımı, becerilerin geliştirilmesi için bir araç olmasıdır. İşletme için, eğitimler, iş gücünün daha verimli hale getirilmesi için çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını çeşitli eğitim programları yoluyla geliştirmeyi amaçlamaktadır. Aslında, bir çalışanın kurulumundan işten ayrılma gibi konularda performans artırmak için yapılan tüm çabalar, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin birer parçasıdır. Bir başka deyişle, şirketlerde verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, sadece belli dönemlerde değil, iş hayatı boyunca uygulanmalıdır¹⁰⁸.

¹⁰⁴Seonghee Cho, Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Las Vegas, University Nevada, USA, 2004, s.23, **(Unpublished PhD Dissertation)**.

¹⁰⁵ Sohel Ahmad and Roger G. Schroeder, "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", **Journal of Operations Management**, 2003, s.2.

¹⁰⁶ Sencer Yurdatapan, Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne, 2011, s.39, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹⁰⁷Şimşek, a.g.e., s.8.

¹⁰⁸ Yeşim Akdeniz, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.25, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

Genel anlamda eğitim, bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci veya bir değişiklik olarak tanımlanır. Eğitimin daha spesifik tanımları da yapılmıştır. Bunlardan biri; önceden belirlenmiş hedeflere göre insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlayan planlı etkinlikler dizisi olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımda; bireyin yaşadığı toplumda pratik değerler olan yeteneği, yönü ve diğer davranış biçimlerini aldığı süreçlerin toplamıdır.

Teknolojik gelişmeler doğrultusunda işletme mevcut veya yeni personele uyum sağlamalıdır. Bu nedenle, eğitim, işin her bölümündeki çalışanlara verilmelidir. İşletmeler, yeni çalışanları beceri ve beceriler kazanmaları için eğiterek mevcut eğitimden önemli maliyet ve zaman avantajları elde edebilir. Günümüzde rekabet ön plana çıkarmak, personel eğitimine büyük önem vermiştir. Teknolojik gelişmeler her yönden başarılabilir, bu da rekabetin yoğun olduğu pazarlarda öncü durumdadır. Tesis bünyesindeki eğitimlerle, personel muhtemel gelecek değişiklikler için hazırlanacaktır. İşletmelerdeki personele verilen eğitimler çeşitli yöntemlerle yapılır¹⁰⁹.

1.12.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, daha önce belirlenen performans ölçütlerine ve standartlarına göre belirli bir zamanda bir kişinin veya kuruluşun mevcut performans düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini belirlemek için yapılan çalışmaları içermektedir. Performans değerlendirmesinin asıl amacı, önceden tanımlanmış standartlar ve karşılaştırma çizgilerinde üretkenliği artırmak ve eğitim gerektiren personelin belirlediği ölçüt ve standartları yaratamayacağı alan veya alanları ortaya çıkarmaktır. Örgütsel bir bakış açısı ile beklenen hedef, üretkenliği ve performansı en üst düzeye çıkarmaktır. Duyurular yoluyla seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadığının değerlendirilmesi işlevi performans aracılığıyla yapılmaktadır. Bu insanlar istenen performansa ulaşamazlarsa, muhtemelen bunun nedeni seçim yöntemlerinin yetersiz olmasıdır. Başka bir varyasyon, modellenen işlevlerin belirli bir seviyede olması ve birbirleriyle etkileşime girmesidir. Performans değerlendirmesi, çalışanların kişiliklerini, başarılarını ve gelişim potansiyellerini bilimsel ve sistematik bir biçimde izlemek, yani personelinin başarı düzeyini değerlendiren bir yargılama sürecidir¹¹⁰.

¹⁰⁹ Banu Çokuçkun, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Türk Bankaları ile Yabancı Kökenli Bankaların Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Alan Çalışması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2008, s.24, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹¹⁰ http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/insan%20kaynaklari%20yonetimi.pdf. (Erişim Tarihi : 20.10.2016).

İşin başarısı veya başarısını değerlendiren bir performans değerlendirmesi değil de, personelin başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlaki durumlarını ve niteliklerini değerlendiren genel bir tanıda planlı bir araçtır.

Bir performans değerlendirme sisteminin, etkinliği için aşağıdaki dört özelliğe sahip olmalıdır¹¹¹:

"Sistem işle ilgili davranışların değerlendirmesi ve değerlendirmelere bakılmaksızın, yapılan değerlendirme ne olursa olsun bu kriterlere dayanmalıdır: Cinsiyet, siyasi düşünce, etkili kaynak, akrabalık, vatandaşlık benzeri unsurlar değerlendirmeyi etkisi altına almamalıdır. İşleyiş biçimi kolay ve kolaylıkla değerlendirme usulü şeffaf, katışıksız, anlaşılabilir ve uygulama yapılabilir olmalıdır. Başarı kriterleri, işin bir tanesi için farklı farklı tanımlanmalıdır. Bu kriterler olabildiğince somut (8 saatte 20 ünite üretmek gibi) ve öznel faktörler olmalıdır. Değerleme sonuçları personele aktarılmalıdır. Personel arasında gizlenen değerlendirme sonuçlarında, personel arasında gizli olan pek fazla anlam bulunmamakta, personelin üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmeleri doğal bir hakır "dedi.

Performansı değerlendirme, organizasyon işgöreninin rol ve yükümlülüklerini etkili şekilde ifa edip etmediğinin tespit edilmesi aşamasıdır. Performansı değerlendirme sürecinin işgören devir hızını düşürdüğü hususunda gerçekleştirilen incelemeler arasında Wright (2005), Cho (2004), Truss (2001)'in çalışmaları bulunmaktadır. Performansı değerlendirme uygulama türlerinin personel verimliliği ve satışlarda etkin olduğu tespit edilmiştir¹¹². Gerçekleştirilen incelemeler çerçevesinde gözle görülür, güç ancak elde edilebilir hedefler ve standart hale getirilmiş performansı değerlendirme aşamaları işgörenlerin verimlilik düzeylerini önemli seviyede yükseltmektedir¹¹³.

1.12.4. Ücretlendirme

Ücret, kişisel ile örgüt arasındaki ilişkilerin merkezidir. Kişiselleştirilmiş bir ihtiyaçtır, bir gelir elde ederek yaşamını vasılca sürdürebilmektir. Ücretlendirme işlevi ve örgütte bir ücretlendirme sistemi ve ödeme planı geliştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler verilen verilmiştir:

- Tüm meslekler için ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri tasarlama ve uygulama.

¹¹¹ Selma Özcan, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne, 2011, s.48, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹¹² Catherine Truss, "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", **Journal of Management Studies**, 2001, Cilt: 8, Sayı: 38, ss.1122-1149.

¹¹³ Cho, a.g.e., s.23.

- Adil ve tutarlı ücret ve ödül hükmü.
- Bordroya sağlanacak hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanması

1.12.5. Ödüllendirme

Ödüllendirme, adından da anlaşılacağı üzere, alınan dış ödüller ile performansın artırılmasını gerçekleştirmektedir. İşletmelerin pratik yönlerine yöneticilerin bakış açısıyla bakarsanız, harcama segmentinin sınırını koruyarak anlamlı bir rekabet ortamında üretim kalitesini ve miktarını sürekli arttırmak demektir. Öte yandan, çalışanların beklentileri ve adil olma zorunluluğu konuyu daha da karmaşıktır. Başka bir deyişle, insan kaynakları yöneticilerinin yaptığı iş, kuruluşları stratejik hedeflerine ulaşırken bireysel çalışanlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ödül yönetim sistemleri oluşturmaktır.

Ödül yönetimi üç ana hedefi vardır:

- Uygun unsurları çekmek ve muhafaza etmek,
- Çalışanların performans düzeylerini korumak veya fazlalaştırmak
- Kanuni zorunlulukları karşılamak.

Söz konusu amaçlar belirli tutar dahilinde yapılmaya çalışılmaktadır. Söz konusu noktalar fazlasıyla açılacaktır: Maaşlar pazar koşullarına nazaran daha yukarıda bulunmalı ve insanlar bu işyerinde çalışmaya istekli olmalıdır. İkinci odak, çalışma gücünün devamı ve geliştirilmesiyle bağlantılıdır, fakat bu aşama izlendiğinden fazlasıyla karmaşıktır. Kuruluşlara bakarken, üyeleri motive etmek için ödüller verilir. Bununla birlikte, ödüllerin hangi koşullarda motive edileceğini belirtmek önemlidir. Beklenti teorisine göre, motive olabilmek için aşağıdaki koşullar gereklidir: İnsanlar, iyi performans göstermediklerini ve bazı ödüllerin elde edildiğini düşünmelidirler. Yani, performans ve ödüller arasındaki bağlantıdan emin olmalı. Ödüller, örneğin, en iyi sanatçılara değil, yöneticiye yakın olanlara verilirse, tüm sistem çöker¹¹⁴.

İdareciler, organizasyon işgörenlerinin hareketlerinin, performans durumlarının ve etkinlik artışlarının, ödüllendirme sistemini ehemmiyetli ve ilerideki performans yükselişleri yönünden kesin bir motivasyon aracı şeklinde kabul etmektedirler. Nakdi ödül türlerinin iş görenlerin performansını üretim organizasyonlarında %39, hizmet organizasyonlarında da %14 yükselttiği belirlenmiş, toplumsal tanınırlık ve saygı duyulma işlevlerinin işgörenlerin performansını hizmet organizasyonlarında %15 yükselttiği belirlenmiştir. Ödül verme uygulama biçimlerinin personel devir hızını düşürdüğü, işgücünün verimli olmasını ve satışları fazlalaştırdığı ortaya çıkarılmıştır.

¹¹⁴Ergin, a.g.e., s.161-172.

Delaney ve Huselid'in (1996)yılında yapmış oldukları çalışmalarında, 373 özel ve kamu işletmesinde ödül verme sistemi ile performans arasında olumlu tarafta bağlantı bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca prim verme sisteminin organizasyon iş görenlerinin performans seviyelerinde dikkate değer fazlalaşmalar ortaya koyduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında kar paylaşma sistemi içinde verimlilik fazlalaşmasının gerçekleşmesi ve işgörenlerin çalışmaya gelme zamanlarının düşmesi hallerinde ehemmiyetli gelişmeler ortaya konulduğunu göstermiştir¹¹⁵.



¹¹⁵Cho,a.g.e. s.24.

İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL YAPI

Bu bölümde işletmelerde finansman kaynakları ve maliyeti, finansal yapı ve önemi kapsamında işletmelerde sermaye yapısı, özkaynak, yabancı kaynak ve çalışma sermayesi ile ilgili sorunlar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.1. FON KAYNAĞI SAĞLAMA

İşletmeler hedeflediği amaçlara doğrultusunda faaliyetlerini sürdürebilmeleri için fonlara ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin yararlanabilecekleri fon türleri 2 şekilde sınıflandırılabilir: Fonun çıkış yerini dikkate alan ve sürelerini gözeten. İşletmeler fon çeşitlerini 3 yerden temin ederler. Kendi kaynaklarını kullanarak, dışarıdan kaynak temin ederek ve finansmanın kendisinin finansman oluşturması sayesinde. İşletmelerin elde ettikleri kaynak türleri süre yönünden üç bölüme ayrılma göstermektedir. Az zamanlı fon çıkış noktaları, orta süreli fon temin etme noktaları ve uzun süreli fon temin etme yerleridir .

Yukarıda ifade edildiği üzere işletmeler fon kaynaklarını üç şekilde sağlarlar: Öz kaynak, yabancı kaynak ve oto finansman yoluyla fon sağlama.

2.1.1. Öz Kaynak Yoluyla Fon Sağlama

Herhangi bir nedenle bir fon bir iş varlığın kısa vadeli veya uzun vadeli kullanımı için gerekli ise, finansman iş ve sahiplerini mülkiyet olarak akla gelir fon ilk kaynağıdır. Bunlar, işletmecinin, sahip ve sahiplerinin kaynak ve tesislerinden ihtiyaç duydukları fon çeşitleridir. Genelde bu fon türleri 2 şekilde sağlanır: anamal artışı ve hisselerle ait senetlerin ihraç edilmesi yöntemiyle.

2.1.1.1. Sermaye Artırma Yoluyla Fon Sağlama

İşletmeye sahip olan kişiler anamal artırımına gitmek ve halen bulunan hissedarların öncelikli hak türlerini kullanım göstererek kararlar almak ve anamal artırımına katılmak istemektedir. Büyümek isteyen işletmeler kaçınılmaz olarak zaman zaman sermaye artışları için gidecektir.

2.1.1.2. Hisse Senedi İhracı İle Fon Sağlama

Kamuyu, hisse senetleri ve tahviller gibi Sermaye Piyasası araçlarını çeşitli yollarla satın almaya davet ederek, halka bir anonim şirkete üye olmaya veya kurucu üye olmaya davet edildiği anlamına gelir. Bir hisse, bir anonim şirkette, belli bir miktarda hisseye bölünen öz sermaye hissesinin payını temsil eden ve şirkette hissedar olma hakkını veren bir paydır. Şirket herhangi bir zamanda satılmak üzere ise satış gelirinden satış gelirinin payını alır. Diğer taraftan, şirket zarar görürse,

hissenin değeri kayıp oranına indirilir. Şirket iflas etmiş ve tasfiye edilmiş ise, hissedar yasal olarak şirketin sahibi olarak kabul edilir; bu nedenle, şirketin tüm alıcıların tüm alacaklarını saklamış olması durumunda kalan değerden düşülür.¹¹⁶

Sermaye kaynakları ile fon sağlamanın bazı avantajları ve dezavantajları vardır, özellikle sıradan hisse senetleri ile. Şöyle özetlenebilir¹¹⁷:

Ana avantajları::

1. Hisse senedi sahiplerine temettü dağıtmak zorunda değildir. Şirket kar sağlarsa, şirket yetkili organlarının kararı ile kar payı dağıtır.
2. Kısa ve uzun vadeli kredilerde olduğu gibi, hisse senedi ile sağlanan özkaynak fonlarının geri ödemesi bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, özkaynak kaynakları şirket için kalıcı bir kaynaktır.
3. Özkaynak, Şirket'in potansiyel zararlarına karşı teminat olarak hizmet verdiği için öz kaynak artışının kredi itibarını (değeri) arttırmasına ve bu nedenle borçlanarak ilave kaynak sağlama kabiliyetini arttırmasına neden olmaktadır.
4. Şirketin geleceği parlak görüldüğü zaman, tahvil ve kredi satarak fon sağlamak daha uygun ve çekicidir. Çünkü genellikle sıradan hisse senetleri, imtiyazlı tahviller veya borçlulardan daha fazla gelir (temettü ve değer artışı şeklinde) üretirler ve aynı zamanda hisse senedi sahiplerine enflasyona karşı daha iyi bir güvence yaratırlar veya sürdürürler. Çünkü normal koşullarda, enflasyon oranındaki adi hisselerin kar payı enflasyon oranındaki artar. Bu ikinci nokta, en azından Batı gelişmiş ülkeler için. Ülkemiz açısından tam tersi olabilir.
5. Ülkemizde öz-fon, bir dizi yatırım teşviki, istisnalar ve yatırım teşviklerinden yararlanmayı mümkün kılmaktadır.)

Öz kaynaklarla finansmanın başlıca sakıncaları da şunlardır:

1. Özkaynak artış yeni hisse senedi kullanımı ve böylece kontrol otoritesi ve Yöntem paylaşımı ile kurumsal içine yeni ortakların giriş yol açacaktır.
2. Yeni ortakların satın alınması, daha çok sayıda ortak arasında işletme gelirinin bölünmesine yol açacaktır. Ancak, borçlanma yapılmış olsaydı, yeni ve mevcut hissedarlar aynı gelir payına sahip olacaktı.

¹¹⁶Halil Sariaslan ve Cengiz Erol, Finansal Yönetim Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s. 98.

¹¹⁷http://www.ekodialog.com/finansal_eko/ozkaynaklarla_finansman.html-(Erişim tarihi: 01.05.2018)

3. Yeni hisse senedi ihracı, satış maliyetleri genellikle tahvil ihracı daha yüksektir.
4. Bir diğer dezavantajı ise pay sahiplerine dağıtılan kar payının vergi açısından kaydedilememesidir. Bu durum, sermaye kaynakları tarafından sağlanan yatırım indirimi avantajını ortadan kaldıracak ve böylece ülkemizde olduğu gibi hisse senetlerinin finansmanının vergi dezavantajını ciddi şekilde azaltacaktır.

2.1.2. Yabancı Kaynak Yoluyla Fon Sağlama

İşletmeler tarafından dış kaynaklardan sağlanan uzun vadeli fonlar, genellikle ticari banka kredileri ve tahvil ihracı yoluyla sağlanmaktadır. Teşebbüsler faiz ödemelerini düzenli olarak ve bir kredi aldıklarında veya tahvil çıkarırken anapara ödeme zamanında üstlenmeyi taahhüt ederler. Bununla birlikte, işletmeler her zaman geri ödeme taahhütlerini yerine getirmeyebilir.¹¹⁸

2.1.2.1. Tahvil İhracı

Tahviller, borçlanma amacıyla anonim şirketlerin ihraç ettiği nominal değer üzerinden nominal değer ile yazılmış aynı tipte uzun vadeli borç notlarıdır. Bir başka açıklama, uzun vadeli bir borç notudur ve belirli bir faiz oranına sahip ana para ve faiz ile belirli bir süre içerisinde geri ödenmelidir. Şirketin iflas veya tasfiyesi durumunda, ortakların hakları önceden ödenmelidir.

2.1.2.2. Banka Kredileri

Bir iş ya da şirket ihtiyaçlarını finanse etmek için en yaygın yolu bir banka kredisi ödünç etmektir. Genel olarak, borç dönem sonunda veya sözleşme veya faiz ödemeleri bir dizi tarafından belirlenen bir süre sonunda başka bir kişiden alınan para belirli bir miktar ile ödenmesi gereken bir yükümlülüktür. Ödeme, belirtilen süre içinde periyodik olarak yapılır. Kredi geri ödeme gücü ve kullanılacak yer dikkate alınarak bankalardan alınır. Eğer işletmeler mevcut varlıkları için fon kullanırsa, kısa vadeli veya orta vadeli krediler için de geçerlidir. Aksine, sabit kıymetler yatırım yapılırsa orta ya da uzun vadeli krediler uygulanır ve kısa vadeli krediler acil durumlara verilir. Bunun en büyük dezavantajı yüksek ödeme riski. Bazen işletmeler kısa vadeli borçlarını ödemekte zorlanırlar. Bu gibi durumlarda, uzun vadeli kredi veya uzun vadeli kredi için karşılıklı anlaşma yapılabilir.

Kısa vadeli finansman kaynakları ve yükümlülükleri genellikle, özellikle cari aktiflerde, alacak ve stokları finanse etmek için kullanılır. Ancak, birçok işletme sabit varlıkların finansmanı için sürekli olarak kısa vadeli fonlar kullanıyor. Aslında, normal

¹¹⁸Ali Ceylan ve Turhan Korkmaz, İşletmelerde Finansal Yönetim. Ekin Yayınevi, Bursa, 2013, s.208.

olan, geçici bir süre sabit varlıkların finansmanı kısa vadeli fon yararlanmak için. Örneğin, tahvil ihracı gecikirse, bankalardan orta veya uzun vadeli krediler şeklinde uzun vadeli fon arz gecikir.; sabit kıymet yatırımlarındaki gecikmeyi önlemek amacıyla, şirket başlangıçta kısa vadeli fonlarla sabit kıymetlerin finansmanı kapsayabilir. Daha sonra, kaynak sürekli olarak sağlandığında, bu amaç için kısa vadeli borçlarını geri ödeyebilir.

Başlıca kısa vadeli finansman yada fon kaynakları¹¹⁹;

1. Ticari krediler (satıcı kredileri)
2. Ticari banka kredileri
3. Para piyasasında satılan kısa süreli bonolar (finansman bonoları) ve
4. Factoring'den oluşur.

Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar

Uzun vadeli yabancı kaynaklardan sağlanan fonlar, genellikle iş-letme varlıklarından makine, araç-gereç, donatım gibi duran varlıkları yada devamlılık arz eden faaliyetleri karşılamak için kullanılır.

Uzun vadeli yabancı kaynakların başlıcaları arasında;

1. Banka kredi türleri
2. Tahvillerin ihraç edilmesi
3. Finansal kiralama (leasing)
4. Forfaiting
5. Kâr ve zarar Ortaklığı Belgesi satışları, sayılabilir.

1- Banka Kredileri

Bankalar tarafından verilen uzun vadeli kredilerin en önemli özelliği, kredinin geri ödeme süresinin bir yıldan fazla olması ve kredinin resmi bir anlaşmaya dayanması ve belirli şartlar altında olmasıdır. Kredi uzunluğu bir yıldan fazla olduğu için, maliyet kısa vadeli krediler daha yüksektir. Uzun vadeli krediler genellikle sabit kıymet ihtiyaçlarını karşılamak için, destek bakım ve onarım maliyetleri ve yenileme, işletme sermayesi artırmak, mevcut bir borç ödeme yapmak ve borçlanma işletme diğer varlıklarında yatırım amaçlı hazırlanmıştır.

Süresi çok olan kredi türlerinin az zamanlı kredi türlerinden değişik tarafları veya fazlasıyla göze batan nitelikleri şöyle sıralama yapılabilir:

¹¹⁹http://www.ekodialog.com/finansal_eko/finansman_kaynaklari.html(Erişim tarihi: 01.05.2018)

1. Geri ödeme süresi (geri ödeme) yöntemi: uzun vadeli kredilerin ödeme üç ay, altı ay veya yıllık belirlenen ödeme (geri ödeme) planına uygun olarak yapılır. Ödeme planı genellikle borçlunun ve veren finans kurumu veya banka ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanmıştır.
2. Kredi Garanti: uzun vadeli alacaklı ve kredinin geri ödeme olduğunu garanti altına almak isteyeceksiniz. Bu kredilerde, borçlunun sabit varlıkları (arazi, bina, makine, teçhizat vb.)(B tipi) kredi çeşidinin teminatı şeklinde ortaya konabilir. Belli başlı hallerde, bankaların güvence belgeleri, işletmenin mali dayanıklılığını temsil eden sermaye ve taşınır veya taşınır varlıklar (para, senet, hisse senetleri, kuruluşun ortakları) miktarına odaklanmaktadır.
3. Kredi anlaşması: bankalar, kredinin geri ödenmesini özel koruma koşulları veya kredi anlaşmasına konacak hükümler ile uzun vadeli kredi için maddi teminat arayışı içinde tutmaya çalışmaktadırlar. Gelişmiş ülkelerde ve sektörler içinde Söz konusu ikinci noktaya genelde fazlasıyla yük konulur.

Söz konusu krediye ait sözleşmede teminat tedbirleri veya koşullarını 4 temel noktaya almak imkan dahilindedir.

- a) **Aktiflerin denetimi:** kredinin alındığı banka, kredi temin eden işletmenin görülür bir düzeyde elinde tuttuğu ve aktiflerini sürdürdüğü sözleşme kurallarına uymayı talep edecektir. Bilhassa, sermayenin ve sermayenin (anamalın) belli bir seviyenin alt tarafına düşmemesine odaklanacaktır. Çalışma sermayesinin korunmasına dikkat etmek en önemli noktadır. Çünkü işletme sermayesi varlıkları korumak için işletmeler için fon en önemli kaynağıdır. Çalışma sermayesi eksikliği işletmelerin varlık hayatta ve başarılı olma şansını azaltır.
- b) **B) borçların kontrolü:** ihraççı banka tarafından işletme borçlarının ve uzun vadeli işletme borçlarının kısıtlanması. Özellikle, işletmenin aktiflerinin bankanın onayını almadan diğer uzun vadeli yükümlülükler için garanti vermedikleri vurgulanmaktadır.
- c) **Sıcak (Kapital) Akışı Denetimi:** Verilmiş olan kredi türünün harcama yapılmasını ve işletmedeki sıcak para çıkışlarını sözleşmeye dercedilen kurullarla kısıtlanması ve denetlenmesini açıklar. Gelirin pay edilmesinin sınırlandırılması, verilmiş olan kredi tipinin işletme çalışanlarının aylık ve maaşlarına ayrılmaması ve ilk kez alınacak sabit değerlerin alımının yapılması başlıca gözle görülür denetim veya

kısıtlama tedbirleridir. Bütün bu tedbirler, işletmenin kullanılan para statüsünün korunmasının sağlanması tarafıdır.

- d) **İşletme İdaresi Denetimi:** Kredi sağlayan banka kredinin verilmesini gerçekleştirirken işletmenin idaresinde bulunanların ve idari düşüncesinin fazlasıyla değişmeyeceği teminatını da sözleşmede görmeyi talep edebilir.

Süresi fazla bankadan kredi kullanılmasının önem gösteren avantajı, kredinin sözleşmesinin karşılıklı anlaşma ve uzlaşma ile gerçekleştirilmesi ve borcu verilmesini sağlayan ile alımı yapanın uyum içinde kişisel karşılıklı görüşme de olmasıdır. Önem verilen dezavantajı ise, sözleşmenin fazlasıyla sert, kısıtlayıcı kurallar ortaya koyması sebebiyle işletme idaresinin esnek olma durumunu ve buna bağlı olarak başka kredi seçeneklerinden yararlanması ve değişen ortam koşulları ve gelişmelere uymasına engel koymasındır.

2.1.3. Otofinansman

Otofinansman, özkaynak yükselme eylemidir. Otofinansman, işletmede elde edilen kârların tümünü veya bir kısmını terk etmektir. Otofinansman yoluyla para sağlamak genellikle işletmeler için yararlı bir finansman metodudur. Günümüzde şirketler, finansman ihtiyaçlarının çoğunu otofinansman ile karşılamaktadır. Otomatik kazanç, işletmelerin finansman ile olan bağımsızlığını artırır ve borç verenler için bir güvenlik görevi görür. Bununla birlikte, oto finansmanın gereğinden fazla yapılması girişim için zorluklara neden olabilir. Özellikle, halka açık şirketlerin küçük ortakları, kâr dağıtıldığında seminer pazarına olan güvenini kaybedebilir. Dezavantajları:¹²⁰

1. Aşırı otofinansman hissedarların memnuniyetsizliğine ve hissedarların pay sahiplerinin değerinin düşmesine neden olabilir; çünkü hissedarlar uzun vadeli karlardan mahrum kalacaklardır.

2. otofinansman, kaynakların rasyonel olmayan bir şekilde çalışmasına izin verebilir.

Özkaynağın yükselmesi eylemi, işletmelerin kendilerinin güçlülüğü ile kaynağı (fonu) ortaya çıkarmasıdır. İşletmelerin kendilerince sağladıkları gelirin bütünü ya da bir bölümünü dağıtım yapmayarak işletmede tutulması yöntemiyle özkaynağın yükseltilmesi gerçekleştirilir. Başka bir ifade ile özkaynağın yükseltilmesi işletmelerin

¹²⁰ Ceylan, Korkmaz, a.g.e., s 213-215

içlerindeki kaynak türleri ile dışarıdan kaynak almadan anamal ortaya çıkarmasıdır.¹²¹

Şirketler tarafından otomatik finans, gizli ve açık iki şekilde erişilebilir. Açık otomatik finans, kârlanması dağıtılmaz, ancak sermaye ölçer olarak yapılır.¹²²

Gizli otofinansman bakımından ise varlıklar, bilançonun günü içindeki reel ya da günlük kıymetlerinden fazlasıyla düşük bir kıymetle bilanço içinde ortaya konulmasından oluşmaktadır. Krediyi sağlayanlar açısından otofinanse fonun temin edilmesi işletmelerin kredi yönünden kıymetini arttırmaktadır. Banka türleri ve başka teminat sağlayan kurum tipleri açısından işletmelerin borç alma nispetleri kredinin değerlendirme işlemi. Aşırı sıcak satış finansmanı vardır. Hisse senedi fiyatları düşebilir.¹²³

Üç tür otomatik finansman kaynağı vardır: rezervler, amortisman ve karşılıklar. Bu kaynakları şu şekilde açıklamak mümkündür; Kıdem tazminatı, emtia fiyatlarındaki ani düşüşler gibi, istikrarı sağlamak ve belirli kurallara uygun olarak kullanılabilmek için öngörülemeyen kârlar için ayrılmaktadır.¹²⁴

Rezervler, benliğin yapısını sağlamlaştırır, şirketlerin sürekliliğine ve gelişimine önemli bir katkıda bulunur, pay sahiplerinin ve alacaklıların haklarının korunması için bir koruma görevi görür ve faaliyetlerdeki olası düşüşleri telafi etmek için kullanılırlar. Başkentte. Rezervler sermaye yedeklerine ve kar yedeklerine ayrılmaktadır: Anamal yedek tipleri, hisselerle ait senet primleri (emisyon primi), hisselerle ait senedin iptali gelirleri, gözle görülür sabit kıymetler tekrar değer açısından gözden geçirme artışları, yeniden değerlendirme artışları, hisse senedi gibi sermaye hareketlerinin sonucudur. Piyasa değeri artar, tutulan miktarlar. Kâr fazlası, şirketlerin finansal yapılarını güçlendirmek ve karlarını Türk Ticaret Kanunu'na göre şirkete tahsis etmek için bir karşılık ayırmaktadır.¹²⁵

Kâr fazlası, yedek fazla ve zorunlu kar fazlalığı olarak ikiye ayrılır. Bir yıldan uzun süredir kullanıldığı düşünülen ve değerden düşülecek olan ekonomik değerler

¹²¹ Ertuğrul Umut Uysal, Gelişmekte olan hisse senedi piyasaları ve şirketlerin finansman süreçlerine etkileri, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, s.45. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹²² S.Yenice, "Sermaye yapısının firmanın verimliliği ile cari değeri üzerine etkisi İMKB'de test edilmesi," Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, s45.. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹²³ Damodaran, Aswath. Corporate finance: Theory and practice," Wiley Series in Finance, Second Edition, USA, 2001, ss.554.

¹²⁴ Ali Ceylan, İşletmelerde Finansal Yönetim, Bursa: Ekin Yayınevi, 1995. s 171.

¹²⁵ Müge Büyüktortop, Çokuluslu işletmelerde sermaye yapısı ve İMKB'de bir uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.36, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

(taşınmazlar, makine, teçhizat, vb.) Durumunda üretilen malların değerinin değer kayıpları bir yıl içinde veya kayıpların maliyeti amortisman yazıyor.¹²⁶

Muhasebecilere göre, amortisman, finansal yöneticilere göre, sabit kıymetler veya sabit kıymetler için harcanan fonların satın alınmasından kaynaklanan uzun vadeli borçların ödenmesine tahsis edilen ve tahsis edilen müşterilerin fonlarının bir kısmı olarak kabul edilir. Amortismanların sistematik olarak kabul edildiği ve sabit varlık maliyetlerini makul bir şekilde tahsis edip teslim ettiği durumlarda.¹²⁷

Amortisman, vergi tasarrufu sağlar, çünkü gider, gider olarak vergi matrahından düşülebilir. Ayrıca, şirketin dağıtabileceği kar miktarını da azaltır. Bu bağlamda, şirkette kalan miktar serbestçe kullanılabilir, bu nedenle amortisman yoluyla çalışan bir otomatik finansman mekanizması yaratır.¹²⁸

Karşılık, piyasaya çıkması beklenen ancak tutarın bilinmediği veya tutarının bilinmediği veya tahakkuk ettirilecek tutarın bilinmediği giderler için bilançonun sonunda muhasebeleştirilir.¹²⁹ Sağlama, şirketlerin operasyonlarını sorunsuz bir şekilde sürdürmeleri ve en azından gelecekte mümkün olduğunca etkili olmaları için önemlidir.

2.1.4Kısa Vadeli Fon Kaynakları

İşletmenin bir işletme süresi içinde (genellikle bir yıla kadar) ödemekle yükümlü olduğu borç, kısa vadeli bir finansman kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Şirketler tarafından kısa vadeli fonlardan sağlanan fonlar genellikle mevcut varlıkları finanse etmek için kullanılır ve genelde söz konusu kaynaklar sabit değerlerin finanse edilmesi açısından kullanılır. Süresi az kaynak türlerinin duran kıymetlerin finanse edilmesinde kullanımının yapılması yaklaşımı, işletmeler yönünden riskli olan bir yaklaşımdır. İşletmelerin süresi az finansman gereksinimleri; varlık yapısını değiştiren faaliyet hacmi, satış ve borç verme politikaları¹³⁰

İşletmelerin kullandığı temel kısa vadeli finansman kaynakları yedi ana grupta toplanmıştır. Şöyle ki¹³¹

- i. Ticaretle ilgili kredi türleri (Satıcıların kullandıkları kredi türleri)
- ii. Az süreli banka kredi türleri
- iii. Finans sağlamak için bono üretme

¹²⁶ Nevzay Aypek ve Ü. Ban. Finans, Bankacılık, Borsa ve Dış Ticaret Terimleri Sözlüğü, Ankara: Gazi Kitabevi, 2002, s.24.

¹²⁷Yenice, a.g.e., s.55..

¹²⁸ R. G. Rajan, ve L. Zingales, "What do we know about capital structure? Some evidence from international data", Journal of Finance, c. 50. S.5, 1995, ss.1421-1460.

¹²⁹Ceylan, a.g.e.,s.187.

¹³⁰ Aydın vd., a.g.e, 2004, s 209

¹³¹[http://enm.blogcu.com/kisa-sureli-finansman-nedir/9591548-\(Erişim tarihi: 07.03.2018\)](http://enm.blogcu.com/kisa-sureli-finansman-nedir/9591548-(Erişim tarihi: 07.03.2018))

- iv. İhracat yapmanın finanse edilmesi
- v. Varlığa dayanmış menkul kıymetlerin üretilmesi
- vi. Alacak ve stok türlerinin finanse edilmesi ile az zamanlı fon elde etme
- vii. Faktoring

2.2. VADESİNE GÖRE FON KAYNAKLARI

İşletmelerin çeşitli nedenlerden ötürü ihtiyaç duyduğu finansman, işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak kısa, orta ve uzun vadeli olarak değişir.¹³²

2.2.1. Kısa Vadeli Krediler

Bu bölümde kısa vadeli krediler, ticari krediler, banka kredileri, finansman bonoları, ihracat finansmanı, varlık bazlı menkul kıymet ihracı, kısa vadeli fonlama ve faktoring konularında alacak ve stoklar finanse edilmektedir.

2.2.1.1. Ticari Krediler

Ticari krediler, kısa vadeli işyeri kaynaklarında önemli bir yere sahiptir. Ticari krediler, satıcının malların tesliminde ve herhangi bir ödeme yapılmaksızın alıcıya ödeme yapması için belirli bir sürenin bir sonucu olarak ortaya çıkar. İşletmeler bu kredilerden, üretim veya satış için elde edilen varlıkların finansmanında faydalanabilirler.

2.2.1.2. Banka Kredileri

İşletmeler, ticari sermaye yatırımlarının finansmanında ticari faaliyetlerine kısa vadeli banka kredilerinden büyük fayda sağlıyorlar. İşletme faaliyetlerinde banka kredilerinin kullanımı, bankacılık sisteminin etkililiğine ve bankacılık sisteminde yaşanan gelişmelere bağlı olarak değişebilir. Uygulamada, bankalar tarafından işletmelere açılan kısa vadeli krediler, avans kredileri, cari hesap kredileri, tahvil riski, açık krediler, akreditifler, teminatlar ve kefaletlerdir.¹³³

2.2.1.3. Finansman Bonosu

Finansman bono türleri teminatsız borç menkul kıymetlerinin ihracatıyla finanse edilmektedir. Finansman bonoları, kısa vadeli, kısa vadeli, büyük şirketlerin şirketlerinin kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak için ihraç ettiği teminatsız borç senetleridir. Finansman bono türleri indirimli olarak satılmaktadır.

¹³² Sariaslan ve Erol, a.g.e., s 99.

¹³³ Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., s. 213.

2.2.1.4. İhracatın Finansmanı

Malların ve hizmetlerin sevki öncesinde ve sonrasında ihracatçının ihracat işlemiyle ilgili olarak ihtiyaç duyduğu fonların sağlanmasıdır. İthalat Finansmanında Kullanılan Kısa Vadeli Finansal Kaynaklar¹³⁴

a) Akreditif: Bu tür bir krediye göre banka, akreditif ile ithal edilen müşterinin ithalatına gerekli finansmanı sağlamaktadır. Uygulamada alıcı, çalıştığı bankaya başvurur ve proforma fatura ve ithal edilecek malların diğer gerekli belgelerini vermektedir. Banka, alıcıyla aynı fikirdedir ve akreditifi nasıl finanse edeceğine ve ithal için açılması gereken akreditife karar vermektedir. Banka, gerekli krediyi Merkez Bankasına öder ve Merkez Bankası tarafından yapılacak para biriminin aktarılmasını bekler

b) Banka Kabulü (Kabul Kredisi): Kabul kredisi, bankaların, özellikle döviz sıkıntısı çektiği zaman dış ticaretin finansmanı için ithalatçı firmaya açtığı bir tür kredi türüdür.

İhracat Finansmanında Kullanılan Kısa Vadeli Finansal Kaynaklar

a) İhracat Kredileri: Bunlar, ihracatı teşvik amacıyla verilen düşük faizli kredilerdir. Bununla birlikte, ihracatçı firmaların ihracat taahhütlerini yerine getirmemesi durumunda, ihracat kredileri normal faiz oranlarına sahip kısa vadeli krediler haline gelir.

b) İhracatçı red-clause akreditifinin açılması: kırmızı-madde veya kırmızı akreditif, açık ihracatçı kredi veya peşin ödeme şeklinde avans. Uygulamada, ihracatçıya verilen avans akreditifi miktarı, açılan kredilerin belli bir oranını (% 60 veya daha fazla) aşmamaktadır. Bu ilerleme, ihracatçının hammadde satın almasına, onlarla çalışmasına, paketlemesine ve hatta ihracat limanına gönderilmesine olanak tanır.

c) Ön Finansman Kredisinden Yararlanma: Ön finansman kredisi, kuruluşun veya yurtdışından kendi adına faaliyet gösteren bankanın sağladığı yabancı para kredilerin geri ödenmesi için bankanın bir teminat olarak tanımlanabilir. Bu krediler ayrıca maksimum 1 yıl ile sınırlıdır. Ön finansman kredisinin herkesten önce onaylanması gerekiyor ve muhabir bankanın kullanılmasını da istiyor.

¹³⁴ [http://enm.blogcu.com/kisa-sureli-finansman-nedir/9591548-\(Erişim tarihi: 27.01.2013\)](http://enm.blogcu.com/kisa-sureli-finansman-nedir/9591548-(Erişim tarihi: 27.01.2013))

2.2.1.5. Varlığa Dayalı Menkul Kıymet Çıkarılması

Aktiften teminatlı menkul kıymetler (VAMB), alacaklar karşılığında menkul kıymet ihracı sürecidir. Kısacası, bilançonun üzerindeki alacaklar, menkul kıymetlerin menkul kıymetlere dönüştürülmesi olup, buna da sekürütizasyon da denmektedir.

2.2.1.6. Alacak ve Stokların Finansmanı Suretiyle Kısa Süreli Fon Sağlama

İşletmeler; cari varlıklardaki alacaklar ve stoklar için teminat göstermek veya teminat vermek suretiyle finansal imkânları çeşitli şekillerde kullanabilir.¹³⁵

2.2.1.7. Faktoring

Faktoring, işletmelerin genellikle kısa vadeli satışlardan kaynaklanan fakülteler satarak para kazanmalarını sağlayan bir finansman yöntemidir. İşletmenin cari ve gelecekteki kredi satışlarıyla ilgili faktörler faktoring' e aktarılır ve faktoring şirketi kredi satış işleminin her adımında konuşur. Faktoring, faktör ile alacaklı birimi arasındaki sözleşmeye dayalı bir sözleşmedir. Bu anlaşma ile alacak veren, kişiye veya kişilere ait alacakların tümünü veya bir bölümünü faktöre devretmemeyi ve işlemi kendisine borçluya bildirmemeyi taahhüt eder. Faktör, diğer taraftan, alacak tutarını, ödeme riskini üstlenmek için alacak kabul etmemek için önceden ödemekle yükümlüdür. Amaç, işin bürokratik prosedürlerini toplayıp bertaraf ederek finansman ihtiyacını karşılamaktır.¹³⁶

2.2.2. Orta Vadeli Finans Kaynakları

Orta vadeli fon kaynakları genellikle 1 ila 5 yaş arasındaki fonları içerir. Süreklilik fonu gereksinimleri için orta vadeli fonlar kullanılır. İşletmeler tarafından sağlanan orta vadeli fonlar aşağıda gösterilmektedir¹³⁷:

- 1.Orta vadeli banka kredileri
2. makine ve araç karşılığında orta zamanlı kredi türleri
3. Finans ile ilgili kira işlemi (Leasing)
4. Forfaiting
5. Orta zamanlı sigortacılık şirket kredi türleri

2.2.2.1. Orta Vadeli Banka Kredileri

İşletmelerin süresi orta düzeyde olan finansman temininde kullanım gösterdikleri bir kaynak, ticari bankalardan borçlanmaktadır. Süresi orta düzeyde

¹³⁵<http://enm.blogcu.com/kisa-sureli-finansman-nedir/9591548->(Erişim tarihi: 07.03.2018)

¹³⁶Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., s. 214.

¹³⁷Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., ss. 214-215.

bulunan banka kredi türlerini başka banka kredi tiplerinden farklılaştıran 2 asıl nitelik bulunmaktadır. İlki sürenin 1 seneden fazlalığı ve ikinci olanı, temin edilmiş kredi türünün borçluluk mutabakatından kaynaklanmasıdır.¹³⁸

2.2.2.2. makine Ve Teçhizat Karşılığı Orta Vadeli Krediler

Ayrıca makine ve ekipman tedariki, süresi orta düzeyde kredi, taksit verilen makineler ve transit krediler şeklinde de adlandırılabilir. Makine ve emlak kredileri kredilere rehin verilmiştir. Operatörün pazarlaması yapılabilir donanımı varsa, güvence sağlayarak krediler sağlayabilirler.

2.2.2.3 Finansal Kiralama (Leasing)

Finans ile ilgili kiralamanın tanımında, en net tanım Avrupa Kiralama Derneği'nin yaptığı tanımdır. Bu tanım çerçevesinde; "Finansal kiralama, kira veren ile kiracı arasında belli bir süre imzalanan bir sözleşmedir ve mülk kiralayan tarafından seçilir ve kiralayan tarafından satın alınır ve mülk kirada bırakılır ve kullanım kiracıda bırakılır.¹³⁹

2.2.2.4. Forfaiting

Forfaiting, bir banka tarafından garanti edildiği takdirde, faturalı veya faturasız mal ve hizmet ihracatı ve alacaklarının alınması ve ödenmesidir.¹⁴⁰

2.2.2.5. Orta Vadeli Sigorta Şirketleri Kredileri

Diğer borç verenler gibi sigorta şirketleri, faaliyette bulunmak için elindeki fonları kullanmak istemektedirler. Sağladıkları fon karşılığında sigorta şirketleri tarafından alınan tedbirler genellikle bankalar tarafından alınan tedbirlere benzemektedir. Öte yandan, bankalar arasında vade ve faiz oranları bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak, orta vadeli fonların vadesi 1 ila 10 yıl arasında değişirken, hayat sigortası şirketlerinin orta vadeli fonlarının vadesi 10 yıldan fazladır. Bunun nedeni, sigorta şirketleri tarafından elde edilen fonların 10 yılı aşkın bir vadeye sahip olmasıdır. Öte yandan, sigorta şirketleri tarafından verilen kredilerin faiz oranları da yüksektir. Orta vadeli krediler, sigorta şirketleri için bir yatırımdır. Bu nedenle, yatırım, riskin maliyetinin makul bir sonucu ve fonun değerlendirilmesi olmalıdır.

2.2.3. Uzun Vadeli Finans Kaynakları

Uzun vadeli finansman kaynaklarına atıfta bulunduğumuz zaman, genellikle 5 yıllık bir süre boyunca uzatılan fonlama kaynakları anlaşılabilir. Uzun vadeli

¹³⁸Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., s. 215.

¹³⁹Ali Ceylan ve Turhan Korkmaz, Finansal Teknikler Ekin Kitabevi Yayını, 2010, s 92

¹⁴⁰Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., s. 55.

finansman kaynakları özellikle sabit kıymetlerin finansmanı için işletmeler tarafından talep edilmektedir. Uzun vadeli finansman kaynakları çeşitli şekillerde sağlanabilir. Bunlar¹⁴¹:

- 1.Uzun Vadeli Banka Kredileri
- 2.Tahvil İhracı
3. Öz Kaynaklardan Sağlanan Fonlar
- 4.Oto Finansman

2.3. FİNANS MALİYETİ

Finansman bedeli, işverenin kullandığı fonlar için ödenen bedeldir. İşletmelerde, kaynakların maliyeti, kullanılan ve kullanılan tüm kaynakların maliyetlerinin ağırlıklı ortalaması ile tanımlanır. Bağımsız kaynak maliyetlerinin belirlenmesinde, kullanılan veya kullanılması düşünülen kaynakların yapısal özellikleri etkili olur. Böylece, kendi mülklerine göre belirlenen her bir bağımsız kaynağın maliyetinin ağırlıklı ortalaması, kullanılan toplam sermayenin maliyetini verir. Sermaye maliyetini bilmek yatırım aşamasında başlar. Çünkü sermaye maliyeti, yatırımların değerlendirilmesi için bir indirim faktörü olarak gereklidir. Öte yandan, işletmenin sermaye yapısı, işletmenin kârını ve riskini etkileyerek işletmenin değerini belirler. Bunlara ek olarak, leasing, işletme sermayesi politikası, uzun vadeli finansman vb. Politikalar, sermayenin maliyeti bilinmelidir.¹⁴²

2.4. FİNANSAL YAPI VE ÖNEMİ

İşletmenin mali yapısı ve yönetimi, şirketin sürekliliğini sağlıklı bir şekilde sürdürmesi, büyümesi ve gelecek nesillere aktarılması için en önemli faktörlerden biridir.

Finansal yönetici, işletme faaliyetlerinin niteliğine göre kaynak yapısını oluşturmalıdır. Duran varlıkların uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmesi gerekirken, dönen varlıklar, spontan kaynaklar ve uzun vadeli borç iş bölümü tarafından finanse edilmektedir¹⁴³.

Her bir işletmedeki finansal yapı farklıdır. Bu nedenle işletmelerin finansal yönetimi zorlaşmaktadır. İş üyelerinin mesleki olmayan davranışları ve alışkanlıkları, finansal performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler paralarını kasalarına ve bankalarına çeşitli varlıklara etkin bir şekilde yatırım yapmaya

¹⁴¹Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., s. 56.

¹⁴²Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., s. 57.

¹⁴³Mustafa Yurttadur, **Kobi Yönetimi ve Büyüme**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s. 129.

çalışıyorlar. Finansal sistemin, operatörün ihtiyaç duyduğu fonları alabilmesi, koruyabilmesi ve kullanabilmesi için ayarlanması gerekir.

Etkili bir finansal yönetim sisteminin kurulabilmesi için kurumun gelir tablosu, nakit akış tablosu ve bilançoların sürekliliği doğru ve sürekli bir şekilde güncellenmelidir. İşletmenin sağlıklı büyümesi için uyumlu organizasyon ve stratejik planlama ile çalışmak faydalı olacaktır.

İşletmeciler, yatırım ve nakit akışı yeterliliğinin, büyüme ve kalkınma stratejileri sırasında ya da yeni yatırımlar, yeni ürünler, girişim, beklenmedik kriz gibi birçok harcama sorununa ek olarak zor olmamasını sağlamak için finansmana ihtiyaç duyarlar.

İşletmenin sürekliliğini ve piyasa değerini en üst düzeye çıkarmak için, özkaynak kredibilitesini korumak, kısa vadeli borç ile uzun vadeli borç arasında en uygun bileşimi kurmak, yeterli likiditeyi korumak, korumak likidite ve iş ortaklarının zenginliğinin bugünkü değerini maksimize etmektir

İşletmenin sürekliliğini ve piyasa değerini en üst düzeye çıkarmak için yeterli likiditeyi sağlamak, likiditeyi korumak için öz sermayenin güvenilirliğini korumak, kısa vadeli borç ile uzun vadeli borç arasında en uygun kompozisyonu oluşturmak ve iş ortakları zenginliğinin bugünkü değerini en üst düzeye çıkarmak için gerekir¹⁴⁴.

Finansal hedefler parasal ve parasal olmayan amaçlardan oluşmaktadır. Parasal hedeflerin başında toplam gelir ve dolayısıyla büyüme oranı en üst düzeye çıkarılmalıdır. Bu, toplam harcamaların, özellikle işletme maliyetlerinin en aza indirilmesini gerektirir. Nakit akışı ve para cinsinden likidite amaçları için, operatörün çalışması için uygun bir nakit seviyesinde çalışmayı gerektirir. Varlığın ve kârlılığın amacı, işletmenin piyasa değerini maksimize etmektir. Parasal olmayan amaçlar; Kurumdaki çalışma ortamının iyileştirilmesi, çıkar grupları arasındaki çatışmaların önlenmesi ve çevre ile ilişkilerin düzenlenmesi. Aynı zamanda, bu amaçlar, kurumsal imajı ve güvenilirliği artırarak kamuoyu için olumlu bir tablo oluşturuyor.

2.4.1. İşletmelerde Sermaye Yapısı İle İlgili Sorunlar

“Sermaye yapısı kavramı, bir şirketin güvenliği, özel yerleşimi, banka borçlanması, ticari borç, finansal kiralama sözleşmeleri, vergi yükümlülükleri, sosyal güvenlik ve emeklilik yükümlülükleri, yönetim ve işçilerin ertelenmiş tazminat, çalışma ve ürün teminatları ve diğer yükümlülüklerini içerir. Sermaye yapısının oluşturulmasında işletmeler tarafından kaç öz kaynak ve ne kadar yabancı kaynak kullanılması gerektiği ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre farklılık göstermektedir.

¹⁴⁴Niyazi Berk, Finansal Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015, s. 26

En genel anlamda, bu kararı etkileyen faktörler, genel ekonomik durum, endüstrinin özellikleri, firmanın özellikleri, yasal hükümler, para otoritelerinin kararları ve borç verenin davranışıdır¹⁴⁵.

2.4.2. İşletmelerde Özkaynak İle İlgili Sorunlar

Eşitlik, yasal statüsüne bakılmaksızın, yeni kurulan tüm işletmeler için kuruluşun sahibi / sahipleri tarafından kuruluş ve işletme süresi boyunca sağlanan ilk fon kaynağı olan sabit bir kaynak kaynağıdır.

İşletmede akla gelen ilk kaynak türüdür ve işletme kaynak yapısını, sektörün büyüklüğünü, organizasyonun büyüklüğünü, organizasyonun türünü, hangi sektörün büyüklüğüne bağlı olduğunu belirtir. Yöneticilerin, işletme faaliyetlerinin gelişme düzeyleri, pazar durumudur¹⁴⁶.

Öz sermaye ile finansman; Otofonomlama, mevcut ortakların sermaye artırımı yoluyla finanse edilmesi ve halka arz yoluyla finansman - paylaşım sertifikası ihracatıdır.

2.4.2.1. Hisse Senetleri

Böyle bir finansmanda, işletme hisselerinin ihracatı / satışı ile gerekli finansman sağlanır. Özellikle hukuki statü, anonim şirketler olan büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılabilir bir tür finansmandır. Yatırımcılar sadece piyasada tanınan büyük ölçekli işletmelerin hisselerini talep ediyor¹⁴⁷.

2.4.2.2 Otofinsman Kaynakları

Otofinsman, işletmelerin temkinli davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan bir kaynaktır. İşletmedeki finans fonksiyonunu idare edenler, işletmenin gelecekte fon ihtiyacı duyacağını ve yabancı kaynaklarla finanse edilemeyeceğini tahmin ederse kârları ortaklarına bölmeden işyerinde kâr bırakanlar veya yüksek maliyetle mümkün olabilir. Ancak otofinans sadece karla ilgili değildir¹⁴⁸. İşletmenin otomatik kazancı, kârın ve indirilmemiş toplamından oluşur. Kamu sektöründeki amortisman olarak da bilinen amortisman, nakit çıkışlarını gerektirmeyen ve varlığın toplam varlıklarında bir değişiklik yapmadan sabit sermayeyi nakite dönüştürecek nakit sağlayarak ek finansman sağlayan bir maliyet unsurudur.

Otofinsman, faiz ödemesi açısından ifade edilen avantajlara ek olarak bazı dezavantajlara sahiptir; bu, işletmenin kârlı ve verimli bir şekilde çalıştığını, işin

¹⁴⁵ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2011, s.753.

¹⁴⁶ Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., s. 58.

¹⁴⁷ Sariaslan, Erol, a.g.e, s 100.

¹⁴⁸ Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadi**. Turhan Kitabevi, Ankara, 2005, s.492-493.

finansal bağımsızlığını arttırdığını ve borç verenler için bir güvenlik görevi gördüğünü gösterir. Bu dezavantajlar¹⁴⁹;

- Sermaye piyasasının belirsiz olması durumunda, işletme içinden sağlanan bu fonların yöneticiler tarafından verimsiz ve rastgele yatırımlarda kullanılması riski vardır,
- Dağıtım halinde, cari faiz oranlarının piyasaya girerek kısmen veya tamamen düşmesine katkıda bulunabilecek kazançların gözetim altında tutulması, sermaye piyasası üzerinde olumsuz bir etki yaratacak,
- Küçük pay sahipleri tasarruf sahiplerinin, yılsonunda beklenen temettü elde etmelerini engellediği ve böylece hissedarların memnuniyetsizliğinin ve hisse değerinin pazarda düşüşe neden olacağı gerçeği,
- Halka açık şirketlerdeki küçük hissedarların sermaye piyasasına olan güvenlerini kaybetmeleri

2.4.3. İşletmelerde Yabancı Kaynaklar İle İlgili Sorunlar

İşletmeler çoğu zaman kuruluş aşamasında yetersiz sermaye stoku nedeniyle yüksek ticari kredilendirme ile finansman gereksinimlerini karşılar. Borç finansmanı, krediler, maliyet, kredi sorunu ve teminat tutarı, işletmelerin borç finansmanındaki temel problemlerdir¹⁵⁰.

Genel olarak, bankalar kredi verdikleri zaman büyük işletmeleri tercih eder. Daha büyük hacimlerde kredi talep eden daha büyük işletmeler, daha düşük kredi maliyetlerine sahiptir. Burada banka, sipariş maliyetine benzer bir durumla karşı karşıya durumdadır. Malların sipariş hacmi büyüdükçe ünitenin sipariş maliyeti azalıyorsa, banka için borç talep hacmi arttıkça ünitenin borç verme maliyeti düşer. Kredinin maliyetinin bir kısmı kredi hacminden bağımsızdır ve sabit maliyetlidir. Bir sanayi şirketi, sipariş hacmi arttıkça elde ettiği maliyet tasarruflarının bir kısmını yansıtan fiyat indirimleri sağlayabilir, ancak banka, istenen kredi hacminin artmasıyla birlikte kredi fiyatında (kredi faizi) bir dizi indirim yapabilir. Bu durumun bir sonucu olarak, genellikle büyük miktarda kredi talep eden büyük işletmeler, borç verme avantajına sahiptir.

Kredilerin işletmelere verilmesi bir yıl veya daha az, bu nedenle küçük sanayicinin işi genişletmesi ve yeni teknolojileri takip etmesine izin vermiyor. Bu işletmelerin de uzun vadeli kredilere ihtiyacı var. Öte yandan, kredinin kredibilitesi

¹⁴⁹Halil Can, vd., **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s.389.

¹⁵⁰Behiye Selen İskender, Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Teorisi Anabilim Dalı, İstanbul, 2009, s.35. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

göz önüne alındığında, işletmelere göre büyük işletmeler tercih edilmektedir. Bu nedenle, işletmeler kredi hacmi ve değerlendirme açısından bir takım darboğazlarla karşı karşıyadırlar¹⁵¹.

İşletmelerin kredi finansmanında karşı karşıya kalınan bir diğer sorun kredi garantileridir. Kredilerini tamamen imha etme eğiliminde olan bankalar, bazen krediden birkaç kez teminat istemektedirler.

Büyük işletmeler işletme varlıklarını teminat olarak gösterirken küçük işletmeler genellikle işletme sahibinin kişisel varlıklarını teminat olarak gösterirler. İflas durumunda, küçük işletme sahibi tüm varlıklarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bu durum küçük işletmelerin kredi yoluyla finansmandan kaçınmasına neden olmaktadır¹⁵².

İşletmeler finansman ihtiyaçlarını yabancı kaynaklarla ve öz kaynaklarla karşılayabilirler. Bazı kaynaklarda yabancı finansmana borç finansmanı denir. Çünkü yabancı kaynak iş değildir, borçtur. Genel olarak, bir borç, sözleşmeyle belirlenen belirli bir vadenin sonunda faizle birlikte veya bir dizi faiz ödemeleri ile birlikte vadenin sonunda ödenmesi gereken bir başka kişiden alınan belirli miktarda paranın alınmasını gerektiren bir yükümlülüğüdür. Belirtilen vade boyunca belirli aralıklarla ödeme yapılmaktadır.

Yabancı finansman, işletme değil, başkalarının kaynaklarını kullandığından, bu tür finansman, işletmenin, literatürde finansal kaldıraç kullanımı, yani borcun karlılığını etkileyen borç / öz sermaye oranının kullanımı olarak borcun kullanılmasına atıfta bulunmaktadır. Borçlanmanın sebep olduğu finansman giderlerinin vergi matrahı olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak, dış finansmanın maliyeti öz sermaye finansmanından düşüktür, bu nedenle finansal kaldıraç kullanımı bazen işletmeler tarafından aşırı seviyelere ulaşmaktadır. Bununla birlikte, unutulmamalıdır ki, yabancı fonlama seviyesi ne kadar yüksek olursa, dış finansman maliyeti düşüktüğü işletmenin finansal kurumlara olan kredi değerini düşürür¹⁵³.

Bu kaynakların kullanım süresi bir yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Banka, hammadde, yardımcı madde, yarı mamul ve mamul stoklarında bir işletme kuralı ve nakit değerlerinin işletilmesi için gerekli nakit ve alacaklara bağlanma kaynakları işletme veya işletme sermayesi olarak kabul edilir. Kısa vadeli finansman, bazen

¹⁵¹ Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler)**, 4. Bs, Ankara, Sevinç Yayınevi, 1995, s. 61.

¹⁵² M. Uğur Gökçe, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları**, Yıl:18 Sayı: 406, Maliye Postası, 1 Ağustos, 1997, s.65-71.

¹⁵³ Osman Okka, **Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler**. Nobel Yayın, Ankara, 2013, s.113.

finansman süresi genellikle kısa olduğu için, işletme sermayesi finansmanı olarak adlandırılır.

Kısacası, kısa vadeli yabancı finansman kaynakları, temel olarak, tekdüzen hesap planı altında varlıkların başlığı altında, ticari alacaklar, stoklar vb. Olarak sınıflandırılmaktadır. Varlıkların finansmanında kullanılır. Bununla birlikte, uygulama sırasında, birden fazla işletme süresi orta ve süresi çok dışarıdan karşılanan finansman erişimin çok fazla zaman alması nedeniyle sabit kıymetleri finanse etmek için kısa vadeli yabancı finansman kaynaklarını kullanmaktadır. Fon kaynaklarına erişimdeki gecikmeler, işletmelerin karşılaştıkları fırsatları değerlendirmelerini önleyebilir ve ayrıca ödemede zorluk çekebilir. Bununla birlikte, sabit kıymet finansmanında kısa vadeli yabancı finansman kaynaklarının kullanılmasında da önemli bir dezavantaj bulunmaktadır. Bu dezavantaj, sabit varlıklardan gelen fon akımlarının, cari varlıklardan gelen fon akışları kadar hızlı olmamasıdır. Bu durumda, fonlama fonu fona henüz girmeden önce bir geri ödeme dönemine ulaşabilir. Kısa vadeli dış finansman kaynakları, orta ve uzun vadeli finansman kaynaklarından daha esnek ve daha az maliyetli olmak suretiyle hızlarını artırmak zorundadır. Bununla birlikte, kısa vadeli durgunluğun içine girdiği koşullar açısından zorluklarla karşılaştığımız orta ve uzun vadeli yabancı finansman kaynaklarından daha riskli olabilir.¹⁵⁴

Az zamanlı dış finans temin edicilerini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür¹⁵⁵:

- Az zamanlı ticari kredi türleri (satıcı kredi çeşitleri),
- Az zamanlı banka kredi türleri,
- Bonolar,
- Faktoring,
- Alacak türlerinin gayrimenkul olmayan kıymet biçime dönüşüm sağlaması - varlığa dayalı menkul kıymetler (kısa süreli),
- Tahakkuku gerçekleştirilmiş az zamanlı harcamalar
- Başka az zamanlı finans sağlama kaynak türleri

Orta zamanlı finans sağlama; Zaman uygun ürün gelişimi sağlama, bina ihtiyaçlarını ortadan kaldırma, modern rekabet ortamlarına girme, kapasitenin genişlemesini sağlama, yeni ekipman satın alma ve kullanım süresi gibi orta-büyük ve nispeten küçük yatırımlar için gerekli finansman bazen 1-3 ve bazen 1-5 yıl arasındadır. Bu nedenle, orta vadeli yabancı finansman kaynaklarının ilke olarak 1

¹⁵⁴Okka, a.g.e., s. 535.

¹⁵⁵ Akgüç, a.g.e., s.527-528.

ile 5 yıl arasında değişen faydalı bir ömre sahip sabit varlıkların finansmanı için kullanıldığını söylemek yanlış olmaz. Bununla birlikte, bu kaynakların 1-10 yıl boyunca kullanılacak kaynaklar olarak tanımlandığı ve bu bağlamdaki ayrımcılığın öznelci olduğu düşünülmektedir. Yukarıda sözü edilen vakalar haricinde, orta vadeli yabancı finansman kaynakları mevcut borçların ödenmesi, diğer bir işin alışveriş yapılması, diğer bir işletme için ilave edilebilmesi veya işletme sermayesi miktarının artırılmasında kullanılabilir¹⁵⁶.

Orta süreli dış finans sağlama kaynak türlerini aşağıdaki biçimde listelemek mümkündür¹⁵⁷:

- Orta zamanlı ticaretle ilgili kredi türleri (satıcıların kredi türleri),
- Orta zamanlı bankacılık kredi türleri,
- Orta zamanlı tahvil çeşitleri,
- Finans ile ilgili kiraya verme (leasing),
- Forfaiting,
- Ülkelerarası finans pazar türlerinden orta zamanlı borç alma,
- Başka orta zamanlı finans sağlama kaynak türleri

Çok fazla süreli dış finans sağlama kaynak türleri bilhassa sabit kıymetlerin, yani duran varlıkların finansmanı için talep edilmektedir ve beş yıldan uzun süredir kullanılmaktadır. Bu kaynak türleri ile finans sağlama, genel olarak işletin kurulması esnasında ve küçük olmayan girişim türlerinde bulunmak için uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmek. Taşıma yaptığından strateji ile ilgili finans sağlama biçiminde de adlandırılmaktadır¹⁵⁸.

Uzun vadeli finansman, her işletmenin yararlanmanın bir yolunu bulabileceği bir finansman biçimi değildir. Bu kaynaklara yalnızca yüksek güvenilirliğe sahip büyük ölçekli işletmeler erişebilir. Bununla birlikte, uzun vadeli finansman işletmelerinde anestezi bir etki oluşturmaktadır ve ödemesiz dönemlerin olduğu durumlarda, finansman işlevini yönetenlere yöneticinin ödeme sürelerinin hiç gelmeyeceği düşünülmektedir. Bu anlayış, işletme çeşitlerini çok fazla miktarlarda çok fazla süreli finans elde etmeye itiyor. Ancak, ileride ortaya çıkması düşünülen tahmin edilen koşulların gerçekleşmesi, teknoloji ile ilgili ilerlemelerin maddi varlık türlerinin ekonomisini yok etmesi, piyasaların kayma göstermesi, başka rakip çeşitlerinin kendilerini göstermesi. Elemanlar ödemeyi zorlaştırabilir. Bu durumu önlemek için, finans fonksiyonunun yöneticileri, operasyonu uygun şekilde finanse

¹⁵⁶Ceylan ve Korkmaz, a.g.e., s. 59.

¹⁵⁷Okka, a.g.e., s. 546.

¹⁵⁸Akgüç, a.g.e., s.645.

ederken ve operatörün ihtiyaçlarına göre piyasa koşullarını tam olarak ayarlarken, operasyonları için en uygun finansman biçimini seçmelidir. Çok fazla süreli dışarıdan finans sağlama kaynak türlerini aşağıdaki biçimde sıra yapmak mümkündür¹⁵⁹:

- Çok fazla süreli bankacılık kredi türleri,
- Çok fazla süreli tahvil çeşitleri,
- Tapu siciline işlenen kayıta karşılık tasarrufu yardımcı kuruluşlardan (sigortacılık kurum türleri ve emeklilik fonları, vb.) elde edilen fon türleri,
- Başka çok fazla süreli finans sağlama kaynak türleri

2.4.4. İşletmelerde Çalışma Sermayesi İle İlgili Sorunlar

İşletme sermayesi, bir işletme tarafından bir muhasebe dönemi boyunca kısa vadeli, normalde konvertibl ekonomik değerler için yapılan yatırım olarak tanımlanır¹⁶⁰.

Bir teşebbüsün kurulma safhasında gerçekleştirilen en önem verilen kusurlardan birisi, yatırım tutarını belirlerken zorunlu işletme sermayesinin miktarını ihlal etmektir. Genellikle sınırlı sermayenin önemli bir kısmı sabit kıymetlere atfedilir ve işletme fonksiyonlarının sürekliliği açısından zorunlu işletme anamalı yeteri düzeyde düşünülmemiştir. Fakat, yatırım başarısı yönünden, yatırımın tutar seviyesinin sağlam bir şekilde tespit edilmesi ve sabit ve dönen varlıkların dengeli bir şekilde dağıtılması da önemlidir.

Ülkedeki iktidarsızlıktan ve yüksek enflasyon durumlarında, işletmelerin işletme sermayesi ihtiyaçları gittikçe aşınmakta ve üzücü hale gelmektedir. Yüksek enflasyon dönemlerinde, üretim konusu girdi maliyetleri artmakta ve daha fazla sermaye gerekmektedir. Özellikle sabit varlık yatırımlarında belirli üretim ve satma kapasitesi durumunu elinde bulundurması durumunda, yüksek enflasyon dönemleri içinde fazla yüksek bir işletme sermayesi içine gereksinim duyulmaktadır¹⁶¹.

İşletme türleri, işletme sermayesi gereksinimini kendi kısıtlı kaynaklarıyla çözemediğinden, türlü kaynak çeşitlerinden borçlanmaya giderler; fakat ticari banka kredileri için yüksek maliyetler ve ağır teminat gereklilikleri nedeniyle yeterli kaynağa erişemezler.

¹⁵⁹Okka, a.g.e., s. 56-557.

¹⁶⁰ Muharrem Özdemir, **Finansal Yönetim**, Gazi Yayınevi, Ankara, 1997, s.163.

¹⁶¹ Serpil Canbaş, "Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupa'da Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler", **3. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Nevşehir, 1989, s.11.

Kuruluş aşamasında yeterli işletme sermayesi ile donatılmamış fakat aynı zamanda yabancı kaynakları bulmak için mücadele eden işletme türleri, kapasitenin geliştirilmesi ve yenileşme açısından kafi sığrama bulamamıştır¹⁶².

İşletmenin yönetiminin temel amacı; karlılık ve risk arasındaki dengedir Bir işletme sermayesinin sürekli bir bütçeyle yönetimi de ticari operasyonları olumsuz etkileyebilir. Öte yandan, düşük işletme sermayesi karlılığı artırır ve likiditeyi düşürür. Çünkü dönen varlıklar, sabit kıymetlerden daha pahalıdır. Örneğin, fabrika personelinin eğitimi yüksek maliyetlerle sonuçlanabilir ve yönetim personelinin eğitiminden kaçınılabilir. Öte yandan, fon yönetiminin sabit kıymetlerin kârlılığını artıracığına inanan bir yönetimde insan kaynağına yatırım yapılması önlenemez.

İşletme sermayesi; Bir işletmecinin, bir yılda para birimine dönüştürülebildiği ekonomik varlıklarda yaptığı yatırımlardır. İşletmenin faaliyetlerinin devam etmesi ve başarılı olabilmesi için işletme sermayesinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. İşletmelerin tam kapasite çalışmalarına, üretim yapabilecekleri sabit yatırımlara (hammadde, enerji, yakıt, çalışan) ve iş hacmini genişletme imkânlarına sahip olması, ekonomik durum, borç ve alacaklar gibi finansal durumdaki zorlukların olması gerekmektedir¹⁶³.

İşletmelerin işletme sermayesi ile ilgili sorunlarının başında yetersiz sermayeli faaliyetler bulunmaktadır. Sermaye yetersizliği, işletmenin operasyonunu tam kapasitesiyle engeller, üretimlerini düşürür, maliyetleri artırır ve iş hacmini azaltır. Çeşitli iş çevreleri (bankalar, satıcılar, bir şirketin hisselerini veya tahvillerini satın alan yatırım yapanlar) işletme durumunun değerlendirmesini yaparken işletme sermayesi durumunun yeterlilik haline dikkat eder.

Fiyat seviyesindeki yükselme, enflasyon, işletme sermayesinde önem verilir bir negatif etkiye sahiptir. Fiyatlardaki beklenen artışlar maliyetlerin yükselmesine ve iş hacminin küçülmesine neden olur. İşletmelerde sermayenin bilinçsizce kullanılması da enflasyon için bir kaynak ve iş üyeleri ile işin geleceği arasında bir sıkıntıdır.

İşletmelerdeki işletme sermayesinin önemli bir bileşeni, stok yönetiminden kaynaklanan sorunlardır. Yetersiz stok ya da aşırı hisse senetleri (stoklar) çalışmayı zorlaştırabilir. Yetersiz stok ayrıca üretimin kesilmesine, müşteri taleplerinin zamanında yerine getirilmemesine ve müşteri kayıplarına neden olmaktadır. Envanterin yığılması da işletme için bir maliyet unsurudur. Bunun nedeni, hisse

¹⁶² Nevin Yörük ve Ünsal Ban, **KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 30.

¹⁶³ Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015, s. 399

senetlerinin kırılma, moda, bozulma ve gerektiğinde para haline getirme zorluğu gibi dezavantajlara sahip olmasıdır. Bu nedenle optimum stok miktarını belirlemek için fayda maliyet analizi yapılmalı ve envanter yönetimi teknikleri kullanılmalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDEKİ FİNANSAL SORUNLARIN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu bölümde işletmelerin faaliyetlerinde verimlilik azalmasına neden olan; rantabilite, güvence problemi, finans sağlayan kuruluş türleri ile bağlantılar, sermaye pazarlarından yeteri derecesinde faydalanamama, orta süreli finansmana ulaşma güçlüğü büyük iktisadi zorluklar incelenecektir.

3.1.İŞLETMENİN FAALİYETLERİNDEKİ VERİMLİLİK AZALMASI

Etkin olma ve verimlilik; nedeni hedef alınan tüm faaliyetlerin rasyonelitesini belirleyen iki temel ve genel önlem vardır. Verimlilik, herhangi bir faaliyetin amacına ulaşma oranıdır. Verimlilik, çıktı veya çıktının girdi veya çıktısıdır. Elde edilen sonuçlar iş, gelir, memnuniyet ve kurban arasındaki oranları göstermektedir.¹⁶⁴

İlk nesiller, iş yeni kurulduğunda, verimliliği artırmanın en iyi yolu amacına ulaşmak için verimlilik ve kaynakları kullanmaktır. İş büyüdükçe ve geliştikçe, kaynaklar yetersiz kalır ve yeni üyeler iş dünyasındaki yerlerini alır gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. İş dünyasındaki duygusal geçimler çatışmalara bağlıdır ve bu olumsuz yönde üretkenliği etkiler. İş faaliyetlerinde verimliliğin azalması;

a. İşletme üyelerinin birbirleriyle iletişim eksikliği ve iş birimleri ile koordinasyon eksikliği.

b. Bir kimsede yetki ve sorumluluklar toplamak ve başkalarına güvenmemek (işletme yönetimi üyeleri, iş adamları).

c. Ticari üyeler, işle aktif olan ve olmayan kişiler arasında dezavantajlar yaşanır.

d. İşletmenin kendi kaynaklarının kullanımındaki sorunlar.

e. Pay sahipleri herhangi bir sorunla karşılaştığında veya herhangi bir problemle karşılaştığında, birbirine kritik ve baskıcı yöntemler uyguluyor.

f. Çalışanların düşük moral ve motivasyonu, iş gücü verimliliğini olumsuz yönde etkileyen çatışmalara neden olmaktadır.

Kurum faaliyetlerinde planlama, gözetim, koordinasyon ve yürütme mekanizmaları, iş üyeleri ve çalışanlar arasındaki çatışmalar nedeniyle gerektiği gibi

¹⁶⁴Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:150, Üçüncü Baskı, İstanbul 1979, s. 35

ele alındığı sürece tatmin edici bir verimlilik seviyesine işletmelerde ulaşamaz. Bu durumda, iş faaliyetlerinde verimlilik de düşüyor.

3.1.1. Rantabilite (Karlılık) Açısından

Kârlılık, karın belli bir zaman diliminde kullanılan sermayeye oranıdır. Bu oran, genellikle işletmedeki karlılığı gösterir ve diğer işletmelerle karşılaştırma yapılmasına izin verir¹⁶⁵.

Amortisman miktarı, ortakların kâr payı, finansman fonlarının menfaatleri ve devlete ödenen vergi düşüldükten sonra elde edilen mali karlılık operatörün parasal kapasitesi ile ölçülür¹⁶⁶.

Kar mutlak bir kavramdır, ancak karlılık göreceli bir kavramdır. Kârlılık, operatörün faaliyetinin sonucunun bir ölçüsüdür¹⁶⁷.

Daha açık bir ifadeyle, karlılık şu şekilde ifade edilebilir¹⁶⁸:

Maliyetlerin satış gelirinden düşülmesinin sonucu, satış gelirinin, diğer bir deyişle satış fiyatının yüksek olması ya da alınacak çeşitli tedbirlerle aynı miktarda ürünün daha düşük maliyetlerle üretilmesi gerektiğidir. Yüksek kar var Öte yandan, ciro oranını arttırmak suretiyle maaş günü sermaye miktarı azaltılır; kar / sermaye oranının yüksek olduğu karlılık oranı için gereklidir¹⁶⁹.

Karlılığı etkileyen faktörler maliyet, satış fiyatı, gelirdir. Bununla birlikte, doğrudan veya dolaylı olarak bu ana faktörleri etkileyen veya bu faktörler için sonuç doğuran diğer faktörler de vardır. Bu nedenle, bir işletmedeki kârlılığı etkileyen faktörler; rekabet ve pazar, satış ve harcama oranları, yatırım ve istihdam oranları¹⁷⁰.

Rekabet ve pazar adı altında, rakipler, satış fiyatı, pazar özellikleri, kalitesi ön plana çıkmaktadır. Satış ve harcama oranları unvan altındaysa, araştırma ve geliştirme maliyetleri, ürün maliyeti, pazarlama giderleri ve satışlardaki artış, farklı ürünler sunmak için önemlidir. Başka bir unvan olan yatırım ve istihdam oranları, yatırım, kapasite oranı ve istihdam düzeyinde görülür. Bu faktörler birbirlerini ve

¹⁶⁵Tevfik Tatar ve Mithat Üner, **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992, s.227

¹⁶⁶Necati Taşkıran, **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, 3.Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2003, s.131

¹⁶⁷Münir Kutluata, **İşletmelerde Produktivite–Rantabilite İlişkileri**, Reklam Yayınları, İstanbul, 1954, s.34

¹⁶⁸Latif Çakıcı, **Sanayi İşletmelerinde Rantabilite ve Rantabilite İle İlgili Sorunlar**, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1973, s. 53

¹⁶⁹Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1963, s. 84

¹⁷⁰Wegner Harvey, **Profit Wonders**, Investment Blunders Harvard Business Review, Ekim, 1984, s.121-135

karlılığı etkiler. Yüksek kapasite kullanım oranı, kişi başı yüksek yatırım ve satış hacmine sahip işletmelerin kârlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir¹⁷¹.

İşletme türleri gelir amaçlı kurulmuştur. Gelir dağıtım politikası işletmeler için önemlidir. Kâr dağıtımının uygulanması çok önemlidir çünkü nakit temettü dağıtımı, işletmenin finansal yapısını ve sermaye bütçesini etkilemez.

İşletme türleri birçok açıdan gelir paylaşımı dağıtımları yapabilirler. Onları sıralarsak; nakit olarak dağıtılan temettü dağıtımları, temettü dağıtım formları, temettü dağıtımları, mevcut sermayede herhangi bir değişiklik yapılmaksızın yeni bir hisse senedinin verilmesi, temettü dağıtımının geri ödeme belgeleri ile yapılmasıdır. Bütün bu dağıtım biçimleri, işletmelerin kendi yapılarına uygun olarak uyguladıkları kar paylaşımı biçimidir. Vatandaşın işlem yapamadığı şirket türlerinde kazanç dağıtılması yapıldığında, Türk Ticaret Yasası'nda ifade edilen gelir dağıtımı ile bağlantılı ifadeler dikkate alınır¹⁷².

İşletmelerin kapsamında kar yapma miktarları, öz anamal, satma kazancı ve yatırım yapılan anamal ile oranlama yapılmaktadır. İşletme içinde, işletmenin üyesi durumunda bulunanların aralarında meydana gelen anlaşmazlık çeşitleri finans ile ilgili problemlerin görülmesine en fazla etken durumundadır. Kar payının dağıtılmasında da, işletmenin üye durumunda bulunanlarının menün olmamaları işletme biçimini negatif tarafta etki yapmaktadır. İşletme içinde görülen bu çatışma türleri, işletme yönünde başarısız olmanın hem nedeni hem de neticesi olabilmektedir. İşletme de bölünme yaşanmasına ve dahası ortadan kalkmasına sebebiyet vermektedir. Finans yönünden başarısız olan bir işletme başka hususlar da başarı gösteremez.

İşletmelerin finans ile ilgili problemleri ve üye olanlar arasında bulunan çatışma türleri analiz edilmediği sürece firma kendisinin yenilenmesini gerçekleştirememekte ve gelişimini sağlayamamaktadır. Bu nedenle de devam ettirebilirlik prensibi sağlayamamaktadır.

3.1.2. Teminat Sorunu

Krediler, güvence altına alınmayan ve teminat durumuna göre teminatlandırılmış iki tür ayrılmıştır. Teminatsız kredilere, müşterilerin itibarı, ahlak durumu ve piyasadaki varlıklarına bakarak herhangi bir teminat talep etmeden sadece imzalar alarak elde edilen krediler denir.

¹⁷¹Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, 7.Baskı, Avcıol Basım, İstanbul, 1998, (Yönetim), ss.79-80.

¹⁷²Yurttadur, a.g.e., s. 178

Garantili krediler iki şekilde ayrılır: teminatlı krediler ve teminatlı krediler. Krediyi talep eden müşterinin yanı sıra, kredibilitesi yüksek, gerçek ya da tüzel kişiliğin istihbarat ve analizi bulunan bankaya imzası olarak verilen kredilere, kişisel teminat kredileri denir.

Banka tarafından değeri kabul edilen varlığın rehiniyle bankaya verilen kredilere teminatlı krediler adı verilmektedir. Bu tür kredilerde teminat olarak, motorlu taşıtlar, gayrimenkul ipoteği, işletme rehini, nakit para, değerli taşlar ve madenler, hisse senetleri ve tahviller vb. Mali teminatlar alınır. Otomobil kredileri ve konut kredileri gibi krediler, müşterinin kendisinin kredi garantisi olarak kabul ettiği varlık alımı için kullanılır.

Teminat işlemleri, kredi uzatma süreciyle birlikte yürütülür. Bu süreçte alınacak teminatların özellikleri belirlenmiş ve gerekli sözleşmeler yapılmıştır.

Alınan kredinin limiti ile alınan teminatların değeri arasındaki denge, bir kredide dikkate alınması gereken en önemli unsurlardan biridir. Kredi alan borç verenin normal seyri sırasında alıcı teminatının bedelinin ödenmediği ve teminatların nakit olarak dönüştürülmesi gereken durumlarda, banka tüm faiz oranları ve masraflarını karşılamalıdır.

Bununla birlikte, işleme tabi tutuldukları dönemde teminat değerlerinin değerinde ortaya çıkabilecek kayıpları göz önüne alarak alınan teminatın kredi limitine uygun bir marjın uygulanması önemlidir. Bu marjın ne kadar olması gerektiği sorusu, teminat türleri ile birlikte kullanılan teminat türü unsurlara göre değerlendirilmelidir. Örneğin, kredili krediler bazında kredi bazında bir kredide, teminatın değeri zamanla değişmediği için marj sınırlandırılabilir; buna karşılık marj, değer hızla değişebileceği teminata daha yüksek olabilir, örn. bir gayrimenkul ipoteği. Ayrıca, alıcı teminatının değerinin belli periyotlarla izlendiğini de belirtmek önemlidir¹⁷³.

Bankaların kredi işlemlerinde teminatlarında sahip olması gereken özelliklerden bazıları şunlardır,

Kredi limiti ile birlikte garantiler, faiz, vergi ve diğer masraflar gibi kredideki tüm riskleri kapsamalıdır.

Özellikle, teminatın değeri ile ipotek ve menkul kıymetler temelinde teminata verilen teminata verilen kredinin miktarı arasında belirli bir fark olmalıdır ve bu teminat, kredi ilişkisinin tamamlanıncaya kadar muhafaza edilmelidir.

¹⁷³Adalet Hazar ve Şenol Babuşcu, **Banka Aktif Pasif Yönetimi**. Ankara: Asil; 2013, s.6.

Beklenmedik durumlara karşı teminat, uzmanlık alanının değer unsurları da dahil olmak üzere banka adına sigortalanmalıdır. Bankada tutulabilen teminatlar banka tarafından alınmalı ve bankada tutulmalıdır.

Özellikle, değerinde değişiklik yapma ihtimali daha düşük olan ve kolaylıkla sıvı hale gelebilecek teminatların edinilmesine öncelik verilmelidir.¹⁷⁴

Krediye ulaşamama nedenleri ikiye bölünmüştür: yetersiz teminat nedeniyle kredi başvurusu reddedilmesi ve yüksek teminat gereksinimi nedeniyle kredi başvurusu yapılmamasıdır. Avrupa'da dahi, kredi kullanımının yetersizliği % 70'den fazlası teminattan kaynaklanmaktadır. Bazı işletmeler, kredi başvurusunda bulunmadıkları için, başvurunun sonucunda çok miktarda teminat alınması gerektiğini düşünmektedirler. Yine Avrupa'da, işletmelerin arkasında kredilerin%10'undan fazlasını oluşturmaktadır.¹⁷⁵

Altın, döviz, mevduat, devlet tahvili ve hazine bonusu gibi bankalar tarafından da temin edilebilir olmakla birlikte, Türkiye'de bankalar, ekonomik değeri olan ve arsa, bina veya fabrika gibi satış kabiliyeti olan gayrimenkullerini kredileri için teminat olarak almak istemektedirler.

Müftüoğlu'na göre, bu durum, bankaları kendilerini güvence altına alma fikrinden kaynaklanıyor ve kredilerin girişimde kaliteye sahip kişilere tahsis edilmesine neden oluyor. Elinde ekonomik açıdan uygun projeleri olanlara tahsis edilmemektedir¹⁷⁶.

Borç verme davranışının mikro ve makro sonuçları bulunmaktadır. Mikro önlemin neticesi, büyük olmayan işletme türlerinin "bir gün bir kredi kullanmaları gerekirse teminat olarak kullanma düşüncesi" ile gayrimenkullerini kaynaklarına yatırmalarıdır. 2002 yılında Türkiye içinde AB, Hazine Müsteşarlığı, Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası ve Alman Kalkınma Bankası ile işbirliği içerisinde uygulamaya konulan "Küçük İşletme Kredisi Programı" nın sonuçlarına göre, küçük işletmelerin%30-35.3'ü Türkiye emlak yatırımlarıdır.

Aynı araştırma sonucuna göre, yatırımlarını yönlendiren küçük işletmelerin hammadde alımlarına oranının%43,9 ile%45 arasında olduğu ve küçük ölçekli işletmelerin hammadde alımı oranının, küçük işletmelerin yatırım tercihlerinin ilk sıralarında yer almaktadır. Bununla birlikte, bu işletmeler yeni yatırımlarına yatırım

¹⁷⁴Hazar, Babuşcu, a.g.e, s.2.

¹⁷⁵<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c5be2a0049586021a20ab719583b6d16/SecuredTransactionsSystems.pdf?MOD=AJPERES> s.7. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

¹⁷⁶ Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2013, s. 286.

yaparak modern makineler ve teçhizatlara, fazlaca yeni şeyler ortaya koyucu ve çağdaş pazarlama işlevlerine ya da daha özellikli birey kaynaklarına yatırım yaparak emlak fazlası değil, yeni projelere ağırlık vermektedir¹⁷⁷.

Kredi verme sürecinde gayrimenkulü teminat olarak alan bankaların makro sonucu, ülkenin kredi kaynağı, yaratıcı, uygulanabilir projeler ve büyüme hedefi, beklenen KOBİ'lerden yeterince yararlanamamalarıdır.

Ödünç verme kriterleri, güçlü bir garanti yaratmak, yaratıcı ve uygulanabilir projelere sahip olmayan veya büyümek ve büyümeyi talep edebilen bir gayrimenkulü olmamasıdır. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde küçük işletmelerin varlıkları %70'i taşınır varlıklardır¹⁷⁸. Türkiye de dahil olmak üzere gelişmekte olan ülkelerdeki küçük işletmeler, özellikle aktif bir yapıya sahip olduklarından borç verme sürecinde gayrimenkul alım talebinden etkilenmektedir.

Gelişmiş ülkelerde, kredilendirme sürecindeki teminat sorunu iki yoldan kaldırılmış gibi görünüyor. Bunlardan ilki, kullanılan kredinin fizibilite raporu veya projesi olarak teminatını belirleyerek teminat mülkiyetinin alınmamasıdır.

Bu usulde, kredi güvencesine ne menkul durumda bulunmayan ne de diğer herhangi bir manevi olmayan teminat alınmaz, bunun yerine kredi akıtlarına türlü koruma sağlayıcı şartlar koymak suretiyle kredi türünün ödeme yapılmasını sağlar. Bu koşullar¹⁷⁹:

- İşletmenin özkaynakları belli bir seviyenin altına düşmez,
- İşverenin satış veya benzeri formlardaki sabit varlıklarını satmasını önleme,
- İşletmecinin çeşitli varlıklarının uygun fiyat üzerinden sigortalanması,
- İşletmenin yöneticilere ve diğer personele ödeyeceği ücretlerin üst limitlerini örneklemek mümkündür.

Listelenen koşullar işletmelerin yönetim faaliyetlerine müdahale ettiği algısına yol açmasına rağmen, bu çalışma hem işletme türlerini mali kurallar içinde buluyor. Gerekse de finansman talebine erişimde en önem verilir sorun bulunan güvence problemlerinden uzaklaştırmaktadır.

Teminatı kaldırmak için kullanımı yapılan ikinci usul, güvence işlemleri için tümsel bir davranış izlemektir. Bu davranış, her türlü güvence varlığını, özellikle

¹⁷⁷ Rainer Fitz ve Erdal Koçoğlu, **Mikro ve Küçük İşletmelerin Ekonomik Beklentileri ve Ticari Bankalarla İlişkileri**. Avrupa Komisyonu Küçük İşletmeler Kredi Programı 2. Aşama (SELP II), Temmuz 2010, s.18.

¹⁷⁸ <http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2012/12/13/00035616120121213010332/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf> s.31. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

¹⁷⁹ Akgüç, a.g.e., s.603-604.

taşınır mal varlıklarını, teminat bilgileri gösteren bir kayıt sisteminin oluşturulmasını içerir¹⁸⁰.

Bu bağlamda, bir kayıt sistemi aracılığıyla bir finansman kuruluşuyla imzası yapılan kredini nakdi çerçevesinde taşınmaz, araç, makine, altın, döviz ve kredinin teminatıyla alınan başka bütün varlık türlerinin güvence bilgisi mevcut kredi sağlayıcıları açısından izlenebilmektedir.

Bu nedenle, diğer bir borç açısından önceden teminat verilmiş bir varlık yeni bir borç gereksinimi için bir güvence şeklinde addedildiğinde, kredi sağlayıcısı tarafından tanınır. Kayıt sistemi, kredibilite gösteren işletmeler ile borç verenler arasında bir güven ilişkisi kurmaktadır. Özellikle sağlanan itimat bağlantısı, hareket eden varlık türlerinin kredi verenler açısından güvence olarak kabullenilmesini sağlar.¹⁸¹

Gerçekleştirilen incelemeler neticesinde, düzenleyici sistemin kurulu olduğu ülkelerde bankalar tarafından sağlanan mali hacmin hemen hemen % 8 fazlaştığı, finansmanın sağlanması açısından istenilen faiz miktarlarının %3 nispetinde azaldığı ve finans sürelerinin 6 aya dek uzamasıdır.

Mevduat kayıt sisteminin en üretken olduğu ülkelerdeki Söz konusu sistem esas nitelikleri; bir açıklamaya dayanması, bilgisayar ortamında ulaşılabilir ve merkezde olmasıdır¹⁸².

3.1.3. Finansal Kuruluşlarla İlişkiler

Büyük olmamaktan ortaya çıkan problemler de finans ile ilgili kuruluş türleri ile ilişkili olarak kendini göstermektedir. Bu problemler genellikle ölçek ekonomileri yönünden kendini göstermektedir. İşletmenin büyüklüğü daha küçük olduğunda, istenilen kredi miktarı da giderek azalmakta ve birim kredi giderleri artmaktadır.

Çünkü finans ile ilgili kurumlar yönünden, kredi türü, kredi büyük olmasa bile bir gideri bulunmaktadır. Bu nedenle finans ile ilgili kurumlar düzinelerce, dahası yüzlerce küçük kredinin masrafını karşılamak ve bu küçük kredilerin çoğunu birçok büyük olmayan işletme ile uğraşmak yerine tek seferde karşılamak için büyük miktarda para harcamak istemektedirler. Bunun nedeni büyük, küçük ölçekli

¹⁸⁰<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf> s.67-71. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

¹⁸¹<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf> s.67-71. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

¹⁸²<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf> s.67-71. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

işletmeler için finansal kuruluşların az ilgi olması ve bu faiz iş ölçeğinden bile daha küçük olmasıdır¹⁸³.

Gerçekten de, 45 gelişmekte olan ve gelişmekte olan ülkeden 91 bankayla yapılan bir araştırmada, bankaların sadece%6'sı küçük işletmelerin kredileri ile talep eksikliğini belirtmiştir. Bu sonuç, küçük işletme-finans kuruluşunun arzdan kaynaklanan düşük yoğunluğun, diğer bir deyişle finansal kuruluştan geldiğini teyit etmektedir. Günümüzde, banka işlemleri yapılan kurumlarda kazanç marjlarının düşmesi nedeniyle kredilerin büyüklüğünü fazlalaştırmak durumuna düşen banka türleri, eski işletmelerle karşılaştırıldığında büyük olmayan işletmelerde çok ilgi göstermesine rağmen, bu kuruluşlara verilen kredi türlerinin bütün kredi tutarındaki oranı hala yeter düzeyde olmamaktadır. Finansal kuruluşlarla ilişkilerinde küçük işletmelerin bir başka önemli eksikliği, bu işletmelerin çoğunun ayrı bir finans bölümü ve finansal deneyime sahip uzman kadrosu bulunmamasıdır¹⁸⁴.

Bu nedenle büyük olmayan işletme türleri, değişik finans sağlama seçeneklerini değerlendirmek, araştırmak ve bu alternatiflere erişmek için savunmasız olmamaktadır. Bu özelliklerle büyük olmayan işletme türleri, finans ile ilgilenen kuruluş türlerine olan güvenin ilgisini çekmez ve yüksek risk altında olduğu kabul edilir. Örneğin, bankalar, riskli müşterilere yüksek faiz oranları teklif ettikleri veya müşterilerin büyük ölçekli işletmelerdeki küçük işletmeleri olumsuz yönde etkileyen yüksek faiz ödemeye istekli olsalar bile, kredilerini sınırlama eğilimindedirler¹⁸⁵.

Bankalar ve küçük işletmeler arasındaki güven eksikliği, mali zorluk yaşanmadan bankadan borçlanmaya başvurmayan işletmeler üzerinde de etkiye sahiptir. Ancak operatör bankayla kötü işlerde olduğunda, iletişimin geçilmesi bankanın işe güvenmesini engeller ve bankanın iş taleplerine olumsuz tepki vermesine neden olur¹⁸⁶.

Küçük yetkili bankalarla ilişkilerinde küçük ölçekli kaynaklanan sorunların çözümü yerine büyümek yolunda atılacak adımlardandır. Ancak finansal kuruluşlardaki küçüklüğün riskli varlıkları açıklamak ve algılamak için küçük işletmelerin finansmanı kaynaklarına erişememesi veya yüksek maliyetlerle erişmesi sorunu gelişmiş ülkelerde kredi raporlaması sistemleriyle aşılmaktadır.

¹⁸³Müftüoğlu, a.g.e., s.288.

¹⁸⁴http://wwwds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/12/13/000356161_20121213010332/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf s.20. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

¹⁸⁵http://wwwds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/12/13/000356161_20121213010332/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf s.20. (Erişim Tarihi: 20.10.2016)

¹⁸⁶ Koray Tulgar, **Kar Artırma Yöntemleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2012, s.2.

Kredi bankaları ve kredilerin sicil durumları ile rapor ifadeleri, kredi verenlerle kredi alanların verileri, kredi alanları disipline etmekte, uygulaması yapılan faiz miktarları azalmakta ve kredi riski takibini kolay hale getirmektedir. Anketler yakın zamanda gelişmekte olan ülkelerde uygulanmıştır ve küçük banka kredileri iki kat yüksek değere sahiptir. Kredi veren yerler kredi kullanıcılarını olabildiğince olumlu ve olumsuz finansal geçmişe, örneğin gelişmiş bürolarda ve ticaretle, kredi riskini azaltmak ve küçük işletmelerin finansmana erişme imkânlarını artırmak için barındırmalıdır. Buna ek olarak, bankalar veya kayıt kuruluşları - finansal kurumlar - bu sistemlere çevrimiçi ya da sistemlerini entegre ederek erişebilmelidir. Sonunda, bu tür sistemler yalnızca kredi geçmişini göstermekle kalmamalı, aynı zamanda kullanıcıları kredi sağlayıcıları için kredilendirmelidir. Bu açıdan daha küçük gruplar halinde daha iyi değerlendirmeler yapma ve finansmana erişimi artırma fırsatına sahiptirler.¹⁸⁷

Ülkemizdeki işletmelerin kredi hacminden faydalanma oranları diğer ülkelere göre daha düşüktür. Bankaların sağlamış olduğu toplam krediler içinde işletmelere sağlanan kredilerin payı çok düşük orandadır¹⁸⁸.

İşletmeler günlük faaliyetleri sırasında hammadde temini, çalışan personelin ücreti gibi zorunlu ödemelerini özsermaye ile karşılayamadığı durumda kısa vadeli, büyümeye yönelik bir adım atacağına ise orta ve uzun vadeli krediye ihtiyaç duymaktadır¹⁸⁹.

İşletmelerin asıl ihtiyaç duyduğu orta ve uzun vadeli kredilerdir. Oysa bankalar, işletmelere çoğunlukla kısa vadeli kredi sağlamaktadır¹⁹⁰.

Sürekli sermaye sıkıntısı çeken işletmeler üretime ara verme hatta faaliyeti tamamen durdurma sorunu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Ayrıca işletmeler bu durumda düşük kapasite ile çalışmak durumunda da kalabilmektedir. Sermayesi yeterli olan işletmeler ise faaliyetlerini çeşitlendirmek, Ar-Ge faaliyetlerini sürdürmek

¹⁸⁷<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf> s.74. (Erişim Tarihi: 20.10.2016)

¹⁸⁸Tahir Akgemci, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara: BMS Matbaacılık, 2001, s.33

¹⁸⁹ Mevlüt Karabıçak ve Nihat Altuntepe, **KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı: Kayseri ve Nevşehir Örneği**, 1. Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları", Ankara: Art Matbaacılık, 2001, s.370

¹⁹⁰ Mehmet Erkan ve Oğuzhan Aydemir, **Türkiye'deki KOBİ ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Yabancı Kaynak Gereksinimleri ve Finansman Tercihleri Açısından Değerlendirilmesi**, Vergici ve Muhasebeciyle Diyalog, 2006, Sayı. 214, 139-150.

ve yeni teknolojiyi işletmeye kazandırmak amacıyla ek finansmana ihtiyaç duymaktadır¹⁹¹.

2000'li yıllarda işletmelerin finansman ihtiyaçlarını karşılayacak en önemli kaynak bankacılık sistemidir. Ancak bankaların topladığı mevduatların büyük bir kısmını devlete borç olarak verme eğiliminde olmaları işletmelerin finansman ihtiyaçlarını olumsuz olarak etkilemektedir.¹⁹²

İşletmeler bankalar tarafından çok fazla ilgi görememektedir. Çünkü bankalar küçük miktarda kredi talep eden çok sayıdaki işletme yerine büyük miktarda kredi talep eden az sayıdaki büyük işletmelere kredi sağlamayı tercih etmektedir. İşletmelerin finansman konusunda bankalarla yaşadığı diğer bir sorun ise, profesyonel bir finans personeline sahip olamayan bu işletmelerin bankaların danışmanlık hizmetinden yeterince yararlanamaması ve mevcut finansman alternatifleri hakkında yeterince bilgi sahibi olamamasıdır.¹⁹³

Ayrıca, bankalar işletmeleri bazı açılardan yetersiz bulmaktadır. Bankalar, işletmelerde fizibilite çalışmasının yapılmamasını, muhasebe sistemlerinin yetersiz olmasını, kar oranlarının düşük olmasını da eleştirmektedir.¹⁹⁴

İşletmelere destek sağlamak amacıyla çıkarılan teşvik mevzuatının karmaşık ve anlaşılmaz olması ve çok sık değiştirilmesi işletmelerin finansman sağlamasını zorlaştırmaktadır. İşletmelerin finansmanı ile ilgili süreçte yer alan bürokrasiyi azaltmak ve işlemleri sadeleştirmek için devlet büyük çaba sarf etmektedir. Ayrıca finansman sağlama sürecindeki işlemlerin uzun sürmesi işletmelerin yatırım kararlarını olumsuz etkilemektedir. Finansman konusunda işletmelerin yaşadığı sorunlardan birisi de alacaklarını zamanında tahsil edememesidir. Özellikle karşılıksız çıkan çekler, işletmeleri nakit sıkıntısına sürükleyerek, bu işletmenin ayakta kalmasını zorlaştırmaktadır.¹⁹⁵

¹⁹¹ Hüseyin Tokay, **KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Türkiye'de KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları Konusundaki Son Yasal Düzenlemeler –I**, Yaklaşım Dergisi, 2001, Sayı. 104, 37-45.

¹⁹² İsmail Bekçi ve Hayrettin Usul, **Göller Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm Yolları**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001, Sayı. 1, Cilt. 6, 111-125.

¹⁹³ Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s.275.

¹⁹⁴ Sema Bayraktar ve Yasemin Köse, **KOBİ'lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları: Zonguldak Örneği**, İşletme, İktisat ve Finans Dergisi, 2004, Sayı. 218, 115.

¹⁹⁵ Levent Aytemiz ve Yeşim Helhel, **KOBİ'lerin Teşvik Tedbirlerinden Yararlanma Eğilimi: Isparta Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Sayı. 1, Cilt. 12, 163-179.

3.1.4. Sermaye Piyasalarından Yeterince Yararlanamama

Finansmanı sağlamak için küçük bir şeye ihtiyaç varsa, sermaye piyasalarına yeterince erişilememektedir. Dünya Bankası raporu, en az 24 devlette küçük işletme için bir borsa vardır ve borsalar küçük işletmeler için kullanılabilir¹⁹⁶.

Türkiye'de küçük işletmeler için Gelişen İşletmeler Piyasası (GIP) adı verilen bir piyasa, o tarihte İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) kurulmuştur. Bu pazar 2013 yılından bu yana Borsa İstanbul'da (BİST) faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, ilgili pazar 2009 yılına kadar beklenen hacimde üretim yapamamıştır ve şu anda 22 küçük işletme ile faaliyet göstermektedir.

Ayrıca, küçük işletmelerin tahviller, tahviller, hisse senedi dışındaki kar ve zarar ortaklığı belgeleri gibi diğer sermaye piyasası araçlarını düzenleyerek finansman sağlamaları da neredeyse imkânsızdır. Bununla birlikte, bu durum tamamen olumsuz bir durum olarak düşünülmemelidir. Örneğin, büyük ölçekli işletmeler sermaye piyasalarına kayarken, banka kaynakları küçük işletmelere yönlendirilebilir¹⁹⁷.

3.1.5. Orta Vadeli Finansmana Erişim Zorluğu

Küçük işletmelerin erişilebilirliğini sağlar. Bu durum kaynaklamadan ortaya çıkabilir. Bu çalışmaya devam etmek için küçük bir miktar değildir. Finansal kurumlar için orta ve uzun vadeli kaynaklara erişim kolay değildir. Banka için, kaynak ihtiyacı olanları bilme, elde edilen mevduatın finansal bir kaynağıdır. Bankalar için bu işletme kredileridir. Koşullar, bankaların orta vadeli krediler kullanması için orta veya uzun sürelidir. Çünkü işletmeler için riskler vardır. TBB yayınına göre, Eylül 2014 itibarıyla ticari banka borçlanması vadesiz mevduatın %76,7'sini ve 1 aya kadar vadeli mevduattan oluşmaktadır. Yüzde 1 aya kadar uzayan krediler, toplam kredilerin %14,1'ini oluşturmaktadır. Uzatılan kredilerin %9,2'si 1-3 ay, %27,1'i 3-12 ay, %35,9'u 1-5 yıl, %12,8'i 5 yıl ve üzerindedir. Görülme olasılığı, Türk bankacılık sektöründe kredi ve mevduat oranları açısından bir uyumsuzluk vardır. Bankaların mevduatlarının %76,7'si 1 ay içinde bankaların elindedir. Bununla birlikte, orta vadeli krediler olarak kabul edilen 1-5 yıl vadeli krediler içerisinde en yüksek paya %35.9 oranı ile sahip durumdadır. Bu tablo çerçevesinde, Türkiye bankalarının sağladıkları az süreli fonlarla karşılaştırıldığında çok süreli fonları olduğu ifade edilebilir. Bununla

¹⁹⁶http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/12/13/000356161_20121213010332/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf s.21. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

¹⁹⁷<http://www.borsaistanbul.com/urunler-ve-piyasalar/piyasalar/gelisen-isletmeler-piyasasi/gip-listesi> (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

birlikte, az süreli kredi kullanılabilirliğinde çok fazla artış, bankalar tarafından uzun vadeli fonların kullanılabilirliğine bağlıdır¹⁹⁸.

Günümüzde birçok ülkede yeni kurulan işletme sayısında kayda değer bir artış gözlenmektedir. Bunların neredeyse tamamı KOBİ'lerden oluşmaktadır. KOBİ'ler doğru politikalarla desteklendiğinde, bu durum ülke ekonomileri açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Zira KOBİ'ler sağlam bir ekonomik sistemin temellerini oluşturabilirler ve ekonomik büyümeyi uyarıcı rol oynayabilirler; girişimciliği teşvik ederler; genellikle emek yoğun üretim modelleri kullandıklarından istihdam doğururlar; kısa sürede kurulup üretime başlayabilirler; bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının kalkmasına yardımcı olurlar ve büyük işletmelerin ekonomideki gücünü dengeleyebilirler.¹⁹⁹

Buna karşılık söz konusu desteklerin sağlanmaması durumunda KOBİ'ler kendilerinden beklenen ekonomik katkıyı yapamazlar. KOBİ'lerin önemli sorunlarından biri de kaynak yetersizliğidir. Yeterli öz kaynağa sahip olmayan işletmeler yeni yatırımlarını gerçekleştirmede ve büyümelerinin finansmanında yetersiz kalmaktadırlar. Özellikle kuruluş aşamasında yeterli öz kaynağın bulunmaması KOBİ'ler açısından önemli bir sorundur. Genellikle ilk yıllar işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri açısından önemlidir. Yapılan araştırmalarda bu tür işletmelerin genellikle ilk beş yılda yok olduklarını göstermiştir.²⁰⁰

3.1.6. Makroekonomik Zorluklar

İşletmeler içinde bulunan ekonomilerin kaynak türlerine erişme hususunda zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Mesela, çok fazla şekilde devletin açığının bulunduğu ekonomiler içinde, kamu açısından söz konusu açık halinin finanse edilmesi tahvillerin ve bonoların ihraç edilmesi ile rekabet ortamından önemli oranda kaynağın çekilerek özel sektörün kullanılması ile düşürülmektedir. Şahıs işletmelerinin kaynakları kullanmaları engellenmektedir. Bu hal alan yazında dışlama etkisi olarak ifade edilmektedir. Bu, elbette küçük işletmeleri de etkiler ve erişebilecekleri finansman kaynaklarını azaltır. Özellikle doksanlı yıllarda bu çeşitlilik yaşanmıştır. Ekonomideki enflasyon oranındaki değişim, küçük işletmeleri etkileyen diğer bir makroekonomik zorluktur. Değişken enflasyon, finansal kurumların müşterileri tahmin etmesini, kar marjlarını belirlemesini ve likidite durumlarını

¹⁹⁸[http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/eylul--2014---banka-ve-grup-bilgileri-\(3-aylik,-son-donem-karsilastirmali-bilanco-bilgileri\)-/1381](http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/eylul--2014---banka-ve-grup-bilgileri-(3-aylik,-son-donem-karsilastirmali-bilanco-bilgileri)-/1381)>(Erişim Tarihi: 20.10.2016).

¹⁹⁹P.Cook ve F.Nixon: Finance and Small and Medium-Sized Enterprise Developmen., <http://www.gdrc.org/icm/micro/fin-sme.html>, 2001, (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

²⁰⁰G. Aras ve A. Müslümov: Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri, 2002, openaccess.dogus.edu.tr Erişim Tarihi: 20.10.2016).

tanımlamasını zorlaştırmaktadır. İşletmeleri geri dönüş belgelerini zorlaştırmak ve işletmelerin kredi kullanımıyla isteksiz hale getirebilirsiniz. Ülkenin bir başka makroekonomik zorluğu ve ekonomik durumu, bazen küçük döviz kredileri kullanması ve dolayısıyla yüksek düzeyde kur riskine maruz kalmasıdır. Borçlunun döviz kuru yükselmesi durumunda yükümlülük payı ulusal paydır. Ayrıca, yüksek döviz kuru ekonomisinin etkisi talepteki daralmaya yol açabilir, operatörün satışını azaltabilir ve iş için olumsuz bir etki yaratabilir.²⁰¹



²⁰¹http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/12/13/000356161_20121213010332/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf.s.23. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde problem durumuna, araştırma yönteminin amacına ve önemine odaklandıktan sonra hipotez, evren, örneklem, varsayımlar, veri toplama ve analizin sınırlılıkları tartışılmıştır.

4.1. PROBLEM

İşletmeler, hammadde, makine ve insan gücü kar elde etmek için bir araya toplanmaktadır. İşin en önemli unsuru insandır. Bu çalışmada Uşak kentinde çalışmaya devam eden işletmelerde insan kaynakları uygulama yöntemlerinin mali görünüşe gerçekleştirdiği etki tipleri araştırılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz rekabet edebilen ve sürekli hareket eden iş ortamında, finansal faktör işletmelerin işlevlerini yürütmek, azami faydayı sağlamak ve bulunurluklarının sürdürülmesi için çok önemlidir. Lider firmaların sergilediği davranışlar, çalışanların kuruluşa olan sadakatini ve performansını etkisi altına almaktadır ve bu etki şirketin performansını ve prestijini de olumlu yönde etkilemektedir. İşletmelerin finansal yapısı malın ve hizmetin üretiminin kalitesi ve müşteri memnuniyetinin aracısız etkisi açısından önemlidir. İşletmeler arasındaki rekabet koşulları, teknolojik değişiklikler ve yüksek beklentiler nedeniyle mali kurumların yükü artmaktadır. Birçok alanda işletmelerin mali düzeyde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda, uşak ilinde faaliyet gösteren şirketlerin mali yapısı üzerinde insan kaynakları uygulamalarının etkileri araştırılmıştır.

Bu amaçla, şirket çalışanlarının anket kullanılarak insan kaynakları uygulamaları ve finans yapıları hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri ve bu doğrultuda belirlenen hedeflere ulaşmaları hedeflenmektedir. Bu amaçlar için;

- i. Uşak ilindeki işletmelerin finans yapılarına insan kaynakları uygulamalarının etkilerini belirlemek,
- ii. Uşak ilindeki işletmelerin finans yapılarına insan kaynakları uygulamalarının etkilerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

İnsan kaynakları ve insan yüzü ile etkileşim halinde olan işletmelerin finansmanı üzerine yapılan araştırmalar, bu işletmelerin yetersiz insan kaynakları uygulamaları nedeniyle mali yapıların etkililiğinin azaldığını ve iş yapılarının bozulduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmelerin mali yapılarındaki yolsuzluk durumunda, işletmelerin kendi yapılarına zarar verebileceği, kendilerini yönetimden ve çalışan çevrelerinden izole edebileceği ve hatta iflasla sonuçlanabilecek kötü sonuçlar üretebileceği düşünüldüğünde, İK yöntemleri uygulama şekillerinin ve finansal yapıların ne derece önem verilir düzeyde bulunduğu onaylanmalıdır. Bu nedenle işletmelerin İK uygulamalarını ve finans ile bağlantılı yapılarını incelemek zorunludur.

Çalışması, insan kaynakları uygulamalarının Uşak ilindeki işletmelerin finansman yapısı üzerindeki etkilerini açıklama ve çözüm önerileri yapmada önemlidir.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini 2018 yılı Uşak ilinde faaliyet gösteren Uşak Ticaret İl Müdürlüğüne kayıtlı toplam 3202 işletme oluşturmuştur²⁰². Araştırma örneklemini ise minimum 320 işletme olması gerekirken araştırmaya katılmayı kabul eden toplam 500 işletmeden meydana gelmiştir.

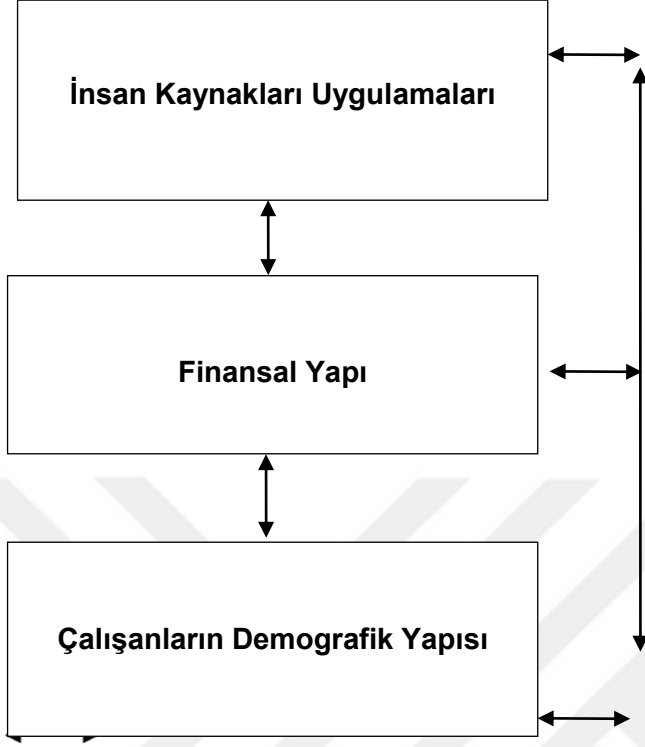
Tablo 1-Uşak İli 2018 Yılı Şirket Sayısı Tablosu

ŞİRKET TÜRÜ	SAYISI
ANONİM ŞİRKET	457
ADİ ORTAKLIK	21
KOLLEKTİF ŞİRKET	4
LİMİTED ŞİRKET	1609
GERÇEK KİŞİ TİCARİ İŞLETME	1088
DERNEK İKTİSADİ İŞLETME	3
DİĞER KAMU İKTİSADİ İŞLETME	1
MÜESSESELER	6
DİĞER İKTİSADİ İŞLETMELER	1
DİĞER	12
TOPLAM	3202

²⁰²<http://usak.gtb.gov.tr/kurumsal-haberler/usak-ili-ekonomik-gorunum-raporu>
07.03.2018).

(Erişim Tarihi:

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 1-Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimleyici araştırma model tipinde yapılmıştır. Betimleyici araştırma, bir sorunla bağlantılı halleri, geçmiş ya da halen bulunan vakaları, kavram türlerini, bağlantıları aydınlatmaya çalışan bir araştırma modelidir²⁰³.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışma sırasında karşılaşılan zorluk ve sınırlamaları teorik olarak değerlendirdiğimizde, bu konudaki kaynaklara ulaşmanın zor olduğu, insan kaynaklarının şirketlerin finansman yapıları üzerindeki etkileri konusunda çok az çalışma olduğu söylenebilir.

Çalışma alanında karşılaşılan zorluklar ve sınırlamalar değerlendirildiğinde, şirketlerde yoğun bir hız nedeniyle anket için uygun zaman olmadığı, ankete uygun zaman olmadığı, insanlara ulaşmakta güçlük olduğu, çalışanların cevaplarında şüphe ve huzursuzluk olduğu ifade edilebilir.

²⁰³ Büyüköztürk, a.g.e., s.2.

Anket uygulaması sırasında anket uygulamasını kabul etmeyen şirketlerle ilgili zorluklar yaşanmıştır. Anket uygulamasının gizliliği konusunda ankete katılan şirket için bir güven ortamı oluşturulmuştur.

Uşak ilindeki bazı işletmeler alınmış olduğundan, uşak ilindeki tüm işletmeleri kapsamamaktadır.

4.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu anket uygulamasında katılımcıların anketler ile yüz yüze görüşüp anketleri doldurmaları, ankette bulunan sorular üzerinde herhangi bir etki yaratmadan sadece bilimsel bir çalışmada kullanılacaklarını belirtmeleri istenmiştir. Anketler Şubat 2016'da şirket çalışanları için yapılmıştır.

Kişisel veri formu veri toplama araçları olarak, İnsan Kaynakları uygulamaları ölçeği, mali yapı ölçekleri beraber uygulanmıştır. Bireysel veri biçimi, tezin hazırlanmasını gerçekleştiren araştırma yapan açısından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu formun oluşturulması sırasında, Uşak il işletmeleri ve önceki çalışmalar hakkında gerekli bilgiler ele alınmıştır.

İş, işletmenin faaliyet gösterdiği iş alanında çalışanların sayısı, iş kurma türü, iş uzun yıllar nasıl çalıştığını, işletmenin hukuksal yapısı, sosyo-demografik bilgi sahibi veya ortağı olup olmadıklarını veri formunda, araştırma katılımcının eğitim düzeyi ile ilgili sorular vardır.

Bu çalışmada, araştırmacının literatüre uygun olarak hazırladığı “kişisel veri formu” olarak veri toplama araçları kullanılmıştır ve laursen ve foss tarafından geliştirilen 15 maddeden elde edilen ölçek (2012) bu alandaki diğer çalışmalarda kullanılmıştır.²⁰⁴

Mali Yapı Ölçeği, 2008 küresel krizin KOBİ'lerin finansman yapısına etkilerini belirlemek ve krizin finansman yapısına olan etkisini azaltmak için alınan tedbirleri belirlemek amacıyla 18 soruluktan oluşmaktadır.

Bu soruların oluşumunda, literatürdeki çalışmalar, öğretim üyelerinin görüşlerinin yanı sıra referans olarak alınmıştır. Örneğin; Yörük (2001)²⁰⁵Tokat Sanayi Ve Ticaret Odası kayıtlı İşletmeleri üzerine yaptığı çalışmada, alacak tahsilatındaki gecikmeler, özkaynak eksikliği ve kredi ile karşılaşılan zorluklar

²⁰⁴ Keld Laursen ve J. Nicolai Foss, 5/2012, September, 2012, ISBN: 978-87-91815-80-5

²⁰⁵ Nevin Yörük, “KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama”, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, I. Orta Anadolu Kongresi- KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları, 2001, s.(1- 426), KOSGEB Yayınları

işletmelerin önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Karaman şehrinde bulunan 41 işletmede Altan ve Bezirci²⁰⁶ (2001)' Nil çalışmasında krizin finansman yapısı üzerindeki etkisine baktığımızda, işletmelerin en önemli sorununun ticari borç ve alacaklardaki artış olduğu görülmektedir. Uzay²⁰⁷ (2001)' in ise 2001 krizinin Kayseri'deki firmalar üzerine yaptığı çalışmada, finansman yapılarının zayıfladığını, özellikle döviz borçlarının bazı işletmelere yük getirdiğini, krizin kendi sermayelerini kullanarak işletmelere etkisi olduğunu ortaya koydu. Karamustafa ve Karakaya²⁰⁸ (2009)' nin KOBİ'lerin özellikle kriz dönemlerinde finansman yapılarına olan eğilimlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, 2001 krizi ve 2008 küresel kriz sonrasında işletmelerin borçlanma hedeflerinde belirgin sapmalar göstermiştir. OECD²⁰⁹ (2009)' nin OECD kayıtlı ülkeler araştırması 2008 küresel krizinde, en çok alacaklının tahsil edilemediği, kısa vadeli borçların ödenemediği, borçların ödenmediği ve faiz oranlarındaki değişikliklerin KOBİ'lerin bankalarla ilişkilerini etkileyebileceği sonucuna varmıştır. Taketa (2009)²¹⁰, 2008 küresel krizinde KOBİ'ler önceki döneme göre borçlarında önemli bir artış göstermiştir.

KOBİ'lerin finansmanı üzerinde 2008 küresel krizin etkisini azaltmak için alınan tedbirlerin belirlenmesinde Akdiş ve Bayrak (2000)²¹¹, Uzay (2001)²¹², Yörük (2001)²¹³ referans alınan çalışmalardır. Bu çalışmada KOBİ'lerin kredi kullanmaması, alacak tahsilatının hızlandırılması, borç ve döviz borçlarının azaltılması, aktif satış ve Nakde dönüştürülmesi gibi sonuçlar elde edilmiştir.

2008 global buhranın KOBİ'lerin finansman yapısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik soruların oluşturulmasında ve 2008 küresel krizinin KOBİ'lerin finans ile ilgili biçimlerindeki etki seviyelerini düşürmek açısından ortaya koydukları tedbirlerin tespit edilmesi yönlü soru tiplerinin oluşturulmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Emin değilim, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum).

²⁰⁶ Mikail Altan ve Muhammed Bezirci, "Ekonomik Krizlerin KOBİ'ler Üzerine Etkisi: Karaman Örneği", I. Orta Anadolu Kongresi- KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları, 2001,s.(1-426), KOSGEB Yayınları.

²⁰⁷ Nisfet Uzay, "2001 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri", I. Orta Anadolu Kongresi- KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları,2001, (1-426), KOSGEB Yayınları

²⁰⁸ Osman Karamustafa, ve Aykut Karakaya, "KOBİ'lerde Finansman Politikası Eğilimleri: 2001 ve 2008 Krizleri Üzerinde Bir Araştırma, 13. Ulusal Finans Sempozyumu Afyonkarahisar, 111-136.

²⁰⁹ OECD (2009), "The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses", http://www.annualmeeting2010.inisme.org/media/cms_page_media/13/Version%20UK-5_fin_.pdf, 2009, (27.10.2016).

²¹⁰ KenhsiTaketa, "Impact of Subprime Crisis on Small and Medium-Sized Enterprize Finance: The Case of Japan", https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=FEMES09&paper_id=742, (27.10.2016).

²¹¹ Muhammed Akdiş ve Sabahat Bayrak, "Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı: 5 İli Kapsayan Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (6), 2000, s.13-44.

²¹²Uzay, a.g.e., s.2.

²¹³Yörük, a.g.e., s.3.

KOBİ türlerinin 2008'deki global buhrandan zamanımıza dek bilanço şekillerinde oluşan değişikliklerin tespit edilmesinde ise Yörük²¹⁴ (2001)'ün çalışması referans alınmıştır. KOBİ türlerinin buhran zamanlarında bir finans sağlama yeri şeklinde banka kredisi kullanımı yapma halinde, kullanımı yapılan kredi çeşitlerinin buhranın öncesindeki senelere nazaran değişim düzeyinin belirlenmesi, süresi, çeşidi ve kullanım talebi bulunan kredi türüne karşın banka türlerinin en fazla istedikleri güvence çeşidinin tespitine uğraşmıştır. Bunun dışında KOBİ'lerin finansman kaynağı olarak banka kredisine başvurmamış olmalarının nedenleri ve banka kredisi kullanmayan KOBİ çeşitlerinin finans ile ilgili gereksinimlerini ne şekilde karşıladıklarını ölçümleyen soru çeşitlerinin oluşturulmasında bilgi sağlanan çalışmalar; Ay ve diğ., (1997)²¹⁵, Akdiş ve Bayrak (2000)²¹⁶, Bayraktar ve Köse²¹⁷ (2001)'in çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda KOBİ türlerinin finans gereksinimi açısından ekseri fazlalık süresi az kredi türlerinin oluşturduğunu, bu durumla birlikte en fazla kendi anamallarından yararlandıklarını meydana çıkarmışlardır. Bunun dışında kredi kullanımı yapmayanların miktarının kredi kullanımı yapanlara nazaran daha çok bulunduğunu ve kredi kullanımını gerçekleştirme sebepleri arasında bulunan en önem verilir sebebinin banka kredisi şartlarının ağır olması şeklinde izlendiğini açıklamıştır. Modern finans araçlarının kullanımında çekingen davranan KOBİ'lerin ise leasing'den yeteri düzeyde faydalanmadıkları meydana çıkarılan neticelerdendir.

4.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu tezin çalışılmasında sayısal araştırma model tipi uygulanmıştır. Sayısal yaklaşım sosyal bilim türünün şekillenmeye başladığı 20. asrın başında fenn ilimlerin kullandıkları araştırma usullerinin ve data elde etme yöntemlerinin sosyal bilimler içine uygulanması ile oluşmuştur²¹⁸. Sayısal araştırma model tipi olguları ve vakaları nesneleştirerek izlenebilir, ölçüm yapılabilir ve rakamsal şekilde sağlanabilir şekilde meydana çıkaran araştırma modeli şeklindedir. Araştırmamızda sayısal araştırma model tipi içinde bulunan betimleyici araştırma model tipi uygulanmıştır. Betimleyici araştırma model tipi bir husustaki rastgele bir hali belirlemeyi amaçlar.

²¹⁴Yörük, a.g.e., s.4.

²¹⁵ Canan Ay vd., "Manisa İlinde KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri", Celal Bayar Üniversitesi-Manisa Ticaret ve Sanayi Odası, Ankara: Emek Matbaası, 1997.

²¹⁶Akdiş ve Bayrak, a.g.e., s.13.

²¹⁷ Sema Bayraktar ve Köse, Yasemin "KOBİ'lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları: Zonguldak Örneği, 2001, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildir_20.pdf, (27.10.2016).

²¹⁸Kazım Özdamar, Paket programlar ile istatistiksel veri analizi, 2.bs., Eskişehir, Kaan Kitabevi, 1999, s.6

Uşak kentinde çalışan işletmelerin İK yöntemleri uygulama türlerinin finans biçimlerine gösterdiği etki tiplerinin meydana çıkarılmasını hedefleyen söz konusu araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur.

$H_1=$ Firmaların İK yöntemleri uygulama şekilleri finans ile ilgili yapıların etkilenmesine neden olmaktadır.

Alt hipotez;

$H_1=$ Firmaların İK yöntemleri uygulama şekilleri ile finans yapıları arasında istatistiki yönden anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Sosyal bilimler için istatistiksel paket SPSS 23.0 kullanılmıştır. Verilerin analizinde Cronbach alfa (α) testi istatistiksel olarak değerlendirildi. Verilerin analizinde varyans analizi, t-testi ve ANOVA istatistiksel yöntemler kullanıldı. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve ciddiyetini ölçmek için yapıldı. $p < 0.05$ anlamlı kabul edildi. Bağımlı değişkenler: anket sorularının çalışanlarının görüşlerini belirleyen bölüm oluşturulmuştur. Bağımsız değişkenler: çalışmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri (şirketin üst düzey yöneticilerinin eğitim düzeyi, ister iş sahibi veya ortağı, faaliyet işletmede çalışan sayısı, işletmenin alan, iş organizasyonu, iş dünyasında uzun yıllardır faaliyette olan işletmenin hukuki yapısı şeklinde) yarattı sorular.

4.9. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Uşak kentinde çalışan işletmelerin İK uygulama yöntemlerinin finans yapısı şekillerine etki şekillerinin meydana çıkarılmasını hedefleyen söz konusu araştırmada, sağlanan veri türleri anket usulüyle istatistiki analiz çeşitleri gerçekleştirilerek sağlanmıştır. Anket işletmelerin çalışanlarına gerçekleştirilmiştir.

4.9.1. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılım yapanların sosyo-demografik bilgi türlerine bu bölümde yer verilmiştir.

Tablo 2-İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim durumu	İlkokul	135	27,0	27,0	27,0
	Ortaokul	75	15,0	15,0	42,0
	Lise	160	32,0	32,0	74,0
	Üniversite	130	26,0	26,0	100,0
	Toplam	500	100,0	100,0	

Tablo-2 işletme çalışanlarının eğitim durumlarının frekans dağılımında ilkokul 135 kişi (%27,0), ortaokul 75 kişi (%15,0), lise 160 kişi (%32,0), üniversite 130 kişi (%26,0) olduğu görülmektedir.

Tablo 3 -İşletme Tepe Yöneticisinin İşletmenin Sahibi Veya Ortağıdır İfadesine İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme tepe yöneticisi işletmenin sahibi/ortağıdır.	Evet	325	65,0	65,0	65,0
	Hayır	175	35,0	35,0	100,0
	Toplam	500	100,0	100,0	

Tablo-3'de işletme tepe yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin ya da partneri bulunması hallerinin sıklık dağılımı evet 325 kişi (%65,0) ve hayır 175 kişi (%35,0) bulunduğu izlenmektedir.

Tablo 4 -İşletmedeki Çalışan Sayısına İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletmedeki çalışan sayısı	1-6 arası	335	67,0	67,7	67,7
	10-49 arası	135	27,0	27,3	94,9
	50-249 arası	25	5,0	5,1	100,0
	Toplam	495	99,0	100,0	
	Yanıtız	5	1,0		
	Toplam	500	100,0		

Tablo4'de işletmedeki çalışan sayısı durumlarının frekans dağılımında 1-6 arası 335 kişi (%67,0),10-49 arası 135 kişi (%27,0), 50-249 arası 25 kişi (%5,0), yanıtız 5 kişi (%1,0) olduğu görülmektedir.

Tablo 5 -İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Alanlara İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletmenin faaliyet gösterdiği alan	Gıda	285	57,0	57,0	57,0
	Tekstil	95	19,0	19,0	76,0
	Elektrik-Elektronik	40	8,0	8,0	84,0
	Plastik	35	7,0	7,0	91,0
	Makine	10	2,0	2,0	93,0
	Kimya	20	4,0	4,0	97,0
	Orman ürünleri	15	3,0	3,0	100,0
	Diğer	500	100,0	100,0	

Tablo 5 işletmelerin çalıştığı sahalara ilişkin sıklık dağılımı; gıda 285 kişi (%57,0),tekstil 95 kişi (%19,0), elektrik-elektronik 40 kişi (%8,0), plastik 35 kişi (%7,0), makine 10 kişi (%2,0), kimya 20 kişi (%4,0), orman ürünleri 15 kişi (%3,0) bulunmaktadır.

Tablo 6 -İşletmelerin Kuruluş Şekillerine İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletmenin kuruluş şekli	Tamamen öz sermaye ile kurulmuştur	395	79,0	79,0	79,0
	Tamamen yabancı kaynak kullanılarak kurulmuştur.	50	10,0	10,0	89,0
	Öz sermayenin yanında yabancı kaynak desteği ile kurulmuştur	55	11,0	11,0	100,0
	Toplam	500	100,0	100,0	

Tablo-6'da işletmelerin kuruluş şekillerine ilişkin frekans dağılımında tamamen öz sermaye ile kurulmuştur 395 kişi (%79,0),tamamen yabancı kaynak kullanılarak kurulmuştur 50 kişi (%10,0), Öz sermayenin yanında yabancı kaynak desteği ile kurulmuştur 55 kişi (%11,0),olduğu görülmektedir.

Tablo 7 -İşletmelerin Kaç Yıldır Faaliyet Gösterdiğine İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme kaç yıldır faaliyet göstermektedir	1 yıldan daha az	275	55,0	55,0	55,0
	1-5 yıl	70	14,0	14,0	69,0
	6-10 yıl	75	15,0	15,0	84,0
	11-15 yıl	45	9,0	9,0	93,0
	16-20 yıl	35	7,0	7,0	100,0
	Total	500	100,0	100,0	

Tablo-7'de işletmelerin ne kadar zamandır çalıştıklarına ilişkin frekans dağılımı; 1 yıldan daha az 275 kişi (%55,0),1-5 yıl 70 kişi (%14,0), 6-10 yıl 75 kişi (%15,0),11-15 yıl 45 kişi (%9,0),16-20 yıl 35 kişi (%7,0)' dir..

Tablo 8 -İşletmelerin Hukuki Yapısına İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletmenizin hukuki yapısı nasıldır?	Şahıs işletmesi	310	62,0	64,6	64,6
	Adi ortaklık	65	13,0	13,5	78,1
	Kolektif şirket	30	6,0	6,3	84,4
	Limited şirket	60	12,0	12,5	96,9
	Anonim şirket	15	3,0	3,1	100,0
	Toplam	480	96,0	100,0	
	Yanıtsız	20	4,0		
	Toplam	500	100,0		

Tablo 8'de işletmelerin hukuki yapılarına ilişkin frekans dağılımında Şahıs işletmesi 310 kişi (%62,0),Adi ortaklık 65 kişi (%13,0), Kolektif şirket 30 kişi (%6,0),Limited şirket 60 kişi (%12,0),Anonim şirket 15 kişi (%3,0),yanıtsız 20 kişi (%4,0) olduğu görülmektedir.

4.9.2. Temel Boyutlar için Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan anket soruları için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Anket sorularının güvenilirliği için Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesi sırasında kullanılan değerlendirme ölçütleri; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ölçeğin güvenli olmadığı, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ölçeğin güvenilir olduğu, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğin oldukça yüksek güvenlikte olduğu biçiminde değerlendirilmiştir. Ölçeklerin her birisine ilişkin soru türleri ve Cronbach's Alpha değer türleri Tablo 17-18-19-20-21-22'de yer almaktadır. Bu araştırmada kullanılan her iki ölçek içinde güvenilirlik değerlerinin sosyal bilimler için kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilmektedir.

4.9.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 9 -İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,934	15

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısının hesabı yapılmıştır. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach's alpha değeri 0,934 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 10 -İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken İnsan Kaynakları Uygulamaları	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	Cronbach's Alpha
S1	Son beş yılda kurumumuzda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir.	,931
S2	Kurumumuzda çalışanların yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri için sürekli eğitim programları düzenlenir.	,927
S3	Eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için sürekli güncellenir/yenilenir.	,926
S4	Çalışanlar farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlanır.	,928
S5	Eğitim programları sayesinde hem çalışanların hem de kurumumuzun verimliliği artmaktadır.	,930
S6	Eğitim programları çalışanın motivasyonunu artırarak performansını da artırmaktadır.	,928
S7	Kurumumuzun sahip olduğu ödüllendirme sistemi, amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynar.	,928
S8	Kurumumuz, hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça etkindir.	,928
S9	Kurumumuz, en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.	,930
S10	Hedeflerimize ulaşmak açısından yapılan ödüllendirmeler, çalışanları oldukça motive etmektedir.	,930
S11	Kurumumuzda ödüllendirmeler, sık sık yapılır.	,930
S12	Performans değerlendirme sayesinde ulaşılacak amaçların belirlenmesi ve bunların daha iyiye doğru götürülmesi sağlanır.	,928
S13	Performans değerlendirme, çalışanların kendilerini işe adanmaları ve özenmelerini sağlar.	,934
S14	Personel seçiminde adaylar doğru işler için seçilir.	,932
S15	Ücretlendirme sistemi çalışanların yapmış olduğu hataları cezalandırma aracı olarak kullanılamaz.	,932

Alpha katsayısının 0,934 çıktığı göz önüne alındığında, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Değişkenlerde güvenilirlikle ilgili çok az bir

farkla azalma gösterebilir dahi, bu fark iyimser bir yaklaşımla kabul edilebilir durumdadır. Bu sebeple bu değişkenler ölçekte yer alabilirler. Dolayısıyla; ölçekten hiçbir değişkenin çıkarılmasına gerek yoktur ve ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

4.9.2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 11-İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
Son beş yılda kurumumuzda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir	2,2432	1,18494	370
Kurumumuzda çalışanların yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri için sürekli eğitim programları düzenlenir.	2,3919	1,08971	370
Eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için sürekli güncellenir/yenilenir.	2,4054	1,00026	370
Çalışanlar farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlanır.	2,3784	1,12501	370
Eğitim programları sayesinde hem çalışanların hem de kurumumuzun verimliliği artmaktadır.	2,2973	1,05061	370
Eğitim programları çalışanın motivasyonunu artırarak performansını da artırmaktadır.	2,3784	1,25050	370
Kurumumuzun sahip olduğu ödüllendirme sistemi, amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynar.	2,4595	1,15457	370
Kurumumuz, hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça etkindir.	2,5000	1,24559	370
Kurumumuz, en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.	2,5000	1,17851	370
Hedeflerimize ulaşmak açısından yapılan ödüllendirmeler, çalışanları oldukça motive etmektedir.	2,5405	1,22296	370
Kurumumuzda ödüllendirmeler, sık sık yapılır.	2,5946	1,06584	370
Performans değerlendirme sayesinde ulaşılabilecek amaçların belirlenmesi ve bunların daha iyiye doğru götürülmesi sağlanır.	2,3378	1,03171	370
Performans değerlendirme, çalışanların kendilerini işe adanmaları ve özenmelerini sağlar.	2,2568	1,08026	370
Personel seçiminde adaylar doğru işler için seçilir.	2,2973	,98401	370
Ücretlendirme sistemi çalışanların yapmış olduğu hataları cezalandırma aracı olarak kullanılamaz.	2,4865	1,04432	370

İnsan Kaynakları uygulamalarından kurumda ödüllendirmelerin sık sık yapıldığı konusundaki bilgi seviyesinin (2,5946) en yüksek seviyede iken, son beş yılda kurumda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin oldukça yüksek olduğu hakkındaki bilgi seviyeleri ise (2,2432) en düşük seviyededir.

Tablo 12 -İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkin KMO Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,730
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	2190,153
	df	28
	Anlamlılık.	,000

KMO and Bartlett's Testi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü sonucunda elde edilen (,730) değerinin 1'e yakın olması nedeniyle insan kaynakları uygulamaları hakkındaki verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. $p < 0,05$ olduğundan korelasyon matrisi birim matrisi değildir. Veriler normal dağılmaktadır.

Tablo 13 -İnsan Kaynakları Uygulamaları Toplam Varyans Açıklaması
Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans							
Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çekme Toplamları			Kareli Yüklemelerin Dönme Toplamları ^a
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam
1	4,143	51,788	51,788	4,143	51,788	51,788	3,051
2	1,461	18,260	70,047	1,461	18,260	70,047	3,277
3	1,225	15,314	85,361	1,225	15,314	85,361	2,588
4	,469	5,864	91,225				
5	,274	3,431	94,656				
6	,182	2,279	96,935				
7	,149	1,859	98,793				
8	,097	1,207	100,000				

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.
a. Bileşenler ilişkilendirildiğinde, toplam varyans elde etmek için kare yüklerin toplamları eklenemez.

Tablo, örneğimiz üzerinden incelendiğinde, 1nci Faktörün ölçtüğümüz olguyu %51,7; 2'nci Faktörün %70,0; 3 nü Faktörün %85,3 oranında ölçtüğü görülmektedir. Ayrıca 3 Faktör ve 15 sorudan oluşan bu anket çalışanların bilgi düzeyini %85 oranında ölçmektedir.

Tablo 14 -İnsan Kaynakları Uygulamaları Desen Matrisi

Desen Matrisi ^a	Bileşen		
	1	2	3
Personel seçiminde adaylar doğru işler için seçilir.	,958		
Performans değerlendirme, çalışanların kendilerini işe adanmaları ve özenmelerini sağlar.	,957		
Ücretlendirme sistemi çalışanların yapmış olduğu hataları cezalandırma aracı olarak kullanılamaz.	,666		
Eğitim programları sayesinde hem çalışanların hem de kurumumuzun verimliliği artmaktadır.		- ,984	
Eğitim programları çalışanın motivasyonunu artırarak performansını da artırmaktadır.		- ,926	
Çalışanlar farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlanır.		- ,863	
Kurumumuz, en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.			,971
Hedeflerimize ulaşmak açısından yapılan ödüllendirmeler, çalışanları oldukça motive etmektedir.			,927

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.
Dönme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Eğri Olmak
a. Dönme 6 yinelemede bir araya geldi

Tablodaki her bir maddenin bileşenler altındaki değerleri incelendiğinde; “Personel seçiminde adaylar doğru işler için seçilir.”, “Performans değerlendirme, çalışanların kendilerini işe adanmaları ve özenmelerini sağlar.”, “Ücretlendirme sistemi çalışanların yapmış olduğu hataları cezalandırma aracı olarak kullanılamaz.” ifadelerinin 1. faktör, “Eğitim programları sayesinde hem çalışanların hem de kurumumuzun verimliliği artmaktadır”, “Eğitim programları çalışanın motivasyonunu artırarak performansını da artırmaktadır.”, “Çalışanlar farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlar.” ifadelerinin 2. faktör, “Kurumumuz, en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.”, “Hedeflerimize ulaşmak açısından yapılan ödüllendirmeler, çalışanları oldukça motive etmektedir.” ifadelerinin 3. Faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir.

4.9.2.3. Finansal Yapı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 15 -Finansal Yapı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,812	yapılmıştır 18

Finansal Yapı Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısının hesabı. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach's alpha değeri 0,812 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 16-Finansal Yapıya İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken Finansal Yapı	Finansal Yapı Ölçeği	Cronbach's Alpha
S1	Öz sermaye yetersizliği işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir.	,800
S2	Kredi faiz oranlarının yüksekliği bankalar ile olan ilişkileri olumsuz etkilemektedir.	,794
S3	Krizlerde borçlanma hedeflerinde önemli sapmalar olmaktadır.	,793
S4	Krizlerde ticari borçların ödenmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır.	,790
S5	Krizlerde toplam borçlar içerisinde kısa vadeli borçlar artmıştır.	,790
S6	Krizlerde döviz borçları ödenemez duruma gelmiştir	,797
S7	Krizlerde TL borçları ödenemez duruma gelmiştir.	,921
S8	Krizlerde borçlar öz sermayeye göre daha fazla artış göstermiştir.	,800
S9	Krizlerde alacak tahsilinde gecikmeler yaşanmıştır.	,803
S10	Krizlerde hammadde alımlarının yabancı para cinsinden alınması işletmeyi olumsuz etkilemektedir.	,801
S11	Krizlerde öz sermaye güçlendirilmektedir.	,799
S12	Krizlerde büyüme öz sermayeyle finanse edilmektedir.	,799
S13	Krizlerde varlıklar satılarak nakde çevrilmektedir (arsa, makine, tesis satışı vb.)	,796
S14	Krizlerde ticari krediler kapatılmaktadır.	,799
S15	Krizlerde bankalarla yeni kredi ilişkisine ara verilmektedir.	,805
S16	Krizlerde kısa vadeli borçlardan ve döviz bazında banka kredilerinden kaçınılmaktadır	,802
S17	Krizlerde Türk lirasına dayalı uzun vadeli borçlanma imkânlarından yararlanılmaktadır.	,797
S18	Krizlerde İşletmelerin ödemelerini daha yavaş yaparak borç ödeme süreleri uzatılmaktadır.	,798

Alpha katsayısının 0,812 çıktığı göz önüne alındığında, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Değişkenlerden güvenilirlikle ilgili çok az bir farkla azalma ya da çoğalma gösterebilirler dahi, bu fark iyimser bir yaklaşımla kabul edilebilir durumdadır. Bu sebeple bu değişkenler ölçekte yer alabilirler. Dolayısıyla; ölçekten hiçbir değişkenin çıkarılmasına gerek yoktur ve ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

4.9.2.4. Finansal Yapı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 17–Finansal Yapıya İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	N
Öz sermaye yetersizliği işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir.	3,1099	1,29487	91
Kredi faiz oranlarının yüksekliği bankalar ile olan ilişkileri olumsuz etkilemektedir.	3,2967	1,14983	91
Krizlerde borçlanma hedeflerinde önemli sapmalar olmaktadır.	3,4176	1,08593	91
Krizlerde ticari borçların ödenmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır.	3,4505	1,15724	91
Krizlerde toplam borçlar içerisinde kısa vadeli borçlar artmıştır.	3,4286	1,11697	91
Krizlerde döviz borçları ödenemez duruma gelmiştir	3,4286	1,11697	91
Krizlerde TL borçları ödenemez duruma gelmiştir.	4,0440	5,38292	91
Krizlerde borçlar öz sermayeye göre daha fazla artış göstermiştir.	3,6374	,96051	91
Krizlerde alacak tahsilinde gecikmeler yaşanmıştır.	3,7033	,86274	91
Krizlerde hammadde alımlarının yabancı para cinsinden alınması işletmeyi olumsuz etkilemektedir.	3,6044	,91747	91
Krizlerde öz sermaye güçlendirilmektedir.	3,4505	1,05687	91
Krizlerde büyüme öz sermayeyle finanse edilmektedir.	3,3736	1,07133	91
Krizlerde varlıklar satılarak nakde çevrilmiştir (arsa, makine, tesis satışı vb.)	3,3077	1,15174	91
Krizlerde ticari krediler kapatılmaktadır.	3,2418	1,05768	91
Krizlerde bankalarla yeni kredi ilişkisine ara verilmektedir.	3,3736	1,08165	91
Krizlerde kısa vadeli borçlardan ve döviz bazında banka kredilerinden kaçınılmaktadır	3,4286	1,06607	91
Krizlerde Türk lirasına dayalı uzun vadeli borçlanma imkânlarından yararlanılmaktadır.	3,6044	1,04221	91
Krizlerde işletmelerin ödemelerini daha yavaş yaparak borç ödeme süreleri uzatılmaktadır.	3,5165	1,21438	91

Finansal yapı ile ilgili olarak krizlerde TL borçlarının ödenemez duruma geldiği hakkındaki bilgi seviyesinin (4,0440) en yüksek seviyede iken, öz sermayenin yetersiz olmasının işletmeyi önemli ölçüde etkilediği hakkındaki bilgi seviyeleri ise (3,1099) en düşük seviyededir.

4.9.2.5. Finansal Yapı Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 18–Finansal Yapıya İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü	,823	
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	4774,174
	Df	78
	Anlamlılık.	,000

KMO and Bartlett's Testi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü sonucunda elde edilen (,823) değerinin 1'e yakın olması nedeniyle finansal yapı hakkındaki verilerin faktör analizi için uygun olduğu

anlaşılmıştır. $p < 0,05$ olduğundan korelasyon matrisi birim matrisi değildir. Veriler normal dağılmaktadır.

Tablo 19–Finansal Yapı Toplam Varyans Açıklaması Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans							
Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çekme Toplamları			Kareli Yüklemelerin Dönme Toplamları ^a
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam
1	5,992	46,095	46,095	5,992	46,095	46,095	5,017
2	1,886	14,510	60,605	1,886	14,510	60,605	3,177
3	1,179	9,067	69,672	1,179	9,067	69,672	2,726
4	1,053	8,099	77,771	1,053	8,099	77,771	2,750
5	,913	7,022	84,792				
6	,644	4,951	89,743				
7	,378	2,905	92,648				
8	,250	1,924	94,572				
9	,191	1,473	96,044				
10	,179	1,380	97,424				
11	,149	1,146	98,570				
12	,104	,804	99,374				
13	,081	,626	100,000				

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

a. Bileşenler ilişkilendirildiğinde, toplam varyans elde etmek için kare yüklerin toplamı eklenemez.

Tablo, örneğimiz üzerinden incelendiğinde, 1.nci faktörün ölçtüğümüz olguyu %46,09; 2.nci faktörün %60,6; 3.ncü faktörün %69,9, 4.ncü faktörün %77,7 oranında ölçtüğü görülmektedir. Ayrıca 4faktör ve 18 sorudan oluşan bu anket çalışanların bilgi düzeyini %77,7 oranında ölçmektedir.

Tablo 20–Finansal Yapı Desen Matrisi

Desen Matrisi ^a	Bileşen			
	1	2	3	4
Kredi faiz oranlarının yüksekliği bankalar ile olan ilişkileri olumsuz etkilemektedir.	,962			
Öz sermaye yetersizliği işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir.	,959			
Krizlerde borçlanma hedeflerinde önemli sapmalar olmaktadır.	,884			
Krizlerde ticari borçların ödenmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır.	,822			
Krizlerde toplam borçlar içerisinde kısa vadeli borçlar artmıştır.	,752			
Krizlerde ticari krediler kapatılmaktadır.		,884		
Krizlerde bankalarla yeni kredi ilişkisine ara verilmektedir.		,790		
Krizlerde varlıklar satılarak nakde çevrililmektedir (arsa, makine, tesis satışı vb.)		,772		
Krizlerde işletmelerin ödemelerini daha yavaş yaparak borç ödeme süreleri uzatılmaktadır.			,819	
Krizlerde Türk lirasına dayalı uzun vadeli borçlanma imkânlarından yararlanılmaktadır.			,797	
Krizlerde TL borçları ödenemez duruma gelmiştir.			,518	
Krizlerde öz sermaye güçlendirilmektedir.				- ,856
Krizlerde hammadde alımlarının yabancı para cinsinden alınması işletmeyi olumsuz etkilemektedir.				- ,774

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.
Dönme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Eğri Olmak

a. Dönme 8 yinelemede bir araya geldi

Tablodaki her bir maddenin bileşenler altındaki değerleri incelendiğinde;“Kredi faiz oranlarının yüksekliği bankalar ile olan ilişkileri olumsuz etkilemektedir.” “Öz sermaye yetersizliği işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir.” “Krizlerde borçlanma hedeflerinde önemli sapmalar olmaktadır.” “Krizlerde ticari borçların ödenmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır.” “Krizlerde toplam borçlar içerisinde kısa vadeli borçlar artmıştır.” ifadelerinin 1 nci faktör,“Krizlerde ticari krediler kapatılmaktadır.” “Krizlerde bankalarla yeni kredi ilişkisine ara verilmektedir.” “Krizlerde varlıklar satılarak nakde çevrilmektedir (arsa, makine, tesis satışı vb.)” ifadelerinin 2 nci faktör, “Krizlerde İşletmelerin ödemelerini daha yavaş yaparak borç ödeme süreleri uzatılmaktadır.” “Krizlerde Türk lirasına dayalı uzun vadeli borçlanma imkânlarından yararlanılmaktadır.” “Krizlerde TL borçları ödenemez duruma gelmiştir.” ifadelerinin 3.ncü faktör, “Krizlerde öz sermaye güçlendirilmektedir.” “Krizlerde hammadde alımlarının yabancı para cinsinden alınması işletmeyi olumsuz etkilemektedir.” ifadelerinin 4.ncü faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir.

4.9.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği T Testi ve Varyans Analizi

Tablo 21 -İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği T Testi ve Varyans Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	p
Eğitim	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	4,243	,000
İşletme tepe yöneticisi işletmenin sahibi/ortağıdır.	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	4,297	,000
İşletmedeki çalışan sayınız.	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	7,715	,000
İşletmenizin faaliyet gösterildiği alan	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	4,396	,000
İşletmenizin kuruluş şekli	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	5,831	,000
İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	5,383	,000
İşletmenizin hukuki yapısı nasıldır	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	7,209	,000

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre insan kaynakları uygulamaları hakkındaki bilgi seviyeleri için anlamlılık değerleri $p < 0,05$ bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları hakkındaki bilgi seviyeleri anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan H_4 hipotezi kabul edilir.

Bir başka ifadeyle; çalışanların insan kaynakları uygulamaları hakkındaki bilgi seviyeleri; eğitimleri, işletme tepe yöneticisinin işletmenin sahibi veya ortağı olup olmaması, işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin faaliyet gösterdiği alan, işletmenin kuruluş şekli, işletmenin kaç yıldır faaliyet göstermekte olduğu ve işletmenin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların insan kaynakları uygulamaları hakkındaki bilgi seviyelerinin eğitimleri, işletme tepe yöneticisinin işletmenin sahibi veya ortağı olup olmaması, işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin faaliyet gösterdiği alan, işletmenin kuruluş şekli, işletmenin kaç yıldır faaliyet göstermekte olduğu ve işletmenin hukuki yapısı ile ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

4.9.4. Finansal Yapı Ölçeği T Testi ve Varyans Analizi

Tablo 22 -İşletme Çalışan Sayısı ve Finansal Yapı Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik								
Finansal yapı								
Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-6 arası	330	3,3820	,74495	,04101	3,3013	3,4626	1,67	4,67
10-49 arası	135	3,4630	,67360	,05797	3,3483	3,5776	1,67	4,50
50-249 arası	25	4,3118	1,43904	,28781	3,7178	4,9058	3,06	7,06
Toplam	490	3,4517	,80030	,03615	3,3807	3,5228	1,67	7,06

İşletme çalışan sayısı grupları 50-249 arası olanların finansal yapı hakkındaki bilgi seviyeleri (4,3118) en yüksek seviyede iken, işletme çalışan sayısı grupları 1-6 arası olan çalışanların finansal yapı hakkındaki bilgi seviyeleri ise (3,3820) en düşük seviyededir.

Tablo 23 -İşletme Çalışan Sayısı ve Finansal Yapı Anova Tablosu

ANOVA						
Finansal yapı						
Çalışan sayısı	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc
Gruplar arasında	20,115	2	10,058	16,712	,000	10-49 arası 50-249 arası >1-6 arası
Gruplar içinde	293,080	487	,602			
Toplam	313,195	489				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre finansal yapı hakkındaki bilgi seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ bulunmuştur. Finansal yapı hakkındaki bilgi seviyeleri anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_4 hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc analizi sonucunda; 10-49 arası ve 50-249 arası işletme çalışan grubu, diğer gruplara (1-6 arası) göre daha yüksek oranda katılmaktadır.

Bir başka ifadeyle; Çalışanların finansal yapı hakkındaki bilgi seviyeleri çalışan sayısı gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların finansal yapı hakkındaki bilgi seviyelerinin işletmelerin çalışan sayıları ile ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 24 -İşletmenin Faaliyet Süresi ve Finansal Yapı Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik								
Finansal yapı								
İşletmenin faaliyet süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1 yıldan daha az	275	3,3047	,71125	,04289	3,2203	3,3891	1,67	4,50
1-5 yıl	70	3,3091	,66734	,07976	3,1499	3,4682	2,06	4,39
6-10 yıl	70	4,1349	1,00679	,12033	3,8949	4,3750	2,50	7,06
11-15 yıl	45	3,6496	,43909	,06546	3,5177	3,7815	2,72	4,50
16-20 yıl	35	3,2227	,81116	,13711	2,9440	3,5013	1,67	4,22
Toplam	495	3,4483	,79697	,03582	3,3779	3,5187	1,67	7,06

İşletmelerinin faaliyet süresi grupları 6-10 yıl arası olanların çalışanların işletmenin finansal yapısı hakkındaki bilgi seviyeleri (4,1349) en yüksek seviyede iken, işletmelerinin faaliyet süresi grupları 1 yıldan daha az olanların çalışanların işletmenin finansal yapısı hakkındaki bilgi seviyeleri ise (3,3047) en düşük seviyededir.

Tablo 25 -İşletme Faaliyet Süresi ve Finansal Yapı Anova Tablosu

ANOVA						
Finansal yapı						
	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc
Gruplar arasında	43,635	4	10,909	19,787	,000	1 yıldan daha az, 1-5 yıl, 6-10 yıl>11-15 yıl, 16-20 yıl
Gruplar içinde	270,135	490	,551			
Toplam	313,769	494				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre finansal yapı hakkındaki bilgi seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ bulunmuştur. Finansal yapı hakkındaki bilgi seviyeleri anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_5 hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc analizi sonucunda; İşletmelerinin faaliyet süresi 1 yıldan daha az, 1-5 yıl, 6-10 yıl grubu olanlar diğer gruplara (11-15 yıl, 16-20 yıl) göre daha yüksek oranda katılmaktadır.

Bir başka ifadeyle; Çalışanların finansal yapı hakkındaki bilgi seviyeleri İşletmelerinin faaliyet süresi gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların finansal yapı hakkındaki bilgi seviyelerinin işletmelerin faaliyet süresi ile ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

4.9.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Finansal Yapı Ölçeği Korelasyon Analizleri

Bu bölümde çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapmaları ile beraber korelasyon analizleri de sunulmuştur.

Tablo 26-Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları

	Ortalama	Standart sapma
İnsan Kaynakları	2,2885	,86202
Finansal yapı	3,4483	,79697

İnsan Kaynakları uygulamaları ölçeğinin ortalaması (2,2885), standart sapması (,86202), finansal yapı ölçeğinin ortalama puanı (3,4483), standart sapması (,79697) bulunmuştur. Buna göre finansal yapı ölçeğinin algılanmasının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 27 -İnsan Kaynakları ve Finansal Yapı Arasındaki Korelasyon

Korelasyon			
		İnsan Kaynakları	Finansal yapı
İnsan Kaynakları	Pearson Korelasyonu	1	-,073
	Anlamlılık. (2-uçlu)		,105
	N	495	495
Finansal yapı	Pearson Korelasyonu	-,073	1
	Anlamlılık. (2-uçlu)	,105	
	N	495	495

Tablo 27 incelendiğinde işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ve finansal yapıları arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamsız ilişki olduğu görülmektedir, ($r = -0.073$, $p > .01$).

Buna göre işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ve finansal yapıları arasında ilişki olduğu söylenebilir. İşletmelerin insan kaynakları uygulamaları ve finansal yapıları arasındaki ilişkiye bakıldığında değişkenlerden biri arttığında diğeri azalmaktadır. Tablo 19'a bakarak sonuçları değerlendirdiğimizde H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Uşak ilinde faaliyet gösteren 500 işletmedeki insan kaynakları uygulamalarının finansal yapılarına etkileri incelenmiş olup aşağıda araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmaya katılan 500 kişiden %32,0'si (160 kişi) lise bitirmiş,%65,0'i (325 kişi) işletmelerin tepe yöneticisi veya işletmelerin sahibi/ortağı, %67,0'si (335 kişi) çalıştığı işletmelerdeki çalışan adedinin1 ile 6 arasında, işletmelerin faaliyet ortaya koydukları sahanın %57,0'si (285 kişi)gıda sektöründe, işletmelerin kuruluş şekillerinin %79,0'u (395 kişi) bütünüyle kendi sermayesi ile kurulmuş, işletmelerin %55,0'i (275 kişi) 1 yıldan daha az faaliyet gösterdikleri, işletmelerin%62,0'i (310 kişi) şahıs işletmesi oldukları tespit edilmiştir.

Çalışanların **İK uygulama yöntemleri** ile bağlantılı veri düzeylerinin; eğitimlerine ait düzeyleri, işletme tepe yöneticisi durumunda bulunan işletmenin sahibi ya da paydaşı bulunup bulunmaması, çalıştıkları işletmelerdeki çalışan adedi, işletmelerin çalıştıkları sahalar, işletmelerin kuruluş şekilleri, işletmelerin ne zamandan beri çalıştıkları ve işletmelerin yasal yapılarıyla **ilişkinin bulunduğu** belirlenmiştir

Çalışanların **finans ile ilgili yapıya** ait veri düzeylerinin; işletmelerde çalışmakta olanların adediyle **ilişkinin olduğu** belirlenmiştir

Araştırmamıza katılan bireylerin **finans ile bağlantılı yapıya** ait data düzeylerinin; işletmelerin çalışma zamanıyla **ilişkinin olduğu** belirlenmiştir.

Bu bölüm içinde araştırmada sağlanan neticeler çerçevesinde uygulama yapanlar ve araştırmacılar açısından tavsiyelerde bulunulmuştur.

- Uygulama Yapanlar Açısından Tavsiyeler
 - ✓ Çalışanların İK uygulamaları hakkında veri düzeyi, işletmeler üzerinde bir etkiye sahip olduğunda, işletmeler çalışanlarına insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi vermek zorundadır. Bu amaçla, İnsan Kaynakları Yönetiminin rehberliğinde eğitim programları geliştirilmelidir.
 - ✓ Mentorlük uygulamaları; meslekte çalışmaya yeni başlayan ve genç, insan kaynakları uygulamaları konusunda eğitim düzeyinin ne seviyede olduğu, işletme sahibi ya da ortağı olup olmadıkları ve çalışan sayısı dikkate alınmadan uygulanmalıdır.
 - ✓ Birim çalışanlarının kontrol baskısı, iş yükü hafifletilmeli ve çalışanların psikolojik yönü göz ardı edilmemelidir.

- ✓ İK yöneticileri, çalışanların İK uygulamaları hakkında bilgi düzeyini daha iyi görebilmeleri ve ilk iş yöneticilerinin İK uygulamaları hakkında bilgi düzeyini yükseltebilmeleri için eğitimler düzenlenmelidir.
- ✓ İşletmelerin fiziksel ve altyapı eksiklikleri derhal ortadan kalkmalı ve çalışanlara insan kaynakları uygulamaları hakkında daha fazla bilgi verilmelidir. Ayrıca, bilgi düzeyini güçlendirmek için iç insan kaynakları uygulamaları toplantıları ve çeşitli faaliyetler düzenlenmelidir.
- ✓ İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili bilgi düzeyini artırmak için farkındalık seminerleri düzenlenmelidir. Bu anlamda bilgi düzeyini artırmak için çeşitli faaliyetler düzenlenmelidir.
- ✓ İnsan kaynakları mesleğinin itibarının bulunduğu noktadan daha yukarıya getirilmesi için, işletmelerin insan kaynaklarının daha yüksek seviyelerde desteklemeleri gerekmektedir. Buna ek olarak, insan kaynakları çalışanlarının kişisel haklarını artırmak ve ekonomik sorunlarını çözümlmek için politikaların oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca, insan kaynakları çalışanlarının yer değiştirme durumlarına daha fazla esneklik sağlamak için atama politikaları gözden geçirilmelidir.
- ✓ İnsan kaynakları çalışanlarının işletmedeki deneyimlerinin göz önünde bulundurulduğunda özellikle başarıyı daha kolay elde edebilecekleri yerlere tayin olmaları uygundur.
- ✓ İşleri ile bağlantılı gelişimini güvence altına almayı amaçlayan etkinliklere yönlendirilmesi insan kaynaklarıyla bağlantılı yöntemlerin uygulama çeşitlerinin etkinliğini artıracaktır. Söz konusu manada İK çalışanlarına çeşitli ilmi toplantı türlerine katılmak ve değişik devletlerdeki işletmelere gitmek şeklinde olanaklar sağlanmalıdır.
- ✓ İK çalışanlarının mastır yapmaya yönlendirilmesini teşvik etmek için önlemler alınmalıdır. Buna ek olarak, lisans eğitiminde uygulamaya daha fazla önem verilmelidir.
- ✓ Kişisel özellikler dikkate alındığında, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bilgi düzeyini düşürebilecek unsurları ortadan kaldırmak için bir insan kaynakları danışma birimi oluşturulmalıdır.
- ✓ Finans alanında küçük işletmelerin karşılaştığı en önemli sorun olan teminat sorununun çözümlenmesi için merkezi bir garanti sisteminin kurulması gerekmektedir.
- ✓ Sistem elektronik ortamda ya da fiziksel ortamda çalışır ya da hibrid bir yapıda çalışır.

- ✓ Sadece mülk değil, taşınır varlıklar da finansal kurumlar tarafından teminat olarak kabul edilmelidir.
 - ✓ Elektronik ortamda faaliyet gösteren sistemlerde, kayıt başvurusu, elektronik bir veri tabanı, teminat olarak kabul edilen borçlunun sisteminde yer almaktadır.
 - ✓ Borçlu veya varlık bazında endeksler oluşturmalıdır.
- Araştırmacılar için öneriler
 - ✓ Literatürde, insan kaynakları işlevlerinin etkin uygulanabilirliği konusunda çok sınırlı sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bu nedenle, araştırmacıların insan kaynakları işlevlerinin etkin uygulanabilirliği ile ilgili derinlemesine çalışmalar yapmaları konu hakkında farkındalığı arttıracaktır.
 - ✓ Daha verimli bir yapı elde etmek için pozitif örgütsel davranış ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki göz önüne alındığında*, çalışanların insan kaynakları uygulamalarını geliştirme programları getirilmelidir.
 - ✓ Nicel araştırmalar, araştırmanın niteliksel boyutunda ortaya çıkan her faktörün insan kaynakları işlevlerinin etkin uygulanabilirliği ile bir ilişkisi olduğunu açıkça ortaya koymak için yapılabilir.
 - ✓ İnsan kaynakları işlevlerinin etkin uygulanabilirliği, organizasyon bağlamında katkının yanı sıra bireylere bireysel katkıların yanı sıra incelenebilir.
 - ✓ İşletme çalışanlarının insan kaynakları işlevlerinin etkin uygulanabilirliği araştırmasının bilgi düzeylerinin insan kaynakları işlevlerinin etkin uygulanabilirliği üzerindeki etkisini göstermek için gerçekleştirilebilir.
 - ✓ Türk insan kaynakları yönetimini göz önünde bulundurarak mevcut literatürün daha da genişletilmesi için kuramsal araştırmaların yapılması önemlidir.
 - ✓ Araştırma merkezi veya belirli hareketli varlıklar, kişiler ve bölgeler dahil olmak üzere tüm hareketli varlıkları, kişileri ve bölgeleri kapsayacak şekilde yürütülebilmektedir.
 - ✓ Teminat olarak kabul edilen varlıkların çeşitliliğini göstermek için araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AÇIKALIN Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınevi, Ankara, 1994.

AKDEMİR Ali ve DEMİRKAYA Harun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Orion Kitabevi, Ankara, 2016.

AKGEMCİ Tahir, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, BMS Matbaacılık, Ankara, 2001.

AKGÜÇ Öztin, **Finansal Yönetim**, 7.Baskı, Avcıol Basım, İstanbul, 1998.

AKGÜÇ Öztin, **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2011.

AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

AY Canan ve diğerleri, **Manisa İlinde KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Celal Bayar Üniversitesi-Manisa Ticaret ve Sanayi Odası, Emek Matbaası, Ankara, 1997.

AYPEK, Nevzat ve Ü. Ban. **Finans, Bankacılık, Borsa ve Dış Ticaret Terimleri Sözlüğü**, Gazi kitabevi, Ankara, 2002.

BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:150, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1979.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BERK Niyazi, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015.

BİLGİN Kamil Ufuk, **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004.

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2003.

CAN Halil, KAVUNCUOĞLU Şahin ve YILDIRIM Selami, **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2009.

CAN Halil, TUNCER, Doğan ve AYHAN, Doğan Yaşar, **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

CEYLAN Ali, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Yayınevi, Bursa, 1995.

CEYLAN Ali ve KORKMAZ Turhan, **İşletmelerde Finansal Yönetim**. Ekin Yayınevi, Bursa, 2013.

ÇAKICI Latif, **Sanayi İşletmelerinde Rantabilite ve Rantabilite İle İlgili Sorunlar**, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1973.

ÇOROĞLU Çağlar, **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**. Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, 2002.

DAMODARAN, Aswath. **Corporate finance: Theory and practice,**” Wiley Series in Finance, Second Edition, USA, 2001.

ERGİN Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus, Ankara, 2002.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, . İstanbul, 2000.

GÖK Sibel, **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2006.

GÜRÜZ Demet ve GÜREL Demet, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2006.

GÜRÜZ Demet ve YAYLACI Gaye Özdemir, **İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle** (4. Baskı), MediaCat Yayınları, İstanbul, 2009, s.246

HAZAR Adalet ve BABUŐÇU Şenol, **Banka Aktif Pasif Yönetimi**. Ankara: Asil; 2013

KUMKALE İlknur, **Genel İşletme**. Murathan Yayınevi, Trabzon, 2008.

KUTLUATA Münir, **İşletmelerde Prodüktivite–Rantabilite İlişkileri**, Reklam Yayınları, İstanbul, 1954.

MÜFTÜOĞLU Tamer, **İşletme İktisadı**. Turhan Kitabevi, Ankara, 2005.

MÜFTÜOĞLU Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2013.

OKKA Osman, **Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler**. Nobel Yayın, Ankara, 2013.

OLUÇ Mehmet, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1963.

ÖZDAMAR Kazım, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, 2.bs., Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.

ÖZDEMİR Muharrem, **Finansal Yönetim**, Gazi Yayınevi, Ankara, 1997.

ÖZLER Derya Ergun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Editör: M. K. Demirci), İşletmecilik Kuram ve Uygulama. Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2008.

PALMER Margaret, WINTERS Kenneth T. **İnsan Kaynakları**. (Çev. Doğan Şahiner).: Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Basım), Beta Yayınları, İstanbul, 2011.

SARIASLAN Halil ve EROL Cengiz, **Finansal Yönetim Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.

ŞAHİN Yusuf, **Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi**, Murathan Yayıncılık, 3.Baskı, Trabzon, 2011.

TAŞKIRAN Necati, **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, 3. Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2003.

TATAR Tevfik ve ÜNER Mithat, **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.

TEKİN Mahmut, **İşletme Bilimi**. Günay Ofset, 4.Baskı, Konya, 2013.

TONUS Zümrüt, İşe Alma. (Editör: Ramazan Geylan ve Hatice Zümrüt Tonus), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, Eskişehir, 2013.

TORTOP Nuri, AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin vd. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2010.

TULGAR Koray, **Kar Artırma Yöntemleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2012.

TUNÇER Polat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.

TUTAR Hasan, **Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2006.

UYARGİL Cavide ve Arkadaşları, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Basım). Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

YÖRÜK Nevin, BAN Ünsal, **KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

YURTTADUR Mustafa, **Kobi Yönetimi ve Büyüme**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınevi. Ankara, 2004.

MAKALELER

AHMAD Sohel and SCHRODER G. Roger, "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", **Journal of Operations Management**, 2003, s.2.

AKDİŞ Muhammed ve BAYRAK Sabahat, "Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı: 5 İli Kapsayan Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2000, (6), 13-44.

AKSOY Beyhan, "Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?", **Bilgi Dünyası Dergisi**, 2005, Cilt:1, Sayı: 6, ss.58-77.

ALTAN Mikail ve BEZİRCİ Muhammed, "Ekonomik Krizlerin KOBİ'ler Üzerine Etkisi: Karaman Örneği", ", **I. Orta Anadolu Kongresi- KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları**, KOSGEB Yayınları, 2001, 1-426.

ALTUNTUĞ Nevriye, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3.

ARAS G. ve MÜSLÜMOV. A. “Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ’lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri”, 2002, openaccess.dogus.edu.tr Erişim Tarihi: 20.10.2016).

AYTEMİZ Levent ve HELHEL Yeşim, **KOBİ’lerin Teşvik Tedbirlerinden Yararlanma Eğilimi: Isparta Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Sayı. 1, Cilt. 12, 163-179.

BAYRAKTAR Sema ve KÖSE Yasemin, **KOBİ’lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları: Zonguldak Örneği**, İşletme, İktisat ve Finans Dergisi, 2004, Sayı. 218, 115.

BEKÇİ İsmail ve USUL Hayrettin, **Göller Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm Yolları**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001, Sayı. 1, Cilt. 6, 111-125.

BİÇER Gülkibar ve DÜZTEPE Şerafettin, “Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2003, Cilt:1 Sayı: 2.

BUDAK Gönül ve AKYOL Mayatürk Evrim, “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 2013, Cilt: 15, Sayı: 2.

CANBAŞ Serpil, “Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye’de ve Avrupa’da Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler”, **3 Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Nevşehir, 1989.

COOK P. and NIKSON F. Finance and Small and Medium-Sized Enterprise Developmen,. 2001, <http://www.gdrc.org/icm/micro/fin-sme.html> . (Erişim Tarihi : 20.10.2016).

ERKAN Mehmet ve AYDEMİR Oğuzhan, **Türkiye’deki KOBİ ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Yabancı Kaynak Gereksinimleri ve Finansman Tercihleri Açısından Değerlendirilmesi**, Vergici ve Muhasebeciyle Diyalog, 2006, Sayı. 214, 139-150.

FERECOV Rakif, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran, 2003, 8: 133-153.

HARVEY Wegner, **Profit Wonders**, Investment Blunders Harvard Business Review, Ekim, 1984, ss.121-135

KARABIÇAK Mevlüt ve ALTUNTEPE Nihat, **KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı: Kayseri ve Nevşehir Örneği, 1. Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları"**, Ankara: Art Matbaacılık, 2001, s.370

KARAMUSTAFA Osman ve KARAKAYA Aykut, "KOBİ'lerde Finansman Politikası Eğilimleri: 2001 ve 2008 Krizleri Üzerinde Bir Araştırma, **13. Ulusal Finans Sempozyumu** Afyonkarahisar, 111-136. (2009).

KEÇECİOĞLU Tamer ve AYYILDIZ ÜNNÜ Nazlı Ayşe, "İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:9, Sayı: 4, (2009).

LAURSEN Keld and FOSS Nicolai J. "Human Resource Management Practices and Innovation", 978-87-91815-12-6, **SMG Working Paper** No. 5/2012, September, 2012, ISBN: 978-87-91815-80-5

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim ve YALÇIN Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2002.

PEHLİVAN Bülent, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", **Maliye Dergisi**, Ocak-Haziran, 2008, Sayı: 154, ss.171-187.

RAJAN R. G. ve L. ZİNGALES "What do we know about capital structure? Some evidence from international data", **Journal of Finance**, 1995, c. 50. S.5.ss.1421-1460.

SELEN Doğan ve DEMİRAL Özge, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3, 2008.

TAK Bilçin ve SAYILAR Yücel, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, (2007).

TOKAY Hüseyin, "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Türkiye'de KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları Konusundaki Son Yasal Düzenlemeler –I", **Yaklaşım Dergisi**, 2001, Sayı. 104, 37-45.

TONUS Hatice Zümrüt, "Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.22-33.

TRUSS Catherine, "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", **Journal of Management Studies**, 2001, Cilt: 8, Sayı: 38, ss.1122-1149.

UZAY Nispet, "2001 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri", **I. Orta Anadolu Kongresi- KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları**, (1-426), KOSGEB Yayınları, 2001.

WEI, Q, .Luqin, "Strategic Human Resource Management: Determinants of Fits", **Research and Practice in Human Resource Management**, 2006, Cilt: 14, Sayı: 2, ss.2-3.

YAVAN Öznur, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 32, 2012.

YÖRÜK Nevin, "KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama", Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **I. Orta Anadolu Kongresi- KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları**, (1- 426), KOSGEB Yayınları, 2001.

TEZLER

AKDENİZ Yeşim, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ALTAN Yakup, Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2005, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

ARSLAN Emine, Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

BAŞTUĞ Ergül, Türkiye’de Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynağı Seçimi: Bir Alan Araştırması. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

Büyüktortop, Müge, Çokuluslu işletmelerde sermaye yapısı ve İMKB’de bir uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

CHO Seonghee, Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Las Vegas, University Nevada, USA, 2004, **(Unpublished PhD Dissertation)**.

ÇALIŞKAN Aynur, Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma Ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesi’ne Yönelik Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇOKUÇKUN Banu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Türk Bankaları ile Yabancı Kökenli Bankaların Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Alan Çalışması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2008, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

DERİNGÖL Halil, Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ERSÖZ Hüseyin Önlem, Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜMÜŞ Betül, İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2005, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

İSKENDER Behiye Selen, Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Teorisi Anabilim Dalı, İstanbul, 2009, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

İREZ İknur, Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Sağlama ve Seçme Sürecine Etkileri ve Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KARAKILIÇ Nilüfer Yörük, Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar, 2002, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KASIMOV Rakif, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KEKLİK Belma, İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

KIZILOĞLU Deniz Sıdıka, İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2012, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KUZUGÜDEN Özcan, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KÜÇÜKKÖSELECİ Elif, Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZCAN Selma, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne, 2011, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZTÜRK Serkan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale, 2009, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

PEÇEN Ümit, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları Ve Türk Firmaları Karşılaştırması. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze, 2012,(**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

ŞİMŞEK Zahide, İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

UYVAL Ertuğrul Umut, Gelişmekte olan hisse senedi piyasaları ve şirketlerin finansman süreçlerine etkileri, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

YENİCE S. Sermaye yapısının firmanın verimliliği ile cari değeri üzerine etkisi İMKB'de test edilmesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

YURDATAPAN Sencer, Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne, 2011, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

BARUTÇUGİL İsmet (2007), Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi.<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>. /(Erişim Tarihi: 27.10.2016)..

BAYRAKTAR Sema ve KÖSE Yasemin (2001), "KOBİ'lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları: Zonguldak Örneği", http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri_20.pdf, (Erişim Tarihi : 27.10.2016).

http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/insan%20kaynaklari%20yonetimi.pdf . (Erişim Tarihi : 20.10.2016).

BOZ Hayat Avcı, "İnsangücü Planlaması". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt: 1, Sayı: 21, (2008), <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/516/6445.pdf>. (Erişim Tarihi : 26.07.2017).

BULUT Zeki Atıl , “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, Mevzuat Dergisi. ISSN 1306-0767 Cilt:7, Sayı:79, Temmuz 2004 http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#_edn20 (Erişim Tarihi: 26.07.2017)

GENİŞ Nihan ve USTA Metin, Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf/> (Erişim tarihi: 29.10.2016).

<http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf/> (Erişim tarihi: 29.10.2016).

KIZILDAĞ Duygu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yetkinlikler**, http://www.duygukizildag.com/?page_id=247/ (Erişim tarihi: 29.10.2016).

OECD (2009), “The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses”, http://www.annualmeeting2010.insme.org/media/cms_page_media/13/Version%20UK-5_fin_.pdf, (Erişim tarihi: 27.10.2016).

ÖĞÜT Adem vd. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci**, http://www.emotivasyon.net/bilimselmakaleler/Stratejik_insan_kaynaklari_yonetimi_baglaminda_orgutlerde_igoren_motivasyon_sureci.pdf/ (Erişim tarihi:29.10.2016).

TAKETA Kenshi, “Impact of Subprime Crisis on Small and Medium-Sized Enterprize Finance: The Case of Japan”, 2009, https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=FEMES09&paper_id=742, (Erişim tarihi: 27.10.2016).

<http://usak.gtb.gov.tr/kurumsal-haberler/usak-ili-ekonomik-gorunum-raporu> (Erişim Tarihi : 20.10.2016).

UYSAL Gürhan,

http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/insan%20kaynaklari%20yonetimi.pdf . (Erişim Tarihi : 20.10.2016).

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c5be2a0049586021a20ab719583b6d16/Secure_dTransactionsSystems.pdf?MOD=AJPERES s.7. (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/12/13/000356161_20121213010332/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf s.31.
(Erişim Tarihi: 20.10.2016).

<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf> s.74. (Erişim Tarihi: 20.10.2016)



EKLER

ANKET FORMU

Aşağıda sunulan anket, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütmekte olduğum yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Anketin amacı "İşletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin finansal yapısı üzerine etkileri (Uşak ilindeki işletmeler örneği)."ni ortaya koymaktır.

Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil isim verilmeden değerlendirilecektir. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Canan KURDEN

BÖLÜM I

Bu bölüm, sizi ve işletmenizi tanımlamaya yönelik sorulardan oluşmaktadır

1. Eğitim düzeyiniz:

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Diğer(Lütfen belirtiniz.....)

2. İşletme tepe yöneticisi işletmenin sahibi/ortağıdır.

Evet Hayır

3. İşletmedeki çalışan sayınız:

1-9 Arası 10-49 Arası 50-249 Arası 249 ve üzeri

4. İşletmenizin faaliyet gösterdiği alan:

Gıda Tekstil Elektrik-Elektronik Plastik

Makine Kimya Orman ürünleri Diğer(Lütfen belirtiniz.....)

5. İşletmenizin kuruluş şekli:

Tamamen öz sermaye ile kurulmuştur

Tamamen yabancı kaynak kullanılarak kurulmuştur

Öz sermayenin yanında yabancı kaynak desteği ile kurulmuştur

6.İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1 yıldan daha az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 20 yıl ve üzeri

7.İşletmenizin hukuki yapısı nasıldır?

Şahıs İşletmesi Adi ortaklık Kolektif Şirket Limited Şirket Anonim Şirket

BÖLÜM II

İnsan Kaynakları Uygulamaları

II. Aşağıdaki konular hakkındaki düşüncelerinizi (x) biçiminde işaretleyerek belirtin.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Son beş yılda kurumumuzda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir					
Kurumumuzda çalışanların yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri için sürekli eğitim programları düzenlenir.					
Eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için sürekli güncellenir/yenilenir.					
Çalışanlar farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlanır.					
Eğitim programları sayesinde hem çalışanların hem de kurumumuzun verimliliği artmaktadır.					
Eğitim programları çalışanın motivasyonunu artırarak performansını da artırmaktadır.					
Kurumumuzun sahip olduğu ödüllendirme sistemi, amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynar.					

Kurumumuz, hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça etkindir.					
Kurumumuz, en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.					
Hedeflerimize ulaşmak açısından yapılan ödüllendirmeler, çalışanları oldukça motive etmektedir.					
Kurumumuzda ödüllendirmeler, sık sık yapılır.					
Performans değerlendirme sayesinde ulaşılabilecek amaçların belirlenmesi ve bunların daha iyiye doğru götürülmesi sağlanır.					
Performans değerlendirme, çalışanların kendilerini işe adanmaları ve özenmelerini sağlar.					
Personel seçiminde adaylar doğru işler için seçilir.					
Ücretlendirme sistemi çalışanların yapmış olduğu hataları cezalandırma aracı olarak kullanılamaz.					

BÖLÜM III Finansal yapı

III. Aşağıdaki konular hakkındaki düşüncelerinizi (x) biçiminde işaretleyerek belirtin.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin değilim	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Öz sermaye yetersizliği işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir					
Kredi faiz oranlarının yüksekliği bankalar ile olan ilişkileri olumsuz etkilemektedir.					
Krizlerde borçlanma hedeflerinde önemli sapmalar olmaktadır					
Krizlerde ticari borçların ödenmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır					
Krizlerde toplam borçlar içerisinde kısa vadeli borçlar artmıştır					
Krizlerde döviz borçları ödenemez duruma gelmiştir					
Krizlerde TL borçları ödenemez duruma gelmiştir					
Krizlerde borçlar öz sermayeye göre daha fazla artış göstermiştir					
Krizlerde alacak tahsilinde gecikmeler yaşanmıştır					

Krizlerde hammadde alımlarının yabancı para cinsinden alınması işletmeyi olumsuz etkilemektedir					
Krizlerde öz sermaye güçlendirilmektedir.					
Krizlerde büyüme öz sermayeyle finanse edilmektedir					
Krizlerde varlıklar satılarak nakde çevrilmektedir (arsa, makine, tesis satışı vb.)					
Krizlerde ticari krediler kapatılmaktadır					
Krizlerde bankalarla yeni kredi ilişkisine ara verilmektedir					
Krizlerde kısa vadeli borçlardan ve döviz bazında banka kredilerinden kaçınılmaktadır					
Krizlerde Türk lirasına dayalı uzun vadeli borçlanma imkânlarından yararlanılmaktadır.					
Krizlerde İşletmelerin ödemelerini daha yavaş yaparak borç ödeme süreleri uzatılmaktadır.					



