

Evcimen, C., Çakıcı, A., ve Aysen, B. (2022). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Perspektifinden İnsan Kaynakları Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), s. 35-52.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN PERSPEKTİFİNDEN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Problems Faced in Human Resources Applications from Human Resources Managers' Perspective

Ceren EVCİMEN¹, Ayşehan ÇAKICI², Berna AYSEN³

ÖZET

Araştırmanın amacı, büyük ölçekli işletmelerin insan kaynakları (İK) uygulamalarında karşılaşılan eksiklikleri veya darboğazları yine insan kaynakları bakış açısıyla ortaya koymaktır. Araştırma, farklı sektörlerin, farklı iş kollarında faaliyet gösteren 47 işletmenin İK yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır. Araştırmanın verileri, 250'den fazla eleman çalıştıran işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinden, yapılandırılmış görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Görüşmeler Eylül-Aralık 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Uygulamadaki darboğazlar açısından bakıldığında; personel sağlamada nitelikli eleman bulma, hizmet içi eğitimde personelin eğitime katılmak istememesi, performans değerlendirmede nesnellik hatası, ücretlemede mesai ücretlerinin ödenmemesi, iş güvenliği ve işgören sağlığı konusunda kurallara uymama ve koruyucu ekipmanları kullanmama sorunlarıyla karşılaşıldığı saptanmıştır. Ayrıca, İK kendi işlevleriyle ilgili otonomisi düşük bir bölüm görüntüsü vermektedir. İKY işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için üst yönetimin mutlak ve bilinçli desteği önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Büyük Ölçekli İşletme, İnsan Kaynakları (İK), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri, Sorunlar

ABSTRACT

Study aims to put forth the troubles and bottlenecks faced in Human Resources (HR) applications of large-scale companies from HR perspective. Research reflects the perspectives of HR managers' working for 47 companies operating in different sectors of different industries. The data are collected from HR managers of companies with more than 250 employees through structured interviews between September and December 2019. The bottlenecks determined are reaching qualified employee in personnel procurement, being reluctant to participate in-service trainings, objectivity problem in performance evaluation, overtime pay problems in pay management, not following rules and not using protective equipment in employee health and safety issues. Also, HR gives an image of a low autonomy department in terms of its own functions. Full and conscious support of top management is advised in order to run the HR functions successfully.

Keywords: Large-scale Companies, Human Resources (HR), Human Resources Management (HRM), Human Resources Management Functions, Troubles

¹ Dr. Öğr. Üye., Mersin Üniversitesi, Erdemli MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ORCID: 0000-0002-7915-2984, cerenevcimen0@gmail.com.

² Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0003-4090-5309, aysehancakici@mersin.edu.tr.

³ Öğr. Gör. Dr., Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, ORCID: 0000-0003-1109-2572, bernaaysen@mersin.edu.tr.

GİRİŞ

Bilişim ve iletişim teknolojisindeki sürekli değişimler, doğal olarak rekabetin biçimini ve üretim süreçlerini farklılaştırmaktadır. Bu durum da gereksinim duyulan insan kaynağını nitelik ve nicelik olarak değiştirmektedir. Bilgi ulaşılabilir olunca, bilgiyi kullanabilme, bir değere dönüştürebilme becerisi olan çalışanlar daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle işgören temini, geliştirilmesi ve elde tutulması insan kaynaklarının (İK) en kritik rolü olarak görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarında, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin yasa ve yönetmelikleri öncelikli belirleyici konumdadır. Bu doğrultuda İKY'yi; işletmelerin kendi misyon, vizyon ve değerlerine uygun olacak biçimde, ihtiyacı olan insan kaynağını planlama, bulma, seçme ve eğitme, ücret politikası ve performans değerlendirme sistemi oluşturma, iş güvenliğini sağlama ve çalışma ilişkilerini düzenleme faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlamak mümkündür. İşletmelerde İnsan Kaynakları terimi, tüm çalışanları nitelemektedir. İnsan Kaynakları Departmanı ise, çalışanlarının hem sosyal ve idari işlemlerini hem de sözü edilen işlevleri etkin biçimde yürütmekten sorumlu olan bölümdür. Bölümün esas amacı, işgücü verimliliğini artırmak ve iş yaşam kalitesini yükseltmektir. Bu bağlamda rekabette insan kaynaklarını temel unsur olarak gören işletmelerde, İKY'nin işlevlerini yerine getirirken, sürekli gelişim içinde olması ve bu iki temel amacı dengeli bir şekilde yürütmesi beklenmektedir (Çakıcı 2014: 57).

İnsan kaynaklarının temel işlevleri olan personel sağlama, eğitim, ücretleme, performans değerlendirme, iş güvenliği ve çalışma ilişkilerini düzenleme Dicle'ye göre (1982: 2) her zaman var olmakla beraber, günümüz koşulları dikkate alındığında bunların uygulama biçimleri, içerik ve amaçları değişikliğe uğramıştır. Bununla birlikte kısaca bu işlevlerin kavram olarak tanımlarından söz etmenin uygulamadaki sorunları değerlendirmek açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Robbins (1997: 262) insan kaynakları planlamasını, işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak uygun nitelikte ve doğru sayıda işgörenin, doğru yer ve zamanda temin edilmesi şeklinde tanımlamaktadır. İşletmenin işgören anlamında ihtiyaç duyduğu nitelik ve sayıyı planlamayla belirlemesinin ardından aday bulma, seçme ve yerleştirme süreçlerine ilişkin faaliyetler başlar. Aday havuzu oluşturma olarak da adlandırılan bulma süreci; işletmeye gereken bilgi, beceri ve motivasyona sahip potansiyel işgörenlerin belirlenmesidir. Bu süreç, işletmenin iç ve dış kaynaklarından adayların araştırılması, belirlenmesi ve başvuru yapmasının sağlanması basamaklarından oluşur. Bu bağlamda seçim sürecinin etkin biçimde yürütülmesinin aday havuzunun temsil ettiği büyüklük ve niteliklerle bağlantılı olduğu (Acar, 2008: 131) yani havuzdaki adaylarla işletme ihtiyaçlarının örtüşme düzeyinin gücüne bağlı olduğu ifade edilmektedir. Aday havuzu içinden iş tanımlarına en uygun işgören adaylarının işletmeye kabulüne seçim denilmektedir. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın temel göstergesi olarak kabul edilen eğitim ise, işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında işletme lehine fark yaratma süreci olarak tanımlanabilir. Eğitim süreci oryantasyonla başlayan ve iş hayatı boyunca devam eden bir faaliyettir. İşletmede alınması gereken pek çok kararın temel dayanağını oluşturan performans

değerlendirme ile işgörenlerin davranış, yetenek ve potansiyelleri belirlenmekte, çıktılara ilişkin ölçme işlemleri yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçları; ücretlerde artış, terfi, eğitim ihtiyacı ve işten çıkarma gibi kararlar için rasyonel temeller sağlamaktadır. Yanı sıra Robbins (1997: 277) değerlendirilen; bireysel iş çıktıları, davranışları ve kişisel özellikleri olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla tüm insan kaynakları işlevlerinde, kültür uyumlu davranmak gerektiği üzerinde durulmaktadır. En hassas işlev diyebileceğimiz ücret yönetimi ise, çalışanların sahip oldukları nitelikler ve işletmeye sağladıkları hizmetlerin karşılığı olan kazançlara ilişkin ücret sistemlerinin tasarlanması ve yönetilmesine yönelik faaliyetlerdir. İş güvenliği işlevi yasalara dayalı olarak işverene hem güvenlik sağlama hem de sağlığa ilişkin birtakım sorumluluklar yüklemektedir. 4857 sayılı iş yasasının 77. Maddesi, işverenleri “... işyerlerinde iş sağlığı güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç gereçleri noksansız bulundurmak” ve “işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek” ile yükümlü ve sorumlu kılmıştır (resmigazete.gov.tr, 25.10.2021). Bu bağlamda işverenler, işgörenlerini iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma sorumluluğunu taşımaları ve buna yönelik faaliyetleri eksiksiz yerine getirmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin rolü zaman içerisinde değişen koşullara bağlı olarak dönüşmektedir. Türkçe alanyazında, insan kaynakları uygulamaları ve bunların etkinliği konusunda yapılan araştırmalara rastlanmaktadır (Serinkan ve Cabar, 2008; Özgeldi ve Günay, 2010; Uyargil ve Aydınlu Kulak, 2011; Çakıcı, 2014; Yılmaz ve Güngör, 2018). Yaşanan sorunları ele alan çalışmaların bir kısmı konuyu tüm işlevleriyle İKY çerçevesinden (İzci ve Yıldız, 2017; Uğur ve Köseoğlu, 2018) bir kısmı ise tek bir işlev üzerinden (Pelit ve Şen, 2016; Pelit ve Ak, 2018; Pelit ve Çetin, 2019) incelemekte, bununla birlikte daha çok kavramsal yaklaşımın temel alındığı gözlenmektedir.

Bu araştırma, Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerde çalışan insan kaynakları yöneticilerinin penceresinden İK işlevlerini yerine getirmeye çalışırken karşılaşılan darboğazları belirlemeye dönüktür. Çalışma, genel bir bakış açısı vermekle birlikte büyük ölçekli işletmelere ilişkin geniş bir perspektif sunmasından dolayı yazındaki diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, değişik sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin İK yöneticilerinin gözlemledikleri ya da deneyimledikleri sorunları ve eksiklikleri yine onların bakış açısıyla saptamaya çalışmaktır. Çalışmanın bir durum tespiti yapmak dışında iddiası bulunmamaktadır. Araştırma konusu, doğru teşhisin her zaman tedaviyi daha kolaylaştıracağı bakış açısıyla irdelenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın temel soruları; İK yöneticilerinin işgücü sağlama, eğitme, değerlendirme, ücretleme, koruma işlevlerini yerine getirirken ne gibi sıkıntılar yaşadıkları ve personel ile ilgili en kayda değer sorunların neler olduğu şeklinde belirlenmiştir. Bu saptamanın Türkiye’de genel olarak büyük

işletmelerde, İKY'nin işlevsel uygulamaların ne derecede bilimsel ve sistematik olarak yürütülebildiği veya yürütülemediği hususunda bir fikir oluşturmaya katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

Araştırma soruları ana hatlarıyla şöyledir:

İşgören sağlamaya ilişkin karşılaşılan sorun veya eksiklikler nelerdir?

Eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin karşılaşılan eksiklikler nelerdir?

Performans değerlendirme işlevine ilişkin karşılaşılan eksiklikler nelerdir?

Ücret ve yan menfaatler yönetimine ilişkin karşılaşılan eksiklikler nelerdir?

İş güvenliği ve işgören sağlığına ilişkin karşılaşılan eksiklikler nelerdir?

Üst yönetim ile İKY arasında bazı sorunlar yaşanabilmekte midir?

2. YÖNTEM

Bu çalışma keşifsel türde bir araştırmadır. Çalışmanın verileri, İK yöneticileri ile yapılan yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Görüşme soruları İKY işlevleri temel alınarak hazırlanmıştır. Yapılandırılmış açık uçlu sorularda; işgören sağlama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve yan menfaatler yönetimi, iş güvenliği ve işgören sağlığı işlevleri dikkate alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde bulunan 47 büyük ölçekli işletme oluşturmaktadır. Alanyazında büyük ölçekli işletmelerin İK uygulamalarındaki sorunlarını işlevler temelinde ele alan bir çalışmaya rastlanmamış olması, küçük ve orta ölçekli işletmelerde departman yapılanması biçiminde İK uygulamalarının her zaman gözlenmemesi nedeniyle büyük ölçekli işletmeler tercih edilmiştir. Bakanlar Kurulunun 2005 yılındaki kararı (mevzuat.gov.tr, 25.10.2021) uyarınca “küçük ve orta ölçekli işletme iki yüz elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan ve bu yönetmelikle mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birim ve girişimlerdir”. Bu bağlamda iki yüz elli ve üzeri istihdam sağlayan işletmeler büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, araştırmada alt limit 250 çalışan olarak belirlenmiştir. İşletmelerin seçimi, gönüllülük temelinde kolayda örnekleme yöntemine göre yapılmıştır.

Farklı sektörlerde (hizmet-sanayi-ticaret) faaliyet gösteren ve 250'nin üzerinde çalışanı bulunan 47 işletmenin İK yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmanın verileri lisansüstü eğitim gören öğrencilerden oluşan anketör grup tarafından toplanmıştır. Veri toplama aşamasından önce anketörler, araştırma soruları ve kullanılacak yöntem hakkında bilgilendirilmiştir. Görüşme yöntemi ile yürütülen araştırmada kullanılan form, yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde yanıtlar yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Araştırma verileri Eylül 2019- Aralık 2019 tarih aralığında toplanmış ve iki farklı akademisyen tarafından içerik analizine tabi tutularak

maddeler oluşturulmuştur. Araştırmanın geçerliliğini güçlendirmek için araştırmacılar birbirinden bağımsız kodlama yapmışlardır. Yapılan bağımsız kodlamada benzerlik oranı % 79 olarak elde edilmiş olup, belirtilen oran kodlamanın güvenilirliğine işaret etmektedir. Kullanılan kodlar alanyazından ve verilerin içinden türetilmiştir. Kelime tekrar sayısından yüzdeler hesaplanarak yorumlanmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde; katılımcı işletmelerin bilgileri ile insan kaynakları işlevlerinden olan personel sağlama, eğitim, değerlendirme, ücretleme, iş güvenliği ve sağlığına ilişkin bulguların yanı sıra üst yönetim ile İK yöneticilerinin fikir ayrılığına düştüğü noktalara dair bulgular yer almaktadır.

3. 1. Katılımcı İşletmelerle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletme sayısı 47'dir. Bu işletmelerin 24'ü imalat, 7'si ticaret ve 16'sı hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin 29'u Anonim Şirket, 18'i Limited Şirket türünde olup, 18'i 1980 öncesi, 29'u 1980 sonrası kurulmuştur. Çalışan sayısı 250-500 arası olan 24 işletme; 500-1000 arası olan 14 işletme ve 1000 üzerinde çalışanı olan 9 işletme bulunmaktadır. Görüşme yapılan işletme sayısı sınırlı olsa da bulguların İKY'nin işlevsel sorunlarına ışık tutabileceği düşünülmektedir.

3. 2. İşgören Sağlama İşlevine İlişkin Bulgular

İşgören sağlama gerek büyük ölçekli gerekse KOBİ niteliğindeki işletmeler için her zaman sorun olmuştur. Mersin ilinde KOBİ'lerin sorunlarını belirlemeye dönük yapılan bir araştırmada nitelikli eleman sağlamada %71 oranında zorluk çekildiği ve bunun da önemli bir çoğunluğunun ara eleman olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002:32). Büyük ölçekli işletmeler üzerinde yürütülen bu araştırmada da nitelikli eleman bulma sıkıntısı 23 kez tekrar edilmiş olup, bunu elemanı elde tutma zorluğu izlemiştir. Özellikle mavi yakalı çalışanlar söz konusu olduğunda bulmaktan ziyade elde tutmanın zorluğundan söz edilmiştir. Bir yönetici bu durumu *“Başka işletmelerde çalışanlarla görüşen mavi yakalıları, daha iyi şartlara sahip olduklarını duydukları an işten ayrılabilirler. Yapılabilecek iyileştirmeler varsa bile bu iyileştirmeleri bekleme sabrı göstermiyorlar”* şeklinde açıklamıştır.

İşgören sağlama sorununu bir başka İK yöneticisi, *“En fazla karşılaşılan sorun nitelikli eleman eksikliğidir. Düz eleman alıp onları yetiştirmek uzun zaman alıyor. Piyasada rekabet olduğu için nitelikli elemanı elde tutmak güçleşiyor”* biçiminde dile getirmiştir.

İŞKUR'dan eleman temini maliyet açısından çok avantajlı olmakla beraber gönderilen elemanların işe uygunluk düzeylerinin düşük olması vurgulanan diğer bir sorundur. Mavi yakalı çalışanlar için daha çok İŞKUR'a başvurulmakla beraber özellikle dökümcü, tornacı, dövme operatörü gibi ara elemanları bulma konusunda yaşanan sıkıntıdan söz edilmektedir. İş analizlerinin doğru ve sistematik olarak yapılmaması, adayın yeteneklerini bilmemesi, adayın yetenekleri konusunda yanlış beyanda bulunması, CV'leri taramak yerine tanıdıklar yoluyla istihdamın tercih edilmesi doğru elemanı

sağlamada engelleyici nedenler olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte üzerinde durulan bir başka sorun da mülakatlara yeterli zaman ayrılmaması, mülakatı yapanların süreç ve işletmeyi yeterince tanımamasıdır. Ayrıca engelli çalıştırma zorunluluğu ve işe uygun engelli bulma zorluğu, erkek adayların askerliğini tecil ettirmiş olması, plansız büyümenin ani istihdam gerektirmesi sonucu işe alımın aceleyle getirilmesi sorunlarından bahsedilmiştir. Bununla birlikte beyaz yakalı çalışanlar için çeşitli internet portalları ile referansların yaygın işgören bulma araçları olarak kullanıldığı belirlenmiştir.

İşgören sağlamaya ilişkin belirtilen sorunlar kaynakları temel alınarak üç kategoride toplanmıştır. Tablo 1’de görüleceği üzere görüşme yapılan yöneticiler işgören sağlamada en çok çevreden kaynaklanan sorunlar (%64) yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu grupta %77 oranla belirtilen sorunun ise nitelikli eleman bulma zorluğu olduğu görülmektedir. Örgüt kaynaklı sorunlar ise yakın bir oranla (%62) en çok ifade edilen sorunlar olarak karşımıza çıkmıştır. İşgören kaynaklı sorunlar ise en az vurgulanan (%13) grup olmuştur. Bununla birlikte sadece üç İK yöneticisi işgören sağlamada sıkıntı olmadığını belirtmiştir. Bu işletmelerden biri “*İhtiyaç duyduğumuz alanlarda kurs açıyor. Elemanları bunlar arasından seçiyoruz*” diyerek kendi çözümlerinden bahsetmiştir.

Tablo 1: İşgören Sağlamada Yaşanan Sorunlar

	n	%
Çevre Kaynaklı Sorunlar	30	64
Nitelikli eleman bulma zorluğu	23	77
İŞKUR’un yetkin kişileri göndermemesi	5	17
Sanayide çalışacak eleman bulma zorluğu	2	6
Örgüt Kaynaklı Sorunlar	29	62
Elde tutma zorluğu	12	41
İş analizi yapılmaması	7	24
Nepotizm-Kronizm	4	14
Mülakat hataları	4	14
CV taramasına gereken önemin verilmemesi	1	3
Plansız yatırım ve büyümelerde hızlı ve hatalı işe alımlar	1	3
İşgören Kaynaklı Sorunlar	6	13
Adayın ne istediğini (yeteneklerini) bilmemesi	3	50
Başvuran adayların yanlış beyanı	2	33
Sahte diploma ve sağlık raporu beyanı	1	17
Sorun yok	3	6

3. 3. Eğitim ve Geliştirme İşlevine İlişkin Sorunlar

Eğitim faaliyeti büyük işletmelerin neredeyse tamamında iş başı veya iş dışı olarak farklı şekillerde verilmektedir (Çakıcı, 2014:69). Kullanılan eğitim yöntemleri teoriyle önemli ölçüde örtüşmektedir (Budak, 2013:300-305; Geylan, 2002:128-136). Bazı büyük işletmelerde eğitim faaliyetlerinin, oluşturulan ayrı bir bölüm üzerinden yürütüldüğü gözlenebilmektedir. Buna ek olarak, farklı yöntemler ve kapsam açısından incelendiğinde, eğitimin çok boyutlu işlevlerden biri olduğu söylenebilir. İK yöneticileri, fayda-maliyet ilişkisi net olarak ortaya konulamamış olsa da eğitimin uzun vadede katkısına inanmaktadır. Bununla birlikte eğitimin uzun sürede faydalarının görülmesi, ekonomik ve zaman maliyeti ve eğitim almış personelin işten ayrılma ihtimali, eğitim faaliyetlerinde çekinceler

yaratmaktadır (Çakıcı, 2014:69).

Araştırmada, İK yöneticilerine karşılaştıkları eğitim ve geliştirme sorunları sorulmuştur. Personelin eğitime katılmak istememesi (kelime sıklığı 23) hizmet içi eğitim sorunlarının başında gelmektedir. Bu kapsamda; eğitimin sıkıcı ve gereksiz görülmesi, çalışanların eğitimler sonunda daha fazla sorumluluk yükleneceklerini düşünmeleri, eğitimi ciddiye almamaları, yararsız görmeleri, eğitimi kendi becerilerine hakaret, bilgilerini küçümseme olarak algılamaları, yeni bir şey öğrenmeye direnç göstermeleri, eğitimin personelde yetersiz olduğu hissi uyandırabilmesi, bazı eğitimler sonunda yapılan sınavların stres yaratması gibi nedenlerle eğitime katılım sağlamanın, önemli bir sorun haline geldiği belirtilmiştir. Bir İK yöneticisi *“İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri zorunlu olduğu için (yilda iki kez toplam 16 saat) mutlaka veriliyor. Her yıl zorunlu olan bu eğitim tekrar eden bilgiler oluşu için personele sıkıcı gelebilmektedir”* diyerek sıkılmanın bir nedenine işaret etmiştir. İkinci olarak öne çıkan sorun yine katılımı ilgili olmuştur. Bu kez iş yoğunluğu nedeniyle eğitime katılımın sorun oluşturduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda öğrenme sürecinde hatalı üretim oluştuğu, üretim araç ve gereçlerinde arıza çıkabildiği, özellikle çağrı merkezleri gibi sürekli işin başında bulunulması gereken dinamik işlerde katılımın sağlanmasının problem oluşturduğu ifade edilmiştir.

Eğitimle ilgili üzerinde durulan bir başka sorun bütçenin ayrılması ile ilgilidir. Çünkü üst yönetim eğitimi maliyet olarak görmekte, eğitimin geri dönüşünü (eğitimin katkısını) rakamsal olarak göstermek çok kolay olmadığından eğitimin bütçesini onaylatmak sorun teşkil edebilmektedir. Bu durum İK yöneticileri ile üst yönetimin fikir ayrılığına düştüğü konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitilen elemanların elde tutulmasının zor olması eğitim maliyetine katlanmayı güçleştirmektedir. Eğitim planlamasında bazı hataların olabildiği belirtilen bir diğer husustur. Özellikle eğitim konularının ve eğitimin zamanlamasının sorun teşkil edebildiği belirtilmiştir. Çalışanların uygun zamanı ile eğitmenlerin zamanları uyuşmayabilmektedir. Alanında uzman eğitmen eksikliği, eğitimin çalışanlarda beklenti yaratması ve eğitimde öğrenilenlerin uygulamaya aktarılamaması İK yöneticilerinin belirttiği sorunlardır. Bir İK yöneticisi fikrini *“Kariyer hedefi olan personel eğitimler sonunda beklentiye girmekte, bu beklenti karşılanamadığı zaman şirkete inançları azalmakta ve işten ayrılmalarına neden olmaktadır”* şeklinde ifade etmiştir. Öte yandan bir yöneticide, ‘eğitimin personelde yetersizlik hissi yaratması’ sorunundan bahsetmiştir. Söz konusu yönetici *“çalışanlarda oluşan ben işimi yapamıyorum da o yüzden beni kurslarla uğraştırıyorlar algısı ile eğitimi kendi becerilerine ve bilgilerine hakaret olarak algılaması en büyük sıkıntımız”* ifadesiyle eğitim sonrasında yaşanan bir başka soruna işaret etmiştir.

Tablo 2: Eğitim ve Geliştirmede Yaşanan Sorunlar

	n	%
İşgören Kaynaklı Sorunlar	35	74
Personelin eğitime katılmak istememesi	23	66
Eğitimin yararına inanmaması /eğitimin teorik kalması	5	14
İş yoğunluğu nedeniyle eğitime katılamama	7	20
Eğitim Süreciyle İlgili Sorunlar	10	21
Maliyeti nedeniyle üst yönetime kabul ettirme zorluğu	5	50
Eğitim planlamasında hatalar	4	40
Alanında uzman eğitmen eksikliği	1	10
Eğitim Sonrasında Yaşanan Sorunlar	5	11
Eğitilen elemanı elde tutma sorunu	3	60
Eğitimin çalışanlarda beklenti yaratması	1	20
Eğitimin personelde yetersizlik hissi yaratması	1	20
Eğitime ihtiyaç yok	2	4

Yanıtların içerik analizi sonucunda Tablo 2’deki kategoriler elde edilmiştir. Buna göre görüşme yapılan yöneticiler işgören sağlamada en çok işgören kaynaklı sorunlar (%74) yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu grupta öne çıkan ise %66 oranla personelin eğitime katılmak istememesi olmuştur. Eğitim süreciyle ilgili sorunlar %21 oranla ifade edilmiştir. Eğitim sonrasında yaşanan sorunlar ise en az vurgulanan (%11) grup olmuştur. Buna karşın sadece iki İK yöneticisi eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmiştir.

3. 4. Performans Değerlendirme İşlevine İlişkin Sorunlar

Büyük işletmelerde yapılan bir araştırmaya (Çakıcı, 2014:56) göre, performans değerlendirmesi de tıpkı hizmet içi eğitim gibi önemsenen, yöntem ve sistem olarak gelişmiş bir İKY işlevidir. Performans değerlendirme sonuçları birçok alanda kullanılmakta, bunların başındaysa eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret artışı ve terfi gelmektedir.

Personelle ilgili verilen birçok kararın temelini oluşturan performans değerlendirmesi, sorunların yanında hataları da içermektedir. Dolayısıyla değerlendirmede karşılaşılan sorunlarla birlikte yapılan hatalar da anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda ‘Değerlendirme hataları’ açık ara performans değerlendirmede karşılaşılan en önemli sorun olarak belirlenmiştir. İK yöneticilerinin bir bölümü; duygularıyla önyargılarının objektif olmalarına etki ettiğini, motivasyonu düşürmemek veya işten çıkarılmalarına sebep olamamak için aşırı hoşgörü hatası yapabildiklerini belirtmişlerdir. Öne çıkan bu hata kaynakları dışında; tek kriter üzerinden ölçüm yapılması, merkezi eğilim, katılık, halo etkisi ve değerlendirmenin bir intikam aracı olarak görülmesi de hata kaynakları arasında gösterilmiştir. Ayrıca, iş koşullarının dikkate alınmaması ile çok kişiyi kısıtlı bir zaman diliminde değerlendirmek çalışanları karıştırmaya yani yakın zaman etkisi hatalarına neden olabilmektedir.

Personelin ‘performans değerlendirme sistemine güvenmemesi’ ile ‘değerlendirme kriterlerini belirleme zorluğu’ ikinci sırada önemli sorun olarak belirtilmiştir. Personelin performans değerlendirme

sistemine güvenmeme nedenleri olarak; yararı konusunda ikna olmamaları, denetleniyor hissi vermesi, haksızlık edildiği algısı, adil yapılmadığı inancı gibi faktörlere işaret edilmiştir.

‘Ast-üst ilişkilerini zedeler’ düşüncesi bir diğer değerlendirme sorunu olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda; personelin yöneticisine olumsuz tavır alması, güven/saygı yitimi ve çatışmaya meydan vermesi nedeniyle ilişkilerin zarar gördüğü ifade edilmiştir. Performans hedeflerinin çok yüksek tutulması, değerlendirmenin zaman alması, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı, değerlendirmeyi yapanların yetersizliği ve geribildirimde karşılaşılan sorunlar performans değerlendirmede karşılaşılan diğer sıkıntılar olarak dillendirilmiştir.

Geribildirim yapılmaması bir eksiklikler ancak işletmeler geribildirimde bulunmalarına rağmen süreç boyunca sorun yaşayabilmektedir. Geribildirimde bulunan İK yöneticilerinden, söz konusu sürecin doğru yürümediğini düşündüklerine dair görüş bildirenler bulunmaktadır. Sümer (2000:79) tarafından yapılan bir araştırmada, Türkiye’nin de dahil olduğu güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, geribildirimde bulunmak veya 360 derece değerlendirme yöntemi uygulamak gibi eşitlikçi ya da radikal yöntemlerin yerine daha klasik yukarıdan aşağı performans değerlendirmenin sıcak karşılanacağı ifade edilmektedir.

Bir insan kaynakları yöneticisi “*performans düşüşlerinin nedenleri; liyakat, ekonomik sıkıntılar, çalışma koşulları, baskı, ailevi sıkıntılardır. Bunlar iyileştirilmedikçe performansla not vererek beklenen başarı elde edilemez*” diyerek daha köklerde yer alan bir performans sorununa işaret etmiştir.

Tablo 3: Performans Değerlendirmede Yaşanan Sorunlar

	n	%
Değerlendirme Kriterleriyle İlgili Sorunlar	29	62
Değerlendirme hataları	21	72
Değerlendirme kriterlerini belirleme zorluğu	6	21
Performans hedeflerinin yüksek tutulması	2	7
Değerlendirme Süreciyle İlgili Sorunlar	7	15
Değerlendirmenin zaman alması	2	29
Değerlendirmeyi yapacak kişilerin belirlenmesi	1	14
Değerlendirmeyi yapanların PD konusundaki yetersizliği	1	14
Değerlendirmeyi yapanların ast-üst ilişkilerini zedeler inancı	3	43
İşgören Kaynaklı Sorunlar	7	15
Personelin PD sistemine güvenmemesi	6	86
Geribildirim	1	14
Performans Değerlendirme Sistemi yok	5	11

Pek çok işletmede yaygın olarak yer bulan performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlar Tablo 3’te özetlenmiştir. Görüldüğü üzere görüşme yapılan yöneticiler performans değerlendirmede en çok değerlendirme kriterleriyle ilgili sorunlar (%62) yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu grupta %72 oranla en çok belirtilen sorun değerlendirme hatalarıdır. Değerlendirme süreciyle ilgili sorunlar ile işgören kaynaklı sorunlar ise aynı oranda (%15) vurgulanmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılan 47 işletmenin 5’inde performans değerlendirme sistemi olmadığı belirtilmiştir.

3. 5. Ücret ve Yan Menfaatlere İlişkin Sorunlar

Ücret ve yan menfaatler yönetimi konusunda yaşanan sorunlar hakkında katılımcıların verdiği yanıtlar içerik analizi yapılarak Tablo 4'teki kategoriler elde edilmiştir. Ancak bu konuda diğer İK işlevlerine göre daha sınırlı bilgi verilmiştir. İlgili soruyu katılımcıların 8'i sıkıntı yok şeklinde yanıtlarken, 19 katılımcı konuya ilişkin bilgi vermemiştir. Kalan 20 İK yöneticisi ise; mesai saatlerinin ödenmemesi, piyasa ücretinin altında ücret verilmesi, yan menfaatler ve ücret zam dönemlerinde üst yönetimi ikna etmede yaşanan güçlükler, ücretlerde gizlilik ilkesine uyulmaması, personelin rakip işletme ücret ve yan menfaatlerini kendisinininkiyle kıyaslaması, ücret ödemelerinde gecikme yaşanması gibi sıkıntılardan söz etmişlerdir.

'Mesai ücretinin ödenmemesi' en çok işaret edilen ücret sorunudur. Görüşmelerden edinilen bilgilere göre, mesai ücreti vermek yerine yarım veya tam gün izin kullandırtmak yaygın bir uygulama haline gelmiştir.

Piyasa ücretinin altında ücret verilmesi ve işletme sahiplerinin yan menfaat uygulamalarına sıcak bakmaması İK yöneticilerini personel ile üst yönetim arasına sıkıştıran bir konu olmaktadır. Piyasa ücret araştırmasını İK bölümü yapmakta ve bu nedenle personel tarafından suçlanabilmektedir. Yaşanan durumu bir İK yöneticisi "*Piyasa ücret araştırmasında düşük ücret veren şirketleri tercih ediyoruz. Patronun işçiyi en az ücret ile en verimli çalıştırmayı istemesi İK olarak bizi çok zorluyor*" sözleriyle açıklamaktadır.

Bir İK yöneticisi, "*İşçi ve işveren arasındaki iş aktini düzenleyen kanunlar ve mevzuatlar çok açıktır. Ancak sigortasız personel çalıştırma, düşük ücretli resmi muhasebe kayıtları, asgari geçim indirimleri ve kâğıt üzerinde görünen kıdem tazminatları gibi işçiyi korumayan bir düzen maalesef sürmektedir*" sözleriyle ücret yönetiminin işletme lehine işlediğini emek boyutunun ihmal edildiğini vurgulamaktadır.

Tablo 4: Ücret ve Yan Menfaatlerde Yaşanan Sorunlar

	n	%
Örgüt Kaynaklı Sorunlar	13	65
Mesai ücretlerinin ödenmemesi	6	46
Yan menfaat uygulamasına işverenin sıcak bakmaması	4	31
Ücret/Maaş ödemelerinde gecikme	2	15
Ücret/maaş artışı gerektiği durumlarda üst yönetimi ikna etmekte zorlanma	1	8
Sektörle İlgili Sorunlar	12	60
Toplu iş sözleşmesi dönemlerindeki anlaşmazlık	4	33
Piyasa ücretinin altında ücret uygulaması	4	33
Rakip işletmelerle ortak bir nokta belirleyememek	2	17
Personelin rakip firmalar ile kıyaslama yapması	2	17
Diğer Sorunlar	5	25
Ücretlerde gizlilik ilkesine uyulmaması	3	60
Enflasyon	2	40
Sorun yok	8	17

Sendika ile toplu iş sözleşmesi döneminde huzursuzluk yaşanabildiği en can alıcı konunun ücret zamları olduğu belirtilmiştir. Ücret artış oranı konusunun tarafları tehditlerde bulunma noktasına getirebildiği, sözleşme imzalama süresinin bu nedenle uzadığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte toplu iş sözleşmesi imzalandıktan sonra sözleşme hükümlerine uyulduğu için bir daha ki sözleşme dönemine kadar ücret ve yan menfaatler konusunda sorun yaşanmadığı vurgulanmıştır. Paralel şekilde sorun yaşanmadığını belirten İK yöneticileri “*Ücret ve yan menfaatler idare sözleşme tasarısında nasıl belirtilmişse, bu sözleşme tasarısına uygun olarak belirliyoruz sıkıntı olmuyor*” diyerek sözleşmelerin önemine vurgu yapmıştır.

Tablo 4’te görüleceği üzere, bu soruya yanıt veren 20 İK yöneticisinin %65’i örgütten kaynaklı sorunlar yaşadıklarını belirtirken, %60’ı sektörle ilgili sorunların varlığından söz etmiştir. Mesai ücretlerinin ödenmemesi ise örgütten kaynaklı sorunların başında gelmektedir. Ücretlerde gizlilik ilkesine uyulmaması ve enflasyon ise diğer sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya dahil edilen 47 büyük ölçekli işletmenin 8’i (%17) herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

3. 6. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığına İlişkin Sorunlar

Türkiye’de yapılan çalışmalar önlemlere rağmen iş kazaları ve meslek hastalıklarını azaltmada istenen seviyeye gelineemediğine işaret etmektedir. Kazaların birçok nedeni olmakla birlikte, koruyucu ekipman kullanılmaması ile dikkatsizlik, bu nedenlerin başında gelmektedir. İmalat sektöründe, iş kazaları sonucunda özellikle kırıklar, kesikler ve uzuv sıkışmaları sık karşılaşılan iş kazaları olarak görülürken, işitme kaybı, boyun ve bel ağrıları, solunum yolu ile akciğer rahatsızlıkları bu alandaki iş hastalıkları olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektöründe ise çoklukla trafik kazası olmakta, bu kazalar yaralanma ve hatta ölümle sonuçlanabilmektedir. Sinir hastalıkları, kireçlenme, eklem sorunları ile görme problemleri ise hizmet sektöründe görülen iş hastalıklarıdır (Çakıcı, 2014:74).

İş güvenliği ve işgören sağlığı konusunda 35 işletme bazı sıkıntılardan söz ederken 12 işletme sıkıntı olmadığını belirtmiştir. İş güvenliği ve işgören sağlığı konusunda en çok tekrar edilen sorunlar; kurallara uyulmaması ve koruyucu ekipmanların kullanılmaması ile eğitimlere direnç gösterilmesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu konularda doğrudan ifadelerden bazı örnekler aşağıda yer almaktadır.

“İş güvenliği ekipmanlarının bana bir şey olmaz anlayışıyla kullanılmaması eğilimi en önemli sorundur. Güvenlik donanımlarını kurallara uygun kullanmamaları, keyfi çıkarmaları, isteksizlik ve bilinçsizlik söz konusu ...”

“İnşaat sektöründe durum malum. Ustalara ve işçilere zorla baret taktırmak, emniyet kurallarına uyararak çalıştırmak çok zor. Bu tip uyarı ve gereklilikleri kendilerini beceriksizlikle suçlamak olarak algılıyorlar.”

“Maalesef önlem almak gereksiz bir detay olarak görülüyor. Zaman zaman küçük kazalar

olabiliyor. Sadece üşendiği için çelik eldiven giymeyen bir kasabın elini kesmesi gibi. Çoğu kazanın nedeni ihmal.”

“Tecrübeli elemanlar, tecrübenin verdiği rahatlıkla alınması gereken tedbirler konusunda rahat davranabiliyorlar.”

İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitimler verilmesi, iş güvenliği uzmanı istihdam edilmesi ve risk analizi yapılması 2013’den beri yasal bir zorunluluktur. Ancak, alınan yanıtlardan; gerekli bilinç oluşturmak amacıyla verilen eğitimlere katılım ve edinilen bilginin uygulanması konusunda sıkıntılar olduğu anlaşılmaktadır. Bir yönetici bu durumu, *“İşçiler iş sağlığı ve işgören güvenliğiyle ilgili kuralları ve eğitimleri angarya olarak görüyorlar, bu konulardaki eğitimleri zorunlu kıldığımız halde, personel bu eğitimleri önemsiz ve gereksiz görüyor”* ifadeleriyle belirtmiştir. Bir başka ifadede durum şöyle özetlenmektedir. *“İş sağlığı ve güvenliği yasası ile iş kazalarının azaltılması ve çalışanların bedensel, ruhsal, sosyal iyilik durumlarını en üst düzeye çıkarmayı hedefliyoruz. İş sağlığı ve güvenliği konularında uzmanlarımız tarafından eğitimler veriliyor. Ancak uygulama konusunda yeterli bilinç yerleşmiyor. Bu da bazı kazaların nedenini oluşturabiliyor.”*

Perakende sektöründe sürekli ayakta durma gerekliliği, çağrı merkezlerinde sürekli konuşma gerekliliği nedeniyle bu işlerde mola sürelerinin kısa olması ayrı bir sorun olarak dillendirilmiştir. İlkinde varis ve sırt ağrısı, ikincisinde farenjitin meslek hastalığı olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri *‘Kasıtlı iş kazası yapılmaktadır’* ifadesi olmuştur. Bunun nedeninin kaza nedeniyle rapor alma isteği olduğu belirtilmiştir. İş güvenliği konusunda bir sıkıntı olmadığını ifade eden 12 İK yöneticisi bunu; iş güvenliği konularında eğitimlere, iş güvenliği ve sağlığı tedbirlerine uyulup uyulmadığının firma yetkililerince sürekli denetlenmesine ve iş güvenliği ve sağlığı uzmanı istihdam edilmesine dayandırmışlardır. Hizmet sektörü ve ticaret sektörü iş kazası riskinin düşük olduğu yerlerdir. Sıkıntı olmadığını belirtenlerin 10’u bu sektörlerde yer almaktadır.

İK yöneticilerinden, iş güvenliği ve işgören sağlığı konusunda yaşanan sorunlara dair yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 5’teki kategoriler elde edilmiştir.

Tablo 5: İş Güvenliği ve İşgören Sağlığında Yaşanan Sorunlar

	n	%
İşgören Kaynaklı Sorunlar	31	66
Kurallara uymama ve koruyucu ekipmanları kullanmama	18	58
Eğitilmeye direnç gösterme	12	39
Kasıtlı iş kazası	1	3
Örgüt Kaynaklı Sorunlar	14	30
Molaların az olması	8	57
İşverenin gereken önlemleri yeterince almaması	2	14
Fiziksel koşulların olumsuz olması	2	14
Çalışma sürelerinin uzun olması	2	14
Sorun yok	12	26

Tabloya göre, katılımcıların %26’sı sıkıntı yaşamadığını belirtirken, %66’sı işgören kaynaklı

sorunların varlığından bahsetmiş, bunların da %58'i kurallara uyulmaması ve koruyucu ekipmanların kullanılmamasını vurgulamıştır. Örgüt kaynaklı sorunlar (%30) içinde ise molaların az olması en çok tekrarlanan ifade olmuştur.

3. 7. Üst Yönetimle Yaşanan Çatışmalar

Görüşmeye katılan İK yöneticilerinin yaklaşık %83'ü üst yönetimle çatışma yaşamadıklarını ifade etmekle birlikte 8 yönetici birtakım çatışma alanlarının varlığından söz etmiştir. Bu bağlamda çatışmaların genel olarak ücret ve yan menfaatler, planlama, eğitim ve performans yönetimi işlevlerine ilişkin uygulamalardan kaynaklandığı bulgulanmıştır. Yöneticiler, üst yönetimin İK'yı sadece prosedürleri yerine getirmekle görevli olarak gördüğünü, inisiyatif kullanmalarına ve kararlara katılmalarına engel olduğunu, sistematik bir yapı kuramadıkları için hem üst yönetimle departmanlar arasında hem de işverenle işgören arasında kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının ifadeleri, İK yöneticilerinin tüm tarafları memnun etmesinin zorluğuna işaret etmektedir. *“İK yöneticiler genelde üst yönetim ile işçiler arasında kalabilmektedir. Bir tarafta patron ve onu temsil eden yönetim, diğer yanda işçi ve işçi sendikaları bulunmakta, çoğu zaman çatışan talepler nedeniyle, iki tarafı da memnun etmekte zorluk yaşanmaktadır. Diğer yandan üst yönetim ile diğer departman yöneticileri arasında da kalıyoruz. Şirket içi personel bütçe çalışmaları sonucu personel azaltma talebi patron/tepe yönetiminden gelirken departman yöneticilerinin elaman ihtiyaç talebi ve bu talebin hızla karşılanması isteği çatışma yaratabiliyor”*.

“Az personelle çalışma isteniyor. Bu kez işleri yetiştirmek için mesai yapmak ve ücret vermek gerekiyor. Ücret artışı olmadan ya da mesai ücreti verilmeden işçi çalışsın isteniyor. Bu bizim personel ile aramızı açıyor”

Üst yönetimin insan kaynakları yönetimi işlevine atfettiği önem, onun işletme içindeki itibarını ve etkinliğini etkilemektedir. Bir katılımcı bu realiteyi şu şekilde ifade etmiştir. *“İK yönetiminin güç ve etkinliği, sahip ve tepe yönetimin bakış açısına bağlı. Patronaj yönetim ve merkezileşme arttıkça, gücümüz ve itibarımız azalıyor, kurumsallaşma ve profesyonel yönetim anlayışı arttıkça güç ve etkinliğimiz artıyor”*

Üst yönetim ile işgören arasında sıkıştığını ifade eden İK yöneticileri, işlerinin gereğini yapabilmek için daha fazla hareket alanı talep etmektedirler. Bu bağlamda kurumsal yapıların ve profesyonel yönetim anlayışının ilişkileri daha sağlıklı hale getirebileceğinden söz etmek mümkündür.

SONUÇ

İşletmeler için en değerli kaynağın insan olduğu görüşünün yaygınlaştığı günümüz koşullarında İKY her işleviyle daha değerli hale gelmiş ve etkin çalıştırılması gereken bir sistem halini almıştır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi ve büyümesinde sahip oldukları insan kaynağı kritik bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda İKY'nin girift yapısının tüm işlevleri ile

birlikte etkin çalıştırılması gerektirdiğinin altını bir kez daha çizmek gerekmektedir.

İK uygulamalarını stratejik bağlamda değerlendirmek ve bu yönde yapısal değişimler gerçekleştirmek, personel temelli bakış açısından insan kaynağına geçişin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Ancak uygulamada, bazı işletmelerin salt “olması gerekiyor” düşüncesi ile İK departmanı oluşturduğu yani sistemsel bir bakış açısı taşımadığı dolayısıyla İKY'nin getirilerinden faydalanamadığı gözlemlenmektedir.

Büyük ölçekli işletmelerin İK uygulamalarının daha kapsamlı, işlevsel ve sistematik olması beklenmekle birlikte, işletme ölçeğinden ziyade bakış açısının etkili olduğu gözlenmektedir. İK yöneticilerinin aksettirdiği bilgiler ışığında İKY'nin işlevsel sorunları hakkında aşağıda belirtilen genel değerlendirmeler yapılabilir.

Nitelikli eleman sağlama sorunu Türkiye’de yıllardır var olan bir sorundur. Araştırmada personel temininde, nitelikli eleman bulma sıkıntısı ilk sırada yer alırken bunu elemanı elde tutma zorluğu izlemiştir. Özellikle mavi yakalı işgörenlerde bulmaktan ziyade elde tutmanın zorluğundan söz edilmiştir. Yılmaz ve Güngör’ün (2018: 156) çalışmasında da benzer sorunlara dikkat çekilmektedir. Konaklama işletmelerinde yürütülen araştırmada eğitilmiş işgören temini ve genç işgörenlerin sadakat problemi önemli sorunlar olarak bulgulanmıştır. Oysa etkili İK uygulamalarının sonuçlara, işgörenlerin bağlılığı ve işe adanmışlık gibi olumlu etki etmesinin beklendiği ifade edilmektedir (Uyargil vd. 2020: 919).

Yılmaz ve Güngör (2018: 151-152) büyük işletmelerin iş başvurularını daha çok internet portallarından, küçük işletmelerin ise İŞKUR ve çevreden kabul ettiğini raporlamıştır. Bu araştırmada da beyaz yakalı çalışanlar için çeşitli internet portalları ile referansların yaygın işgören bulma araçları olarak kullanıldığı belirlenmiştir. İŞKUR aracılığıyla eleman temini de maliyet açısından çok avantajlı olmakla beraber İŞKUR’dan gönderilen elemanların işe uygunluk düzeylerinin düşük olması işaret edilen diğer bir sorundur.

Eğitim konusunda en önemli sorun, personelin eğitime katılmak istememesidir. Bunun başlıca nedenleri; eğitimin sıkıcı ve gereksiz görülmesi, çalışanların eğitimler sonunda daha fazla sorumluluk yükleneceklerini düşünmeleri, eğitimi ciddiye almamaları, yararsız görmesi, eğitimi kendi becerilerine hakaret, bilgilerini küçümseme olarak algılamaları, yeni bir şey öğrenmeye direnç gösterilmesi, eğitimin personelde yetersiz olduğu hissi uyandırabilmesi, bazı eğitimler sonunda yapılan sınavların stres yaratmasıdır. Üst yönetimin eğitimin maliyetine katlanmak istememesi, eğitilen elemanların elde tutulmasının zor olması, eğitim planlamasında yapılan hatalar ise bulguların diğer sorunlar arasındadır. Hızla değişen rekabet koşullarına ve çevreye uyumun dolayısıyla varlığını sürdürebilmenin temelini eğitim olduğundan söz etmek mümkündür. İşgören açısından eğitime katılımda isteksizlik ve eğitimin gereksiz görülmesinin eğitim programlarının etkin planlanmamasından kaynaklanabileceği düşünülmekle beraber bu fikrin yapılacak araştırmaların bulgularıyla desteklenme gereksinimi vardır.

Bununla birlikte her ne kadar 47 işletmenin sadece 2'si eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmiş olsa da bulgunun nedeninin ve örgüte etkilerinin de ayrıca incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Performans değerlendirme işlevinde, 'değerlendirmede yapılan hata kaynakları' karşılaşılan en önemli sorundur. Önyargılar ve kişisel duygular objektif değerlendirmeyi olumsuz etkileyen en önemli nedenlerdir. Personelin 'performans değerlendirme sistemine güvenmemesi' ile 'değerlendirme kriterlerini belirleme zorluğu' ikinci sırada önemli sorun olarak belirtilmiştir. Yararı konusunda ikna olmamaları, denetleniyor hissi vermesi, haksızlık edildiği algısı, adil yapılmadığı inancı gibi faktörler personelin performans değerlendirme sistemine güvenmeme nedenleridir. Benzer bulgulara Yılmaz ve Ünsar'ın (2008: 22) çalışmasında da rastlanmıştır. Tekstil firmaları üzerinde yürütülen araştırmada işgörenlerin, yöneticilerin performans değerlendirmede hata yaptıkları konusunda görüş birliği olduğu ifade edilmekte bu nedenle değerlendirme yapanların konu ile ilgili eğitim almaları gerektiği belirtilmektedir. Aynı çalışmada performans değerlendirmesinin etkin yürütülmemesi durumunda verimlilik üzerinde olumsuz etkilere neden olabileceğinin de altı çizilmektedir. Performans değerlendirme sorunları bağlamında paralel bulguların tespit edildiği Mert'in (2020: 92) araştırmasında ise hem yöneticilerin hem de işgörenlerin performans değerlendirmenin etkinliği konusunda bilgilendirilmesinin sistemden beklenen faydayı elde etme konusunda kilit role sahip olduğu ifade edilmektedir.

Performans değerlendirme ile ilgili dikkat çeken bir başka bulgu, büyük ölçekli işletmeler üzerinde yapılmış olan bu araştırmaya katılan 5 işletmenin performans değerlendirme sisteminin olmadığını ifade etmesidir. Benzer bulgu konaklama işletmeleri üzerinde yürütülen bir başka araştırmada da raporlanmış ve katılımcıların '... etkisi olmadığı için sisteme inanç yok!' ifadesini kullandığı belirtilmiştir (Yılmaz ve Güngör, 2018: 153). Söz konusu işletmelerin ve benzerlerinin neden bu sisteme ihtiyaç duymadıklarını, nasıl bir yöntem izlediklerinin ve bu duruma yönelik sonuçların araştırmaya değer olduğu düşünülmektedir.

Ücret ve yan menfaatlerle ilgili en çok işaret edilen sorun, 'Mesai ücretinin ödenmemesidir'. Mesai ücreti vermek yerine yarım veya tam gün izin kullandırmak yaygın bir uygulamadır. Piyasa ücretinin altında ücret verilmesi ve işletme sahiplerinin yan menfaat uygulamalarına sıcak bakmaması İK yöneticilerini işgören ile üst yönetim arasına sıkıştıran bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Toplu İş Sözleşmesi dönemi tarafların en gergin olduğu dönem olup, ücret konusunun, tartışmaları tehdit noktasına kadar getirebilmesi bir diğer sorundur. Ancak Toplu Pazarlık sonunda sulh atmosferiyle iş hayatının devam ettiği anlaşılmıştır. Yapılan bir başka araştırma (Çakıcı, 2014: 73), mümkün olan en düşük ücrette anlaşmanın ve gizliliğin yaygın bir ücret politikası olarak uygulandığını raporlamıştır. Bu politikalar kendi içinde başka sorunlara da kaynak olabilmektedir.

İş güvenliği ve işgören sağlığı konusunda en çok tekrar edilen sorunlar; kurallara uyulmaması ve koruyucu ekipmanların kullanılmaması ile eğitimlere direnç gösterilmesidir. "Kasıtlı iş kazası" sorunu ise araştırmanın dikkat çekici bulgularından birisidir.

Üst yönetimle zaman zaman çatışma yaşadığını belirten işletmeler olmuştur. Bu çatışmaların daha çok ücret ve yan menfaatler, planlama, eğitim ve performans yönetimi işlevlerine ilişkin uygulamalardan kaynaklandığı bulgulanmıştır.

İK yöneticilerinin; işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikte işgörenleri işe almak, başarı odaklı ve huzurlu bir iş yaşamı sağlamak, mevcut işgörenlerin performanslarını doğru değerlendirmek, onları geliştirmek ve kariyer beklentilerinin karşılanmasını sağlamak, işgören ve işletme çıkarlarını dengede tutmak ve bunlar için güçlü politikalar oluşturmak gibi ağır denebilecek görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Araştırmanın ilgi çekici bulgularından biri de İK yöneticilerinin tarafların beklentilerini karşılayarak memnun etmek gibi bir rolünün olması ancak tüm çabalarına rağmen bu konuda arzu edilen başarıyı sağlamanın hiçte kolay olmadığıdır. Bu nedenle aşağıdaki önerilerin dikkate alınması yarar sağlayabilir.

Araştırmadan çıkarılabilecek önemli sonuçlardan biri de İKY'nin işletmedeki etkinliği ve gücünün üst yönetimin takdir ettiği kadar olmasıdır. İK yöneticisi şirket ile işgören arasında dengeleyici ve bütünleştirici bir unsurdur ve işi zordur. Ülkemizdeki ekonomik sorunlar ve COVID-19 pandemisi sonrası esnek çalışma biçimleri bu zorluğu daha da artıracaktır düşüncesindeyiz. Bu nedenle İKY ile amaçlananların, söylemde kalmayıp eyleme dönüşmesi üst yönetimin mutlak, sürekli ve bilinçli desteğini gerektirmektedir.

Türkiye'de lisansüstü düzeyde İK eğitimi veren programların yanında alanda danışmanlık yapan profesyonel firmalar da bulunmaktadır. İşletmelerin üst yönetimleri, İK kadrolarını oluştururken adayların eğitim altyapısını gözetmeli ve gerekli durumlarda da tamamlayıcı eğitim programlarından destek alınmalıdır.

İK yöneticileri yönetici geliştirme programlarına dahil olmalı, özellikle İKY fonksiyonlarının her biri için teknik bilginin yanı sıra, insan psikolojisi ve davranış konularında sistematik eğitimler aldırılmalıdır. Ancak teorik bilgiyi uygulamada kullanma yetisinin deneyim yoluyla geliştiği unutulmamalıdır. Bu bağlamda alanda yapılan uygulamaları ve sorunları raporlayan bilimsel çalışma bulgularının yöneticilere yol gösterebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada, İKY'de karşılaşılan darboğazlar bağlamında sektörler arasında bir farklılık gözlenmemiştir. Bununla birlikte sektör temelinde daha ayrıntılı araştırmalar yürütülmesi ve bu araştırmaların zaman içinde tekrarlanması uygulamadaki eksiklikleri görmek açısından yarar sağlayabilir. Bu araştırmada İKY işlevlerini yerine getirirken ne tür sorunlar yaşandığına ilişkin bir durum tespiti yapılmıştır. İKY işlevleri, tek tek ele alınıp karşılaşılan darboğazlar hususunda daha ayrıntılı net resimler ortaya konabilir. Zaman zaman bu tip araştırmaların tekrarı İKY'nin Türkiye'deki seyrini ortaya koyması bakımından yarar sağlayabilir. Geçmişe bakıldığında büyük ve kurumsallaşmış işletmelerde İKY'nin rüştünü ispatlamada önemli yol kat ettiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2008). İnsan kaynakları planlaması ve işgören seçimi. C. Uyargil, A. Özçelik, Z. Adal, G. Dündar, İ. D. Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, L. Tüzüner (Eds.), 3. Bs. *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (ss. 99-180). İstanbul: Beta Yayınları.
- Akıncı, A. (2002). Küçük ve orta boy işletmelerin başarı ve başarısızlık nedenleri üzerine bir araştırma. *Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5 (17), 121-125.
- Bakanlar Kurulu Kararı (2005). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*. 15 Ekim 2021 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.20059617.pdf> adresinden erişildi.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Çakıcı, A. (2014). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları uygulamaları. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (1), 56-82.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları.
- Geylan, R. (2002). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- İzci, F. ve Yıldız, M. Ş. (2017). Türkiye’de kamu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş: Temel sorunlar ve çözüm önerileri. *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (3), 397-412.
- Mert, İ. S. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sorun, çözüm ve etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 79-96. Doi No: 10.29131/uiibd.741314
- Özgeldi, M. ve Günay, Ş.T. (2010). Bilişim sektöründe insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Kongre Bildiriler Kitabı* içinde (ss.194-197). Adana: Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.
- Pelit, E. ve Şen, H. (2016). Turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitim sorunları ve çözümünde insan kaynakları yönetimi biriminin rolü: Kavramsal bir değerlendirme. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 43.
- Pelit, E. ve Ak, S. (2018). İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme ile ilgili sorunlar: Turizm işletmeleri örneğinde teorik bir inceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 39-74. Doi No: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2018.2/38.39-74
- Pelit, E. ve Çetin, A. (2019). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak performans değerlendirme ve sorunlar: Kavramsal bir değerlendirme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 165-203. Doi No: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.165-203
- Resmî Gazete, (2003). *İş Kanunu*, Kanun No: 4857, Madde 77. 25 Ekim 2021 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm#1> adresinden erişildi.
- Robbins S.P. (1997) *Managing today*. New Jersey: Prentice Hall.
- Serinkan, C. ve Cabar, H. (2008). KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli’deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-27.
- Sümer C. (2000). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. Z. Aycan (Ed.). *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (ss.57-90). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 21.
- Uğur, A. ve Köseoğlu, D. (2018). Belediyelerde insan kaynakları yönetimine geçiş ve karşılaşılan sorunlar üzerine bir değerlendirme. *Bilgi*, 20 (1), 147-178.
- Uyargil, C. ve Aydınli Kulak, F. (2011). İlaç sektöründe firma ölçeği açısından insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, içinde (ss.225-227). Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.
- Uyargil, C., Tüzüner, V. L., Aydınli Kulak, F. ve Atay, S. E. (2020). Farklı yaklaşımlar açısından İKY bildirimleri: 1994-2017 yılları arasında alandaki değişim ve gelişime yönelik bir inceleme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75 (3), 899-924. Doi No: 10.33630/ausbf.672272
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2008). Performans değerlendirme sisteminin işletme verimliliği üzerine etkisi ve örnek

bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 1-25.

Yılmaz, T. ve Güngör, D. (2018). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi genel görünüm, sorunlar ve çözümler üzerine nitel bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 145-161.