

## SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: KIRKLARELİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Ramazan TİYEK<sup>1</sup>

Esin BALKAN<sup>2</sup>

### ÖZET

Kişilerin, ailelerin, grupların ve toplumun her türlü gereksinimlerinin giderilmesi ve toplumsal rahatlık seviyelerinin en üst düzeylere gelmesini amaçlayan sosyal hizmet işletmeleri, ihtiyacı olan kişilere psikolojik, sosyal ve ekonomik yönlerden çeşitli desteklerde bulunmaktadır. Bahsi geçen işletmeler, salt kâr amacıyla değil de hizmet alanların memnuniyetlerini sağlama kaygısıyla hareket etmelerinden dolayı bu işletmelerde çalışan insan kaynaklarının donanım seviyesinin yeterli olması gerekmektedir. Yardım ve destek görmek isteyen kişilerin, hizmetin kalitesini algılamasında, alınacak hizmet kadar hizmeti veren kişiler de sosyal hizmet kurumlarında büyük önem taşımaktadır ki bu durum sosyal hizmet işletmelerinin var olma sebebi olan insan unsuruna daha geniş açıyla bakılmasının neticesidir. İşletmelerce insan faktörünün önemi sadece sosyal hizmet faaliyetlerinden yararlananları değil, bunun yanında hizmeti sunanları da kapsamaktadır. Sunulan sosyal hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi bağlamında bu hizmeti sunan insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında değerlendirme yapılması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edildiği Kırklareli ilinde faaliyette bulunan sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Hizmet, Sosyal Hizmet İşletmeleri, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışma Hayatı.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SOCIAL SERVICES: A FIELD STUDY IN KIRKLARELİ

### ABSTRACT

Social service enterprises, which aim to eliminate the needs of individuals, families, groups and society and to reach the highest level of social comfort, provide psychological, social and economic assistance to the people in need. Since the enterprises are the institutions that fully meet the needs of the individual, the persons who will do this work should have sufficient knowledge and skills. In the perception of service quality, as well as the service to be received, service providers are of great importance. Thus, it is important to look at the human element which is the reason of existence of social services enterprises. The importance of the human factor by enterprises not only covers those who benefit from social service activities, but also those who provide services. In the context of improving the quality of social services, The aim of the study is to evaluate the human resources practices that provide this service. The human resources applications of the social service enterprises were evaluated in the province of Kırklareli where the research data were obtained.

**Keywords:** Social Service, Social Services Businesses, Human Resources, Human Resources Management, Work Life.

<sup>1</sup> Kırklareli Üniversitesi İİBF ÇEEİ Bölümü, ramazan.tiyek@klu.edu.tr

<sup>2</sup> Kırklareli Üniversitesi SBE Çalışma Ekonomisi ABD, esin\_balkan@hotmail.com

## GİRİŞ

Sosyal hizmetler, bir nedene dayandırılarak sosyal veya ekonomik gereksinimlerle karşı karşıya kalan kişilere ve ailelere yararlı olmak, onlara destek sağlamak, insan haysiyetine yakışır bir yaşayış düzeyine katkıda bulunmak üzere yapılan hizmetlerdir. Bu tür uygulamalarla, toplumsal hayatta yer alan bireyler arasında adalet, hak ve eşitliğin sağlanması amaçlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, özellikle 1980'li yıllardan sonra işletmeler arasındaki rekabet koşullarından dolayı önemli hale gelmeye başlamıştır. O döneme kadar geline süreçte üretim girdileri olarak kullanılan faktörler arasındaki olumlu değişiklikler işletmelerin rakiplerini geçmelerinde önemli bir unsur iken, küreselleşme, iletişim ve ulaşım alanındaki gelişmelerle birlikte üretim sürecindeki girdilerin benzerlik göstermesi, insan kaynaklarının işletmeler için önemini anlaşılmaya neden olmuştur. İnsan kaynakları, çalışanlardan maksimum performansın elde edilebilmesi için kaliteli çalışanların seçilmesi ve işe alınması, performanslarının değerlendirilmesi, eğitilmesi ve kariyer planlarının yapılması gibi işlevleri yerine getirmektedir.

Kâr amacı güden özel sektör işletmelerine özgü olarak değerlendirilebilecek olan insan kaynakları uygulamaları başarılı olmak isteyen tüm kurum ve kuruluşlar için önemli hale gelmeye başlamıştır. Sosyal hizmet işletmeleri de refah devleti uygulamaları ile popüleritesi artan sosyal politika uygulamalarını yerine getiren kurumlar olarak toplumsal hayatta yer almaktadırlar. Bu tür işletmelerin çoğu kâr elde etme kaygısından ziyade hedeflediği hizmetleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Birçok sosyal hizmet işletmesi için her ne kadar kâr kaygısı taşınmıyor olsa da, hizmetlerin yerine getirilmesi, daha çok kişiye ulaştırılması, yerine getirilen hizmetlerin kalitesinin artırılması gibi sosyal hizmet işletmelerinin niteliklerinin artırılmasında insan kaynakları önemli bir hale gelmiştir.

Araştırma kapsamında sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların kendi kurumlarının, seçme ve yerleştirme, planlama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerini ne düzeyde gerçekleştirdiğini değerlendirmelerine yer verilmiştir. Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilen bazı kurumlarda insan kaynakları ile ilgili doğrudan bir birimin bulunduğu, personel sayısının az olduğu bazı kurumlarda ise başka birimlerin insan kaynakları işlevlerini yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Personel sayısının azlığından dolayı insan kaynakları biriminin doğrudan bulunmaması, insan kaynakları işlevlerinin kaliteli bir şekilde yerine getirilmesine engel olmamalıdır.

### 1. SOSYAL HİZMET VE SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİ

Sosyal hizmetler, toplumsal hayatta yer alan bireyler arasında dengenin sağlanması açısından önemlidir. Sosyal devletin önemli bir unsuru olan sosyal güvenlik sisteminin amacı, ülkede yaşayan bireyleri sosyal risklere karşı korumak ve onları yaşadıkları toplum içinde başkalarına muhtaç etmeyecek bir hayat standardına ulaştırmaktır. Bu amaca ulaşmada sosyal hizmet uygulamaları, primsiz sistemin en önemli argümanını teşkil etmektedir (Alagöz ve Yapar, 2003: 439).

Sosyal hizmetler; kişilerin ve ailelerin kendi imkân ve çevrelerinden etkilenecek ya da kendiliğinden ortaya çıkan maddi, manevi ve sosyal yönden, ihtiyaçlarının giderilmesine, yaşanan her türlü sosyal sorunların önüne geçmesi ve sonuca kavuşmasına destek olunması ile yaşam kalitesinin iyi olması ve bunu arttırarak devam ettirilmesi amaç edinmiş sistemli yürütülen hizmetlerdir (Sulhan, 2011: 3). Toplumsal hayatta yer alan bireylerin fiziki ve ruhsal yönden eksikliklerinin giderilmesi ile ilgili her türlü uygulamalar sosyal hizmet pratikleri olarak değerlendirilmektedir. Böylelikle bireylerin kendi imkanları ile yapmakta zorlandıkları yaşam kalitelerinin korunması ve geliştirilmesi ile ilgili destek olunması söz konusu olmaktadır (Seyyar ve Yumurtacı, 2016: 5).

Sosyal hizmetin amacı, bireylerin refahı ile toplumun refahı arasında denge kurmak, bireysel gelişimin iyileştirilmesi ile mutluluklarının sağlanmasıdır. Bu amaçları yerine getirebilmek amacıyla sosyal hizmet kuruluşları yer almaktadır. Sosyal hizmet kuruluşları, sosyal hizmetler tanımında konu edilen faaliyet ve programları, sosyal hizmetlerle ilgili kanunların amaç, kapsam ve ilkelerine uygun olarak yerine getirmek üzere kamu ve özel sosyal hizmet kuruluşu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Seyyar, 2008; 451-452).

**Kamu Sosyal Hizmet Kuruluşları:** Sosyal hizmetler tanımında konu edilen faaliyetleri yerine getirmek üzere kurulan ve sosyal hizmet alanlarına ilişkin faaliyetlerin yerine getirildiği yerel yönetimler ve kamu kurumlarınca idare edilen yatılı veya gündüzlü sosyal hizmet kuruluşlarıdır.

**Özel Sosyal Hizmet Kuruluşları:** Korunmaya muhtaç kişilerle ilgili olarak kamu yararına çalışan dernek ve vakıflar tarafından açılan ve yönetilen yatılı veya gündüzlü kuruluşlar ile gerçek veya tüzel kişilerce açılan ve yönetilen yatılı veya gündüzlü korunmaya muhtaç kişi alanı dışında kalan diğer sosyal kuruluşlardır. Çocuk yuvası, yetiştirme yurdu, huzurevi, bakım yurdu, rehabilitasyon merkezi, kadın sığınma evi, gençlik merkezi gibi örnekleri vardır.

Sosyal hizmet işletmeleri, toplumların yaşamış olduğu sorunların çözümünde aktif olmalarından dolayı diğer işletmelerden farklı bir konuma sahiptir (Bingöl, 2015: 74). İnsanların ihtiyaçları ve sorunları ile ilgilenmeleri diğer işletmelerden en belirgin farklılığıdır. Organizasyon yapısı ve diğer birçok teknik kısımlar benzerlik göstermekle birlikte, ilgilendiği, amaç edindiği konular itibariyle farklılık göstermektedir. Teknik açıdan benzerlik gösterse de kâr amacı olan bir işletmenin çalışma koşulları ile insanların ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlayan sosyal hizmet işletmelerinin çalışmaları farklılık göstermektedir (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 154).

Sosyal hizmet işletmesi, toplumun gereksinimlerinin giderilmesi için gerekli sorumlulukları taşıyan ve hedefi toplumun sıkıntılarına çözüm bulma amacı güden örgütlerdir. Yönetim şekilleri ve yönetim rolleri farklı olsa da ister kamu ister özel sektör sosyal hizmet kuruluşu olsun her ikisinin de amacı topluma faydalı olmaktır (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015: 2; Giderler, 2015: 60).

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir kuruluşun en değerli varlıklarının, yani organizasyonun hedeflerine ulaşılmasına bireysel ve toplu olarak katkıda bulunan çalışanların yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2006: 3).

İnsan kaynağı, işletmeler için gerekli olan diğer girdilerden farklıdır. İnsan, diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün firmadan çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. Oysa, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten insandır (Sabuncuoğlu, 2005: 2). Çalışanların yani insan kaynaklarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak motive edilmesi işletmelerin rekabet koşulları içerisinde kendilerini ileriye taşıyabilmelerinde kilit bir rol oynamaktadır. Mal ya da hizmet üretiminde, üretim için gerekli olan tüm faktörler birbirine benzer ve kolay taklit edilebilir durumda iken, çalışanların her birinin farklı niteliklere sahip olması ve özellikle motive olduklarında yapabileceklerinden daha fazlasını yapabilecek durumda olması onu diğer üretim girdilerinden ayıran en temel özellik olarak ön plana çıkmaktadır (Pfeffer, 1999; Deringöl, 2010: 20; Ferecov, 2011: 17).

Kısaca ifade edilmesi gerekirse İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için ihtiyaç duyulan faaliyetleri yapacak “*vasıflı elemanların işe girmesi, eğitim görmesi, kendilerini geliştirmeleri, motivasyonlarının yükseltilmesi ve değerlendirilmesi işlemleridir*” (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 1; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 7). İnsan Kaynakları Yönetiminin amacı, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu artırarak ve onları geliştirerek, işletmenin amacı ile çalışanların amaçları arasındaki farkı azaltmak, hatta aynılaştırarak işletmenin etkinliğini ve verimliliğini en üst düzeye çıkartmaktır (Uğur, 2003: 28; Örucü ve Karabulut, 1999: 19-21).

İnsan kaynaklarının gelişime açık olması insan gücüne dayalı organizasyonların başarısı için önemlidir. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli çalışmaları neticesinde organizasyonun başarısı sağlanacaktır. Aksi takdirde hedeflenen başarı yerine başarısızlıkla karşılaşılması kaçınılmaz olabilir. Kâr amacı olsun ya da olmasın her türlü işletmede çalışanların kendilerine verilmiş olan hedefler doğrultusunda çalışmaları organizasyonu başarıya ulaştıracaktır (Muradova, 2009: 81; Aykan, 2007: 124).

## 3. SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları yapısının tespiti ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin ortaya çıkarılması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Kırklareli ilindeki kamu ve özel sektör sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların cevaplarından oluşan araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Toplam 40 sorudan oluşan ankette ilk 8 soru ankete katılım gösteren kişilerle ilgili demografik sorulardan, 9-16 arasındaki sorular sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynakları yönetim yapılarından oluşurken, 17-40 arasındaki sorular ise, sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynaklarının yönetim işlevlerinin uygulama düzeylerine ilişkindir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma verileri kamu ve özel sektör sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynakları biriminin işlerini yapanların değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda Kırklareli ilinde faaliyet gösteren 30 sosyal hizmet işletmesinde çalışan 58 kişinin değerlendirmesi yer almaktadır. Araştırma kapsamında, belediyeler (sosyal hizmet faaliyeti yürüten birimleri), SYDV (Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı), SHÇEK (Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu), SODAM (Sosyal Dayanışma Merkezi), ASPİM (Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü), rehabilitasyon merkezleri, kreşler, huzurevleri ile görüşülmüştür. Görüşülen işletmelerin ana kütleyi temsil edeceği varsayılmakta olup tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Kırklareli ilinde sosyal hizmet kategorisinde yer alan tüm işletmelerle görüşülmüş olup, anketin tamamı geri dönmüştür.

### **3.3. Araştırmanın Bulguları**

#### **3.3.1. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Demografik Yapısına İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların %53,4'ü (31 kişi) erkek, %46,6'sı (27 kişi) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. %51,7 (30 kişi) gibi büyük bir kısmının 30-39 yaş aralığında olduğu katılımcıların %32,8'i (19 kişi) 40-49 yaş aralığında, % 8,6'sı (5 kişi) 50 yaş ve üzeri, % 6,9'u (4 kişi) da 20-29 yaş aralığındadır.

Katılımcılardan 35 kişinin (%60,3) lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip olduğu araştırma kapsamında 11 kişi (%19) lise, 7 kişi (%12,1) ön lisans ve 5 kişi (%8,6) de lisansüstü eğitim seviyelerine sahiptir.

Araştırmaya katılanların 5'i (%8,6) huzurevi, 3'ü (%5,2) SHÇEK, 36'sı (%62,1) belediye, 6'sı (%10,4) kreş, 3'ü (%5,2) ASPİM, 2'si (%3,4) rehabilitasyon merkezi, 2'si (%3,4) SODAM, 1'inin (%1,7) SYDV çalışanı olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilen katılımcılar görev süreleri açısından değerlendirildiğinde ise %82,8 (48 kişi) gibi çoğunluğunun 15 yıl ve daha fazla süreli çalışanlardan oluştuğu, geriye kalan %17,2'nin (10 kişi) ise 1-5 yıl arası bir iş tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilenlerin %86,2'sinin (50 kişi) kamu kurumu bünyesinde, %13,8'inin (8 kişi) de özel sosyal hizmet kuruluşunda çalıştıkları anlaşılmaktadır.

### 3.3.2. İnsan Kaynakları Yönetim Yapısına Ait Bulgular

Sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynakları işlevlerinin uygulanma düzeyinin araştırıldığı çalışmada insan kaynakları biriminin mevcudiyeti önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirenlerin %41,4'ü (24 kişi) kurumlarında insan kaynakları birimi bulunduğunu, %58,6'sı ise (34 kişi) kurumlarında insan kaynakları biriminin yer almadığını ifade etmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili doğrudan bir birimin olmamasının nedenlerinin araştırıldığı başka bir sorunun değerlendirilmesinde %34,5 (20 kişi) ile en çok “başka bir birimin İKY işiyle ilgileniyor olması” dikkat çekmektedir. “Çalışan sayısının az olması” İKY biriminin olmaması ile ilgili ikinci (%17,2; 10 kişi) önemli etken iken; 2’şer kişi (%3,4) de “yeni kurulmuş olması” ve “diğer nedenler” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

İnsan kaynakları ile ilgili doğrudan bir birim olmasa da insan kaynaklarının bazı rutin işlevlerinin yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları birimi faaliyetlerinin çoğunlukla yazı işleri birimi (%29,3; 17 kişi) tarafından yerine getirildiği anlaşılmaktadır. 6 kişi (%10,3) muhasebe bölümünün, 2 kişi de (%3,4) idari işler biriminin insan kaynaklarından sorumlu olduğunu, geriye kalanların ise personel birimi tarafından insan kaynakları işlevlerinin yerine getirildiğini ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

Araştırma yapılan sosyal hizmet işletmelerindeki katılımcılara göre İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluk alanı olarak “işe alma ve yerleştirme” işlevi daha çok ön plana çıkmaktadır. Katılımcıların %79,3'ü (46 kişi) İKY'nin “işe alma ve yerleştirme” işlerini yaptığını ifade etmişlerdir. 7 kişi (%12,1) bordro ve özlük işleri, 4 kişi (%6,9) eğitim ve geliştirme ile ilgili iş ve işlemlerden sorumlu olduğunu belirtmiştir. 1 kişi (%1,7) de iş sağlığı ve güvenliği gibi konuların insan kaynakları biriminin sorumluluk alanı olduğunu ifade etmiştir.

İKY'nin mevcut işleri ile birlikte öncelikli olarak yapması gerekenler içerisinde ise katılımcıların %24,1'i (14 kişi) “çalışanların eğitim ve gelişimini sağlamaları” gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılardan 12 kişi (%20,7) İKY'nin işletmenin hedeflerine öncülük etmesi, 11 kişi (%19,0) çalışan beklentilerini karşılama, 11 kişi (%19,0) işletmenin hedefleri ile çalışan beklentilerini bütünleştirmesi, 10 kişi ise (%17,2) iş gücünün verimli olması şeklinde İKY'ye rol atfetmişlerdir.

### 3.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine İlişkin Bulgular

İnsan Kaynakları Yönetimi, mevcut durumun analizi ve gelecek dönemdeki çalışan ihtiyacının planlanması ile başlayan, iş analizi ve iş tanımlarının oluşturulması, seçme ve yerleştirmenin yapılması, eğitim ve geliştirme ile performans değerlendirme olmak üzere birçok önemli işlevi yerine getirmektedir.

#### 3.3.3.1. İKY Planlaması

İnsan kaynağı planlaması, sadece gelecek dönemde ne kadar yeni personel istihdam edilecek ile ilgili değil aynı zamanda mevcut çalışanların profilinin ortaya çıkarılarak belli tahmini hesaplar çerçevesinde gelecek dönemdeki iş yüküne göre personel planlamasının yapılmasından oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan kişilere insan kaynakları planlaması yapıp yapılmadığı ile ilgili yöneltilen soruda 31 kişi (%53,4) insan kaynakları planlaması yapıldığını, 27 kişi (%46,6) insan kaynakları planlamasının yapılmadığını belirtmiştir. İnsan kaynakları planlamasının amaçlarını 11'er kişi (%19,0) personel eğitimlerinin ayarlanması ve gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesi olarak belirtmişken, 8 kişi (%13,8) iş gücü oranlarını dengelemek için yeni çalışanların istihdamı şeklinde görüş belirtmiştir.

### 3.3.3.2. İş Analizi ve İş Tanımları

İş analizleri bir işin yapılması sürecindeki gereksiz zaman kayıplarının önlenmesini sağlayarak, işin küçük detaylarının da hesaplanarak belli bir disiplin içerisinde işlerin tamamlanmasını sağlamaktadır. Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilenlere iş yerlerinde iş analizinin yapıp yapılmadığı ile ilgili yöneltilen soruya 32 kişi (%55,2) iş analizlerinin yapıldığını, geriye kalan 26 kişi (%44,8) ise iş analizlerinin yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Her bir çalışanın sorumluluk alanlarının gerekliliklerini bilmesi ve kaliteli işler yapılabilmesi için gerekli olan iş analizlerinin daha çok işletme içindeki uzmanlar (%43,1; 25 kişi) tarafından yerine getirildiği anlaşılmaktadır. İş analizlerinin kim tarafından yapıldığı ile ilgili soruya görüş belirten katılımcıların %12,1'i (7 kişi) ise iş analizlerinin ilgili yöneticiler tarafından yapıldığını ifade etmiştir.

İş analizi sonuçlarının sırasıyla eğitim ve geliştirme (%22,3; 13 kişi), personel seçimi (%12,1; 7 kişi), çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesi (%10,3; 6 kişi), insan kaynakları planlaması (%5,2; 3 kişi) ve organizasyon yapısının geliştirilmesi (%5,2; 3 kişi) şeklinde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

İş analizleri ile ulaşılmak istenen önemli bir unsur da iş tanımlarının elde edilmesidir. İş tanımları ile birlikte her bir çalışanın yapması gereken görevler de detaylı bir şekilde ortaya çıkacaktır. Çalışanların inisiyatif alabilmeleri için görev tanımlarının sınırlarının da belli olması gerekir. Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilen katılımcıların %94,8'i (55 kişi) iş tanımlarının yapıldığını ifade etmişlerdir.

İş tanımlamasının kullanıldığı alanlar sorusuna katılımcılardan 16 kişi (%27,6) performans değerlemesi, 12 kişi (%20,7) seçim, 12 kişi (%20,7) iş değerlemesi, 10 kişi (%17,2) terfi, 4 kişi (%6,9) eğitim ve geliştirme, 1 kişi (%1,7) başarı standartlarını oluşturma şeklinde görüş belirtmişlerdir.

### 3.3.3.3. İKY Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynaklarının seçiminde yeterli düzeyde aday havuzuna ulaşabilmek önemlidir. Örgüt verimliliğinin artırılması için gerektiğinde boş bir pozisyon için başvuru yapanların haricindeki kişilere de ulaşabilecek bir insan kaynakları seçme yöntemi oluşturulmalıdır.

Araştırma yapılan sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları temininde çoğunlukla (%60,3; 35 kişi) duyurulardan yararlandığı anlaşılmaktadır. Sonrasında ise sırasıyla 15 kişi (%25,9) doğrudan başvuru (cv teslimatı), 4 kişi (%6,9) İŞKUR aracılığı ile, 3 kişi (%5,2) işletme üst yönetimi kararı şeklinde insan kaynakları seçin tekniklerini değerlendirmişlerdir.

İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme aşamasında 37 kişi (%63,8) personel bulmakta zorlanmadığını, istihdam etmekte zorluk hissedilen personel türü olarak da daha çok memur personel (%25,9; 15 kişi) olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte çok küçük bir oran da olsa teknik eleman (%5,2; 3 kişi) ve hasta bakıcı (%5,2; 3 kişi) bulmakta zorlanıldığı ifade edilmiştir.

Katılımcılara personel seçerken adaylarla ilgili yaşanan sorunlar sorulduğunda 8 kişi (%13,8) istenen bölüm mezunlarının bulunamaması, 7 kişi (%12,1) kişiler işi beğenmiyor/zorlanacağını düşünüyor, 3 kişi (%5,2) kişileri ücret tatmin etmiyor, 1 kişi (%1,7) iş yükünün fazlalığını ifade etmişlerdir.

Araştırma yapılan sosyal hizmet işletmelerinin tümünde insan kaynakları ile ilgili doğrudan bir birim bulunmasa da insan kaynaklarının seçimi sürecinde kişi-iş uyumu dengesinin sağlanabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki sosyal hizmet işletmelerinde personel seçiminde adayların istihdam edilecekleri birimlerdeki pozisyonun gereği olan eğitimlerine önem verildiği (%44,8; 26 kişi) anlaşılmaktadır.

Personel seçerken yararlanılan tekniklerde ise daha çok sözlü sınav ya da mülakatların (%56,9; 33 kişi) tercih edildiği anlaşılmaktadır. Yazılı sınav yapıldığını ifade edenlerin oranı %32,8 (19 kişi) iken, hiçbir teknik kullanılmadığını ifade edenlerin oranı ise %8,6 (5 kişi)'dir.

#### **3.3.3.4. Eğitim ve Geliştirme**

İnsan kaynaklarının seçme ve yerleştirme işlevinden sonra onların gelişimlerini sağlayabilecek eğitim ve geliştirme işlevlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bazı işletmeler tarafından meyvelerinin uzun vadede ortaya çıkmasından dolayı ihmal edilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine araştırma yapılan sosyal hizmet işletmelerinde önem verildiği görülmektedir. Katılımcılardan 57 kişi (%98,3) çalıştıkları kurumda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapıldığını geriye kalan 1 kişi (%1,7) ise eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yerine getirilmediğini ifade etmişlerdir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş tanımlarındaki sorumlulukların yerine getirilmesinde problemler ortaya çıktığında yapılabileceği gibi insan kaynaklarının motivasyonunun sağlanabilmesi için de yapılabilir. Araştırma kapsamındaki katılımcıların neredeyse tamamına yakınının eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapıldığına dair olumlu bir geribildirimde bulunması, insan kaynaklarının niteliğinin artırılabilmesi açısından önemlidir.

Eğitim ve geliştirme aktiviteleri işbaşı ve iş dışı olmak üzere genel olarak iki şekilde yapılabilmektedir. İşbaşı eğitim olarak “yönetici gözetiminde eğitim” (%58,6; 34 kişi), oryantasyon eğitimi (%15,5; 9 kişi), takım halinde eğitim (%10,3; 6 kişi) ve staj eğitimlerinin (%6,9; 4 kişi) daha çok tercih edildikleri değerlendirilmiştir.

İş dışı eğitim yöntemi olarak katılımcılardan 42 kişi (%72,4) kursların, 16 kişi (%27,6) konferans yöntemlerinin kullanıldığını ifade etmiştir.



Eğitim faaliyetlerine neden ihtiyaç duyulduğu ile ilgili soruya verilen cevaplar ise şu şekildedir. Katılımcılardan 21 kişi (%36,2) performansı arttırmak için, 18 kişi (%31,0) mevzuat gereği, 18 kişi (%31,0) personelin temel becerilerini arttırmak için, 1 kişi (%1,7) teknolojinin takibi için eğitim faaliyetlerinin yapılması gerekliliğinden bahsetmiştir.

### 3.3.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücret

Performans değerlendirme uygulamaları çalışanların mevcut iş yapış şekillerinin değerlendirilmesinden oluşmakta olup gelecek dönemde çalışan performansının iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilen katılımcıların büyük çoğunluğu (%89,7; 52 kişi) performans değerlendirmenin yapılmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. İlgili sosyal hizmet işletmelerinde performans değerlendirmelerin genel olarak sadece yöneticiler tarafından (%69; 40 kişi) yapıldığı anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirmenin yapılmasının amaçları değerlendirildiğinde, katılımcılardan 23 kişi (%39,7) eğitim ve geliştirme, 22 kişi (%37,9) terfi/işten çıkarma, 6 kişi (%10,3) ücret, 7 kişi (%12,1) diğer yanıtını vermişlerdir.

Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilen katılımcıların ücretlendirmede amaçlanan durumun daha çok %36,2 (21 kişi) oranı ile “mevcut çalışanları elde tutma”, %12,1’inin (7 kişi) “nitelikli çalışanları elde etme”, %8,6’sının (5 kişi) “çalışan davranışları üzerinde kontrol sağlama”, %5,2’sinin (3 kişi) çalışanlar üzerinde motive edicilik etkisinin olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılara uygulanan ücret sistemlerine ilişkin soruya 51 kişi (%89,7) standart ücret (devlet tarafından), 3 kişi (%5,2) performans dayalı ücretlendirme, 2 kişi (%3,4) çalıştığı, ilgilendiği kişi başına ücretlendirme, 1 kişi (%1,7) karma ücretlendirme yapıldığı yanıtını vermiştir. Ücretin belirlenmesinde ise katılımcılardan 2 kişi (%3,4) “personelin yetenekleri”, 2 kişi (%3,4) “personelin deneyimi”, 54 kişi (%93,1) ise “devletin belirlediği sabit ücret”in etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsan Kaynakları Yönetimi, kâr amacı güden bir özel sektör işletmesi için de kamu kuruluşları için de başarılı olabilmede kilit bir role sahiptir. Organizasyonların gerek kâr olarak gerekse de belirli hedefleri gerçekleştirmeleri şeklinde değerlendirilebilecek olan “başarı”nın yakalanabilmesi için insanlar istihdam edilmektedir. Kâr etme kaygısından ziyade insanların ihtiyaçlarının karşılanmasına ve onların refahını artırıcı uygulamalara yoğunlaşan sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların başarılı olması için de İKY önem taşımaktadır. Genellikle özel sektör işletmelerinde uygulanan İKY’nin her ne kadar kâr kaygısı taşınmasa da başta insan kaynağı olmak üzere üretim girdilerinin etkin ve verimli kullanılabilmesi ile arzu edilen sonuçlara ulaşılabilmesi için doğru yönetilmesi gerekir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen sosyal hizmet işletmelerinin çoğunda İKY ile ilgili bir bölümün doğrudan yer almadığı, çalışanlarla ilgili özlük işlerinin yazı işleri vb. gibi başka birimler tarafından yerine getirildiği anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucuna göre sosyal hizmet işletmelerinin büyük çoğunluğunda iş yerindeki toplam istihdamın 45 kişiden az olduğu görülmektedir. Toplam çalışan sayının az olmasından kaynaklı insan kaynakları adına bir bölümün olmadığı ve insan kaynaklarıyla ilgili işlerin başka birimler tarafından yerine getirildiği ifade edilmiştir. İnsan kaynakları işlevlerini yerine getiren birimlerin İK ile ilgili eğitim almadıkları veya İK süreçleriyle ilgili uzmanlıkları bulunmayıp, farklı alan ve konularla ilgilendiklerinden, çalışanlar için uzun vadede büyük kayıplara neden olabilir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi uygulayan işletmelerde insan kaynakları destek personeli ve insan kaynakları yöneticisi, insan kaynaklarının verimliliğinin artırılmasında yol gösterici, rehber konumunda olabilmektedir.

Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilen sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların ağırlıklı olarak üniversite mezunu oldukları anlaşılmaktadır. İnsan kaynaklarının etkililiği açısından yüksek nitelikli çalışanlardan oluşması önemlidir. Her ne kadar eğitim seviyesi yüksek olsa da mezun oldukları alanlar ile yaptıkları işlerin uyumluluk göstermesi de gerekmektedir. Böylece uzun bir eğitim hayatından sonra başarılı uygulama pratikleri de sahaya yansımış olacaktır.

Çalışanların görüşleri doğrultusunda araştırma yapılan sosyal hizmet işletmelerinin büyük çoğunluğunda görev tanımlarına yer verildiği anlaşılmaktadır. İş analizi ile ilgili değerlendirmelerin yüksek bir oranda çıkması da çalışanların kendilerinden nelerin beklendiğini görebilmeleri ve o doğrultuda performans gösterebilmeleri açısından iş tanımlarının yapıyor olması önemlidir. İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme sürecinde de personel bulmada zorlanılmaması, işlerin sürekliliğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları seçme sürecinde daha nitelikli aday havuzunun oluşturulması için teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan bireylerin istihdam edilmelerinde de kullanılan sosyal ağlardan yararlanılabilir. Adayların sayısının artması daha nitelikli kişileri istihdam etmek açısından önemlidir.

Çalışanlar için önemli olarak değerlendirilebilecek bir diğer insan kaynakları işlevi ise eğitim ve geliştirmedir. Katılımcıların neredeyse tamamı eğitim faaliyetlerinin yapıldığını ifade etmişlerdir. Yönetici gözetiminde yapılan eğitimin işbaşı eğitim yönetimi olarak çok sık yapıldığı, iş dışı eğitim olarak da eğitim kurslarının sıklıkla gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Çalışanların kendilerini yenileyebilmeleri, bilgilerini artırabilmeleri, yeni gelişmeleri takip edebilmeleri açısından eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Eğitim ile birlikte değerlendirilebilecek bir diğer insan kaynakları işlevi ise performans değerlendirmedir. Katılımcıların %69 gibi büyük bir çoğunluğu performans değerlendirmelerin yöneticiler tarafından yapıldığını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme ve eğitim ve geliştirme birbirini tamamlayan insan kaynakları işlevleridirler. Performans değerlendirme neticesinde çalışanların gelişimlerinin sağlanması, niteliklerinin artırılması eğitim yoluyla gerçekleştirilecektir. Bununla birlikte çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında önemli olan performans değerlendirme uygulamalarının objektif bir şekilde yapılabilmesi için sadece yöneticiler tarafından değil birçok aktör açısından değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALAGÖZ, M. ve Yapar, S., “Kalkınma Planları Çerçevesinde Türkiye’de Sosyal Güvenlik Sorunu”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 10, (Konya, 2003). s. 439.
- ARMSTRONG, M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice (10. Baskı), London: Kogan Page.
- AYKAN, E. (2007), “Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 1.
- BAYRAKTAROĞLU, S. ve Adıgüzel, O. (2015), “Sosyal Hizmetlerde Yönetim ve Organizasyonun Önemi Üzerine”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, s. 1-8.
- BİNGÖL, O. (2015), “Genel Bağlarıyla Sosyal Hizmet ve Toplum”, Mavi Atlas, Sayı: 5, s. 69-77.
- ÇALIK, C. ve Şehitoğlu, E. (2006), “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri”, Milli Eğitim Dergisi, No: 34.
- DERİNGÖL, H. (2010), Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- FERECOV, R. (2011), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 48.
- GİDERLER, C. (2015), “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, s. 58-88.
- MURADOVA, T. (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, Journal of Azerbaijani Studies, s. 75-84.
- MUSTAFAYEVA, L. ve Dosaliyeva, D. (2015), “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, s. 148-175.
- YILDIRIM, N. ve Yıldırım, K., Sosyal Hizmete Giriş, (Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008), s. 12.
- ÖRÜCÜ, E. ve Karabulut, E. (1999), “Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları”, İşletme ve Finans Dergisi, s. 160.
- ÖZGEN, H., Yalçın, A. ve Öztürk, A. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Kitabevi.
- PFEFFER, J. (1999), Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, İstanbul: Sabah Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Furkan Ofset.
- SEYYAR, A., Yumurtacı, A. (2016), “Afet Odaklı Acil Manevi Sosyal Hizmet Uygulamaları Bağlamında Türkiye’ye Yönelik Bir Model Önerisi”, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 1-24.
- SEYYAR, A. (2008), Sosyal Siyaset Terimleri Ansiklopedik Sözlük, 2. Baskı, (Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008), 451-452.
- SULHAN, F. (2011), “Türkiye’de İnsan Hakları Bağlamında Değişen Sosyal Hizmet Algısı”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, s. 58-88.
- UĞUR, A. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi.