

## İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri: Eskişehir Örneği\*

*The Determinants of the Human Resource Management Practices in the Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises: the Sample of Eskişehir*

Nuray TOKGÖZ<sup>(1)</sup>, Deniz TAŞÇI<sup>(2)</sup>, Umut KOÇ<sup>(3)</sup>, Yücel TÜRKER<sup>(4)</sup>, Akansel YALÇINKAYA<sup>(5)</sup>

**ÖZ:** İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları işletmelerin en önemli ve ikame edilmesi çok güç olan kaynaklarından olan çalışanlar ile işletme yönetimi arasındaki ilişkileri kapsayan akademik çalışma ve uygulama alanıdır. İnsan kaynakları uygulamaları bir işletmede insan kaynağının daha verimli ve daha etkili bir şekilde nasıl çalıştırılacağına anahtardır. Bu çalışmada, imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki İKY uygulamaları Eskişehir örneği üzerinden incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, Eskişehir ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 50 ile 250 arası çalışan sayısına sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler incelenmiştir. TOBB verilerine göre, 2017 yılında Eskişehir'de imalat sektöründe, 50 ila 250 kişi çalıştıran imalatçı işletme sayısı 146'dır. Bu işletmeler arasından maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen 19 işletmede örnek olay yöntemiyle araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılandırılmış ve yarı-yapılandırılmış sorulardan oluşan bir görüşme formuyla KOBİ'lerin varsa insan kaynakları yöneticileri/uzmanları ve tepe yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin büyüklüğü ve yaşının, müşterilerin gücünün ve resmi düzenlemelerin İKY uygulamalarının benimsenmesinde etkili olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükleri:** KOBİ'ler, insan kaynakları uygulamaları, koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı, yeni kurumsal kuram

**Abstract:** The human resource management practices compose the relationships between the employees, who are the most important, and nearly non-substitute resources of businesses, and the employers. Human resource management (HRM) is both a field of practice and a field of academic study. The HRM practices of the manufacturing SMEs is examined in this study on the Eskişehir sample. The aim of the study is exposing the HRM practices of the manufacturing SMEs in Eskişehir. For achieving our purpose, we have conducted a multiple-case study on 19 companies

\* Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından kabul edilen 1502E051 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.

(1) Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü; nuzkesic@anadolu.edu.tr

(2) Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Bölümü; dtasci@anadolu.edu.tr

(3) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; umutkoc@ogu.edu.tr

(4) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; yturker@ogu.edu.tr

(5) İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü. akansel.yalcinkaya@medeniyet.edu.tr

Geliş/Received: 07-05-2018; Kabul/Accepted: 31-07-2019

*which had been chosen through maximum variation sampling. The structured and semi-structured questions are used during the interviews with the HRM managers/specialists and the top managers of the SMEs. According to results, the size and age of the company, the power of customers, and the sectoral regulations can be related on adopting the HRM practices.*

**Keywords:** *Small and Medium Sized Enterprises, Human Resources Practices, Contingency Theory, Resource Dependence Theory, New Institutional Theory*

**Jel Classifications:** O15, J24, L22

## 1.Giriş

Geride bıraktığımız yarım yüzyılda, küresel iktisadi gelişme büyük bir hızla kavuşmuştur. Dünyada kişi başına gelir neredeyse üç katına çıkmış ve küresel ekonomi Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) açısından altı kat büyümüştür. Bu büyüme nedeninin altında, çalışan sayısındaki hızlı yükseliş ve verimlilik artışı yatmaktadır (Manyika vd., 2015). Uluslararası Para Fonu IMF'nin 2019 yılı Nisan ayında açıkladığı Dünyanın Ekonomik Görünümü Raporu verilerine göre, GSYİH açısından dünyanın en büyük yirminci ekonomisi olan (IMF, 2019) Türkiye'nin geride bıraktığımız on yılda kişi başına düşen geliri nerdeyse üç kat artarak 10.000 ABD Doları'nı ("Turkey," 2015) yakalamıştır. 2018 yılında kişi başına düşen geliri 9.633 Dolar olan (TÜİK, 2018) Türkiye'nin "orta gelir" tuzağına yakalanmaması için önerilen önlemlerden biri de verimlilik seviyesini yukarı çekmektir (IMF, 2014).

Pek çok değişkenle ilişkili olan verimliliğin, işletmelerin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıyla da ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Ichniowski, Shaw ve Prensush, 1997; Datta, Guthrie ve Wright, 2005; Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall ve Wood, 2008). TÜİK'in Kasım 2016 itibarıyla açıkladığı Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistiklerine göre, Türkiye'deki toplam işletme sayısının % 99.8'ini ve istihdamın %73.5'ini oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yani KOBİ'lerin (TÜİK, 2016) ülkemizdeki faktör maliyetiyle katma değer<sup>†</sup> %53.5'ini sağlamaları, ciddi bir verimsizlik sorunuyla karşı karşıya olduklarını göstermektedir (TÜİK, 2016). İlgili yazında, İKY uygulamalarını başarıyla uygulayan KOBİ'lerin örgütsel performanslarında gözle görülür bir artış yaşandığı belirtilmektedir (Bacon ve Hoque, 2005). Bu durum, kimi KOBİ'ler tarafından masraflı ve zaman kaybı olarak görülse de, başarılı İKY uygulamalarının önemine işaret etmektedir.

Tüm örgütlerde var olan temel bir faaliyet alanı İKY, herhangi bir örgütü kurmanın ve bu örgütü büyümenin kaçınılmaz bir sonucudur. Her ne kadar farklı örgütsel bağlamlarda yönetsel ideolojiler, tarzlar ve kaynaklar çeşitlense de İKY bir şekilde hayata geçmektedir (Boxall, Purcell ve Wright, 2007). İKY, insanların örgütlerde nasıl istihdam edildikleri ve yönetildiklerinin tüm yönleriyle ilişkili olan bir kavramdır (Armstrong ve Taylor, 2014). Gerçekleşen araştırmalar, sistemli ve nitelikli İKY uygulamaları ile verimlilik, yenilikçilik, artan faaliyet performansı, karlılık ve büyüme arasında istatistiksel açıdan olumlu ve anlamlı ilişkiler ortaya koymaktadır (Paauwe, Guest ve Wright, 2013).

<sup>†</sup> Faktör maliyeti ile katma değer, işletme sübvansiyonları ve dolaylı vergilerdeki düzeltmelerden sonra, işletme faaliyetlerinden elde edilen gayri safi gelirdir.

İKY uygulamalarının araştırılmasında yeterince önem verilmeyen bir alan, KOBİ'lerdeki İKY uygulamalarıdır. Dünyadaki birçok ülkede gelirin kaynağı her ne kadar KOBİ'lere dayandırılrsa da araştırmacıların bu konudaki genel tercihi büyük işletmelere odaklanmak yönünde olmuştur (Kishore vd., 2012, De Clercq ve Rius, 2007). İnsan kaynaklarının KOBİ'lerdeki durumuyla alakalı çalışmalar önemine rağmen yeterli ilgiyi görmemiştir (Barrett ve Rainnie, 2002).

Bu çalışmada, Eskişehir örneği üzerinden ülkemizdeki KOBİ'lerin İKY uygulamaları ile uygulama farklılıklarının olası sebepleri incelenerek yerli yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının, KOBİ sahip ve/veya yöneticilerinin işletmelerindeki İKY'nin konum ve önemi üzerine yeniden düşünmelerini teşvik edebileceği düşünülmektedir. KOBİ'lerdeki İKY uygulamalarının ve bu uygulamaların öncüllerinin tespitinin, akademik olarak durumu daha iyi anlama ve açıklama yanında, pratikte de KOBİ'lerin uygulamadaki işleyişlerini geliştirmeleri bağlamında anlamlı ve önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışmada, örgüt kuramları yazınından koşul-bağımlılık (durumsallık) kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramın önermelerinin, işletmelerin İKY uygulamalarını ne kapsamda ve neden benimsediklerini ne ölçüde açıkladıkları Eskişehir'de yer alan KOBİ'ler bağlamında belirlenmeye çalışılmıştır. İKY uygulamaları kapsamında iş analizi, insan kaynakları planlaması, başvuruları toplama ve seçim yapma, insan kaynakları eğitimi, ücret yönetimi ve performans değerlendirme uygulamaları esas alınmıştır. Eskişehir'de yer alan KOBİ'lerin İKY uygulamalarının ve olası sebeplerinin incelendiği bu çalışmada, ilk olarak çalışmanın arka planını oluşturan kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu bölümü, konu ile ilgili daha önce gerçekleştirilen çalışmaların irdelendiği ilgili yazın izleyecektir. Daha sonraki bölümlerde, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi, bulguları ile sonucuna yer verilecektir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

İKY uygulamaları işletmelerin en önemli ve ikame edilmesi çok güç olan kaynaklarından çalışanlar ile işletme yönetimi arasındaki ilişkileri kapsayan bir uygulama ve akademik çalışma alanıdır. İş analizi, insan kaynakları planlaması, başvuruları toplama ve seçim yapma, insan kaynakları eğitimi, ücret yönetimi ve performans değerlendirme gibi uygulamalar bir işletmede insan kaynağının daha verimli ve daha etkili bir şekilde nasıl çalıştırılacağına anahtardır. Stratejik yönetim ekollerinden kaynaklara dayalı yaklaşıma göre, işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynaklar taklit edilemez, kıt, ikame edilemez, değerli ve fayda sağlamak için örgütlenmesi gereken varlıklardır (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Mahoney ve Pandian, 1992). Örgütlerdeki insan kaynakları, yukarıdaki tanıma uyan somut ve soyut niteliklere sahip kaynaklardır.

İnsan kaynakları, işletmenin zamanla bir uzmanlığa dönüştürdüğü ve çalışan kişilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve yetenekler toplamıdır (Kamoche, 1996). Bir diğer tanımda ise insan kaynakları, işletmede faaliyette bulunan kişilerin yeteneklerinin toplamı olarak ifade edilmekte ve bir işletmedeki insan kaynağını yönetmek için kullanılan araçlar İKY uygulamaları olarak adlandırılmaktadır (Wright, Dunford ve Snell, 2001). İhtiyaç duyulan işgücünün işe alınması, ücretlendirilmesi, motivasyonu ve performans değerlemesi gibi alt bileşenlerden oluşan insan kaynağının yönetilmesi sürecine İKY denilmektedir (Tichy vd., 1982: 47).

İş çevresindeki artan küreselleşmeyle birlikte iş gücünün demografik yapısı değişmiş ve teknolojik gelişmeler, entelektüel sermaye ve işletmelerin sürekli yaşadıkları değişimler insan kaynağının önemini artırmıştır (Devanna vd., 1981). Bu doğrultuda da sürekli rekabet avantajının sağlanmasında insan kaynağı işletmeler için en önemli varlık haline gelmiştir. Başarı için insanların yönetimi stratejik bir amaç olarak ifade edilmektedir (Boxall ve Purcell, 2003).

İşletmelerde stratejik yönetim “*Neden bazı işletmeler diğerlerinden daha yüksek performans sergilerler?*” sorusuna cevap aramaya çalışır. Strateji alanında çalışan akademisyenler için bu sorunun cevabının üç kısmı vardır: Birincisi, bazı endüstriler daha yüksek performansı doğuracak şekilde yapılanmıştır (çok sayıda tedarikçi, az sayıda rakip ve yüksek fiyatları ödemeye razı müşteriler). İkincisi, yöneticiler işletmelerini rakiplerine göre daha iyi konuma getiren üst yönetim stratejilerini, rekabet stratejilerini ve işlevsel stratejileri uygulayabilirler. Son olarak, bazı örgütsel yapılar bazı bağlamlarda diğer örgütsel yapılardan daha iyi çalışır. Genel olarak örgüt kuramcıları ise, stratejistlerin tersine, işletmelerin benimsedikleri stratejileri ve örgütsel yapıları neden tercih ettikleri ile endüstrilerin nasıl yapılandırıldığı sorularıyla ilgilenmektedirler (Scott ve Davis, 2007).

İKY’ye kuramsal katkı yapabilmek amacıyla örgüt kuramlarından faydalanılabileceği ifade edilmektedir (Sayılar, 2004). Bu çalışmada İKY’nin benimsenmesinde etkili olduğunu düşündüğümüz koşul-bağımlılık kuramına, kaynak bağımlılığı kuramına ve yeni kurumsal kurama değinilecektir. Williamson ve Cable (2003) tarafından toplumsal çevresel faktörlerin İKY teorisiyle bütünleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu noktada araştırmacılar açık sistem yaklaşımından faydalanılmasını önermektedir. Açık sistem yaklaşımıyla birlikte örgütlerin aynı zamanda sosyal ve ekonomik bağlantılar içinde gömülü oldukları ve faaliyetlerini sürdürdükleri öne sürülmektedir (Edwards vd., 2003). Açık sistem yaklaşımı aynı zamanda örgütlerin personel akışından ve çevreden gelen kaynaklardan ve bilgilerden etkilendiğini ve örgütlerin bu çevreye bağlı olduklarını açıklamaktadır (Scott, 2003).

### **2.1. Koşul-Bağımlılık Kuramı ve İKY**

İnsan kaynaklarında en iyi uygulamaların her koşul ve şartta yüksek örgütsel performans getireceği savı koşul bağımlılık kuramı tarafından eleştirilmekte ve bu doğrultuda kuram kaynaklarına bir katkı sağlamaktadır (Delery ve Doty, 1996). Koşul-bağımlılık kuramı, açık sistem yaklaşımını izleyerek ortaya çıkan ve bu yaklaşımı alanda uygulanabilir kılan bir akımdır (Sargut, 2010:74). Kuramın yönetim ve örgüt araştırmaları alanına ilişkin temel katkısı farklı bağlamlarda etkili yapısal tasarımların belirlenmesi noktasında olmuştur (Sargut ve Özen, 2010: 22). Bu bağlamda, kuramın örgüt kuramı alanının bilimsel bir alan olarak ortaya çıkışında örgütleri anlamak açısından ve örgütün iç ve dış dinamikleri arasındaki ilişkilerin açıklanması bakımından çok önemli ve öncü bir rolü olduğu söylenmektedir (Aktaş ve Şener, 2012:91).

Koşul-bağımlılık kuramına göre, işletmelerin İKY uygulamalarını benimsemeleri çevrelerine ve bazı koşullara bağımlıdır. Kuramsal açıdan, bu çevresel ve diğer koşullar arasında işletmenin büyüklüğü, yaşı, teknolojisi, stratejisi, çevresinin belirsizliği, endüstrideki sendikalaşma düzeyi ve konumu sayılabilir (Paauwe, 2004). Örneğin, Briscoe ve Schuler, (2004:61), koşul-bağımlılık kuramının başat kavramlarından olan yapıya ilişkin merkezileşme ve yerleşme arasındaki gerilimin uluslararası insan kaynakları yönetimi bağlamında önemli bir ikilem oluşturacağını

belirtmektedir. Bununla birlikte, görgül araştırmalar işletmelerin izledikleri stratejiye bağlı olarak oluşan örgütsel yapılarının daha başarılı İK sistemleri tasarımında da oldukça etkili bir değişken olduğunu göstermektedir (Kehoe ve Collins, 2008). Dahası nitel desenle gerçekleştirilen araştırmalar da, dikey ve/veya yatay örgütsel mimarinin önemli bir insan kaynakları pratikleri öncülü olduğunun altını çizmektedir (Akingbola, 2013).

KOBİ'lerin kaynaklarının büyük işletmelere göre daha kısıtlı olduğu açıktır ve İKY uygulamalarının hayata geçirilmesi önemli maliyetleri beraberinde getirebilmektedir. KOBİ'lerdeki İKY uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar, işletmeler arasında İKY uygulamalarında büyük bir çeşitlilik olduğunu ve işletme büyüklüğünün bu uygulamaların benimsenmesi ve biçimselleşmesinde önemli bir belirleyici olduğunu göstermiştir (Bayo-Moriones ve de Cerio, 2002; Cassell et al. 2002; Harney ve Dundon, 2006). Ek olarak, işletmelerin İKY uygulamalarını benimsemeye rekabet stratejilerinin (Porter, 1985) rol oynadığı düşünülmektedir. Maliyet liderliği stratejisinde İKY'nin iş analizi uygulaması önem kazanmaktadır. İş analizinin doğrudan çıktıları olan iş tanımı, iş şartnamesi ve iş standartları araçsal olarak özellikle girdi maliyetlerinin denetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Farklılaştırma stratejisi içinse, yüksek nitelikli çalışanların işe alınması ve eğitim aracılığıyla ihtiyaç duyacakları bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmalarının sağlanması zorunluluktur (Child, 2015).

## 2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve İKY

Örgütsel değişimin bağlamıyla ilişkili birbirlerinden ayrı iki görüş olan “çevre” ve “politik ve güç-yönlü” açıklamaları sentezleyen kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin dışsal ve içsel kısıtlamaları dağıtma, özümseme ve kendi lehlerine çevirme amacıyla kullanabilecekleri stratejileri önermektedir (Wry, Cobb ve Aldrich, 2013). Kaynak bağımlılığı kuramının temel sorusu, “İşletmeler neden örgütler arası düzenlemelere girişirler?” sorusudur. Burada örgütler arası düzenlemeden kastedilen; ortak yönetim kurulu üyeliği, stratejik ittifaklar ve birleşme ve satın almalar gibi uygulamalardır (Koç, 2016:187).

Kaynak bağımlılığı kuramının örgütsel bakışa getirdiği önemli yeniliklerden biri, çevreyi analize daha güçlü bir biçimde katacak varsayımlar bütününe yaslanmasıdır. Buna ilişkin olarak kuramın, örgütlerin yaptıklarının çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağlı olduğu fikrini gündeme getirdiği belirtilmektedir (Üsdiken, 2010:79). Zira, örgütler, farklı çevresel faktörlerden etkilenmektedirler. Bu doğrultuda, başarılı bir stratejik insan kaynakları planlaması da, organizasyonel özellikleri ve çevre faktörlerini dikkate almayı gerektirmektedir. Aynı zamanda, insan kaynakları planlamasının çevrede yaşanan değişimlere hızlı cevap verecek kadar esnek olması da gerekmektedir (Tokgöz, 2016:160).

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütün paydaşlarına, güce ve kaynak değiş tokuşunun doğasına odaklanır ve İKY uygulamaları da işletmenin paydaşları arasındaki güç dağılımını yansıtır (Jackson ve Schuler, 1995; Fuller ve Moran, 2001). Bu bağlamda büyük tedarikçilerin ve müşterilerin, çalışanların ve sahip-yöneticilerin güçlerinin KOBİ'lerin İKY uygulamalarını benimsemelerinde önemli rol oynadığı söylenebilir (Goss, 1991). KOBİ'de ailenin denetimi azaldıkça (Reid ve Adams, 2001; Harney ve Dundon, 2006); ihracat arttıkça (de Kok vd. 2006) ve büyük bir işletmeyle

tedarikçilik, müşterilik ya da dağıtımçılık ilişkisi varsa (de Kok ve Uhlener 2001; Urbano ve Yordanova, 2008) İKY uygulamaları daha fazla benimsenmektedir. Buna ek olarak, kaynak bağımlılığı perspektifi, özellikle ulus aşırı büyük işletmeler ile onların sahipliğindeki yerel KOBİ'ler arasındaki bağımlılık ve güç ilişkilerinin anlaşılmasında da katkı sunmaktadır (Wright ve McMahan, 1992; Taylor, Beechler ve Napier, 1996).

### 2.3. Yeni Kurumsal Kuram ve İKY

Yeni kurumsal kuram, 1970-1980 yılları arasında çeşitli araştırmacıların katılımıyla ortaya çıkartılmış bir kuram olma özelliğini taşımaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, Zucker, 1977, DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio ve Powell, 1991). Kurumsal kuram, örgütlerin neden birbirlerine bu kadar benzediği sorusu etrafında şekillenmektedir. Yönetici, bu kuram çerçevesinde örgütleri içinde buldukları sosyo-kültürel çevrede meşrulaştırmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2010). Kuram içerisinde sıkça yer alan kurumsallaşma kavramı, belirli bir davranış veya düşünce biçiminin zamanla birer kural benzeri statü kazanması olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977).

Yeni kurumsal kurama katkı sağlayan araştırmacılar ve kuramcılar iki ana görüşü paylaşmaktadırlar: Birincisi, neoklasik iktisatçıların ya da ussal tercih varsayımını benimseyen siyaset bilimcilerin, sosyal süreçleri birbirlerinden farklı ve ayrık unsurların bileşimi olarak ele almalarına şüpheyle yaklaşma ve böylece, örgütsel eylemin üzerindeki sosyal güçleri yok saymadır. İkincisi, çevrenin, örgütlerin ussal olarak uyum sağlamaları gereken koşulların kaynağı olarak değil; sosyal olarak inşa edilmiş eylem bağlamı olarak kabul edilmesidir (Heugens ve Lander, 2009).

İnsan kaynaklarına kurumsalcı kuram çerçevesinde bakıldığında örgütlerin kuruldukları tarihten itibaren uyguladıkları faaliyetlerin kurumsallaşmakta olduğu ve bu durumun artık örgütün bir işleyiş biçimi haline geldiği görülmektedir. Buradan hareketle örgütte bir değişime gidilmesinin neden çok kolay olmadığı ve örgütün değişime neden direnç gösterdiğinin anlaşılmasında kurumsal kuram bize bir açıklama sunmaktadır (Wright ve McMahan, 1994:314). Yeni kurumsal kuram açısından, işletmelerin İKY uygulamaları tercihleri ussal tercihleri yansıtmaktan çok meşruiyet kazanmaya çalışmayı yansıtmaktadır (Kelly ve Dobbin, 1999). Özellikle, işletmenin ve/veya genel müdürün üye olduğu ve üye olmanın zorunlu olmadığı örgütlerden (örn. Türkiye Hazır Beton Birliği, Makine Mühendisleri Odası vb.) kaynaklı normatif ve işletmenin kendine örnek edindiği işletmelerden, danışmanlık şirketlerinden ve medyadan kaynaklı kültürel-bilişsel etkiler sonucunda KOBİ'lerin İKY uygulamalarını benimseme düzeyleri farklılaşabilmektedir (Jaffee, 2001; Godard, 2004).

### 3. İlgili Yazın: KOBİ'ler Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları

Uluslararası yazında İKY'nin KOBİ'lerdeki durumuna son yıllarda yoğunlaşan bir ilgi söz konusudur. Yapılan araştırmalar, KOBİ'lerdeki İKY uygulamalarının gerek girişimci ve işletme performansı (örn. Hayton, 2003; Carlson, Upton ve Seaman, 2006) gerekse bireysel tutumlar ve performansla (örn. Zheng, Morrison ve O'Neill, 2006; Giauguea, Resenterra ve Siggen, 2010) ilişkili olduğunu göstermektedir.

Susnjar vd. (2016)'nin Slovenya, Sırbistan, Macaristan ve Bulgaristan gibi orta ve doğu Avrupa ülkelerinde yer alan KOBİ'lerde gerçekleştirmiş oldukları çalışmanın bulguları dikkat çekicidir. Araştırmaya göre, incelenen ülkelerde yer alan KOBİ'lerin çoğunluğunda insan kaynakları bölümü bulunmamakta; insan kaynakları bölümü bulunmayan KOBİ'lerde insan kaynakları konuları ile genel müdür ilgilenmektedir. Bununla birlikte, insan kaynakları yöneticisine sahip KOBİ'lerin yönetim kurullarında söz konusu insan kaynakları yöneticisine yer verdikleri de bulunmuştur. Buna ek olarak, incelenen işletmelerde işe alma, personel seçme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme ile tazminat gibi insan kaynakları işlevlerinin çoğunluğunun resmi olmayan yollarla çözüldüğü belirlenmiştir.

Fejfarova ve Urbancova (2016), çalışmalarında KOBİ'lerin Çek Cumhuriyeti'nde oldukça önemli bir konuma sahip olduklarını ifade etmektedir. KOBİ'lerin ülkede yüzde 99 gibi bir oranda kendilerine yer bulduğu belirtilen çalışmada, araştırmacılar 499 KOBİ'den anket yöntemiyle veri toplamış ve KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin bir profilini ortaya çıkartmaya çalışmışlardır. Çalışma, KOBİ'lerde insan kaynaklarının işletmelerin başarılı olmaları ve rekabet edebilmeleri için oldukça önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmada insan kaynakları aktivitelerinin ve insan kaynakları faktörlerinin hem uygulamacılar hem de yazın için oldukça önemli oldukları, bu faktörler sayesinde KOBİ'lerin başarılı bir şekilde insan kaynakları yönetimini gerçekleştirdiklerinin altı çizilmektedir.

Psychogios vd. (2016)'nin çalışmasında, KOBİ'lerdeki insan kaynakları yönetimi pratiklerinin biçimselleşmesinde yapısal ve örgütsel faktörlere değinilmektedir. Araştırmacılar farklı ülkelerdeki 168 yöneticiden topladıkları anket verisi ile KOBİ'lerdeki insan kaynakları yönetimi pratiklerini anlamak için KOBİ'lerin uluslararasılaşma derecesi, büyüklüğü ve sektörlerinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar tarafından bu üç faktör sayesinde insan kaynakları yönetimi pratiklerinin açıklanabileceği ifade edilmektedir.

De Kok, Uhlener ve Thurik (2002) çalışmalarında KOBİ'lerin büyüklüğü ile insan kaynakları yönetimi pratiklerinin biçimselleşmesi arasındaki ilişkiye değinmektedirler. Büyük firmalar kadar KOBİ'lerin de, insan kaynakları yönetimi pratiklerine önem verdikleri araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir. Çalışmada KOBİ'lerdeki insan kaynakları bölümlerinin, insan kaynakları yöneticilerinin ve insan kaynakları yönetim pratiklerinin biçimselleşmesi ile ilgili belirleyicileri ortaya koymayı amaç edinen araştırmacılar, insan kaynakları bölümü veya insan kaynakları yöneticisi varlığının insan kaynakları yönetimi pratiklerinde biçimselleşmeye yol açtığını bulgulamışlardır. Ayrıca firma büyüklüğünün, aile işletmelerinin ve iş planlarının varlığının da insan kaynakları yönetimi pratiklerini biçimselleştirdikleri araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir.

Monica ve Agbo (2016) ise, çalışmalarında KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimiyle alakalı olarak 126 katılımcıdan anket yoluyla veri toplayarak stratejik insan kaynakları yönetiminin KOBİ'lerin performanslarındaki etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmacılar KOBİ'lerin stratejik insan kaynakları yönetimine sahip olmalarının onların rekabet edebilme güçlerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişler ve stratejik insan kaynakları yönetimi sayesinde KOBİ'lerin

stratejilerinde farklılaştırma, satış rakamlarında büyüme ve müşteri portföylerinde bir genişlemeye yol açılabileceğini belirtmişlerdir.

Nolan ve Garavan (2016) araştırmalarında, KOBİ'lerdeki insan kaynakları gelişimi çalışmalarının azlığına vurgu yapmaktadırlar. Araştırmacılar seçtikleri 31 dergiden 117 çalışmayı incelemişler ve insan kaynakları gelişimini farklı yollarla tanımlamışlar ve insan kaynaklarını ölçmek için farklı ölçüm araçları sunmuşlardır. Araştırmacılar bu konuyu araştırırken nitel ve nicel verilerin bir arada kullanılmasının; yönetici ve çalışanların perspektifinden olayları değerlendirmenin konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Ülkemizdeki işletmelerin ezici bir çoğunluğu oluşturduğu ve toplam istihdamın ¾'ünden fazlasını sağladığı halde, KOBİ'lerdeki İKY'nin durumuna ilişkin görgül ilgi son yıllarda artış göstermeye başlamıştır. Örneğin, Barışık ve Çiftçi (2011) araştırmalarında Tokat'taki KOBİ'lerin emek piyasasından en fazla tercih ettikleri eğitim düzeyinin lise olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar işverenlerin bilinçli karar almaları sayesinde KOBİ'lerde yüksek ücretli çalışanları bünyelerine alarak ekonomik açıdan daha etkin bir yapıya kavuşacaklarını belirtmektedirler.

Karaçam (2014) ise, Adana'daki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi süreçlerini incelediği araştırmasında 49'u küçük ve 45'i orta ölçekli işletmelerden oluşan 94 KOBİ'nin insan kaynakları yönetimi faaliyetleri 13 temel alt boyut kapsamında incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, Adana ilindeki KOBİ'lerin ölçeklerinin büyümesi ve çalışan sayısının artmasıyla birlikte insan kaynakları fonksiyonlarını daha fazla önemseme eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Buna karşın, işletmelerin büyük bir kısmının hala geleneksel yönetim anlayışı ile hareket ettikleri için insan kaynakları fonksiyonlarını yeterince yerine getiremedikleri ve rekabet ortamında etkin bir güç sahibi olamadıkları da çalışmanın bulguları arasındadır.

Bilge (2016)'nin, Manisa'da yer alan KOBİ'ler üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında ise insan kaynakları uygulamaları olarak eğitim, performans ve değerlendirme, ücret politikası, yönetsel şeffaflık, insan kaynakları veri tabanı, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonlarının ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda, KOBİ'lerde faaliyet süresinin artmasının İKY fonksiyonları üzerinde olumlu bir fark oluşturmadığı; aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin, aile işletmesi olan KOBİ'lere göre insan kaynakları fonksiyonlarını kurumsal bir tabana oturtma çabalarının daha etkin olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında son olarak KOBİ'lerin büyüklüğü ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sulimani (2016) ise, Sakarya'daki 278 KOBİ'deki insan kaynakları uygulamaları üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki firmaların yarısından biraz fazlasında performans yönetim sisteminin olmadığı ve standart bir ödüllendirme sisteminin çok düşük oranlarda olduğu görülmüştür. Buna ek olarak yapılan araştırma sonucu firmaların yarısından fazlasının çalışanlarına kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunduğu ve eğitim imkânları sunmayan/sunamayan firmaların büyük çoğunluğunun çalışanlarına eğitim imkânları sunulması gerektiğini düşündükleri ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte, araştırma kapsamındaki firmaların yarısından fazlasının çalışanlarını değerlendirirken kişisel raporlama sistemini kullandıkları ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında, KOBİ'lere İKY fonksiyonlarını önem derecesine göre sıralamaları istendiğinde; ilk



sırada iş sağlığı ve güvenliği ve ardından personel seçim süreçlerinin yer aldığı görülmüştür. Söz konusu bu fonksiyonların yanında eğitim ve geliştirme fonksiyonunun önemine de değinilmiştir. Bunların dışında kalan ücret/ödüllendirme sistemleri, işe alıştırma/oryantasyon, iş analizi ve insan kaynakları planlaması fonksiyonları ise firmaların yaklaşık yarısından biraz fazlası için önemli bulunmuş; performans yönetimi ise en az önem atfedilen süreç olarak ortaya çıkmıştır. Haşit (2016), Eskişehir'deki KOBİ'lerin insan kaynakları uygulamalarının durumunu tespit etmeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Eskişehir'de yer alan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda insan kaynakları işlevlerini yürütmek için oluşturulmuş ayrı bir insan kaynakları bölümü bulunmamaktadır. Bu işletmelerde İKY işlevleriyle ilgili sorumlulukları, büyük ölçüde mali ve idari işlerden sorumlu bölüm yöneticileri ile diğer bölümlerde görev yapan komuta yöneticilerinin üstlendikleri görülmüştür. Araştırma kapsamındaki insan kaynakları bölümü olmayan işletmelere neden bu bölümü oluşturmadıkları sorulduğunda, işletmelerden bazıları çalışan sayısının azlığını öne sürerken diğerleri mali ve teknolojik alt yapılarının bu bölümü oluşturmak için yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları bölümü olan işletmelerin bu bölümü oluşturma geçmişlerinin 5 yılı geçmediği, bu bölümün isminin de ağırlıklı olarak personel ve idari işler, idari işler ve personel bölümü olduğu bulunmuştur.

#### 4. Araştırma

##### 4.1. Amaç, Kapsam ve Önem

Dünyanın gelişmekte olan ekonomilerinden biri olan Türkiye'de, İKY uygulamaları giderek daha fazla ciddiye alınmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi; KOBİ'lerde de insan kaynağının daha verimli çalışmasını sağlayan İKY uygulamaları çok önemli bir yere sahiptir. Söz konusu bu çalışmada, imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki İKY uygulamaları Eskişehir örneği üzerinden incelenecektir. Bu çalışmanın amacı, Eskişehir ili imalat sektöründeki KOBİ'lerde İKY uygulamalarını ve uygulamadaki düzey farklılıklarının olası nedenlerini belirlemeye çalışmaktır. Bu bağlamda, çalışmanın cevap aradığı temel araştırma sorusu "*Eskişehir ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde, İKY uygulamaları ne derece benimsenmiştir?*" şeklinde belirlenmiştir. Bununla birlikte, "*Eskişehir ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde, İKY uygulamalarındaki düzey farklılıklarının olası sebepleri nelerdir?*" sorusuna da cevap aranmıştır. Bu doğrultuda, İKY uygulamaları kapsamında iş analizi, insan kaynakları planlaması, başvuruları toplama ve seçim yapma, insan kaynakları eğitimi, ücret yönetimi, atama ve performans değerlendirme uygulamalarının Eskişehir ilindeki KOBİ'lerdeki durumunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin İKY uygulamaları ile ilişkili olabileceği düşünülen firmadaki çalışan ve yönetici sayıları, İKY'nin firma organizasyonundaki konumu ve var ise insan kaynakları yöneticilerinin nitelikleri ile ilgili bilgilere de ulaşılmıştır. Aşağıda tabloda araştırmaya gönüllü katılan işletmelerin özellikleri verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

| İşletme No | Demografik Özellikler     |              |                |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------|----------------|--------------------|--------------------------|
|            | Faaliyet Alanı            | Kuruluş Yılı | Çalışan Sayısı | Bağımsız İK Bölümü | İK Yöneticisi/ Yetkilisi |
| 1          | Metal sanayi havacılık    | 1950         | 95             | Yok                | Var                      |
| 2          | Tuğla, kiremit imalat     | 1969         | 168            | Var                | Var                      |
| 3          | Beyaz Eşya, plastik eşya  | 2002         | 250            | Var                | Var                      |
| 4          | İnşaat madencilik         | 1989         | 70             | Yok                | Var                      |
| 5          | Seramik                   | 2011         | 65             | Yok                | Yok                      |
| 6          | Batarya                   | 1996         | 250            | Yok                | Var                      |
| 7          | Plastik                   | 1989         | 245            | Yok                | Yok                      |
| 8          | Plastik enjeksiyon        | 2003         | 70             | Yok                | Yok                      |
| 9          | Yapı malzemeleri          | 2001         | 63             | Var                | Var                      |
| 10         | Soba döküm                | 2009         | 190            | Var                | Var                      |
| 11         | Plastik enjeksiyon        | 1995         | 144            | Var                | Var                      |
| 12         | Lojistik                  | 1992         | 150            | Var                | Var                      |
| 13         | İnşaat                    | 1994         | 190            | Var                | Var                      |
| 14         | Mobilya boya              | 1975         | 75             | Var                | Var                      |
| 15         | Üretim pazarlama          | 2003         | 155            | Var                | Var                      |
| 16         | Otomotiv ve Beyaz Eşya    | 1982         | 240            | Var                | Var                      |
| 17         | Metal sanayi              | 2002         | 110            | Var                | Var                      |
| 18         | Otomotiv yürüyen aksamlar | 2009         | 136            | Var                | Var                      |
| 19         | Otomotiv yürüyen aksamlar | 2009         | 136            | Var                | Var                      |

Türkiye’deki KOBİ sahip ve/veya tepe yöneticilerinin yaklaşık yarısının rekabet güçlerinin artırılması için odaklanılması gereken öncelikler sıralamasında, yeni pazarlara girme, pazar payının artırılması ve üretim/hizmet maliyetinin azaltılmasını gösterdikleri (KOSGEB, 2011) dikkate alındığında; konunun çok daha fazla ilgiyi hak ettiği açıktır. KOBİ tanımı ülkemizde en son 2012 yılında revize edilerek resmi gazetede yayınlanmıştır. Yapılan düzenlemeyle “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk lirasını aşmayan ekonomik birimler ve girişimler” KOBİ olarak ifade edilmektedir (KOSGEB, 2011). Bu araştırmada, % 6.39’luk bölgesel gayri safi katma değer payı ile İstanbul, Ankara ve İzmir’in ardından dördüncü sırada bulunan TR41 bölgesinde (“Gayri Safi Katma Değer Bölgesel Sonuçlar 2004-2011,” 2015) yer alan Eskişehir’deki orta ölçekteki (çalışan sayısı 50-250 arasında olan) imalat işletmelerindeki İKY uygulamalarının mevcut durumunun incelenmesi hedeflenmiştir. 2017 yılsonu itibarıyla Eskişehir’de faaliyet gösteren 146 orta ölçekli imalat işletmesi bulunmaktadır. İş analizi; insan kaynakları planlaması; başvuruları toplama ve seçim yapma; insan kaynakları eğitimi; ücret yönetimi ve performans değerlendirme alanlarında veri toplanan araştırma sonucunda, Eskişehir’deki orta ölçekli imalat işletmelerindeki İKY’nin konumu ayrıntılı şekilde ortaya konulmuştur.

Çalışmadan elde edilen verilerin, faaliyet gösteren işletmelerin %99.8’i KOBİ olan Türkiye’de, stratejik bir kaynak olarak kabul edilen insan kaynaklarının yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların olası belirleyicileri konusunda yapılmış olan görgül çalışma azlığı göz önünde bulundurulduğunda yazına anlamlı ve önemli bir katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bununla birlikte, bugüne değin konu ile ilgili

çalışmalarda yöntemsel açıdan sıklıkla anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada anket ve mülakatın bir arada kullanılmasının konunun daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağladığı söylenebilir.

#### 4.2. Yöntem, Analiz ve Bulgular

Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında çok önemli rol oynayan KOBİ'lerin İKY uygulamalarının Eskişehir örneğinde incelendiği çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırma yöntemi, bir konunun keşfedilmesi; karmaşık ve ayrıntılı bir anlayışa ulaşılması ve araştırmacıların katılımcıların bağlamını anlamaları gerektiğinde ideal bir yöntemdir (Creswell, 2013). Her ne kadar, daha önceki çalışmalarda Türkiye'deki KOBİ'lerin İKY uygulamaları özellikle sonuçları açısından incelenmiş olsa da; bu uygulamaların olası sebeplerine dair araştırmaya rastlanmamıştır. Bu noktada, her ne kadar kavramsal çerçeve bölümünde söz konusu belirleyicilerin detayına girilmiş olsa dahi, bunların neler olduğu ve İKY uygulamaları ile ilişkilendirilmesi önemlidir. İKY uygulamalarının benimsenmesinde etkili olabilecek faktörler, örgüt kuramlarının temel varsayımlarına dayanmaktadır. Buna göre, cevap aradığı temel soru "*Örgütsel tasarımın nedenleri ve sonuçları nelerdir?*" olan koşul bağımlılık kuramı, örgüt yapısı ile koşul bağımlılık etmenleri arasındaki uyumu maksimize ederek yüksek performansla sahip tasarıma ulaşılacağını varsaymaktadır. Bu bağlamda, çalışmada da söz konusu koşul bağımlılık etmenlerinden yaş, büyüklük gibi değişkenlerin KOBİ'lerin İKY uygulamalarını benimseme düzeylerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğuna odaklanılmıştır. Benzer şekilde, çalışma kapsamında İKY uygulamalarının öncüllerinden biri olarak kabul edilen ve müşteri ve tedarikçi gibi çevresel unsurlardan gelen baskı ve talepleri nasıl yöneteceklerine ilişkin önermeler getiren kaynak bağımlılığı kuramı ile örgütlerin piyasa olarak adlandırılacak teknik çevreleri dışında bir de kurumsal çevreleri olduğunu ve bu çevreye uyum için zorlayıcı (örn. yasal zorunluluk sebebiyle İKY uygulamalarını benimseme gibi) ve normatif (dernek ve baskı grubu oluşumlarının istekleri nedeniyle İKY uygulamalarını benimseme gibi) baskılara uğrayabileceğini belirten yeni kurumsal kuramın temel varsayımlarının da İKY uygulamalarının benimsenmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bugüne kadar ele alınmayan söz konusu bu örgütlere ilişkin kuramsal belirleyicilerin, bu araştırma ile kısmen de olsa giderilmesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın deseni, örnek olaydır. Örnek olay, herhangi bir sürecin, olayın, konunun ve/veya kişinin kendi bağlamında ayrıntılı bir şekilde incelendiği ve açıklandığı bir nitel araştırma desendir (Yin, 2003). Analiz biriminin işletme olduğu araştırmada, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi, katılımcıları farklılaştıracak ölçütlerin önceden tespit edildiği ve sonrasında da birbirlerinden farklı katılımcıların tercih edildiği bir yöntemdir. Bu örnekleme yöntemindeki amaç, göreceli olarak küçük bir örnek oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin/nesnelerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:136). Bu yöntemin tercih edilme nedeni verilerin Eskişehir'deki KOBİ'lerdeki İKY uygulamaları ve uygulamalardaki farklılıkları anlamaya olanak sağlayacağını düşünülmesidir. Araştırmaya başlamadan önce, büyüklük ve sektörleri farklı 3 işletmede pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Böylece, veri toplama planı gözden geçirilmiş ve sorularda gereken düzeltmeler yapılmıştır. Pilot çalışmanın ardından, büyüklükleri ve sektörleri birbirlerinden farklı 19 işletmeye ulaşılmıştır.

Araştırmanın veri kaynakları her bir işletmenin sahip ve/veya tepe yöneticisi ve yine her bir işletmenin varsa insan kaynakları yöneticisi ya da uzmanıdır. Veri toplama yöntemi olarak ilk kez Bloom ve Van Reenen (2007) tarafından geliştirilen bir teknik benimsenmiştir. Veri toplama sürecinde açık uçlu sorulara verilen cevaplar hem ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş hem de görüşmeciler tarafından görüşme sırasında soru formu üzerinde kodlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme ve soru formu aracılığıyla verilerin toplandığı araştırmada örnekleme dâhil toplam 19 işletmeye ulaşılmıştır. İşletmelerin geneli ile ilgili sorular işletme sahipleri veya genel müdürlere, insan kaynakları ile ilgili sorular ise insan kaynakları yöneticisine veya uzmanına sorulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi, insan kaynakları planlaması, başvuruları toplama ve seçim yapma, insan kaynakları eğitimi, ücret yönetimi ve performans değerlendirme uygulamalarının düzeyi insan kaynakları yöneticisi veya uzmanlarından elde edilen verilerle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın geçerliliği için, görüşme formundaki sorular doktora tezini İKY alanında yazan bir akademisyenin ve uzun yıllardır insan kaynakları alanında akademik faaliyetlerini yürüten bir başka akademisyenin değerlendirmesine sunulmuştur. Onların önerileri doğrultusunda son hali verilen görüşme formu ortalama 40 dakika süren görüşmelerde kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için her görüşmeye iki araştırmacı katılmış ve görüşmelerin sonunda tuttukları kayıtların örtüşme düzeyleri tartışılmıştır. Görüşmede elde edilen veriler hem soru formu hem de ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiştir.

Toplanan veriler, örüntü eşleme (Yin, 2014) yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu yöntemde, görgül bir tabana dayanan örüntü, veri toplama öncesinde tahmin edilen örüntü ile ya da örüntülerle karşılaştırılır. Eğer, görgül ve tahmin edilen örüntüler birbirine benzer ise, sonuçlar örnek olay çalışmasının geçerliliğini de güçlendirir. Rakip bağımsız değişkenlerin örüntü kabul edildiği analizde, koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramın önermeleri bağımsız değişkenler iken İKY uygulamaları bağımlı değişken kabul edilerek karşılaştırılmıştır.

Aşağıdaki Tablo 2’de sunulan araştırma sonuçlarına göre, beş işletmede İKY uygulamalarının yüksek düzeyde benimsendiği gözlemlenmiştir. Bu işletmelerden biri beyaz eşya ve plastik eşya, bir diğeri lojistik endüstrinde yer almaktadır. Söz konusu beş işletme arasında inşaat, pazarlama ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de bulunmaktadır. Ek olarak, çok kapsamlı İKY uygulamalarını benimseyen işletmelerden geriye kalan ikisi; plastik ve kauçuk endüstrisinde faaliyet gösteren bir İtalyan ve otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren iki işletmeden biri olan İngiliz işletmesidir. Hazır beton endüstrisinde faaliyet gösteren yerli bir işletme de İKY uygulamalarını çok kapsamlı bir şekilde benimsemiştir ve bu işletme örneklemedeki en yaşlı üçüncü işletmedir.

İKY uygulamalarını orta düzeyde benimseyen sekiz işletme tespit edilmiştir. Bu işletmelerden biri savunma ve havacılık (bu işletme örneklemedeki en yaşlı işletme olup 69 yaşındadır), bir diğeri de otomotiv yan sanayiinde faaliyet göstermektedir. Benzer şekilde, İKY uygulamalarını orta düzeyde benimseyen işletmeler arasında bir kiremit, bir inşaat, bir batarya, bir plastik, bir yapı malzemeleri ve bir soba döküm işletmesi bulunmaktadır.

**Tablo 2.** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Düzeyleri

| İşletme No | Faaliyet Alanı            | İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları |                             |                     |             |                          |                |                          |                                  |               |                                  |
|------------|---------------------------|--|-----------------------------|---------------------|-------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------------------------|---------------|----------------------------------|
|            |                           | İş analizi                             | İnsan kaynakları planlaması | Başvuruları toplama | Seçim yapma | İnsan kaynakları eğitimi | Ücret yönetimi | Performans değerlendirme | Düşük performanslılardan ayrılma | Atama sistemi | Yetenekli çalışanları elde tutma |
| 1          | Metal sanayi havacılık    | DD                                     | DD                          | OD                  | DD          | YD                       | YD             | YD                       | OD                               | DD            | OD                               |
| 2          | Tuğla, kiremit imalat     | YD                                     | YD                          | YD                  | YD          | DD                       | YD             | DD                       | OD                               | DD            | YD                               |
| 3          | Beyaz Eşya, plastik eşya  | YD                                     | OD                          | OD                  | YD          | YD                       | OD             | YD                       | YD                               | OD            | YD                               |
| 4          | İnşaat madencilik         | YD                                     | YD                          | YD                  | YD          | OD                       | YD             | DD                       | OD                               | DD            | YD                               |
| 5          | Seramik                   | DD                                     | DD                          | OD                  | DD          | DD                       | DD             | DD                       | DD                               | DD            | YD                               |
| 6          | Batarya                   | OD                                     | DD                          | OD                  | DD          | OD                       | OD             | OD                       | OD                               | OD            | OD                               |
| 7          | Plastik                   | YD                                     | YD                          | OD                  | OD          | OD                       | OD             | OD                       | OD                               | OD            | OD                               |
| 8          | Plastik enjeksiyon        | DD                                     | OD                          | OD                  | DD          | DD                       | DD             | DD                       | DD                               | DD            | DD                               |
| 9          | Yapı malzemeleri          | DD                                     | DD                          | OD                  | OD          | OD                       | DD             | OD                       | OD                               | OD            | OD                               |
| 10         | Soba döküm                | DD                                     | DD                          | OD                  | DD          | OD                       | DD             | DD                       | YD                               | OD            | OD                               |
| 11         | Plastik enjeksiyon        | OD                                     | DD                          | OD                  | DD          | YD                       | DD             | DD                       | DD                               | DD            | DD                               |
| 12         | Lojistik                  | OD                                     | YD                          | YD                  | YD          | OD                       | YD             | YD                       | DD                               | OD            | YD                               |
| 13         | İnşaat                    | YD                                     | OD                          | YD                  | YD          | YD                       | OD             | YD                       | YD                               | YD            | YD                               |
| 14         | Mobilya boya              | OD                                     | OD                          | OD                  | DD          | OD                       | DD             | DD                       | DD                               | DD            | DD                               |
| 15         | Üretim pazarlama          | YD                                     | YD                          | YD                  | YD          | YD                       | YD             | YD                       | YD                               | YD            | YD                               |
| 16         | Otomotiv ve Beyaz Eşya    | YD                                     | OD                          | OD                  | YD          | OD                       | OD             | OD                       | OD                               | OD            | OD                               |
| 17         | Metal sanayi              | DD                                     | DD                          | OD                  | OD          | DD                       | OD             | DD                       | OD                               | DD            | DD                               |
| 18         | Otomotiv yürüten aksamlar | YD                                     | YD                          | YD                  | YD          | YD                       | YD             | YD                       | YD                               | YD            | YD                               |
| 19         | Otomotiv yürüten aksamlar | DD                                     | DD                          | OD                  | DD          | DD                       | DD             | DD                       | DD                               | DD            | YD                               |

DD: Düşük Düzey, OD: Orta Düzey, YD: Yüksek Düzey.

İKY uygulamalarını düşük düzeyde benimseyen beş işletme belirlenmiştir. Bu işletmelerden biri seramik, ikisi ise plastik endüstrinde faaliyet göstermektedir. Kalan üç işletme sırasıyla mobilya boya, metal sanayi ve otomotiv sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Seramik işletmesi örnekleme yer alan en küçük ve plastik işletmelerinden biri ise örnekleme yer alan ikinci en küçük firmadır. Araştırmada İKY uygulamalarını benimsemeye başka değişkenler arasında bir ilişki olabileceğine dair başka bir ipucuna rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin insan kaynakları işlevlerini uygulama düzeylerinin yanı sıra elde edilen veriler bize söz konusu KOBİ'lerin insan kaynaklarına ilişkin daha detaylı değerlendirmelerde bulunmaya da imkan vermektedir. Buna göre, araştırma kapsamında görüşülen ve seramik sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ, işe alma işlevi ile ilgili olarak, iş başvurularını İŞKUR üzerinden gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Yine aynı işletmede düşük performanslı çalışanlarla ilgili olarak yazılı bir uyarı sisteminden ziyade genelde sözlü uyarılarla yetinildiği görülmektedir. İşe alım bağlamında görüşülen bir diğer işletme de, İŞKUR kanalını yoğun olarak kullandıklarını ve buna ek olarak gazete ilanlarına da başvurabildiklerini belirtmiştir. Demir döküm sektöründe faaliyet gösteren ve düşük düzeyde İKY uygulamalarını benimseyen bir diğer KOBİ ise, işletmede insan kaynaklarının mevcut durumunu ve analizini yapmadıklarını ve bu bağlamda çalışan ihtiyacı duyulduğunda genelde bölümler arası kaydırmalar ve geçişler yapıldığını belirtmektedir. İşe alma işlevi bağlamında ise, işe alınması düşünülen aday ile test vb. uygulamalardan ziyade yalnızca İK yöneticisinin bir görüşme yaptığı ve kararı kendisinin verdiği belirtilmektedir. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesine yönelik prosedürleri bulunmadığı ve performansı yetersiz çalışanlar ile ilgili olarak da öncelikle bölümler arası kaydırma veya geçiş yapıldığı; bu işe yaramaz ise işten çıkarma yoluna gidildiği vurgulanmıştır.

Lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ'de, işe alma noktasında iç kaynaklardan arama yapıldığı ve işe almada adayla bir mülakat yapıldığı belirtilmektedir. İnsan kaynakları işlevleri bağlamında ücret açısından, bir sistem veya bir skala üzerinden hareket edildiğinin altı çizilmektedir. Makine ve aksamları sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ'de ise, iş tanımlarının yapılmadığı belirtilirken, işe alım sürecinde ise diğer KOBİ'lerde olduğu gibi iç kaynaklardan yararlanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, bu noktada da yine İŞKUR ve gazete ilanlarından yararlanılmaktadır. Son olarak, tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren bir diğer KOBİ'de ise, iş tanımları ve iş gereklilikleri noktasında ISO'nun standart sürecinin izlendiği belirtilirken işe alım sürecinde ise benzer biçimde İŞKUR ve bazı online kariyer platformlarından yararlanıldığı belirtilmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Eskişehir'deki KOBİ'lerdeki İKY uygulamalarının benimsenmesinin konu edildiği çalışmada, farklı endüstrilerden 19 işletmenin sahip/genel müdür ve İKY yönetici/uzmanları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular öncelikle, KOBİ'lerin İKY uygulamaları benimsemelerinde devletin çok önemli bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Araştırma örnekleme bağlamında, ön plana çıkan iş kollarından havacılık ve savunma endüstrisinin başat aktörü devlettir. Devlet, özellikle havacılık sektöründe yaptığı ekonomik ve teknik nitelikteki regülasyonlarla alanı etkilemektedir. Yeni kurumsal kuramda devlete örgütsel alanı ussallaştıran en büyük güç olarak özel bir yer ayrılmaktadır. Yeni kurumsal kuramda, devlet-özel sektör ilişkilerinin kurallarla sınırlandırıldığı, biçimsel ussallığa sahip olduğu

ve bu ilişkilerde devlet aktörlerinin kurumsal kuralları vurguladığı ve ayrıca devletin, tüm rakip firmaların benimsemesini gerektiren endüstri standartlarını alanın tümü için rutin olarak tasarladığının altı çizilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). “*Modern dünyanın başlıca hükümdarı, meşru düzenin ana kaynağı, toplumun yasal çerçevesinin tanımlayıcısı, yöneticisi ve nezaretçisi*” (Scott, 2003: 210) konumundaki devlet, kuralları, kanunları ve yaptırımlarıyla kurumların düzenleyici ayağındaki ana aktördür.

Araştırma sonucunda, otomotiv ve beyaz eşya yan sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde ve büyük yabancı işletmelerin Türkiye'deki orta ölçekli örgütlerinde İKY uygulamalarına yaygın biçimde rastlanmıştır. Bu KOBİ'ler, büyük uluslararası ve ulusal işletmelerin tedarikçisi konumundadırlar. Müşteriler tedarikçilere oranla çok güçlüdür ve tedarikçileri istedikleri gibi davranmaya razı edebilmektedir. Burada müşterilerin tedarikçilerden edindiği kaynağın önem derecesi ve tedarikçilerin alternatifinin çokluğu da önemli rol oynamaktadır (Scott ve Davis, 2007).

Koşul bağımlılık kuramının temel unsurlarından olan büyüklüğün, İKY uygulamalarını benimsemede önemli rol üstlendiğine dair belirtiler bulunmuştur. Küçük örgütlerde İKY uygulamalarından çok kişisel merkezleşmiş denetimin baskın olmasını beklemek gerekmektedir. Karar almanın ve inisiyatif kullanmanın liderin çevresinde merkezleşmesi kişisel merkezleşmiş denetim felsefesinin temelidir. Denetim süreci, daha çok doğrudan denetim ve raporlama aracılığıyla gerçekleşmektedir. Lider zamanının çoğunu yapılan işin nezaretine harcayabilmektedir. İşletme yeterince büyüdüğünde günlük faaliyetlerin nezareti maaşlı yöneticiye devredilirken; lider, merkezleşmiş karar almaya devam eder. Yönetici sık aralıklarla lidere rapor sunar. Örgütteki ödül ve yaptırımlar liderin otoritesine uyuma göre şekillenir (Child, 2015).

Son olarak, araştırma sonucuna göre görece yaşlı işletmeler İKY uygulamalarını daha fazla benimseme eğilimi sergilemektedir. Bunun arkasında “gençlik sıkıntısı”nı atlattığı olmaları yatıyor olabilir (Stinchcombe, 1965). Çünkü daha genç örgütlerin kapanma olasılıkları daha yüksektir. Genç örgütlerin yerleşik rol yapıları; eğitilmiş çalışanları; çalışanları arasında ve dış paydaşları ile işletme arasında istikrarlı ilişkileri ve en önemlisi kaynakları kısıtlıdır. Örgütler yaşlandıkça kapanma olasılıklarını düşürecek, yapılarını sürdürecektir ve gerekirse tamir edecek kaynaklara daha rahat ulaşabileceklerdir. Görgül kanıtlar örgütsel yaş ile kapanma arasındaki olumsuz ilişkiyi güçlü bir şekilde desteklemektedir (Baum, 1996; Baum ve Amburgey, 2002; Baum ve Shipilov, 2006). İKY uygulamalarını yaygın bir biçimde benimseme önemli kaynak birikimi gerektirir ve bu kaynak birikimi ancak zamanla gerçekleşir.

Örnek olay çalışmasında, koşul-bağımlılık kuramında vurgulanan büyüklük ve yaş unsurlarıyla; kaynak bağımlılığı kuramındaki müşteriden kaynaklı etkiler ve yeni kurumsal kuramdaki düzenleyici etkiler ile İKY uygulamalarının benimsenmesi arasında ilişkiler olabileceğine dair ipuçları yakalanmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, bu örnek olay bulgularını test edecek şekilde geniş örneklemelerde tarama çalışmaları yapılması önerilmektedir. Uygulama açısından ise, KOBİ'lerin kaynak sorununun aşılmasının İKY uygulamalarının benimsenmesinde en önemli rolü oynayacağı iddia edilebilir. Bu bağlamda, KOBİ'lere sağlanan gerek maddi gerek insan kaynakları desteklerinin artarak devam etmesi faydalı olacaktır. Ek olarak, artan

sayıda KOBİ'nin küresel değer zincirlerinde yer almasının da İKY uygulamalarını benimsemeyi artıracakı düşünölmektedir. İKY uygulamalarının benimsenmesiyle de KOBİ'lerin verimliliğinin artacakı ve daha fazla KOBİ'nin büyüyerek ekonomiye ve istihdama önemli kazanımlar sağlayacakı düşünölmektedir.

## 6. Referanslar

- Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479-494.
- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım (Ed.), Örgüt Kuramları, İstanbul: Beta Yayınları.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bacon, N. ve Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999.
- Barışık, S. ve Çiftçi, Y. (2011). KOBİ'lerde Emek Talebi: Tokat İli Örneği. 7. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (171-181. ss.). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Barrett, R. ve Rainnie, A. (2002). What's so special about small firms? Developing an integrated approach to analyzing small firm industrial relations. *Work, Employment and Society*, 12, 579-601.
- Baum, J. A. (1996). Organizational ecology. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence ve Walter R. Nord (Ed.) *The Sage Handbook of Organization Studies* içinde (77-114. ss.). California: Sage.
- Baum, J. A. C. ve Amburgey, T. L. (2002). Organizational Ecology. Joel A.C. Baum (Ed.) *The Blackwell Companion to Organizations* içinde (304-326. ss.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Baum, J. A. ve Shipilov, A. V. (2006). Ecological Approaches to Organizations. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence ve Walter R. Nord (Ed.) *The Sage Handbook of Organization Studies* içinde (55-110. ss.). California: Sage.
- Bayo-Moriones, A. ve de Cerio, J. M. D. (2002). Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *M@n@gement*, 5(3), 175-199.
- Bilge, H. (2016). KOBİ'lerin insan kaynakları fonksiyonlarını kurumsal bir tabana oturtma çabaları. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4663-4674.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D. ve Wood, S.J., (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology* 61, 467-501.
- Bloom, N. ve Reenen, J.V. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1341- 1408.
- Boxall, P. F., Purcell, J., ve Wright, P. M. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. (3rd ed.), Palgrave MacMillan: UK.
- Briscoe, D.R. ve R.S. Schuler. (2004). International human resource management: Policy and practice for the global enterprise. 2nd edn. London and New York: Routledge.



- Carlson, D.S., Upton, N. ve Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. ve Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage Publications.
- Datta D.K., Guthrie J.P. ve Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- De Clercq, D. ve Rius, I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.
- De Kok, J. M., Uhlaner, L. M. ve Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of small business management*, 44(3), 441-460.
- De Kok, J. ve Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small business economics*, 17(4), 273-291.
- De Kok, J., Uhlaner, J.M. ve Thurik, R. (2002). *Human resource management within small and medium-sized firms*. Netherlands Ministry of Economic Affairs: EIM Business and Policy Research.
- Delery, J.E. ve D. H. Doty. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. ve Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1991). Introduction. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Ed.) *The new institutionalism in organizational analysis*. (s.1-38). Chicago: University of Chicago Press.
- Edwards, P., Gilman, M., Ram, M. ve Arrowsmith, J. (2003). Public policy, the performance of firms and the 'missing middle': the case of employment regulation and role for local business networks, *Policy Studies*, 23(1), 5-20.
- Fejfarová, M. ve Urbancová, H. (2016). Human resource management in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 23(36), 79-90.
- Fuller, T. ve Moran, P. (2001) Small enterprises as complex adaptive systems: A methodological question?, *Entrepreneurship and Regional Development*, 13 (1), 47-63.
- Gayri Safi Katma Değer Bölgesel Sonuçlar 2004-2011 (2015, 7 Şubat). Erişim adresi [http://www.tuik.gov.tr/jsp/duyuru/upload/yayinrapor/GSKD\\_Bolgesel\\_2004-2011.pdf](http://www.tuik.gov.tr/jsp/duyuru/upload/yayinrapor/GSKD_Bolgesel_2004-2011.pdf)

- Giauque, D., Resenterra, F. ve Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13, 185-205.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), 349-378.
- Goss, D. (1991). *Small business and society*. London: Routledge.
- Harney, B. ve Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human resource management journal*, 16(1), 48-73.
- Haşit, G. (2016). KOBİ'ler insan kaynakları yönetiminin neresinde? Eskişehir KOBİ'lerinde bir uygulama. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 1777-1791.
- Hayton, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.
- Heugens, P. P. ve Lander, M. W. (2009). Structure! Agency!(and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52(1), 61-85.
- Ichniowski, C., Shaw, K. ve Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 291-313.
- IMF. (2014). *Increasing Productivity Growth in Middle Income Countries*. IMF Working Paper. Erişim adresi <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp1502.pdf>.
- IMF. (2019). World Economic Outlook Database. International Monetary Fund. Erişim adresi <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx>
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2): 213-33.
- Karaçam, M. (2014). Küçük ve orta ölçekteki işletmelerde (Kobi) insan kaynakları yönetimi süreçlerinin incelenmesi: Adana ili örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Kehoe, R. R. ve Collins, C. J. (2008). Exploration and exploitation business strategies and the contingent fit of alternative HR systems. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 149-176). Emerald Group Publishing Limited.
- Kelly, E. ve Dobbin, F. (1999). Civil rights law at work: Sex discrimination and the rise of maternity leave policies. *American Journal of Sociology*, 105(2), 455-92.
- Kishore, K., Majumdar, M. ve Kiran, V. (2012). Innovative HR Strategies for SMEs, *IOSR Journal of Business and Management*, 2(6), 1-8.
- Koç, U. (2016). Stratejik Yönetimin Örgüt Kuramları Çerçevesinde Tartışılması. Uğur Keskin (Ed.), *Stratejik Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- KOSGEB. (2011). *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013*. Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2014 (2015, 10 Şubat). Erişim adresi <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521>

- Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Manyika, J., Woetzel, J., Dobbs, R., Remes, J., Labaye, E. ve Jordan, A. (2015). *Global growth: Can productivity save the day in an aging world*. New York: McKinsey Global Institute.
- Meyer, J. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Monica, O. C. ve Agbo, O. G. (2016). Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Sized Enterprises in Some Selected Local Government Areas in Abia State, Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 5(5), 48-51.
- Nolan, C. T. ve Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
- Özen, Ş. (2010). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (s.237-331). Ankara: İmge.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J., Guest, D. E. ve Wright, P. (2012). *HRM and performance: Achievements and challenges*. John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R. ve Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331.
- Reid, R. S. ve Adams, J. S. (2001). Human resource management-a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.
- Sargut, A. S. (2010). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (s.35-75). Ankara: İmge.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2010). Örgüt kuramlarına genel bir bakış: Karşılaştırmalı bir çözümlenme. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (s.11-34). Ankara: İmge.
- Sayılar, Y. (2004). İnsan kaynakları yönetimi alanında kuram ve araştırmanın gelişimi: stratejik olan ve olmayan perspektiflerden bir inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 45-64.
- Scott, W. R. (2003) *Organisations: Rational, Natural, and Open Systems*, (5th Ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Scott, W. R. ve Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Stinchcombe, A. C. (1965). Social structure and organization. James G. March (Ed.), *Handbook of organizations* içinde. (142-193. ss.) Chicago: Rand McNally & Co.
- Sulimani, V. (2016). Sakarya'da Kobi'lerde insan kaynakları yönetimine yönelik algı araştırması. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 19-32.

- Šušnjar, G. Š., Slavić, A., Berber, N. ve Leković, B. (2016). The role of human resource management in small and medium sized companies in Central-Eastern Europe. Jovo Ateljević ve Jelena Trivić (Ed.) *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies* içinde (205-229 ss.). Springer, Cham.
- Taylor, S., Beechler, S. ve Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. ve Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Tokgöz, N. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Sonuç Kartı. Uğur Keskin (Ed.), *Stratejik Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Turkey. (2015, 10 Şubat) Erişim adresi <http://www.worldbank.org/en/country/turkey/overview>
- TÜİK (2016). Haber Bülteni: Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016. Erişim adresi <http://www.avraska.com.tr/Dokumanlar/KOBİ-Performansi-Genel-Gorunumu-2016.pdf>
- TÜİK. (2018). Temel İstatistikler. Erişim adresi <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>
- Urbano, D. ve Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2(3), 167-185.
- Üsdiken, B. (2010). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (s.77-132). Ankara: İmge.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, I. ve Cable, D. (2003) Organisation hiring patterns, inter-firm network ties, and interorganizational imitation. *Academy of Management Journal*, 46(3), 349-59.
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. ve Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., Snell, S. A. ve Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881.
- Wry, T., Cobb, J. A. ve Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *Academy of Management Annals*, 7(1), 441-488.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2014). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3rd Ed.) Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zheng, C., Morrison, M. ve O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.
- Zucker, L. G., (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*. 42: 726-743.