

T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİMİ: KIRKLARELİ  
İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ESİN BALKAN

E. BALKAN

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2019

HAZİRAN- 2019

**T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİMİ: KIRKLARELİ  
İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**ESİN BALKAN**

**TEZ DANIŞMANI:  
Doç. Dr. RAMAZAN TİYEK**

**HAZİRAN– 2019**

**T.C.**  
**KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**


İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Esin BALKAN'ın "Sosyal Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Kırklareli İlinde Bir Alan Araştırması" başlıklı tezi 28/06/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Dr.Öğr.Üyesi Yasin ÇAKIREL  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

Bu tezin Yüksek Lisans elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığını onaylarım.

Prof.Dr. Gülnur ETİ İÇLİ  
**İşletme Anabilim Dalı Başkanı**

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

  
Doç.Dr. Ramazan TİYEK  
**Tez Danışmanı**

**Jüri Üyeleri:**

Doç.Dr. Ramazan TİYEK

Doç.Dr. Bora YENİHAN

Dr.Öğr.Üyesi Şenol ÖZTÜRK

Kırklareli Üniversitesi

Kocaeli Üniversitesi

Kırklareli Üniversitesi


**Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.**

Esin Balkan

28.06.2019

## ÖZ

### SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: KIRKLARELİ İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans, İşletme  
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Ramazan Tiyek  
Haziran 2019

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.

## **ABSTRACT**

### **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SOCIAL SERVICES: A FIELD STUDY IN KIRKLARELI**

**Balkan, Esin**

**Master of Arts, Business Administration  
Supervisor: Assistant Professor Ramazan Tiyek**

**June 2019**

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 Kirklareli where the research data were obtained.

**Key Words:** Social Work, Social Work Enterprises, Human Resources, Human Resources Management, Working Life.

## ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında emeği geen, bilgi ve fikirlerini benimle paylaşan, yol gösteren, destek olan saygı değer danışmanım Do. Dr. Ramazan Tiyek'e sonsuz teşekkrlerimi sunarım.

Hayatım boyunca ve alışmam sırasında bana daima güvenen, her zaman yanımda olarak anlayış ve desteklerini esirgemeyen sevgili ve değerli aileme sonsuz şükranlarımı içtenlikle sunarım.

Esin Balkan

Haziran, 2019

Kırklareli





## İÇİNDEKİLER

<b>BEYAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZ.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>TABLOLAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİ.....</b>	<b>3</b>
1.1.SOSYAL HİZMETİN TANIMI.....	3
1.2. TÜRKİYE’DE SOSYAL HİZMETİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.3. SOSYAL HİZMETİN AMACI.....	13
1.4. SOSYAL HİZMETİN KAPSAMI.....	15
1.5. SOSYAL HİZMETİN DİĞER SOSYAL BİLİM DALLARI İLE İLİŞKİSİ.....	18
1.5.1. Sosyal Hizmet ve Sosyal Politika İlişkisi.....	18
1.5.2. Sosyal Hizmet ve Sosyal Güvenlik İlişkisi.....	19
1.5.3. Sosyal Hizmet ve Sosyoloji İlişkisi.....	20
1.5.4. Sosyal Hizmet ve Psikiyatri İlişkisi.....	20
1.5.5. Sosyal Hizmet ve Psikoloji İlişkisi.....	21

1.6. SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİ.....	22
1.7. SOSYAL HİZMETLERİ FARKLI KILAN ÖZELLİKLER.....	24
1.7.1. Müşteri Kavramında Farklılık.....	26
1.7.2. Paydaş Kavramında Farklılık.....	26
1.7.3. Rekabet Kavramındaki Farklılık.....	27
1.8. SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNİN AMAÇLARI VE YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>32</b>
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI.....	32
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	41
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	42
2.2.2. İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme .....	43
2.2.3. Eğitim ve Geliştirme.....	46
2.2.4. Performans Değerlendirme.....	48
2.2.5. Kariyer Yönetimi.....	55

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KIRKLARELİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>59</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	59
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	60
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	60
3.4.1. İşletmelerde Çalışanların Demografik Yapısına İlişkin Bulgular.....	60
3.4.1.1. Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular.....	60
3.4.1.2. Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular.....	61
3.4.1.3. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	61
3.4.1.4. Görev Yılı Dağılımına İlişkin Bulgular.....	62
3.4.1.5. Faaliyet Türü Dağılımına İlişkin Bulgular.....	62
3.4.1.6. Faaliyet Süresi Dağılımına İlişkin Bulgular.....	63
3.4.1.7. Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular.....	64
3.4.1.8. Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Bulgular.....	64
3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetim Yapısına Ait Bulgular.....	65
3.4.2.1. İnsan Kaynakları Bölümünün Mevcudiyetine İlişkin Bulgular.....	65
3.4.2.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Olmaması Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	66
3.4.2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Bulunduğu İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümü İşletmenin Varlığından İtibaren Bulunup Bulunmamasına İlişkin Bulgular.....	67

3.4.2.4. İnsan Kaynakları Bölümüyle Bağlantısı Olan İşlerde İnsan Kaynaklarının Yerine İletişim Kurulan Birimlere İlişkin Bulgular...	67
3.4.2.5. İnsan Kaynakları Bölümü Çalışanlarının Uzmanlık Alanlarına İlişkin Bulgular.....	68
3.4.2.6. İnsan Kaynakları Bölümünün Yerine Getirdiği Sorumluluk Alanlarına İlişkin Bulgular.....	69
3.4.2.7. İnsan Kaynakları Bölümünün Öncelikli Amaçlarına İlişkin Bulgular.....	69
3.4.2.8.İnsan Kaynakları İşlevlerinin Uygulanma Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	70
3.4.2.9. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular.....	71
3.4.2.10. İş Analizine İlişkin Bulgular.....	72
3.4.2.11. İş Tanımlarına İlişkin Bulgular.....	73
3.4.2.12. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçmeye İlişkin Bulgular.....	74
3.4.2.13. Eğitim ve Geliştirme İşlevlerine İlişkin Bulgular.....	79
3.4.2.14. Performans Değerlendirmesi Hakkında Görüşlere İlişkin Bulgular.....	82
3.4.2.15. Ücretlendirme Değerlendirmesi Hakkında Görüşlere İlişkin Bulgular.....	84
<b>SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>96</b>
<b>EK.....</b>	<b>109</b>

## KISALTMALAR

<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KPSS</b>	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>NASW</b>	: Ulusal Sosyal Hizmet Uzmanları Birliği
<b>SHÇEK</b>	: Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
<b>SYDV</b>	: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu
<b>Vb.</b>	: Ve benzeri
<b>Vd.</b>	: Ve diğerleri

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1:</b> Eğitim Yönetimi Süreci.....	48
<b>Tablo 2:</b> Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması.....	50
<b>Tablo 3:</b> Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular.....	60
<b>Tablo 4:</b> Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular.....	61
<b>Tablo 5:</b> Eğitim Dağılımına İlişkin Bulgular.....	61
<b>Tablo 6:</b> Hizmet Süresine İlişkin Bulgular.....	62
<b>Tablo 7:</b> Faaliyet Gösterilen Türe Bağlı Bulgular.....	63
<b>Tablo 8:</b> İşletmenin Faaliyet Yılı Dağılımına İlişkin Bulgular.....	64
<b>Tablo 9:</b> Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular.....	64
<b>Tablo 10:</b> Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Bulgular.....	65
<b>Tablo 11:</b> İnsan Kaynakları Bölümünün Mevcudiyetine İlişkin Bulgular.....	66
<b>Tablo 12:</b> İnsan Kaynakları Bölümünün Bulunmama Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	66
<b>Tablo 13:</b> İnsan Kaynakları Bölümünün Bulunduğu İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümü İşletmenin Varlığından İtibaren Bulunup Bulunmamasına İlişkin Bulgular.....	67

<b>Tablo 14:</b> İnsan Kaynakları Bölümüyle Bağlantısı Olan İşlerde İnsan Kaynaklarının Yerine İletişim Kurulan Birimlere İlişkin Bulgular.....	68
<b>Tablo 15:</b> İnsan Kaynakları Bölümü Çalışanlarının Uzmanlık Alanlarına İlişkin Bulgular.....	68
<b>Tablo 16:</b> İnsan Kaynakları Bölümünün Yerine Getirdiği Sorumluluk Alanlarına İlişkin Bulgular.....	69
<b>Tablo 17:</b> İnsan Kaynakları Bölümünün Öncelikli Amaçlarına İlişkin Bulgular.....	70
<b>Tablo 18:</b> İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular.....	71
<b>Tablo 19:</b> İnsan Kaynakları Planlamasındaki Amaçlara İlişkin Bulgular.....	71
<b>Tablo 20:</b> İş Analizinin Uygulanmasına İlişkin Bulgular.....	72
<b>Tablo 21:</b> İş Analizinin Kullanıldığı Alana İlişkin Bulgular.....	72
<b>Tablo 22:</b> İş Analizinin Kim Tarafından Gerçekleştirildiğine İlişkin Bulgular.....	73
<b>Tablo 23:</b> İş Tanımlarına İlişkin Bulgular.....	73
<b>Tablo 24:</b> İş Tanımlarının Kullanıldığı Alana İlişkin Bulgular.....	74
<b>Tablo 25:</b> İnsan Kaynağını Bulma ve Seçmeye İlişkin Bulgular.....	75
<b>Tablo 26:</b> Bulunması Zorlanılan Personele İlişkin Bulgular.....	76
<b>Tablo 27:</b> Personel Seçiminde İşgörenele Yaşanılan Sıkıntılara İlişkin Bulgular.....	76
<b>Tablo 28:</b> Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemlere İlişkin Bulgular.....	77
<b>Tablo 29:</b> Personel Seçiminde Kullanılan Tekniklere İlişkin Bulgular.....	78
<b>Tablo 30:</b> Kullanılan Görüşme Tekniklerine İlişkin Bulgular.....	78
<b>Tablo 31:</b> Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Bulgular.....	79
<b>Tablo 32:</b> İşbaşı Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular Eğitim Dağılımına İlişkin Bulgular.....	80

<b>Tablo 33:</b> İşdışı Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular.....	81
<b>Tablo 34:</b> Eğitime İhtiyaç Duyulmasına İlişkin Bulgular.....	81
<b>Tablo 35:</b> Eğitim Dağılımına İlişkin Bulgular.....	82
<b>Tablo 36:</b> Performans Değerlendirmesi Hakkında Görüşlere İlişkin Bulgular.....	82
<b>Tablo 37:</b> Performans Değerlendirmesinin Kim Tarafından Yapıldığına İlişkin Bulgular.....	83
<b>Tablo 38:</b> Performans Değerlendirmesinin Hangi Amaçlar İçin Yapıldığına İlişkin Bulgular.....	83
<b>Tablo 39:</b> Ücretlendirmede Dikkate Alınan Görüşlere İlişkin Bulgular..	84
<b>Tablo 40:</b> Ücretlendirmede Uygulanan Amaçlara İlişkin Bulgular.....	85
<b>Tablo 41:</b> Ücret Sistemlerine İlişkin Bulgular.....	86
<b>Tablo 42:</b> Sunulan Sosyal Yardım ve Ek Kazanımlara İlişkin Bulgular.	86
<b>Tablo 43:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Yönetiminin En Önemli Amacı ve Ki-Kare Testi.....	87
<b>Tablo 44:</b> İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine Göre İnsan Kaynakları ile İlgili İşlerde Bağlantı Kurulan Birim ve Ki-Kare Testi.....	88
<b>Tablo 45:</b> İşletmenin hukuki yapısı Değişkenine Göre İnsan Kaynakları planlaması yapıp yapılmama durumu ve Ki-Kare Testi.....	89
<b>Tablo 46:</b> İşletmede Çalışan Kişi Değişkenine Göre İş Dışı Eğitim Yöntemi ve Ki-Kare Testi.....	90



# 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. Sosyal hizmet uygulamasının temel amacı, toplumdaki bireylerin tümü için sosyal adalet, hak ve eşitliğin sağlanabilmesidir. Sosyal hizmet işletmelerinin sosyal refahın düzeltilmesinde, temel kişisel taleplerin giderilmesinde ve özellikle parasal olarak yetersiz, haksızlığa uğrayan ve savunmasız kalanların günümüzdeki ekonomik, sosyal ve psikolojik sorunlarının çözümünde önemli bir rolü bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için gereksinim duydukları faaliyetleri yerine getirecek nitelikli elemanların işe alınmaları, eğitim görmeleri, kendilerini geliştirmeleri, motivasyonlarının yükseltilmesi ve değerlendirilmesi işlemlerini içeren bir süreci ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde insan faktörünün, örgüte katkısını geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerin tümünden oluşmaktadır ve insan kaynakları yönetimi kapsamında insan faktörünün en verimli bir biçimde çalıştırılması temel amaç olarak kabul edilmektedir.

Bu araştırmanın amacı; Kırklareli ilinde bulunan sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları yönetim yapısını, insan kaynaklarının sorumluluk alanlarını, insan kaynaklarının amaçlarının neler olduğunu ve insan kaynaklarına bakışın nasıl olduğunu tespit etmektir. Sosyal hizmetlerde insan kaynakları ve yönetiminin incelendiği bu çalışmada, ilk olarak sosyal hizmet ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının kavramsal çerçevesi üzerinde durularak, araştırmanın uygulama kısmında ise insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları sosyal hizmetler açısından değerlendirilmiştir.

Türkiye’de sosyal hizmet faaliyetleri yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör tarafından yerine getirilmekle birlikte; esasında sosyal hizmet faaliyetlerinin büyük çoğunluğu devlet bünyesinde varlığını sürdüren sosyal hizmet kurumları tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada sosyal hizmet kurumlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları, daha çok devlet bünyesindeki çalışmalar paralelinde ele alınacaktır.

# 1. BÖLÜM

## SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİ

### 1.1. Sosyal Hizmetin Tanımı

Sosyal hizmetler; kişilerin ve ailelerin kendi imkan 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).

Sosyal hizmet kişilerin çevreleriyle ilgili olan sosyal ilişkilerin aktivitelere yoğunlaşarak, bireyler ile grupta yer alan kişilerin sosyal yönden katılımını arttırmaya yönelik bir dayanışma içerisinde olup kişilere yardım etme mesleği olarak da adlandırılmaktadır. İsminden de anlaşıldığı gibi toplumsal olayları amaçlar ve bilimsel bilgiyi yöntem ve teknikler kullanılarak bireylere hizmeti amaç edinir (Aslan, 2015: 3).

Sosyal hizmetle ilgili yapılan başka bir tanıma göre, bir nedenle sosyal ya da ekonomik yönden ihtiyacı bulunan kimselere ve ailelere yarar sağlamak, destekte bulunmak, insan olgusuna yakışır bir yaşayış sağlanmasına katkı sağlamak için yapılan hizmetlerdir. Günümüzde modern dünyada sosyal hizmetler, kişilerin beden, zihin ve ruhsal olarak eksikliğini, fakirlik ve adaletsizliğini önlemek ya da bunun sayısını indirgeme amaçlı, toplumun değişen koşullarından doğan sosyal sorunlarına çözüm bulmak, insan kaynaklarını geliştirmek, yaşam kalitesini düzeltmek ve iyileştirmek, kişiler aralarında ve sosyal çevresi ile eğitim, danışmanlık, bakım, tıbbi ve psiko-sosyal rehabilitasyon gibi alanlarda devletin ya da gönüllü özel kuruluşların düzenli şekilde sürdürülen hizmetlerin tümüdür (Seyyar ve Yumurtacı, 2016: 5).

Sosyal hizmetin tanımı yapılmak istendiğinde en kalıcı şekilde; yaşlı, engelli, kadın, aile, sokakta çalışıp aynı zamanda da sokakta yaşamını sürdüren çocuklar, gönüllü hizmetler ve ayni ile nakdi yardımları kapsar. Sosyal hizmet, sosyal değişmeyi, insanlar arası ilişkilerde çıkan sorunları çözümlenmeyi, insanların refah düzeylerinin artması için özgür ortamın yaratılmasıyla bu kişilerin hayata karşı güçlendirilmesini amaç edinir. (Akyüz: 2015: 23).

Sosyal hizmet ve sosyal çalışma kavramlarını birbirlerinden ayırıcı çeşitli tanımlar yapılmakla beraber, genel olarak sosyal hizmet meslek, disiplin dalı ve sosyal güvenlik yöntemi olarak da tanımlanabilir (Demirbilek, 2009: 7).

Ulusal Sosyal Hizmet Uzmanları Birliği (NASW) sosyal hizmeti, “mevcut şartların düzeltilmesi için kişi, aile, grup ve toplumlara yardımcı olan sosyal işlevselliği arttırmayı hedefleyen profesyonel faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanır. Kişilerin, ailelerin ve grupların sosyal işlevselliğinin artırılmasını hedefleyen sosyal hizmet çevre ile kişi arasındaki uyumun sağlanmasında araç olarak görülmektedir”. Kişinin çevreyle uyumu sadece kişilerin problemlerinin çözülmesiyle mümkündür. Kişilerin problemlerini çözebilmesi ve toplumsal değişim için sosyal hizmet, kişilerin mevcut refah kaynaklarından faydalanabilecek kadar bu kaynakların güçlendirilip ve özgürleştirilmesinin gerekliliğini vurgular (Duyan, 2010: 14).

Sosyal hizmet yoksulluk kaynaklı olsun ya da olmasın toplumda olan ortalama olarak yaşam ve kişilerin algılama durumlarına, kendilerinden bağımsız nedenlerle süreli olsun ya da olmasın ulaşamayıp sosyal veya maddi yönden desteklenmeye ihtiyaç duyan kişilere karşılık gözeterek ya da gözetmeyerek sunulmuş nakdi veya ayni (ürün, ürün desteği, yönlendirme, psikolojik destek) hizmetler olarak ele alınmıştır (Bingöl, 2015: 70).

Sosyal hizmetin, insanların yaşamla ilgili hedeflerini, stresle başa çıkma yöntemlerini, hissedilen özlemlerini ortaya çıkarma becerilerini

etkileyen kişi ve kişinin çevresiyle iletişimi bulunmaktadır. Sosyal hizmetin amacı bu nedenle, ilk aşama kişilerin sorunlarına çözüm bulma ve sorunla karşılaşıldığında nasıl davranacağını bilme, ardından insanlara ürün, hizmet ve imkan sunan sistemlerle insanlar arasında ilişki kurmak, üçüncü özellik olarak bahsedilen özelliklerin etkili ve insancıl çalışmalarını geliştirerek sosyal politikanın gelişmesine de katkı sağlamaktır şeklinde tanımlanır (Koç, 2015: 4).

Sosyal hizmetin sorun çözme amacı fazlasıyla kapsayıcı bir amaç olarak görülmekle beraber, bireyleri, çevresini, grupları ve toplumu kapsar. Buna istinaden sosyal hizmetin bakış açısının çözüm üreten bütünleyici bir yaklaşımda olduğu görülür (Seyyar, 2002: 518).

Bir başka sosyal hizmet tanımı ise sosyal hizmetin bilgi, beceri ve yöntem özelliklerine gönderme yaparak, sosyal hizmeti kişilerin toplumla uyum içinde yaşamlarını sürmeleri için emek gösteren meslek dalıdır şeklinde tanımlar (Kut, 1988: 12).

Sosyal hizmetle alakalı yapılmış kimi tanımlar ve yaklaşımlar sosyal hizmetin toplumun tamamı ile ilişkili olduğunu savunurken, kimi tanımlar da özellikle sosyal eşitsizlik grupları olarak da tanımlanabilen dezavantajlı grupları vurgulamaktadır. Bu bağlamda sosyal hizmet çocuk, yoksul, kadın, yaşlı gibi dezavantajlı gruplara yönelik yapılan çalışmalardır (Genç ve Barış, 2015: 100).

Sosyal hizmet hasta ve sağlığı yerinde olan, evli ve bekar, yaşlı ile genç arasında olan eşitsizliklerin azaltılarak toplum genelinde huzuru arttırmayı hedefler (Marshall, 2006) Sosyal hizmet özellikle toplumda var olan risk gruplarını güçlendirerek, sosyal değişime uyumlarını ve sosyal rahatlık kaynaklarına erişimlerini sağlayan hizmetler bütünüdür.

## **1.2. Türkiye’de Sosyal Hizmetin Tarihsel Gelişimi**

Türkiye’de sosyal hizmet kavramının nasıl geliştiğini anlamak için tarihi gelişim süreci Cumhuriyet’ten önce ve sonra olarak iki döneme ayrılmaktadır.

Cumhuriyet öncesi dönem olarak adlandırılan dönem, Osmanlı dönemine benzer şekilde, Tanzimat öncesi geleneksel dönem ile Tanzimat sonrası batılılaşma etkisindeki dönem olarak farklı iki süreçle değerlendirilmesi gerekmektedir. Türkiye’de sosyal hizmetin tarihini kültürle ilişkilendirildiğinde, hayırseverlik kavramı ile karşılaşılır. Bu kavramın günümüzde sosyal yardım diye anlaşılmasıyla, gönüllülük esası olduğu için net şekilde sosyal yardım olarak kabul edilememektedir. Kültürel yönden planların yapılmasının yanında, son yıllara baktığımızda sosyal hizmeti hem tarihsel hem de sosyo-kültürel zemine oturtmak için akademik çalışmalar vakıf ve sosyal hizmet ilişkisine yer vermektedir. Buna bakarak vakıfların sunmuş olduğu hizmetlerin sosyal hizmetler benzerliği dikkat çekmekte ve vakıfların sosyal hizmet sunan kurumlardan olduğu savunulmaktadır. Sosyal hizmet mesleki ve bilimsel gelişimiyle değerlendirildiğinde ortaya atılan düşünce birçok yönden fazlasıyla zorlama olarak görülebilir fakat sosyal hizmetin en temel amacı olarak görülen sosyal adalet ve sosyal yardım kavramları düşünülerek bakıldığında bu kavramların Osmanlı devletindeki karşılıklarının vakıf ve vakıf kurumları olduğu belirtilmiştir. Osmanlı Devletinin kurulması sonrası vakıflar sayı olarak fazlasıyla artmış, devletin himayesinde bulunan birçok kamusal hizmet vakıflar tarafından verilmiştir. Böylece Batı’da kiliselerle belediyenin üstlendiği işleri, Osmanlı İmparatorluğunda da kişilerin kurduğu vakıflar yapmıştır. Bununla beraber vakıfa ait olan mallar ne devlete, ne de kişilere ait değildir, üçüncü mülkiyet kategorisinde değerlendirilmiştir (Çizikakça, 2006: 20).

Arapça anlamı "vakf" olan lakin dilimizde ise "vakıf" şeklinde söylenen kelime, sözlükte "ayakta beklemek, durdurmak, alıkoymak, dinlendirme" anlamına gelir. Çoğul olarak "evkaf" ve "vukuf"tur bununla birlikte, yardımlaşma olarak tanımladığımız vakıf kelimesini kullanan çoğu toplumda sosyal yardımlaşmanın olduğu söylenebilir. Ayrıca vakıf kökeninde Bizans’tan eski Mezopotamya uygarlıklarına kadar inen farklı görüşler de bulunmaktadır (Çizikakça, 2006: 22). Osmanlı İmparatorluğu döneminde kişilere fayda sağlamayı amaç edinen vakıflarla, mesleki dayanışma hedefinde olan loncaların sosyal yardım ve sosyal hizmetlerle bağlantılı olan

ilk faaliyet olduğu bilinir. Cumhuriyetin kurulduğu zamanlar modern olarak sosyal hizmetin iyileştirmesi adına yapılan çalışmaların başladığı 1960'lı yıllara kadar Darülaceze, Türkiye Kızılay Derneği ve Çocuk Esirgeme Kurumu bu alanda etkinliğini koruyan akla ilk gelen kurumlardandır.

Bununla beraber, Tatil Yasası (1925), kadın ve çocuk işçilerin çalışma şartlarını düzenleyen Umumi Hıfzısıhha Yasası (1930), İş Yasası (1936) gibi meşru düzenlemelerle yapılan yürütmeler tam olarak sosyal yardım ve sosyal hizmetlerle bağlantısı bulunmasa dahi sosyal politika uygulamaları olarak görölmektedir (Tařđın ve Özel, 2009: 179).

Osmanlı Devletinde ise vakıfların etkileri fazladır. Sosyal hizmet olarak vakfin belirli yetki ve sorumlulukları olmaktadır. Bunlar aynı yardım ve hizmet kavramlarıyla değerlendirilebilir. Vakıflarla dul ve yetim kalan, düşkün, yoksulluk ekenlerle, sakatlara yardımda bulunulmuştur. Yardım yapılan vakıflardan en önemli olanları “Avarız” ve “Müessesatı Hayriye”dir. (Gerek ve Oral, 2008: 70).

Vakıflar yönetim ve finansman olarak bağımsız olup, vakıfların malları kamu ve özel mülklerin dışında üçüncü bir mülk kategorisi oluşturur. Birden çok ihtiyacı karşılamaya yönelik, toplumda servetin dağılmasına aracı olurlar. Yüzlerce vakfin birleşmesiyle oluşan Osmanlı vakıf sistemi, bayındırlık hizmetleri, dini kültürel hizmetler, eğitim hizmetleri, sağlık hizmetleri, sosyal güvenlik ve dayanışma hizmetleri, hayır hizmetleri gibi birbirinden bağımsız birçok hizmeti kapsamaktadır. Sosyal hizmet eğiliminde olan vakıfların amaçları arasında yetimler, dul bayanlar ve yoksul kişilere yardımda bulunmak, okul çağındaki kişilere giysi, yemek, okul araç gereçleri, yoksul ve kimsesi bulunmayan kişilerin cenaze masraflarını üstlenme, yoksullara yakacak yardımı, bayramlarda büyük ve küçüklerin sevindirilmesi, yaşlılara giysi yardımı gibi hizmetler sayılabilir (Bayyiğit, 1999: 62).

Ayrıca yoksul kimselerin ücretsiz olarak hamamları kullanması, ilaç temininin yapılması, doktorların bulunması, yolculuğa ıkacaklara yiyecek verilmesi, sokakların aydınlık olması, yolların, kaldırımların, köprülerin inşa edilmesi gibi hizmetlerin büyük çoğunluğu vakıflarca verilmekteydi (Kozak, 1994: 16-17).

Tanzimatla beraber başlatılan batılılaşmayla sosyal hizmet uygulamalarına ilişkin ilk kamusal kurumlar kurulmuş ve bu alanla ilgili bazı yasalar oluşturulmuştur. Bu yasal düzenlemelere ilişkin yapılan kronolojik sıra şu şekildedir: (Kongar, 1972: 162).

- 1845 yılında işçi faaliyetlerinde güvenliğin sağlanmasına kadar çeşitli hükümler içeren Polis Nizamı yasası çıkarıldı.

- 1865'te Ereğli Kömür havzasında 100 maddelik Dilaver Paşa Nizamnamesi çıkarıldı.

- 1869'da Maadin Nizamnamesiyle işçilerin zoraki olarak çalıştırılmaları yasaklanırken, olabilecek iş kazalarını önlemek için tazminat ve tedbir uygulandı.

- Balkan savaşları sonrasında Göçmenler ve Aşiretler Müdürlüğü oluşturularak göçmenlere hitaben çalışmalar yapıldı.

- 1868'de Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi'nin çıkarılmasıyla, beldede bulunan yoksul kişilerin korunmaları yerel yönetimlere bırakılmıştır. Bu kanun daha sonra 1877 tarihli Vilayet Belediye Kanunuyla görevlerini sürdürmüşlerdir. (Kesgin, 2012: 144).

- 1866'da Askeri Tekaüt Sandığı kurulmuştur (Kesgin, 2012: 67).

- 1876'da ilk Medeni Kanun olarak nitelendirilebilecek Mecelle ile çalışma ilişkileri düzenlendi (Tokol ve Alper, 2011: 28).

- 1881'de Sivil Memurlar Emekli Sandığı kuruldu (Kesgin, 2012: 67).

- 1893'te dilenciliğin önlenmesi (Teselün Men'ine Dair Nizamname) yasası çıkarıldı.

- 1909'da "Serseri ve Mazanna-i Sui Eşhas Yasası" ile çalışabilecek gücü bulduğu halde çalışmayıp dilenen kişilerin bir işte çalışması zorunlu hale geldi (Duyan vd, 2008: 16) ve 1909 Cemiyetler Yasası ile korunmaya ihtiyaç duyan çocuklara hizmet veren kurumlara bazı düzenlemeler geldi (Demirbilek, 2009: 37).



Batılılaşma etkisinde kalan Osmanlı devleti sosyal hizmet uygulamaları çeşitli sosyal hizmet kurumlarının açılmasını sağlamıştır. Bu uygulamaların en dikkat çeken noktası, vakıfların sunmuş olduğu hizmetlerden ziyade, devlet tarafından kurulmuş merkezi uygulamaların olmasıdır. Bu kurumlar Cumhuriyet Döneminde de varlığını devam ettirmiştir. Bu sosyal hizmet kurumlarına baktığımız zaman öncelikli olarak çocuklara özel uygulamaların yapıldığı görülür. Bunun yanında yoksullar bir diğer önemli yardım grubundandır (Kesgin, 2012: 65).

Osmanlı'da sosyal hizmet kurumlarının oluşum aşamaları kronolojik açıdan şu şekilde sıralanmıştır: (Kesgin, 2012: 65-66).

- 1896'da bin kişinin yer alabileceği hizmet kapasitesinde Darülacezeler açıldı.
- 1899'da özellikle göçmen ve kimsesiz çocuklara sağlık hizmeti vermek için Hamidiye Etfal Hastanesi kuruldu.
- 1903'te yetimlere yönelik Darülhayr-ı Ali kuruldu, 1909 yılında kapatıldı.
- 1911 yılında yaralanmış olan askerlerin sağlık sorunlarını çözmek için Hilal-i Ahmer Cemiyeti kuruldu.
- 1914'te kimsesiz çocuklara yönelik Meşrutiyet Döneminde Darü'l Eytam çocuk yurtları kuruldu; 1927 yılında bu yurtlar Darüşafaka oldu.
- 1917 yılında İstanbul Himaye-i Etfal Cemiyeti İstanbul'da kuruldu (Sarıkaya, 2003: 194).
- 1921'de kadın, çocuk ve aile gibi konulara hizmet vermek amacıyla Himaye-i Etfal Cemiyeti kuruldu (Demirbilek, 2009: 37).
- 1921'de 151 sayılı Ereğli Havza-i Fahmiye Maden Amelesinin Hukukuna ilişkin yasaya paralel giderek amele birlikleri kuruldu. Bu birliğin önemi ise Türkiye'de kanun ile kurulan ilk sosyal güvenlik kurumu olmasıdır (Kesgin, 2012: 65-66).

Tanzimattan önce uygulanan sosyal hizmet, merkezileşmeden uzak daha fazla vakıf tarafından sağlanan yerel niteliklere sahiptir. Özellikle II. Abdülhamit döneminde daha merkezi sosyal hizmet ve yardım

uygulamalarının olduğu görülmüş olup, Tanzimat sonrası batılılaşma etkisinde kaldığı da hissedilmiştir (Kesgin, 2012: 64).

Cumhuriyet döneminde sosyal hizmetler yerel kuruluşlara ve gönüllü kuruluşlara bırakılarak merkezi yönetim en az seviyede etkili olmuştur. Bu dönemi kapsayan hukuksal düzenlemeler kronolojik olarak şu şekilde sıralanmıştır:

- Hafta Tatili Kanunu (1925) kabul edilmiştir.
- 1926 senesinde Medeni Kanunla beraber çocuklara yönelik yapılan sosyal hizmet faaliyetleriyle ilgili düzenlemelerde bulunulmuştur.
- 1930'da kadınlar, hamileler ve çocuklara yönelik koruyucu tedbirler alan, iş saatlerini ve işyerlerinde sağlık şartlarını belirten Umumi Hıfzıssıhha kanunu çıkarılmıştır.
- 1930'da 1580 Sayılı Belediyeler Kanunu kabul edilmiştir ve belediyeler sosyal hizmetlerle alakalı farklı görevleri üstlenmiştir.
- 1936'da 3017 Sayılı Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Kuruldu.
- 1936'da Tarihli İş Kanunu çıkarıldı. Sosyal sigortaların kurulmasının öngörülmesi, grevlerle lokavtın yasaklanarak zorunlu uzlaştırma ve hakemlik kurumunun getirilmesi, iş sağlığı ve iş güvenliğiyle alakalı koruyucu hükümler getirilmesi, iş ve işçi bulmanın bir kamu hizmeti olarak kabul edilmesi gibi hükümler içermekteydi (Kongar, 1972: 162).
- 1945'te Çalışma Bakanlığı kuruldu.
- 1945'te İş Kazaları, Meslek Haslıkları, Analık Sigortası Kanunu ile İşçi Sigortaları Kanunu kabul edildi (Kongar, 1972: 164).
- 19495387 Sayılı Korunmaya Muhtaç Çocuklar Kanunu kabul edilip 1957'de kaldırıldı ve yerine 6972 Sayılı Korunmaya Muhtaç Çocuklar Hakkında Kanunu kabul edildi (Kesgin, 2012: 75).
- 1949'da İhtiyarlık Sigortası Kanunu yürürlüğe girmiştir.
- 1950'de Hastalık ve Analık Sigortası Kanunu çıkarılmıştır.

- 1950'de ayrıca İş ve İşçi Bulma Kurumu kurulmuş, sendikaların kurulmasına imkan sağlanmış ve işçi mahkemeleri oluşturulmuştur.
- 1959'da 7355 Sayılı Sosyal Hizmetler Enstitüsü kurulmasıyla ilgili yasa onaylanmıştır. Sosyal Hizmetler Enstitüsü "Sosyal Hizmet Okulları" faaliyete girerek mesleki eğitim veren "Sosyal Hizmetler Akademisi" açıldı.
- 1963'te 225 Sayılı Kanunla Sağlık Yardım Bakanlığı teşkilatıyla Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü kuruldu.
- 1967'de Sosyal hizmet bölümünü ilk olarak Hacettepe Üniversitesi açtı (Kongar, 1972: 164).
- 1971'de Bağ-kur 1479 Sayılı Yasa ile kendi için çalışacak bir emeklilik sistemi ortaya çıktı.
- 1976'da çıkarılan 2002 Sayılı Yasayla 65 yaş üstü olan yoksullara ve çalışamayacak kadar engelli bulunan kişilere aylık yardım yapılması kararı alındı (Kesgin, 2012: 72).
- 1981'de Çocuk Esirgeme Kurumu, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığına bağlanmıştır (Duyan vd., 2008: 17).
- 1982'de YÖK Yasası ile Sosyal Hizmet Akademisi ile Hacettepe Üniversitesi sosyal hizmet bölümü birleştirilerek, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu kuruldu (Demirbilek, 2009: 41).
- 1983'te 2828 Sayılı Kanununun kabul edilmesi Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (SHÇEK) kuruldu. Ayrıca 1991 senesinde de Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığında ayrılarak Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü adı altında, Başbakanlığa bağlı olarak çalışmalara başladı (Duyan vd., 2008: 17).

- 1986'da 3294 Sayılı Kanun ile Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları (SYDV) kuruldu.
- 2006'da 5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Yasası ile, Primsiz Ödemeler Genel Müdürlüğü kurulmuş ve 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile tüm çalışanlar tek bir sosyal güvenlik sistemine bağlandı.
- 2011'de 633 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararnameyle Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı kuruldu ve SHÇEK bakanlık içinde yeni bir yapılanma sürecine girdi (Kesgin, 2012: 105).

Genel olarak Türkiye'de uygulanan sosyal hizmetin gelişim süreci, sosyal politika ve sosyal güvenlik tarihiyle bağlantısı büyüktür. 1924 Anayasası sosyal haklar açısından önemli görülmekle beraber liberal devlet anlayışını yansıtmak, sosyal sorunların bireylere tanınan hak ve özgürlükler ile aşılabileceğini düşünmekteydi. Ancak Cumhuriyetin ilk yıllarında burjuva sınıfının kurulamaması ve 1929 Buhranı nedeniyle ekonomiye devlet müdahalesi zorunlu hale gelmiş ve 1932'de liberal anlayış terk edilerek, devletçilik olarak tarif edilen devlet eliyle kalkınma modeli, sanayileşme sürecinde önemli bir rol oynamıştır (Koray, 2005: 161).

II. Dünya savaşının yarattığı yoksulluk ve sanayi hedeflerindeki gerileme, sosyal politika alanında önemli gelişmelerin yaşanmasına ve uluslararası kurumlarla daha yoğun temasların kurulmasını sağlamıştır (Kongar, 1972: 163-164). Türkiye'deki 1960 yılına kadar olan sosyal politikalar kimi zaman devletçi ve kimi zaman da liberal bir niteliğe bürünmüştür özellikle 1960 yılından sonra işçi hakları ve sosyal hizmet alanlarında büyük gelişmeler yaşanmıştır (Talas, 1992: 151).

1970'li yıllarda yaşanan toplumsal hareketlilik, 1980 yılında olan askeri darbeye artmış ve bu darbeye beraber Türkiye'de neo-liberal sosyal politikalar uygulanmıştır. 1980 sonrasında birden fazla hukuki düzenlemenin yapılmasıyla daha önceden elde edilen hakların çoğuna sınırlandırılma getirilmiştir (Tokol ve Alper, 2011: 35). Günümüzde hızla artış gösteren sosyal yardımlar, etkisini sürdüren neo-liberal politikalar, devletin aileye yüklediği misyonlar gibi sosyal hizmet konuları derin şekilde tartışılıp eleştirilmektedir.

### 1.3. Sosyal Hizmetin Amacı

Sosyal hizmetin tek bir amacı olmamakla beraber birlik ve beraberlik içinde toplumsal imkanların paylaşımını adil olarak yapmaya yardımcı olmaktır. Eşitlik ve özgürlük sorununun toplumda yer alan kesim fark etmeksizin herkes için çözümlenmesini amaç edinir. Bu yönüyle de sosyal hizmetler; sosyal hizmet kurum ve kuruluşlarının artmasının öncüsü durumundadır. İnsanların giderek artan sosyal hizmet ihtiyaçları da göz önüne alınarak ancak bu şekilde profesyonelce karşılanabilecektir.

Sosyal hizmetin temel amaçlarından biri kişinin yaşadığı sorunları kişilerin yaşam standartlarının daha yüksek olabilmesi için, barış, eşitlik, özgürlük ve sosyal adaletin sağlanması sosyal hizmetin amaçlarındandır. Bu sebeple sosyal hizmet çalışanları mesleki ve bilimsel olarak bilgi birikimlerini toplumsal değişime katkıları olacak şekilde kullanılmalıdır (Cılga, 2004: 33).

Sosyal hizmetin amacı bireylerin yaşam standartlarını yükseltmektir. Kongar sosyal hizmeti kişilerin problemlerini çözümlenmeye kendini adanmış meslek dalı olarak incelemiş iki tane kaynaktan etkilenmiştir. Bunların ilki hümanist duygular kullanılarak kişilerin sorunlarına yönelmek, ikinci olarak da liberal kalkınma metodunun iç dünyasından kaynaklanan sosyal problemleri çözüme ulaştırmaktır. Sosyal hizmetin farklı iki çıkışı da olsa ana neden liberalizmle beraber sosyal yapıda oluşan sosyal ve ekonomik sorunları giderme düşüncesidir. Sosyal hizmet tanımlamasında geçen yaklaşımların diğeri de sosyal hizmeti sosyal rahatlık alanı kapsamında ele alan tanımlardır. Bu yaklaşımın dayanağı ise sosyal hizmetin tarihsel gelişim süreci içerisinde kişilerin refahlarına yönelik bir meslek olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal hizmetin odak noktaları “insan, toplum, değişim ve gelişme” konuları oluşturmaktadır.

Toplumsal değişim ve dönüşümler esnasında kişilerin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara çözüm üretme çabası sosyal hizmet sorunsalını oluşturur. Sosyal hizmetin gelişim süreci dikkate aldığımızda sosyal, ekonomik ve kültürel gelişim ve değişimler sosyal sorunların çözümünde kullanılan yöntem ve tekniklerin gelişimini de belirlemiştir (Kongar, 1972: 56).

Sosyal hizmetin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır: (Zastrow, 2013: 18-19).

1. Kişilerin sorunları çözebilme yeteneklerine yoğunlaşarak gelişimsel kapasitelerini arttırmak.
2. Kişiler ve fırsat yaratacak kurumlar arasında ilişki kurarak, kişilerin kaynak sistemlerine ulaşımını sağlamak.
3. Kaynak üreten sistemlerin insani olgularla çalışmalarını sağlamak için program geliştirici, denetçi, eşgüdüm sağlayıcı ve danışman rolleriyle hizmet sağlamak.
4. Savunuculuk ve aktivist rolüyle toplumun gereksinimlerini giderecek sosyal politikaları geliştirilmesini sağlamak.
5. Refah düzeylerini yükselterek, sosyal adaleti sağlanmaya destek olmak.

Kişilerin sorunlarını çözmeye, karşılaşılan problemlerle başa çıkabilme ve gelişim seviyelerini yükseltmek, kişilere kaynak, hizmet ve imkan veren sistemlerle müracaatçılar arasında var olan bağlantıyı sağlamak, bunların etkin ve insani olarak fonksiyon görmesine yardımcı olarak sosyal politikanın gelişmesi katkı sağlamak tanımlarından yola çıkarak belirlenmiş temel amaçlar genel olarak dört maddede aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Özcan, 2013: 66).

Özetle kişilerin günlük hayata katılımlarını sağlamak, kendi yaşamları için kararları yine kendilerinin almasını sağlamak, var olan güçlerinin farkına varılıp üretkenlik ve yaratıcılıklarına destek verip, yaşam koşullarının arttırılması en temel hedeflerdendir.

Sosyal hizmetin amaçları ile sosyal hizmetin mikro, mezo ve makro uygulama düzeyleri arasında bir ilişki kurulabilir. Mikro düzeydeki uygulama eşler, anne-baba ve çocukla yakın arkadaşı ve ailenin diğer üyeleriyle olan iletişim gibi onun en yakın ilişkileri üzerine yoğunlaşır. Makro düzeydeki uygulamanın kapsamı ise bir örgüt, toplum, devlet ve hatta bir bütün olarak toplumla çalışmadır denilebilir. Mikro ve makro düzeyleri arasında mezo düzey uygulama da mevcuttur.

Bu düzeydeki uygulama aile yaşamındakinden iletişimi daha az olan fakat örgütsel ve kurumsal temsilcilikler arasında olan ilişkilerden, kişisel olarak daha anlamlı olan kişiler arası ilişkilerle bağlantısı bulunur. Okuldaki ya da iş yerindeki arkadaşlar, komşular ve kendi kendine yardım ya da terapi almak isteyenler arasındaki ilişkiler de aynı gruba dahil edilebilir (Şen, 2013: 1).

Mikro düzeyde sosyal hizmet uygulamaları da, bireyin aile ve arkadaşları gibi ilişkili olduğu yakın çevresini içerir. Okul, iş yeri gibi kurum ve kuruluşlar ise mezo düzeydeki sosyal hizmet uygulamaları ile ilişkilidir. Makro düzeydeki sosyal hizmet uygulamaları ise doğrudan toplumun geneli ile ilgili, çoğunlukla devlet tarafından belirlenen politikalarla ilişkilidir (Sheafor ve Horesji, 2003: 4).

Mikro düzeydeki uygulamaların içerdiği sosyal hizmet amaçlarının gerçekleştirilmesi kapsamında kişinin yaşadığı sorunlara çözümler sunabilecek çeşitli uygulamalar gösterilirken, kişilerin güçlendirilmesini sağlayan hizmetleri ulaşılabilir kılmak, mezo boyuttaki sosyal hizmet hedeflerini ifade etmektedir. En kapsayıcı makro sosyal hizmet amacıysa sosyal politika üreterek sosyal adaletin sağlamasıdır (Cılga, 2004: 32).

#### **1.4. Sosyal Hizmetin Kapsamı**

Sosyal hizmete ve hedeflerine ait yapılan tanımlar sosyal hizmetin içeriğine dair geçişken alanları kapsamaktadır. Sosyal hizmetin bu geçişken alanları kavramsal çoğu karmaşayı da beraberinde getirmektedir. Sosyal hizmetin meslek mi yoksa bilim olarak mı ele alınacağını, sosyal politika, sosyal güvenlik ve sosyal refahla arasındaki bağların neler olduğu

gibi sorular sosyal hizmetin kapsamını belirleyen noktalara tam olarak vurgu yapar. Tartışma boyutları ve kapsama yönelik yapılan tanımlamalar temel olarak bu ilişki ağlarının tanımlanması ile belirginleşecektir Kavramsal belirginleşmelerin tümü, sosyal hizmetin tanımı ve içeriğine ait tartışmaların sona ermesi için gereken niteliklerin sağlanması için yetersiz kalmaktadır (Şeker, 2012: 20).

Sanayileşmeden sonra oluşan kavramlardan olan sosyal hizmet, sanayileşme sonrası oluşmuş sosyal refah kavramıyla çok yakından ilişkisi bulunmaktadır (Kongar, 1972: 152). Nitekim sosyal hizmette olduğu gibi sosyal politikada da kişi ve toplumun huzuru için çaba gösterirler. Sosyal politika hedeflerine ulaşılması için kullanılan en önemli öğeler arasında sosyal güvenlik bulunmaktadır. Buna bakarak sosyal refahla aynı hedefleri olan sosyal hizmet arasındaki bulunan ilişki, sosyal hizmet ile sosyal güvenlik arasındaki ilişkiyi de kapsamaktadır (Demirbilek, 2009: 1). İç içe geçmiş bu kavramsal tartışmanın anlaşılabilmesi ve sosyal hizmet kapsamının belirlenebilmesi için sosyal güvenlik, sosyal politika, sosyal hizmet, sosyal refah ve sosyal yardım gibi terimlerin bilinmesi gerekmektedir. Sosyal hizmet kapsamı belirlenen amaçlara göre farklılık gösterebilir. Bu kapsamla yaş olarak hedef grupları belirlendiğinde, çocuk, genç, yetişkin, yaşlı kişiler sosyal hizmetin içeriğine girerken, ihtiyaçlara göre belirlenmiş bir hedef grup için sosyal hizmetin içeriği yetim, madde bağımlısı, bakıma muhtaç bireylerden olmaktadır (Seyyar, 2002: 694). Genelci sosyal hizmet yaklaşımının içerdiği alanlar, kişilerle sosyal hizmet uygulamaları, ailelerle sosyal hizmet uygulamaları, gruplarla sosyal hizmet uygulamaları, kurumlarla sosyal hizmet uygulamaları ve topluluklarla sosyal hizmet uygulamaları şeklinde sıralanabilir. Ailelerle sosyal hizmet uygulamalarında gözlenen sorunlara verilebilecek örnekler; boşanma, alkol, istenmeyen gebelik, yoksulluk, çeşitli hastalıklar, ayrılık, ölüm, mutsuz evlilik, duygusal sorunlar, çeşitli istismarlar, kötü davranış, geçinme sorunu, yaralanma, mahkumiyet, emeklilik, evden kaçma, aldatma verilebilir.



Gruplarla sosyal hizmet uygulamalarındaysa çalışma grupları şunlardır (Zastrow, 2013):

- Sosyal söyleşi grupları
- Uğraşı grupları
- Uğraşı-beceri gruplar
- Eğitim grupları
- Görev grupları
- Sorunları açığa kavuşturma ve karar alma grupları
- Kendi kendine destek grupları
- Terapi toplulukları
- Duyarlılık grupları

Sosyal hizmetin içeriğine ilişkin diğer gruplandırma ise şu şekildedir (Seyyar, 2002: 171).

- Tıbbi sosyal hizmet
- Psiko-sosyal danışmanlık
- Islah hizmetler
- Rehabilitasyon hizmetleri
- Çocuk koruma ve yerleştirme hizmetleri
- Gençlik eğitim hizmetleri
- Yaşlı bakım hizmetleri
- Doğal afet yardım hizmetleri,
- Engellilere yönelik meslek edindirme ve destek hizmetleri

Sosyal hizmet kapsamı konusunda çeşitli görüşler sunulmaktadır. Buna göre sosyal hizmetin kapsamını aile, yaşlı, çocuk gibi toplum içindeki belli gruplardan oluştuğu gibi toplumun tamamını kapsadığı da ileri sürülür. Sosyal hizmetin, kar amacı gütmek gibi bir düşüncesi olmamakla beraber, mevzuattan sağlığa, psikiyatriden eğitime çeşitli alanları kapsamaktadır (Demirbilek, 2009: 44).

Sosyal hizmetle alakalı yapılan tanımlamaların farklı bakış açılarıyla oluşturuluyor olmasına karşın ortak özelliklerinin olduğu görülür.

Sosyal hizmet bilimsel bilgiye dayanan sosyal ve bireysel sorunlar üzerinde, makro, mezzo ve mikro düzeyde yöntemlere odaklanan, topluma ait sosyal refah kaynaklarını kullanan bir meslek dalıdır.

Sosyal hizmetin karakteristik özellikleri kişi, aile, grup ve topluma yönelik olmasıdır. Sosyal hizmet toplumsal sorunların çözümünü yine toplumun kendi içerisinde aramaktadır.

### **1.5. Sosyal Hizmetin Diğer Sosyal Bilim Dalları İle İlişkisi**

Sosyal hizmete en yakın görülen sosyal bilim dalları; Sosyal Politika, Sosyal Güvenlik, Sosyoloji, Psikiyatri ve Psikolojidir. Bu bölümde sosyal hizmetin sosyal bilim dallarıyla olan ilişkileri incelenmiştir.

#### **1.5.1. Sosyal Hizmet ve Sosyal Politika İlişkisi**

Sosyal Politika teriminin kullanılması ve sosyal politikanın farklı bilimlere bakarak bilim dalı olarak görülmesi yeni olgulardandır. Bu terimin doğması, sosyal ve ekonomik gelişmelerin sonucunda 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Kavram, 19. y.y'nin ikinci yarısında ilk defa Almanya'da Prof. Dr. Wilhelm Heinrich Riehl tarafından kullanılmış (sozialpolitik), sanayileşmenin oluşturduğu işçi problemlerinin fazlalaşmasıyla önemi artmıştır (Özdemir, 2004: 30-31).

Sağlıklı veya iyi bir topluma ulaşma hedefi, sosyal hizmetin de sosyal politika disiplinlerinin de ilgi alanı içerisinde (Danış, 2007: 57). Bu noktada sosyal sorunların analizi, gereksinimlerin belirlenmesi, bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi ile sosyal hizmetler, sosyal politikalardan büyük ölçüde yararlanmaktadır (Denney, 1998: 23).

Sosyal politikaların, devletlerin sosyal nitelikli politikalar izlemeye giriştikleri dönemlerdeki düşünceleri ifade eden ve bugün dar anlamda yapılan tanımlamaya göre; sosyal politika işçi statüsü altında çalışanların, işverene ve zor çalışma şartlarına karşı korunmasını öngören kamusal

karar ve uygulamalarına konu olan sosyal bilim dalıdır. Bireylerin sosyo-ekonomik şartların iyileştirilmesi açısından sosyal hizmet ile sosyal politikaların rolü büyüktür (Yolcuoğlu, 2012: 148). Sosyal politikaların günümüzde geçerli modern görüşleri yansıtan ve geniş bir şekilde ifade edilen tanımı, sosyal politikayı toplumda bağımlı çalışan, sosyal ve ekonomik bakımdan yetersizdir. Ayrıca kişisel olarak bakım ve gözetim ihtiyacı duyan kesimlerin karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri istenmeyen durumlara karşı korunmasını hedefleyen bir sosyal bilim dalı olarak tanımlanabilir (Altan, 2008: 9).

### **1.5.2. Sosyal Hizmet ve Sosyal Güvenlik İlişkisi**

Sosyal güvenlik kavramı geniş ve dar anlamlarda tanımlanabilmektedir. Geniş anlamda yapılan sosyal güvenlik tanımları, dar anlamda yapılan sosyal güvenliğin kapsadığı risklerden bağımsız, ayrıca aile, ev, şehir, eğitim, meslek seçiminde yardımlaşma, yönetimde söz sahibi olma, kişileri çalıştırma, ülke ekonomisindeki dalgalanmaların önlenmesi, verimliliğin artırılması, sağlık ve hijyen politikalarına yönelik tedbirleri içermektedir (Kitapçı, 2007: 8).

Teori ve uygulamada genel olarak sosyal güvenlik söz edildiğinde, başka bir şey söylenmediği sürece, dar anlamdaki sosyal güvenlik anlaşılmaktadır. Dar anlamıyla sosyal güvenlik hastalık, kazalar, analık, sakatlık, yaşlılık, ölüm ve işsizlikten kaynaklanan tüm gelir kayıplarıyla giderlerde olan artışların karşılanma amacını taşır (Dilic, 1991: 5).

Sosyal güvenlik ve sosyal hizmet arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman; sosyal hizmet alanında çalışan kişilere göre, sosyal güvenlik sosyal hizmetin bir alanı olarak görülmekteyken sosyal güvenlik açısından sosyal hizmet; sosyal yardımlarla birlikte sosyal güvenlik sisteminin primsiz rejimler kısmını oluşturur (Kongar, 1972: 34).

Sosyal hizmetlerin sosyal güvenlik ile bağlantısı Osmanlının son dönemlerinde idari ve hukuki düzenlemeleriyle başlamış olup, vakıflar, devlet ve özel kuruluşlarla insan refahını arttırmayı destekler niteliktedir (Türkoğlu, 2013: 286).

### **1.5.3. Sosyal Hizmet ve Sosyoloji İlişkisi**

Sosyoloji ve sosyal hizmet alan olarak birbiriyle ilişkileri bulunmaktadır. Bu iki alanın birden çok ortak özelliği bulunmakla olmakla beraber, birçok yönden de farklı özellikleri olduğu görülmüştür. Sosyoloji kavramı ilk zamanlar Amerikan sosyologlarınca şu şekilde ifade edilmektedir: L.F. Wand tarafından “toplum bilimi” olarak ve F. H. Giddens tarafından “bilimsel toplum çalışması” olarak tanımlanmıştır. A. W. Small ise sosyolojiyi toplumu etkisi altına alan ve toplumdan etkilendiği varsayılan kişilerin çalışması olarak kavramsallaştırmaktadır (Yıldırım, 2007: 21).

Sosyal hizmet uzmanı ise insanları anlama ve diğerleriyle ilişkilerinde nasıl davrandıkları ile bunun yanında özel olarak sahip oldukları problemleri çözme ve onların sosyal fonksiyonelliklerini geliştirmek için bu insanlara yardımcı olma ile ilgilenmektedir. Oysa sosyolog genel olarak zamanının çoğunda gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışır, sosyal hizmet uzmanı uygun teşhisi koyabilmek, tedaviyi ilerletmek, problemleri çözme ve daha iyi düzenleme oluşturmak için durumları değiştirerek yararlı olmaya çalışır (Skidmore, Thackeray ve Farley, 1988: 13).

### **1.5.4. Sosyal Hizmet ve Psikiyatri İlişkisi**

Sosyal hizmet uzmanının ve psikiyatristinin üstlendikleri görevler birbiri ile aynı değildir lakin birbirleriyle eşgüdümlü bir şekilde çalışırlar. Sosyal hizmet uzmanı ve psikiyatristler genellikle hem aynı mesleki birliğin üyesi olarak kabul edilir hem de bireylere yapacakları katkılar aynı olarak değerlendirilir (Yıldırım, 2007: 21).

Psikiyatri ile sosyal hizmetin birden fazla özelliği bulunur. Her iki meslekte kişisel ve sosyal problemleri olan kişilerle ilgilenir. İkisi de kişilerin başkalarıyla ilişkilerinin geliştirilmesine katkı sağlar ve her ikisi de kişilerin duyguları, hisleri, anlama yeteneği ve duyarlılıklarıyla ilgilenir (Yıldırım, 2007: 22).

### **1.5.5. Sosyal Hizmet ve Psikoloji İlişkisi**

Psikoloji, gözlemlenebilir zihinsel bilimsel çalışma olarak tanımlanabilir aynı zamanda normal davranış ve zihinsel yaşamın yanında, zihinsel bozuklukları da incelemektedir (Colman, 2009: 8).

Sosyal psikolojiye, tarihsel bakıldığında psikoloji ve sosyolojinin çocuğunu kapsar fakat ikisine de benzememektedir. Aksine kendi kimliğini kendisi kurmaya çalışan bir disiplindir (Gökdağ, 2011: 3).

Psikoloji ve sosyal hizmet alanında çalışan kişiler genellikle tedavi klinikleri ve ilgili bölümlerde, aynı mesleki örgütün üyesidirler. Böyle olmasına rağmen bu iki alandaki farklılıklar ve benzerlikler birden fazla birey tarafından sorgulanır. (Skidmore, Thackeray ve Farley, 1988: 14).

Farklılıklar bakımından, psikolojinin tamamen ölçmeye ve teste bağlı olduğu görülür. Psikoloji, kişisel hareketlerle ilgili bağlantısı olan biyolojik faktörlerde olduğu gibi sosyal faktörlerde inceleme alanı altındadır. Psikoloji bilhassa insanların kişisel özellikleriyle ilgilenmektedir. Diğer taraftan, psikoloji alanında faaliyet gösteren kişiler, özellikle klinik psikologlar araştırma aşamasının ilerisine geçmekte ve yardım sürecinde doğrudan kişilerle çalışmaktadır. Bu durumlar bazı sosyal hizmet faaliyetleri ile örtüşmektedir fakat bütün olarak değerlendirildiğinde odağın farklı olduğu görülür. Psikologlar genel olarak yoğun vaziyette bireysel şekilde emek sarf eder bazı zamanlar da bir psikoterapist gibi davranır. Diğer yünden, sosyal hizmet uzmanı özellikle müracaatçısının ilişkileri ve sosyal işlevselliği ile ilgilenmekte ve toplum kaynaklarını onların kişisel ve sosyal sorunlarla karşılaştığı zaman kullanır (Yıldırım, 2007: 22).

## 1.6. Sosyal Hizmet İşletmeleri

Sosyal hizmet; birey, grup ve toplumlara sosyal, ruhsal ve fiziksel olarak, imkanlar dahilinde yüksek rahatlık seviyesine erişebilmelerine yardımcı bulunulmasıdır. Diğer bir ifade ile sosyal hizmet kavramı, birey, grup ve toplulukların sosyal yapı ve çevre etkisinde oluşan ve kendi arzuları dışında olan yoksulluk ve eşitsizlikleri önlemek, toplumun değişen şartlarından oluşan problemleri engellemek ve insan kaynaklarına katkı sağlamak, bireyin, ailenin ve toplumun huzurunu korumak için düzenlenmiş hizmetlerle programları kapsayan bir alandır.

Yapılan tanımda sosyal hizmetin içeriği, sosyal sigortaları da inceleme alanına alarak geniş tutulur. (Dilik, 1980: 74-76).

Sosyal hizmet işletmesi, toplumun gereksinimlerinin giderilmesi için gerekli sorumluluklar taşıyan ve hedefi toplumun sıkıntılarına çözüm bulma amacı güden örgütlerdir. Devlet tarafından kurulmuş ve yönetilen sosyal hizmet işletmesi ile bağımsız kişiler veya grup tarafından yapılan ve yönetilen sosyal hizmet işletmesi olmak üzere iki farklı fikir bulunmakta ve bu fikirlerin amaçları topluma yararlı olabilmektir, fakat yönetim şekilleri ve yönetici rollerinde farklılıklar olduğu görülmektedir (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015: 2).

Bağımsız sosyal hizmet işletmesi diğer işletmelere oranla daha fazla değişken yapıya sahiptir ve çevresel rekabet zorluklarından etkilenmekte, bu beklentilerle ilgili uyumsuzluklar olmakta, devlet aracılığıyla hizmetlerden yararlanacak kişilerle, tedarikçiler farklı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Giderler, 2015: 60).

Kamu sosyal hizmet işletmesindeyse, genel itibariyle merkeziyetçi ve bürokratik yapıda organize olmuş, bağımsız çalışma imkanı düşük, devletin bütçe ve sosyal politikasının epey etkisinde kalan, değişimlere uyum sürecinde zorluklarla karşılaşan, çoğu zaman uzman çalışan ve yönetici kişiler yerine atama yapılarak oluşturulan kadrosu bulunan işletmeler olduğu görülmektedir (Mano-Negrin, 2003: 45).

Ekonomi yapıtlarında, sosyal girişimlerin ilerletilmesi genellikle hizmet dağıtımlarının dışsallaştırılmasıyla bağlantılı olmakta ve buna bağlı olarak da toplum yönetimi geri plandadır. Sosyolojik olarak bakıldığı zaman bu örgütler rahatlık sınıfından rahatlık ağlarına geçişi ele alan geniş olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşme ve endüstriyel baskılar sonucu teknolojik ve demografik değişimler, ulusal ekonomilerin karı düşünen alt yapı hedefleri, ellerinde bulunan kimlikleri, değerleri ve ideolojik yetkileri gibi sebeplerle sosyal ihtiyaçların algılanmasında değişiklikler bulunmaktadır.

Bunun sonucu olarak, sosyal rahatlık sistemlerinin alt yapılarından birisi olan devletin rolü epey sarsılmış ve toplum-devlet-ekonomi gibi üç alanda yaşanmış sosyal rahatlık sistemlerinin oluşmasına sebebiyet vermiştir. Böylece, özel sektör sosyal hizmet işletmesi ve sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli özelliği olan atılımlar ortaya çıkmıştır (Giderler, 2015: 23).

Sosyal hizmet işletmesinin oluşumunda günümüz için, kamu ya da özel sektörler tarafından çalışılması dışında, üçüncü sektör olarak ifade edilen ne kamuda ne de özel sektörde faaliyeti olmayan işletmelerin olduğu görülmektedir. Üçüncü sektör, kar amacı olmayan, gönüllü kuruluşlardan oluşan, özel sektör ve kamu sektörüne faydası bulunan, kamu sisteminin içinde bulunmayan, özel sektör sosyal hizmet işletmesi gibi üyelerine ve kurucularına kar dağıtmayan toplum istekleri odaklı kuruluşlardır (Pestoff, 1992: 22).

Üçüncü sektör içerisinde bulunan örgütler, sağlık birimleri, okullar, kreşler, kalkınma amacı olan örgütler, çevre organizasyonları, sosyal kulüpler, kültürel amaçlı örgütler, profesyonel birlikler, tüketici grupları gibi farklı etkinlikler yapmaktadırlar. Salamon ve Anheier (1992) bu örgütleri; büyüklüklerine göre kurumsallaşmış, özel sektör ve devletten kurumsal olarak ayrılmış, kar amacında olmayan veya kurucularınca elde edilen kar alınamayan, kendi kendisinin patronu olan, etkinlikleri takip edebilme yeterliliği bulunan, gönüllülük esası hakim bir işleyişi olan ve gönüllü katılımı kimi esasları öngören örgütlerdendir (Schmid, 2004: 5).

## 1.7. Sosyal Hizmetleri Farklı Kılan Özellikler

Sosyal hizmet çoğunlukla aynı tanımlamalarla anlatılsa bile Sanayi Devriminden önce toplumlarda var olan eski mesleklerdendir. Geniş olarak sosyal hizmet, sosyal yenilenmeyi, insan ilişkilerindeki sorunların giderilmesini, kişilerin güçlendirilmesi ve hakların adil olarak verilmesini isteyen meslek gruplarıdır.

Zihinsel ve bedensel hastaların tedavisi, madde bağımlısı olanların rehabilitasyonu; onların eğitim durumları ve topluma katılması; fakir ailelere gıda, tekstil ve parasal desteğin verilmesi; aşılendirma programları; evsiz kişilerin barındırılması; kamusal eğitim sosyal hizmetlere verilecek örneklerdendir. Sosyal hizmetler, sosyal hizmet işletmesi olarak isimlendirilen ve belli vizyon, misyon, hedef, değer, üstünlük ve kurallara sahip olan devlet veya özel kurumlarca üretilmekte ya da bu kurumlar tarafından kişi, aile ya da daha büyük gruplara iletilmektedir. Türkiye’de ve Dünyada toplumsal yapının düzgün bir biçimde işleyebilmesini sağlayan bu işletmelerin değeri gün geçtikçe anlaşılmaktadır (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 154).

Genel anlamıyla sosyal hizmet, ihtiyacı olanlara tıbbi, sosyal ve psikoloji gibi bölümlerinde destek sağlayan işletmeler arasında yer alır. Sosyal hizmet alanında yapılan araştırmalar sosyal hizmet işletmelerinin verimliliğini ve çalışma kalitelerinin arttırdığı, elindeki fırsatlara bakarak yenilikçiliği desteklediğini ve takım üyelerinin organizasyona bağlılığını fazlaştırdığını ve motivasyonu arttırdığını söylemek mümkündür (Baltacı, 2015: 124).

Sosyal hizmet işletmeleri kişinin kendisinden bağımsız nedenler doğrultusunda yoksul ve ihtiyaç sahibi olan insanların fiziken veya ruhen engelli bir duruma gelmiş kişilere insan onuruna yaraşır bir şekilde sosyal ortamın oluşturulması hedeflenmiştir (Yazıcı, 2013: 22).

Özel gereksinime ihtiyaç duyan grupların bakım ve korunmaları toplumun görevlerinden biridir. Çünkü bu grup kendilerinin bakımları,



korunmaları tek başlarına halledecek durumda değildirler, başkasının yardımına ihtiyaç duyacaklardır. Buna istinaden sosyal hizmetler, kamusal, yarı kamusal ve gönüllü etkinliklerle, kişisel ve sosyal sorunları çözmeyi iş edinen kişilerin, başkalarının sorunlarını gidermek için geliştirdikleri düzenli ve sürekli faaliyetlerdir (Danış, 2007: 58). Ayrıca, sosyal hizmet işletmeleri; kişi grup ve toplulukların çevre ve şartlardan kaynaklı ya da kendi denetimlerinin dışında oluşan fakirlikle adaletsizliği ortadan kaldırmak, farklılaşan şartlara bağlı kalarak meydana gelen problemleri çözmeyi düşünerek insan kaynaklarını geliştirerek, kişi, aile ve toplum refahını sağlamak için düzenlenen hizmet ve programları kapsamaktadır (Dilik, 1980: 74-76). Sosyal hizmet işletmeleri diğer işletmelere oranla sanayileşen ve kentleşen toplulukların yaşamış olduğu sorunların çözümünde yetersizlik görülmesinin bir sonucu olarak oluşan bilimsel bir bakış açısı içermektedir. (Bingöl, 2015: 74). Buna bakarak sosyal hizmetin doğuşu sosyal adalet ve sosyal hakların gelişmesiyle direkt olarak bağlantılıdır. Sosyal hizmet işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliği, insan ihtiyaçları ve sorunlarıyla ilgili endişe göstermesidir. Burada başlıca sebep sosyal hizmet işletmesinin sağlamış oldukları hizmetler, yararılandıkları teknoloji ve hizmet üretimi için gereken teknik yeterlilikteki değişikliklere rağmen örgütsel yapı ve yönetim süreçlerindeki birbirine benzeme durumudur. Diğer yandan kendi içlerinde benzerlik gösteren bu işletmeler, sosyal olmayan hizmetler üreten kar amaçlı işletmelerden organizasyon ve yönetimleri açısından farklıdır. Böylece, devlet okulları, çocuk yuvaları, zihinsel sağlık kurumları veya hastanelerin yönetim süreçlerinin var olan ortak özelliği olduğu halde bu işletmelerin tümü, örnek olarak, bir fotoğrafçılık ve reklam hizmetleri sağlayan işletmelerden birden fazla olarak farklılık gösterir. Kar amaçlı hizmet üreten işletmelerle, sosyal hizmet üreten işletmelerin bazı ortak kavramların hangi yönleriyle birbirinden değişik olduğu farklı şekillerde açıklanmaktadır (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 154).

### **1.7.1. Müşteri Kavramında Farklılık**

İşletmelerin büyümesinde en önemli öge müşterilerdir. Rekabet ve piyasada tutunma aracı olarak değerlendirilen müşteri hizmetleri hali hazırda bulunan müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını korurken, yeni müşterin kazanılmasını ve müşterilere satın alma devamlılıkları sağlayan en belirleyici unsurları oluşturur. Müşteri, belli bir işletmenin belirli bir marka ürününü, ticari veya kişisel kullanım için satın alan kişilerdir (Taşkın, 2000: 56).

Sosyal olmayıp hizmet üreten, kar amacı bulunmayan bu işletme müşterileri genel tüketici olarak görünür ve bahsedilen bu tüketiciler bahsi geçen hizmetleri satın alırlar. İşletmede yapılan tüm etkinlik ve gayret müşteriyi memnun etmek, müşteriyi kaçırmamak ve müşteri sadakatini sağlamak üzerine yapılmaktadır (Kavaş, 1995: 36). Lakin sosyal hizmet işletmelerinde müşteriler ise genel olarak evi olmayan, zihinsel engelli bulunan, ayrımcılığa uğramış kişiler gibi belli gereksinimleri bulunan veya çeşitli sorunlar yaşayan kişi, grup ve topluluklara hizmet vermektedir. Bu kişiler, sosyal hizmetleri tam anlamıyla ücret vermeden veya az bir ücretle almak istemektedir. Sosyal hizmet işletmelerinin müşterilerini buluşturan temel unsur, toplumda olan asimetrik güçlerin kurbanı olarak görülmeleridir (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 158). Diğer işletmelere kıyasla farkı, müşteri olarak görünen gereksinim sahibi veya sorunları olanların veya grupların sosyal problemlerini çözmektedirler.

### **1.7.2. Paydaş Kavramında Farklılık**

Sosyal hizmet işletmeleri paydaş kelimesi için başka işletmelere oranla daha fazla anlamla tanımlanır. İşletmelerin kullandığı paydaş kavramı; işletmelerin ürün ve hizmet verdikleri müşteriler işletmelerin kurulmasının temelidir. Modern pazarlama anlayışını oluşturan müşteri odaklı düşünce, işletmelerin müşteriye odaklanmalarını, ürün ve hizmetlerini müşterilerin talep ve ihtiyaçlarından yola çıkarak üretim

yapmalarını belirtmiş, bu taleplerin artarak tüm paydaşlarının talep ve önerilerine hassas bir yaklaşım sergilemiştir (Gökçin, 1996: 23). Kimi sosyal hizmet işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetler bütün toplumu etkilediği için (örnek olarak, salgın hastalık mücadeleleri için yapılan aşı düzenlemeleri) bu işletmenin etkinlikler yaptığı şehir/ülke kişi sayısının da paydaş kitlesinin içinde bulunduğu görülmektedir. Ayrıca sosyal hizmet işletmeleri diğer bir paydaş grubunu teşkil eden ve para, zaman veya yeteneklerini bu işletmelerle paylaşan bağış yapanlar yani gönüllü kısım ise diğer işletmelerin paydaşlarından sayılmaktadır (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 172). Paydaşlar tanım olarak, kurumun kararlarından etkilemiş veya kendi aldığı kararlarla kurumu etkilemiş olan gruptur. Paydaşlar, kurum sahiplerini, tüketici hakları savunucularını, müşterileri, rakipleri, medyayı, çalışan personeli, özel çıkar gruplarını, çevrecileri, sağlayıcıları, hükümetleri ve yerel topluluk örgütlerini kapsamaktadır.

### **1.7.3. Rekabet Kavramındaki Farklılık**

Sosyal hizmet işletmeleri çevresiyle daima iletişimde oldukları için diğer işletmelere göre birer açık sistem olarak görülür. Bunlar açık sistemin tüm özelliklerini taşırlar. Bu işletmelerde kaynak olarak maddi kaynaklar, ekipman, gönüllüler veya personel, ayrıca yardım edilmesi hedeflenen kişiler olarak sıralanmaktadır. İşletmeler için ise rekabetin, toplumlar ve ülkeler açısından kalkınma ve refahın ana unsuru olarak kabul edilen yeniliğin önemini kavrayan birçok şirket ve ülke bugün diğerlerinin açık ara önündedir (Bozkurt, 2015: 92). Rekabette üstünlük sağlama isteği yeniliğin asıl kaynağını pazarlanabilen bir mal veya hizmete, yeni, geliştirilmiş bir üretim, sevkiyat yöntemine veya yeni bir toplumsal hizmet sistemine dönüştürmek için ilk üretendedir (Durgut vd., 2003: 7).

Sosyal hizmet işletmelerinde etkinliklerin sürmesi için *meşruiyet ve kaynaklar* olmak üzere temel iki faktör gerekmektedir. Meşruiyet, işletmenin varlığının ve bu varlığını sürdürmesini geniş ve sosyal yapıda olduğunu anlatmaktadır.

Sosyal hizmet işletmelerinde kaynaklar kullanılarak değerlendirme, teşhis, örnek olay, takım çalışmaları gibi aşamalara tabiidir. Sonuç itibariyle bireyler sorunları çözüme kavuşmakta veya buldukları ortam ile yaşam şartlarını iyileştirilmektedir. Böylece sosyal hizmet işletmelerinin çıktılarının, belli bir yön ya da yönlerinin geliştirilmiş müşteri ya da çevresi olduğunu söylemek mümkündür (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 182).

Sosyal hizmet işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir. (Kaya, 2009; Akt: Toprak ve Şataf, 2009: 16-17 ).

1. “Kimsesi olmayan, evsiz yurtsuz kişilerin, sokakta yaşayan çocuklarının ve barınma ihtiyacı olan kadınların bu ihtiyaçlarını karşılamak, öksüz kimselere çocuk yuvaları ve kreşler yapmak, yaşlı ve bakıma ihtiyaç duyan kişileri huzur evlerine yerleştirmek, sağlık merkezleri, sağlık ocakları, gezerek çalışan sağlık otobüslerini, ön tanı merkezlerini hizmete açmak.
2. Hastanenin çevresinde hastaların yakınları için konaklama yerleri inşa etmek.
3. Kültür, sanat ve sporla ilgili merkezler kurmak,
4. Tiyatro, sinema, kütüphane ve kültür tesislerini mahallelere kadar ulaştırmak,
5. Alım gücü düşük, muhtaç ve yaşam savaşında olan kişilere yönelik aş evleri ve imarethaneler inşa etmek,
6. Engelli kişiler için ulaşım, eğitim, sosyal ve kültürel ortamlarda yaşayışlarını kolaylaştıran önlemler almak
7. Yeteneklerini geliştirme ve iş öğrenme kurslarının açılması
8. Parkları, bahçeleri ve piknik yapılacak yerlerin sayıca artması

9. Doğal dengeyi sağlayan ve çevresel koşulları tamamlanmış barınma yerleri yapmak.

Sosyal hizmet işletmelerinde yararlanılan teknolojiler araştırmalar sonucunda çıkan değerlere nasıl ulaşılacağı ile ilgili tam olarak bilgi sağlayamamaktadır. Kayda değer ve güvenilen performans ölçüleri olarak görülmediğinden bu işletmeler değişim ve yeniliğe direnç gösterirler. Sosyal hizmet işletmelerinde alınan kararlar genel itibari ile hizmet sunulacak kişilerin sosyal durum ve sorunlarla değerlendirilmesini yansıtır. Bu kararların hepsi, kimlerin daha fazla sosyal hizmete ihtiyaç duyduğu ile ilgili bir takım değerlendirme ve öncelikleri yansıtır. Alınan kararların önemli sonuçları olacağından karar verirken titiz davranmak gerekir. Bu sebeple sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların bu hizmetleri alanlara karşı ahlaki sorumlulukları çok önemlidir. Olası durumlarda personel daha iyi hizmet vermek amacıyla mesleki etik normlarına göre davranış sergilemeleri gerekir (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 182).

### **1.8. Sosyal Hizmet İşletmelerinin Amaçları ve Yönetim Fonksiyonları**

Sosyal olmayıp hizmet üreten işletmelerden farklı olarak sosyal hizmet işletmeleri, kişi ve toplumların yaşam koşullarının ya da buldukları yerlerin düzeltilmesini, kişisel ve sosyal gelişmelerini hedeflemiştir. Bu işletmelerin hedefleri, kişi veya toplumlar için neyin yarar sağladığına karar verilip belirlenmiş olunur. Sosyal hizmet işletmeleri toplum üzerinde olumlu etki oluşturarak kişisel veya kamusal faydayı amaçlanmıştır. Bazı sosyal hizmet işletmelerinin farklı "yarar" ürettiği görülür. Sosyal hizmet işletmeleri adil, eşit ve refah seviyesinin artırılmasında katkı sağlamaktadır. Bazı işletmeler, seslerini ulaştıramamış kesimleri temsil amacıyla insan haklarını da korumaktadır. Devlet kaynaklı sosyal hizmet işletmelerindeyse devletin sosyal politikalarını yapmak için ayrılmış olan kaynakları ihtiyaç sahibi kişilere ulaştırmak durumdadır.

Sosyal hizmet işletmeleri hedeflerine ulaşmada programlar düzenlemektedir. Burada program, belli sosyal amacı yapmak için düzenlenmiş faaliyetlerdir. Sosyal hizmet işletmelerinin yönetimi işlevi bazı fonksiyonlarını kapsar. Bunlar; (Lewis vd., 2011: 8):

- *Planlama*: Vizyonunu oluşturma, amaç ve isteklere bakarak strateji geliştirme,
- *Tasarım*: Hedeflenen planları yerine getirmek için koordinasyonu sağlama,
- *İnsan kaynaklarının geliştirilmesi*: Hazırlanan program içindeki işleri üstlenen kişileri faydalı olmaları için eğitim aldırma,
- *Danışmanlık*: Hizmet üreten çalışan kesimin motivasyonlarının artırılması,
- *Finans yönetimi*: Hedefler için gereken parasal kaynakların yönetimi,
- *Denetim*: Program dahilindeki etkinliklerin takip edilmesi, kontrolü ve denetimi,
- *Değerlendirme*: Yapılan programların planlama aşamasında belirlenen amaçlara gelmesinde başarı oranını hesaplama, bulunan sonuçların işletmenin yararı için kullanmak.

Sosyal hizmet özel ve kişisel problemlerle ilgilenmektedir ancak yoksulluk, işsizlik ve aile içi şiddet gibi farklı sosyal sorunları da ele almaktadır. Sosyal Hizmet faaliyetleri felsefi temelini insan hakları ve sosyal adaletten almaktadır. Sosyal Hizmet uygulamalarını eşsiz yapan onun kendine has değer sistemi, mesleki yönden birikim ve becerilerinden oluşmaktadır. Türkiye’de sosyal hizmet dalı mesleklerden biridir, bu alanda uzmanlık alan kimselere sosyal hizmet uzmanı denir. Sosyal hizmeti icra eden sosyal çalışmacı, müracaatçı ile mesleki ilişkisinden elde ettiği birikimi katarak hizmet alan kişilerin yararına ve onun ilişki ve kararlarına saygı duyarak geliştirilen olguya özel yöntemle soruna çözüm bulur (Topal ve Atay, 2015: 13).

Sosyal hizmet işletmelerinde yapılan temel görev çalışan kişi ve müşterilerle olan ilişkilerle başlar. Bu işletmelerde sorunu olan kişi, aile ve çocukların yaşamlarını düzene koyacak, sevgi ve saygı dolu kişilere ihtiyaç duyar buna bağlı olarak sosyal hizmet işletmelerince kaliteli çalışanlar önemlidir.

Yeni bir personelin işe alınmasında en çok aranan becerileri değerlendirme, sorumluluk alıp almaması, sorunlara yaklaşımı, yaratıcılığı, kurduğu iletişim, takım çalışmasına uyumu örnek verilebilir. Sosyal hizmet işletmelerinde çalışan kişiler bazen sağlık veya hayatlarına büyük tehditler eden stresi yoğun yerlerde çalışabilirler. Ayrıca sosyal hizmet işletmelerinde verilen ücretlerin diğer işletmelere bakıldığında düşük olduğu daha ağır işlerin olduğu, performans değerlendirme sistemi ve ödüllendirme teşviğinin olmaması nedenleri kaliteli insanların istihdamı, iş yerinde tutulması ve gerekli güdülenmenin olmasını zorlaştırır (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 186).

Türkiye’de sosyal hizmet çalışmaları kamu tarafından ve gönüllü kurum ve kuruluşlar tarafından verilebilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarından ayrı olarak sosyal hizmetler, vakıflar, dernekler, kooperatif veya sendikalarla sağlanmaktadır. Yerel yönetimler, sivil toplum kurum ve kuruluşları ve özel sektör tarafından yürütülmesinin yanında geniş bir bölümü devlete bağlı sosyal hizmet kurumlarınca hizmet vermektedir (Topal ve Atay, 2015: 10).

Sosyal hizmet işletmelerinin, emek verenlerin ve hizmeti sunan kişi, grup ve toplulukların farklı değer yargıları, inançları, tecrübe, bilgi ve kişilikleri sosyal hizmet işletmelerinin çalışmalarını etkilediğinden dolayı yapılan hizmetlerin kalite ve kontrolü epey güç olup daima geçerli ve güvenilir etkinlik ölçülerinin kullanılması her zaman uygun olmaz. Bu işletmelerin sundukları sosyal hizmet kalitesi yüksek olmasa bile işletmelerin durumlarından şikayet etmeyip değişim ve yeniliğe açık olmadığı görülmektedir.

## 2. BÖLÜM

### SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İşletmelerde devamlı olarak artış gösteren rekabet ortamında başarılı bir grafik çizebilmelerinin, insan unsurunu göz ardı etmemeleri ile mümkün olacağı araştırmacılar tarafından kabul edilen ve işletmeler bu düşünceyi örgüt misyonunda ve vizyonunda temel örgüt kültürünü unsur olarak kabul etmişlerdir. Bu da insanın psikolojik ve sosyal bir yapıya sahip olması örgütteki insan faktörünün önemini göstermektedir. Bu bağlamda örgüt dâhilindeki insan kaynakları yönetimine de önem verilmesini zorunlu kılar.

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Küreselleşme ile beraber gelişen teknolojiyi yaratan, onu sistemli bir biçimde çalıştıracak olan kişi insandır. Bu sebeple; ilk olarak insan yaklaşımı günümüzde işletmelerde insan ögesine verilmiş olan önemin, diğer üretim faktörlerine göre daha önem verildiğini ortaya çıkarmıştır (Ferecov, 2011: 17).

İnsan kaynakları yönetimi üzerine yapılacak olan tanımlar farklı olmakla birlikte birden fazladır. İnsan kaynakları yönetimi üzerine yapılan bazı tanımlar şu şekildedir;

İnsan kaynakları yönetimi "İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için ihtiyaç duyulan faaliyetleri yapacak vasıflı '*elemanların işe girmesi, eğitim görmesi, kendilerini geliştirilmeleri, motivasyonlarının yükseltilmesi ve değerlendirilmesi işlemleridir*' (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 1).

Özgen, Öztürk ve Yalçın (2002: 7); İKY işletmenin insan kaynaklarının ihtiyaçlarının belirlendiği, insan kaynaklarının ihtiyaçlarının giderildiği, hizmete alınan kişilerin verimli ve kaliteli çalışma sürdürmesi için eğitildiği süreç olarak tanımlanır.



Ayrıca insan kaynakları yönetiminin işletmenin üretim, pazarlama ve finans gibi işletmenin hedefine ulaşmada yardımcı bir görevi de bulunmaktadır. Armstrong'a (1992: 175) göre İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlarla aradaki iletişimi etkileyen bütün yönetim karar ve hareketlerinden oluşur". İnsan kaynakları yönetimi hakkında Öznur, (1997: 14) İKY'nin insana bağlı, personel ilişkilerini yönetsel bir biçimde işleyen, örgüt kültürüne uygun personel tutumu izleyen bir yapıda olduğundan örgüt yönetiminde kilit bir göreve sahip olduğunu belirtir.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlarda yer alan insanın katkılarını genişletmeyi hedefleyen faaliyetlerin tümüdür. İnsan unsuru en etkin şekilde çalıştırılmak istenmiştir, bu temel hedeflerdendir. İş görenleri maliyet unsuru olarak görmeden, yatırımların olması, eğitimle geliştirilerek en fazla yarar sağlanması gereken birer kaynak incelenmektedir (Örücü ve Karabulut, 1999: 19-21).

Araştırmacıların insan kaynakları yönetimi üzerine yapmış olduğu tanımlamalar değerlendirildiğinde; insan kaynakları yönetimi, örgütü insan gücünü, örgüt hedeflerine ulaştırmak adına en verimli şekilde yönetmesi, geliştirmesi ve motive etmesi olarak değerlendirmek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi, modern işletme tekniklerinden yararlanarak, personeline yeni bir vizyon kazandırmayı isteyen bir süreçtir. Bu kazanım sonucunda, yaptırım gücünü kontrol etmekte, personelden en üst seviyede yararlanmaktadır. Ayrıca izlenen bu süreçte personel ile örgüt içindeki ilişkilerini kuvvetlendirerek, personelin örgüte bağlılığını arttırmayı istemektedir (Dessler, 1997).

İşletmeleri incelersek eğer özellikle son yıllarda insan kaynaklarına yönelmeye başlanması ve insan kaynaklarına önem verilmesi, insan unsurunun işletmenin odak noktalarından olması belirlenen sürecin giderek güçleneceğini de göstermektedir. Önemli noktalardan biri de insan kaynakları yönetiminin dört mühim bileşene sahip olmasıdır.

Bu bileşenlerden ilki inançlar ve varsayımlar, stratejik entegrasyon ikincisi, yönetim ile yöneticiler üçüncüsü, teknik ve metotlar da sonuncusudur (Demir, 2009: 36).

İşletmelerin durumu farklılaşmaya başladığından dolayı klasik olarak insana yaklaşımın yerine, işletmenin tüm çalışanlarına genel olarak değerlendirmesine bırakmıştır. İlerleyen teknoloji ile beraber işletmelerdeki insan unsurunun önemini kaybettiğini düşünmemek mümkün değildir. Teknolojik aletlerin her ne kadar verilen işi neredeyse hatasız ve insandan daha kısa sürede yapması bir avantaj olarak görüle bile unutulmamalıdır ki; teknolojik programları ve makineleri kullananlar yine insanlardır (Şirin, 1999).

Buna bakarak işletme içindeki tüm ihtiyaçlar belli bir bedel karşılığında temin edilebilmektedir buna karşın işletmenin en güç karşılayabileceği kaynak ise, insan kaynağıdır. Zira işletmedeki personel kaynağı dışındaki tüm kaynaklar taklit edilebilir. Bundan dolayı işletmeyi farklı kılacak unsur sadece insan kaynağıdır (Deringöl, 2010: 20).

İnsan kaynakları uygulamalarının neticesinde, personelin verimli, becerikli ve şevkli çalışması sağlanarak işletmede uygun işyeri havası koşulları sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki insan kaynaklarının gelişmeye açık olması personel gücüne dayalı örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır. Aksi durumda ise, örgütün başarısızlığı sorgulanamaz ve başarıda olduğu gibi başarısızlıkta bütün örgüte mal edilir. Örgütü içindeki personelle alakadar olmak, kişilerin niçin ve neden çalıştığı hakkında geniş bilgi birikimi ve beceri gerektirmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi iki temel amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Bu amaçlar (Muradova, 2009: 81).

- İnsan kaynaklarının organizasyon hedefleri doğrultusunda en etkili şekilde kullanılması,
- Çalışanların istekleri ve mesleki gelişimlerini gidermek.

Günümüzde insan faktörü işletmeler için önemli bir hal almış ve insan kaynakların etkin ve verimli çalışması işletmelerin başarısında önemli konumda yer almıştır lakin işletmelerin bulunduğu rekabet ortamı yeni yaklaşımların oluşmasını sağlamıştır. Bu durum insan kaynakları politikasında yeni uygulamaları ortaya çıkarmıştır. Değişen dünya düzeni teknolojinin hızlı gelişimi ve örgütsel değişimlerin mimari insanlarıdır. Bu bağlamda işletmenin başarısının anahtarı çalışanların desteğine, katılımına ve örgüte kendilerini adanmalarıdır (Aykan, 2007: 124).

İnsan kaynakları yönetimi daha öncede bahsedildiği gibi; insan gücü kaynağının tespit edilmesi, personel alım duyurularının yapılması, personel adaylarının uygunluğunun değerlendirilerek işe alımı ve örgüte uyumunun sağlanması, personel motivasyonu, performans değerlendirilmesi, sorunların çözülmesi, çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamak, yönetim ve organizasyon sisteminin geliştirilmesi, yeniden yapılanmayı sağlamak, başarılı bir kurumsal iklimin olması, birlik beraberliğin sağlanması, personelin gelişimi ve eğitilmesi de dâhil olmak üzere bu uygulamaları kapsamaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 204).

İnsan kaynaklarının içeriği üzerine çeşitli görüşler vardır. Hailey, Farndale ve Truss (2005) insan kaynaklarının içerdiği konuları altı ana başlık altında toplamaktadır. Bu başlıklar;

- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının planları,
- İnsan kaynakları örgütlerinin doğru yönlendirme yapılması,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve eğitilmesi,
- Etkili çalışma yöntemlerinin olması ve ilerletilmesi,
- Örgütsel çevre analizinin doğru yapılması

Araştırma yapan kişiler bu başlıklardan farklı olarak aşağıda sıralan başlıkları da insan kaynakları konularına dâhil etmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 11):

- Stratejik olarak planlanmanın yapılması,
- Herkese aynı istihdamı sağlama,

- İş analizinin yapılması,
- İşe alma ve işe alınacak personel seçilmesi,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Ücret ve terfi,
- Personelin sağlığı ve güvenliği,
- Çalışma ilişkileri,
- Sendikal faaliyetler,
- İnsan kaynakları ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirme faaliyetleri

İnsan kaynaklarının ana hedefi insandan en verimli şekilde yararlanmaktır. Üretilen malın üretiminden pazarlanmasına kadar olan süreçte yapılan işlerin etkin ve verimli olması çalışanın niteliğine ve niceliğine bağlıdır (Demir, 2009: 38).

İKY; ihtiyaç duyulan personelin tespit edilmesi, personel alım duyurularının yapılması, işe alım ve işe alınan personelin örgüt kültürüne adapte olmasını, çalışanın motivasyonunun sağlanması, performansın belirlenmesi, sorunlara çözüm üretilmesi, çalışanlar arasında iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, örgüt sağlığının oluşturulması, personelin eğitiminden geliştirilmesine kadar birden fazla konuyu kapsamaktadır (Kaya ve Kesen, 2014: 25).

İnsan kaynakları örgütten örgüte göre şekillenen ve farklılık arz eden bir yapıya sahiptir. Lakin her ne kadar örgütten örgüte farklılık arz etse de, insan kaynaklarının bazı ortak ilkelere sahip olduğu da görülmektedir. Yeterlik, uzmanlık, denklik, garanti ve tarafsızlık ilkeleri adı geçen bazı ilkelere dendir (Deringöl, 2010: 22).

İnsan kaynaklarının temel amacı ise; ahlaki ve sosyal sorumluluk tutumuyla personelin örgüte karşı bağlılığının arttırmak ve bağlılığın sonucu olarak da yaratıcılık kazanmaları (Özgen vd., 2002: 7) ve örgüte katkılarını arttırmaktır. İnsan kaynakları için evrensel denebilecek dört ana amaçtan söz edilebilmektedir. Bahsi geçen bu amaçlar; (Ferecov, 2011: 64).

Toplumsal Amaç: Örgütün toplumsal tepkilere karşı oluşabilecek olan baskı ve isteklerin yaratacağı olumsuz etkilerin önlenmesi veya bu etkilerin en aza indirilme durumudur. Bu işlev gerçekleştirilirken var olan toplum ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincinde olmak gerekmektedir. Örgüt kaynaklarını toplumsal yarar adına kullanmaz yani bunları israf ederse bazı hukuksal yaptırımlar uygulanabilir (Bayraktaroğlu, 2003: 7).

Örgütsel Amaç: İşletmelerin örgütsel amaçlarına ulaşmaları ve rekabet avantajını elde etmeleri amacıyla ilk olarak insan kaynağının performansı belirlenmeli ardından bu performans geliştirmelidir. Yöneticilerin çalışanlarını gözlemleyip, çalışanları hakkında fikirleri olması, çalışanlarla ilgili örgütsel kararların adil olarak alınması için yeterli olmamaktadır. Bunun nedeni işletmelerde biçimsel ve sistematik performansları değerlendirme sistemlerine daima gerek duyulmasıdır. Etkili bir şekilde performans değerlendirme sistemlerinin yapılması ve bunun yürütülmesi yöneticiler ve insan kaynakları departmanları ve değerlendirilen kişilerin sorumluluklarını yerine getirmelerine bağlıdır (Uysal, 2015: 33).

İşlevsel Amaç: Örgütlerin talepleri doğrultusunda belli bir düzeyde birimin katkısını sağlamak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün isteklerinden daha çok veya daha az olduğunda kaynaklar israf edilmiş olarak nitelendirilir. Birimlerin hizmet oranları, hizmet ettiği örgüte uygun olmalıdır (Yıldız, 2011: 9).

Kişisel Amaç: İnsan kaynakları, personelin kişisel hedeflerini gerçekleştirmede personele yardımcı olmalıdır. Birim personelinin örgüt bünyesinde tutmak ve motive etmek istiyorsa personelin kişisel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek olmalıdır. Bu şekilde bir tutum izlenmezse çalışanların performanslarında düşüş olmakla birlikte iş tatminleri zamanla düşmektedir. Kısaca, işletme çalışanların performanslarını yükseltmek için faaliyetler geliştirmeli ve takım çalışması amaç edinilmelidir (Işık, 2012: 8).

Bahsedilen bu amaçların tümünü, insan kaynaklarının alacağı kararlar ile gerçekleştirmesi mümkün olmayabilir. Bu amaçlar da insan kaynaklarının alacağı kararları dengelemesi açısından önemlidir. İnsan kaynaklarının almış olduğu tüm kararlarda genel hedefleri örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Geleneksel amaçlara göre hareket eden insan kaynakları, nitelikli personel adaylarını cezbedebilmekte, mevcut personelin gelişmesini sağlamakta ve personeli motive edebilmektedir (Dessler, 1997).

İnsan kaynakları yönetiminin ana amaçlarından ilki, bireyin ihtiyaçlarını sağlamak, kişinin işten tatmin sağlaması ve kişisel-mesleki açıdan gelişmesine katkı sağlamak diğer i se; organizasyonun ana hedefleri ve stratejilerini göz önüne alarak insan kaynaklarını verimli bir Şekilde kullanmasını sağlamaktır (Torun, 2007: 14).

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefleri ana hatları ile Şu Şekilde zetlenebilir (Deringöl, 2010: 24).

- Örgütün hedeflerini personel aracılığı ile elde edebilmesi, tüm personelden en üst seviyede fayda sağlanması ve kapasitelerinin değerlendirilmesi,
- Personel zelliklerinin geliştirilmesi amacıyla, örgütün performansının arttırılmasını sağlamak,
- Personelin rgt hedeflerine ulaşmada daha çok biz duygusuna sahip olmasını sağlamak,
- Personelin kariyer beklentisinde olduğunun bilinmesi ve personele destek olunması,
- İnsan kaynakları ile örgüt politikalarının bütünleştirilmesi ve bu amaca uygun örgüt kültürünün oluşturulması,
- Örgütün var olan kaynakları, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda Őekillenecek ya da uygun hale getirecek stratejileri yapmak veya güçlendirmek için personel alımının yapılması,

- Personellerin yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabileceği ortamı yaratmak,
  - Uyum sağlayan ve öğrenen organizasyonun çıkarları ve en iyisine ulaşmayı istemeye bağlı olarak esnekliğin arttırılmasını sağlamak.
- Kısaca bu maddelerle hedeflenen her şeyi yapmak için insan kaynaklarının görevleri; belli bir niteliğe sahip çalışanların organizasyona alınması, bu kişilerin geliştirilmesi ve kaybedilmemesi için bahsi geçen maddeleri özetlemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca işlevleri ise (Selamoğlu, 2002):

İnsan Kaynakları Planlaması: İşletmede bulunan personelin durumu analiz edilerek işletmenin gelecekteki dönemlerde ihtiyacı olacak personelin niceliği ve niteliği belirlenmektedir. Bir işletmede geleceğe bağlı olarak işgücünün arz ve talebi sistematik bir düzenle tahmin edilmesi de denilebilir (Demir ve Çavuş, 2010: 3).

İşgören Tedarik ve Temini: İşletmelerin ihtiyacı olan insan kaynaklarının işletmenin içinden ya da dışından sağlanmasıdır.

Burada öncelikli husus işin gerektirmiş olduğu özellik ve yeteneklere sahip olması zorunlu olarak görülür. İşe alınan kişilerin yapmaları istenen işlerde başarılı olmaları onların bilimsel yöntemlerle işe alınıp alınmadığı ile doğrudan bağlantılıdır (Tütüncü vd., 2003: 115).

İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim: Kişilerin bilgi, yetenek ve davranışlarının istenen ölçülerde uyarlanabilmesi için yapılan planlı bir süreç olarak tanımlanmakla beraber, işletmelerin amacı, işe devamlılığın sağlanması, kalitenin arttırılıp iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, hata sayısının düşürülmesi gibi durumlar verimlilik artışının oluşmasında etkin faktörlerdendir. Bahsedilen bu faktörler sadece çalışanlara etkili eğitim ve geliştirme imkanı sunulduktan sonra gerçekleşebileceği bilinmektedir (Bek, 2007: 109). Karıştırılan önemli noktalar ise eğitim ve geliştirme tanımlarıdır.

Kısaca eğitim kişinin önceden öğrendiklerine yenilerini eklemek amacıyla gerçekleşir, geliştirme ise çalışan kişilerin kapasitesinden tam verim almak için kapasiteyi yükseltmektir (Taşkın, 2005: 36).

Sağlık ve Güvenlik Yönetimi: Çalışan kişiyi sağlığıyla güvenliği, kişilerin fiziksel, ruhsal, manevi ve sosyal açıdan iyi olmalarını ve işletmede kişilerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak, işin insana ve insanın işe uyumlu olmasını amaç edinmektedir. Çalışma ortamındaki olumsuz şartların en aza indirilmesi ve bunlardan kurtulma çareleri de çalışanlara sağlanacak tam adaptasyon ve güvenlik yöntemlerinin varlığı ile sağlanabilmektedir (Yıldırım ve Bakır, 2014: 9).

İşgören Performansının Değerlendirilmesi: Personelin yetenek ve özelliklerine uyan işi (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 105-106) kabul edilebilir sınırlar içinde yapılmasına denilmektedir. Nitekim, işgörenin performansından bahsedebilmek için, ilk olarak personelin tanımlanmış bir işi bulunmalıdır. Bununla beraber, yapılan işin de işgörenin özellik ve yeteneklerine uyması ve personelin işini yapabilme derecesinin göstergesi olan standardın olması gerekir. Tanımlanan standarda ulaşmak bireyin performansını iyi olarak tanımlarken, standartların altında kalmasıysa başarısız performans şeklinde görünmektedir (Yıldız vd., 2008: 240).

Ücret Yönetimi: Hem işletmede bulunan yöneticilerin hem de personelin, karşı tarafın gereksinimlerini karşılaması amacıyla bir ücret sisteminin oluşturulması ve işletmenin sürekliliğini sağlamada önemli olan insan kaynakları yönetiminin işlevlerindedir. Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlama çabalarında ücret yönetimi belirleyici faktörlerden biridir. Bugün işletmelere baktığımız zaman işletmeler için, nitelikli işgücü yaratmak önemlidir; personelin performansını geliştirmek, dengeli ve eşit ücretin verilmesiyle personelin moral ve motivasyonu yükselir, işyerlerine olan bağlılıkları artar, örgüt kültürlerini ve örgütsel değişimleri desteklenir, sendikal sorunlarla karşı karşıya kalmamak için, işletmeler ücret yönetimine önem vermektedirler (Öztürk, 2010: 5).



Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi ve Endüstriyel İlişkiler: Personel ile yönetici arasındaki engelleri ortadan kaldırıp, işyerinde katılımcı-demokratik bir çalışma ortamını sağlamayı hedeflemiş, bununla beraber işletmede faaliyet gösteren kişinin, örgüt için sadece bir maliyet unsuru olmadığını, işletme için önemli değer olarak algılandığı yani; insan kaynağını etkin, verimli ve çalışanların mutluluğunu önemseyen biçimde değerlendirme yapmayı amaç edinmektedir (Işık, 2009: 159).

## **2.2. Türkiye’de Sosyal Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Yönetimi**

Sosyal hizmetler içeriği gereği, farklı disiplinlerden elemanlara ihtiyaç duymaktadır. Türkiye’de sosyal hizmet kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum örgütlerine bağlı olarak ya da özel sektör eliyle kurulur. Bu elemanların yeterli sayıda ve nitelikte yetiştirilip sahaya kazandırılması; doktor, diyetisyen, psikolog, öğretmen, çocuk gelişimci gibi çeşitli disiplinlerden, farklı mesleklerden gelen çalışanların ortak bir misyon etrafında toplanması sosyal hizmetlerin etkinliği açısından oldukça önem taşır. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi, sosyal hizmetlerin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için olmazsa olmaz birimlerin başında gelir. İnsan kaynakları yönetimi, kurumla personel arasında olan ilişkilerin tüm yönetim kararları ve uygulamalarından oluşmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin başarısı; becerikli, istekli ve verimli çalışan insan topluluğunun oluşturulabilmesine bağlıdır. Sosyal hizmetlerde daha fazla öne çıkan insan kaynakları yönetimi, bir kurumda iyi bir performansa sahip kişilerin işe alınması, geliştirilmesi, motivasyonu sağlama ve elden bırakmamak için gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin yönetilmesidir (Barutçugil, 2004: 31-32).

İnsan kaynakları yönetimindeki başarı her kurumda olduğu gibi sosyal hizmet kurumları açısından da bazı avantajları beraberinde getirmektedir. Bu avantajların başlıcaları şu şekilde sıralanır (Uyargil vd., 2008)

- İşgücü devir oranının düşmesi,

- Devamsızlık oranının azalması,
- Hizmet niteliğinin artması,
- Kurum içindeki moral ve motivasyonunun yükselmesi,
- Yönetici ve çalışan arasında olan çatışmaların azalması.

Sosyal hizmetler alanı, gerçekleştirilen faaliyetlerin özellikleri ve içeriği bakımından hizmet sektöründeki diğer kurumlardan yapı itibariyle farklıdır. Hizmetten yararlanan kişilerin yaşam kaliteleri; ancak bir takım destekler sayesinde olmaktadır. Sosyal hizmetler alanındaki meslekleşme çabaları ve süreci sosyal hizmetlerin yürütülmesinde insan kaynaklarının önemini arttırmaktadır. Yardıma ihtiyaç duyan kişilerden oluşan müşteri portföyünün özel ihtiyaçlarını karşılamak için çabalayan bu kurumların istihdam ettikleri işgücünün kaliteli olması adına yürütülecek faaliyetlerin de diğer kurumlardan farklılık göstereceği açıkça bilinmektedir (Bozkurt, 2010).

### **2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İşletmeler zaman geçtikçe yapısında karmaşıklaşmaya başlamış ve bu durum işletmelerde görevinde uzmanlaşmış personele olan ihtiyacı da arttırmıştır. Örgütler uzman personel ihtiyacını ya işe alımlarla ya da eldeki personeli belli bir maliyet karşılığında eğitime yoluyla karşılamaya çalışmaktadır (Yüksel, 2010: 68).

İşletmeler uzman personelin işten ayrılması ile boşalan yeri doldurmakta güçlük çekmektedir. Zira işe alınan personel bir işletmeye yardımcı olurken diğerini zor durumda bırakmaktadır. Ayrıca personelin güvencesi olan hukuk kuralları, sendikal faaliyetler işletmelerin durgunluk zamanlarında personelin işten çıkarılmasını güçleştirmektedir. Bu sebeple işletmelerin personelin işe alım ve işten çıkarma sürecini çok iyi yürütmeleri gerekmektedir (Deringöl, 2010: 27).

### 2.2.2. İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme

Sosyal hizmetler, insanlar tarafından yine ihtiyaç sahibi insanlara yönelik yürütülen faaliyetlerdir. Bu hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ise alanında uzman nitelikli personele gereksinim vardır. Türkiye’de sosyal hizmetlerin ağırlıklı olarak devlet eliyle veya devlet kontrolünde yürütüldüğü düşünüldüğünde bu hizmeti sağlayacak kişilerin de resmi prosedürler çerçevesinde temin edildiği görülmektedir.

Sosyal hizmet çalışanlarının hem teknik alt yapı yönünün, hem de insani ilişkiler yönünün güçlü olması gerektiğinden, ihtiyaca cevap verecek insan kaynağını bulmakta sorunlar yaşanabilir.

Dolayısıyla insan kaynağını bulma ve işe almada profesyonel bir insan kaynakları yönetimi sürecinin işletilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynağını bulma, kurumların yaptıkları insan kaynakları planlaması sonucu oluşan personel eksikliğini gidermek için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyona sahip olan adayların araştırılması ve kuruma çekilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Yüksel, 2010). Kurumlar için büyük önem arz eden bu süreç, adayları aramakla başlamaktadır. Çünkü asıl sorun, gerekli nitelik ve nicelikteki insan kaynağına nasıl erişilebileceğidir. Arama faaliyetleri sonucunda daha önceden belirlenen niteliklere uygun adaylar bulunarak, seçim yapılabilmesi için bir aday havuzu oluşturulur ve adayların işe başvurmalarıyla insan kaynağı bulma süreci tamamlanır (Öntaş, 2012: 4).

Kurum, işgören ihtiyacını kurum içi ve/veya kurum dışı kaynaklardan temin etmeye çalışır. Kurum içi insan kaynağı, halen kurumda çalışmakta olan personeli ifade etmektedir. Kurum içi kaynaklardan personel temin etmede yükselme, transfer, rütbe düşürme gibi yöntemler izlenebilmektedir. Eğer kurum içi kaynaklar nitelik ve nicelik bakımından yeterli değilse kurum dışı kaynaklardan yararlanılmaktadır (Can vd, 1998: 107).

Bu kaynaklardan bazılarını; Türkiye İş Kurumu, mesleki birlikler, eğitim kuruluşları, sendikalar, internet ve doğrudan başvurular olarak sıralayabiliriz.

İnsan kaynağı bulma sürecini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen çeşitli faktörler mevcuttur. Bu faktörleri dört başlık altında toplamak mümkündür (Tortop vd., 2006).

-Kurum Politikaları: Personel bulma sürecini etkileyen politikalar; mevcut personele önem verme, ücret politikası ve istihdam politikası olarak ifade edilebilir.

-İşgücü Planları: İşgücü planları gelecekte kurumun ihtiyaç duyacağı işgücünün nitelik ve niceliğini belirlemektedir. İşgücü planları sayesinde gerekli hazırlıkları yapmak, insan kaynağını bulmayla ilgili çalışmalarını en az emekle, çaba ve para harcayarak gerçekleştirilebilir.

-Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Çalışma Tarzı: İlgili uzman kişilerin personel bulma biçimi ve bu çalışma tarzını ihtiyaç ölçüsünde geliştirebilmesi oldukça önemlidir.

-Çevresel Koşullar: Ekonomik durum, işsizlik oranı, kalifiye personel arzındaki azalma, rakip kurumların personelin bulmasındaki çabalar gibi faktörler kurumların personel bulma faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

İşe alma, personelin hangi yöntemlerle ve hangi usullerle işe alınacağı konularını kapsamaktadır. İşe almada, kurumun insan gücü ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak en etkin bir şekilde ve zamanında yapılması amacı güdülür (Tütüncü vd., 2003: 116). İşe alma kararının objektif ve etkin olması için düzenlenecek olan bir kurul ile ve elde edilen bilgilere bağlı kalarak adayların birbiri ile kıyaslanması değerlendirme işlemi yapılmaktadır. Ayrıca kararların alınmasında en temel rol insan kaynakları bölümü ile adayın işe alınacağı bölüm yetkililerine ait olduğundan aralarında iyi bir işbirliği ve koordinasyon bulunmalıdır. Personelin

işe alımının başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yeterli düzeyde ve doğru bilgilere ihtiyaç vardır. Bu bilgileri elde etmek için ise şu yöntemler uygulanmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009).

-Testler: Testler özellikle örgütsel psikoloji ve davranış alanlarında sık kullanılan veri toplama araçlarındandır. İşe alımlarda önemli bir yere sahip olan testler kişilik, özellik, ilgi ve zeka testleri şeklinde sıralanabilir.

-Görüşme: İşe alım sürecinde öne çıkan yöntemlerden biri de görüşmedir. Görüşme yönteminden yararlanılarak, görüşme yapılacak olan kişinin iç dünyasına girmek ve olaylara onun bakış açısıyla bakıp, anlamak amaçlanır (Türknüklü, 2000: 545).

Görüşme yönteminin üç temel amacı vardır (Pehlivan, 1999: 1).

1. Adayların kurumda istihdamı için yeterli seviyede nitelikleri olup olmadığı ile ilgili bilgi toplamak,
2. Adaya, kurumun yönetim politikaları, personel uygulamaları ve iş görme biçimi hakkında örgüt hakkında bilgileri vermek,
3. Adayda kurum ve yönetime karşı olumlu bir izlenim uyandırmak amacıyla örgütü benimsetmek.
4. Başvuru Belgeleri: Adayla ilgili bilgi toplamada en çok tercih edilen araçlardan biri olan başvuru belgelerinde genel olarak adayın nitelikleri, eğitim ve çalışma yaşamıyla ilgili bilgileri toplamayı hedefleyen sorular yer alır, bu bilgilerin doğrulanması esas alınır (Öztürk, 1995: 32).
5. Değerlendirme Merkezleri: En az iki değerlendirici kişinin bulunduğu, işle bağlantılı olarak simülasyonlar, rol oyunları, mülakatlar ve envanter uygulama yöntemlerin bulunduğu, değerlendirmelerin yapıldığı sistemdir (Demir, 2009: 65).

Değerlendirme merkezlerinden sadece işe alım süreçlerinde değil, bunun yanında eğitim, yükselme, başarı değerlendirme işlemleri, kariyer geliştirme gibi süreçlerde de yararlanılmaktadır.

### 2.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim terimi, İngilizce training sözcüğünden gelmekte olup; “Belli bir iş alanında hünere arttırmak buna bağlı olarak da belirlenen yapılacak işlerin daha iyi yapılmasını sağlamak” anlamına gelir. (Tortop, 1994: 236). Eğitim, çalışan kişinin işini yapabilmesi için özel yetenekler edinerek performansını arttırmasıdır.

Eğitim diğere bir anlamda da insan kaynaklarına yapılan yatırıma benzer. Gelişim kavramı eğitim kavramından daha geneldir ve çalışan kişinin gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını barındırır (Muradova, 2007: 76)

Eğitim üzerine yapılmış olan tanımlardan en kabul göreni personelin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmede bir araç olmasıdır. İşletmeler personeline verilecek olan eğitimi, iş gücünün sahip olduğu veya gelecekte sahip olacakları görevlerde daha verimli olması amacıyla, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirici, düşünce ve davranışlarında olumlu olmalarını sağlama adına bilgi ve becerilerini arttıran faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır (Çolakoğlu, 2010: 67).

Eğitimin asıl amacı, belirli işi yapan veya görevi üstlenen kişinin bahsi geçen iş esnasında kullanmış olduğu becerileri geliştirmektir. Geliştirme ise, kişinin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesidir (Mercin, 2005: 133).

İşletmelerce uygulanan eğitimler, ikiye ayrılır bunlar iş başı eğitim ve iş dışı eğitimidir. Personellerin verilen görevi yapması, kendilerine verilen eğitime, iş başı eğitim denilmektedir. İş başı eğitimin amacı; personelin görevini kesintiye uğratmadan verilen eğitimi zamanında uygulaması ve göreviyle ilgili bilgilerin verilmesi amaçlanır (Dessler,1997; Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000).

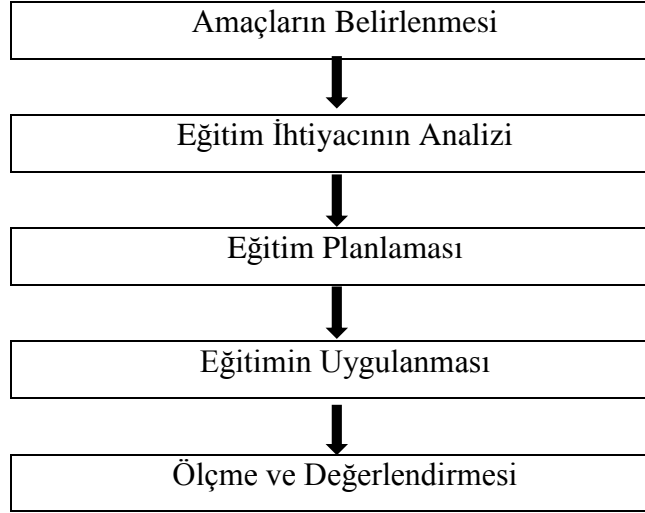
İşletmenin iş dışı eğitim uygulamasında, personel işinin başından uzaklaştırılarak işletmenin içinde veya işletme dışında gerçekleştirilen eğitsel çabalara katılımını anlatmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007: 107).

Personele verilen eğitim uygulamasının başarılı olabilmesi için; personel motive edilmeli, geri besleme ile eğitim desteklenmeli, görevine ilişkin pratiklerin yaptırılması, verilen bilginin aktarılabilir olması hususuna dikkat edilmelidir (Tarımer, 2009: 32).

Gelişme olgusu kapsamında yapılmış programlarda ise çalışan kişilerin, işlerine daha verimli olarak devam etmesi adına faaliyet ve etkinliklerin hazırlanması, bireylerden beklenen davranışlar ile gösterdiği davranışlar arasında farkların olup olmadığının araştırılması, çalışanın üst görevlere hazırlanması, çalışanın geliştirilmesi için çevrede bulunan uzman kuruluşlarla iletişim halinde olunarak işbirliği yapılması, kurumda eğitim biriminin oluşturulması ve araştırma sonuçları dahilinde personel geliştirme programlarının düzenlenmesi gerekmektedir (Açıkalın, 1994: 72).

Personele verilen eğitim sürecinin basamakları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Tablo 1) (Rençber, 2014: 16).

**Tablo 1:** Eğitim Yönetimi Süreci



#### 2.2.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme literatüre baktığımız zaman ‘Başarı Değerleme’, ‘Liyakat Değerleme’, ‘Personel Değerleme’, ‘İşgören Boylandırma’ gibi deyimlerle anlatılmaktadır (Altan, 2015: 6).

Performans değerlendirme, değerlendirici pozisyonundaki kişinin önceden belirlemiş olduğu standartlarla karşılaştırmalar yapma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performanslarının değerlendirilmesidir (Yılmaz, 2005: 30). Performans değerlendirme için Barutçugil; çalışanların iş ile yönltilmesi gerektiğini, işe özendirilmesini ve örgüte duyulan güven olgusunun artmasını amaçlayan araç olarak görmüştür. Performansın başarılı bir şekilde değerlendirilmesi, çalışan kişinin gelecekte olan çabasını ve mesleki eğilimini de etkilemekle birlikte, daha etkili çabaları olması gerektiğini sağlayacak ve kariyer planlarını oluşturacaktır.



Performans değerlendirme, personelle iletişimin kurulmasında en önemli araçlardandır ve performans gelişimini de destekler niteliktedir (Barutçugil, 2004: 426-427).

Performans değerlendirme, kişinin görevindeki başarısı, işe olan tutum ve davranışı, ahlaki yapısı ve özelliklerini ayrıntılarıyla inceleyen, kişinin işletmenin başarısına olan katkısını değerlendiren bir süreçtir (Cem, 1977: 24).

Performans değerlendirme aynı zamanda kişilerin becerilerini, potansiyel gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer özelliklerini başka insanlarla karşılaştırır ve değerlendirme yapar (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 105).

**Tablo 2:** Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması

<b>Performans Değerlendirme</b>	<b>Performans Yönetimi</b>
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile Bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	En az dokümantasyon içerir
İnsan kaynakları (İK) departmanının Sorumluluğundadır	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Kaynak: (Uysal, 2015: 35).

Tabloda performans yönetimi ile performans değerlendirmeye baktığımız zaman idarecilerin üstlenmiş olduğu görev, yetki ve sorumluluklar daha fazladır. Buna bağlı olarak da işletmenin hedeflerine ulaşılmasında rolünün daha fazla olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır (Mirze, 2010):

-Performans değerlendirmede ilk olarak iş veya görevle ilgili belirli bir standartlar belirlenir. Belirlenen standartlar anlaşılabilir ve ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Belirlenmiş olan standartlarla çalışanlar, verilen görevleri yaparken kendilerinden nelerin beklendiğini ve istendiğini açık bir şekilde kavrayabileceklerdir.

-İkinci aşamada personelin iş başındaki fiili performansı değerlendirilir.

-Üçüncü aşama gerçekleştirilen fiili performans, belirlenmiş standartlarla karşılaştırılır.

-Son aşamada, üstler değerlendirmelerini astlarıyla paylaşır ve gerekli gördüğü durumda performansın yükseltilmesi odaklı düzeltmeler ve geliştirmeler yapılır.

Performans değerlendirmeleriyle kişi, yaptığı çalışmaların çıktılarını görmekte ve kişisel başarısının sonuçlarını değerlendirmektedir. Diğer taraftan kurumun kişi ile yaptığı iş sözleşmesinin şartlarının gerçekleşme durumu, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin ne kadarını işe yansıttığını, kişinin işindeki başarısı, görev tanımlarında yer alan standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeylerde olacağı performans değerlendirme ile belirlenir. Bu sonuçlara bakarak yöneticiler, kişinin terfi edilmesi, kariyer planlamasının yapılması, ücretinin arttırılması, görevinin değişimi, işten çıkarılması, iş zenginleştirilmesi gibi konularda kararlar alabilmektedirler (Ünver, 2005: 53).

Performans değerlendirmenin genel işlevi, personelin iş tanımında ve iş analizinde yer alan standartlara ne derece yaklaştığına ait geri bildirimde bulunmaktır. Bu geri bildirim personelle olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle de desteklenmesi halinde yararı çoktur.

Genel olarak insanlar bu gibi yapıcı ve özgüveni arttıran geri bildirimleri almaktan memnun olmakta ve geri bildirim aynı zamanda işgörenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkıları da olmaktadır (Helvacı, 2002: 159).

Performans değerlendirmede değerlemecilerin kim veya kimler olacağı ile ilgili farklı alternatifler bulunur. Kurumlar kendi faaliyet alanları ve biçimlerine bağlı kalarak bazı yöntemlerden bir veya birkaçını kullanırlar. Bu yöntemler (Sabuncuoğlu, 2000):

**-Yöneticiler Tarafından Değerleme:** En çok tercih edilen yöntemlerden biri olan bu değerlemenin temelinde personeli ve personelin başarısını en yakından tanıyanın ilk basamak yöneticisi olduğu anlayışı hakimdir. Eğer birden fazla yönetici bulunuyorsa değerlemelerin ortalaması alınmaktadır.

**-Kişinin Kendini Değerlemesi:** Bu değerlendirme yönteminde yönetici çalışana kendi kendisini değerlendirme adına bir form verir bu form değerlendirme formudur. Çalışan kendini ne şekilde görüyor ve algılıyorsa belirtmesi istenir. Kişinin kendini olumsuz olarak değerlendirmesi düşünülemez bu sebeple işletmeler tarafından bu yöntem, diğer yöntemlere kıyasla daha düşük bir pay oluşturmaktadır (Oruç vd., 2008: 8).

**-Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerleme:** Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha iyi gözlemleyebilme olanağı bulunacağı düşünülerek çalışanların çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme yapılması beklenmektedir.

**-Astlar Tarafından Değerleme:** Bu yöntemde çalışan astları tarafından belirlenmiş olan kriterler göz önüne alınarak değerlendirilir.

**-Bilgisayarlı Değerleme:** Bu değerlendirme yönteminde personelin işlerindeki performanslarına ait bilgilerin sürekli olarak bilgisayar yardımıyla izlenmesi, toplanması ve analiz edilmesi söz konusudur (Aksoy, 2010: 31).

**-Müşteriler Tarafından Değerleme:** Personelin müşteriler tarafından değerlendirilmesi durumunda müşteriler tarafından sağlanan bilgilerin ışığında, terfiler, transfer işlemleri, eğitim gibi kararlarda önemli veriler oluşturmaktadır.

**-360 Derece Değerleme:** Bu değerlendirme yönteminde kişiler sadece bir kişi tarafından değil yöneticiler, astlar, müşteriler, diğer personellerin tamamı gibi daha geniş bir grup tarafından değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirmenin yapılmasının hem kuruma hem de çalışana birçok faydası bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Bayraktaroğlu, 2008):

- Çalışanın zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesini sağlar.
- Çalışanın eğitim ve eksik olan ihtiyaç tespitlerinin yapılması sağlanır.
- Çalışanın kapasite ve başarılarıyla ilgili bilgi kaynağı olarak kullanılabilir.
- Çalışan kişilerin kendilerini daha iyi tanımalarına ve kendilerinde bulunan eksiklikleri gidermelerine yardımcı olur.
- Yöneticilerin kararlarında dengeli ve tutarlı olmasını sağlar.
- Verimli bir eğitim programının hazırlanmasına yardımcı olur.
- Yükselme ve başarı standartlarının belirlenmesine katkı sağlar.
- Çalışanın kapasite düzeyinin belirlenmesi sağlanır.
- Personelin yönetime olan güvenini ve motivasyonunu artırır.
- İşten ayrılmak üzere olan veya ayrılacak kişilerin belirlenmesinde katkı sağlar.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında veri sağlar.

Üst başlıklarda da bahsedildiği üzere sosyal hizmetler farklı disiplinlerin oluşturduğu ortak bir amaç için birbirlerini tamamlayarak topluma yönelik yaptıkları faaliyetler bütünüdür. Bu çalışanlar grubu içerisinde en fazla öne çıkan şüphesiz sosyal çalışmacılardır. Buna istinaden sosyal hizmetlerin başarılı olmasında sosyal çalışmacılara yönelik olarak yapılacak etkin bir performans değerlendirme yapılmasının oldukça etkili olduğu söylenebilir.

Sosyal hizmetlerin beyni olarak nitelendirilen sosyal çalışmacıların kurumlardaki rol ve işlevlerini net olarak ortaya koymadan yapılan performans değerlendirmeler sağlıklı sonuçlar vermeyecektir.

Birbirleri ile bağlantılı bu rolleri on başlık altında toplayabiliriz (Duyan, 2010).

**Bağlantı kurucu rolü:** Müracaatçının durumunu ve elindeki kaynakları incelemek, değerlendirmek, havale etmek, hizmet sunum sistemleri arasında bağlantı kurmak ve bilgi vermek.

**Savunucu rolü:** Müracaatçının vaka savunuculuğunu yapmak.

**Öğretici rolü:** Toplumsal yaşama dair becerilerin öğretilme durumu ve davranış değişikliklerinin kolaylaştırılması.

**Danışman rolü:** Psiko-sosyal değerlendirme ve teşhis, dengeyi korumaya yönelik olan bakım, sosyal tedavi ve uygulamanın değerlendirilmesi.

**Vaka yöneticisi rolü:** Müracaatçının belirlenmesi ve yönlendirilmesi, müracaatçının değerlendirilmesi, hizmet planlamalarının yapılması, ilişkilendirme ve hizmetlerin koordinasyonunun sağlanması, takip ve hizmet sunumunun gözlemlenmesi ve müracaatçının desteklenmesi.

**İş yükü yöneticisi rolü:** Çalışma planının hazırlanması, zaman yönetiminin yapılması, kalitenin sürdürülmesini gözleme ve bilgi işleme.

**Personel geliştirici rolü:** Personelin oryantasyonu ve eğitimi, personel yönetimi ve süpervizyon rolü.

**Yönetici rolü:** Kurumun yönetimi, kurum içi ve kurum dışı koordinasyonların sağlanması, politika ve program geliştirilmesi ve program değerlendirmesi yapılması.

**Sosyal değişim temsilcisi rolü:** Sosyal sorunların ve politikaların analizini yapmak, toplumun ilgisini çekme ve sosyal kaynakların geliştirilmesini sağlamak.

**Meslek elemanı rolü:** Kişinin kendisini değerlendirme, kişisel/mesleki gelişim ve sosyal hizmet mesleğinin güçlenmesini sağlamak. Anlatılanlardan anlaşılacağı üzere içeriği oldukça geniş olan sosyal

hizmetlerin en önemli faktörlerinden biri olan sosyal çalışmacıların sahip olduğu roller de oldukça derindir.

Bu durum diğer meslek elemanlarında olduğu gibi sosyal çalışmacıların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Geniş iş tanımları ve yoğun iş temposu altında çalışan sosyal çalışmacıların, sürekli değişen ve artan insani sorunlara etkin ve sürdürülebilir çözümler üretmesi epey zordur. Bu nedenle sosyal hizmet işletmelerinde performans değerlendirme, önemli bir konu olması itibariyle üzerinde durulması gereken, sosyal hizmetlerin başarılı olmasında etkili olan ve sosyal hizmet işletmelerinde uzmanlaşmanın çok önemli olduğunu ortaya çıkaracak başlıca unsurlardandır. Her sektör ve durumda denk gelebileceğimiz ‘en iyi’ olarak nitelendirilebilen tek performans tanımının yapılması mümkün olmamaktadır. Kullanılan bir performans değerlendirme sisteminin sonuçları çok iyi olurken, başka işletmeler aynı etkiyi göremeyebilir. Burada örgütün yapısı, kültürü ve personelin beklentilerine bakarak uygun hareket etmek gerekir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 125).

### **2.2.5. Kariyer Yönetimi**

Kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca yaptığı işler, bulunacağı mevkiler ve sergilediği tutum ve davranışları kapsayan vermiş olduğu emeğin karşılığında para kazanarak, sorumluluk alarak ilerlediği süreçtir (Müftüoğlu ve Erol, 2013: 39). Kariyer bir başka tanıma göre bir kişinin yıllar boyu çalışabileceği işte adım adım veya devamlı ilerleyip deneyim ve beceri kazanması olayıdır (Taşlıyan vd., 2011: 233). Kariyer, çalışılan kurumda başarı sağlayabilmek için her türlü imkanı sağlayacak kurumlar açısından oldukça önem taşır.

Teknolojinin hızla değişmesi, iş görmede kullanılan yeni yöntemler, istihdam bazlı fırsat eşitliği konusundaki toplumsal tepkiler ve çalışan kesimin kendi kariyer yönetiminde daha çok sözünün geçmesi yönündeki kurum içinde ve kurum dışında olan baskılar kariyer geliştirme çalışmalarında artış sağlamaktadır (Ünal ve Deniz, 2007: 110).

Kurumlar, amaçlarına ulaşmak ve gereksinimlerini karşılamanın yanında değişen toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilmek için kariyer geliştirme programları uygulamaktadır. Kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmada yardım eden kariyer geliştirme, kariyer planlama sonucunda ortaya çıkmakta ve yapılan planların örgütsel uygulamalarını anlatmaktadır. Becerilerin geliştirilmesi, performans değerlendirme ve geliştirme, iş rotasyon planlamalarının yapılması, iş değerlendirmelerinde bulunma ve eğitim programları kariyer planlamanın bir sonucu olarak kariyer geliştirme ile faaliyete geçmektedir. Kariyer geliştirmenin önemi örgütün kendi amaçları ile çalışanın kariyer anlamında hedef bütünlüğünü sağlayan geniş kapsamlı bir programla olmaktadır. Buna göre kariyer geliştirme, örgütün amaçlarına ulaşmada işgücünü geliştirmeyi ve korumayı amaçlayan insan kaynakları planlamasıyla bağlantılı olmaktadır (Yüksel, 2010: 24).

Kariyer planlaması tanım itibariyle, çalışanın yetenek, bilgi ve iç güdülerinin öne çıkması ile çalışılan işletmede yükselme ve ilerleyişin planlanmasıdır (Tüz 2003: 171). Kariyer planlaması, bireyin yaptığı veya yapacağı işin görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini ve geleceğini planlanmasıdır ve bu kişisel bir süreçtir. Kişilerin kararlarını etkin olarak verebilmesi ve geleceklerini güvence altına alabilmesi amacıyla kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihler içermesi önemlidir.

Geleceğin tahmin ediliyor olması, şimdi ve gelecekte kendisini bekleyen durumları biliyor olması, hedeflerin bu koşullara uygun belirlenmesi, motivasyonun artmış olması, kendini sadece yaptıkları işe adanmış personelin olması gibi koşulları bulunmaktadır (Barutçugil 2004: 329). Şimşek'e göre kariyer planlaması, 'örgüt içerisinde kendine kariyer yolu planlayarak bu plan doğrultusunda ilerlemeyi hedefleyen kişinin hedeflerini ve bu hedeflerini gerçekleştirebileceği araçları belirleme süreci olarak' tanımlanmaktadır (Şimşek, 1998: 338).



Kariyer planlama; kişisel kariyer amaçlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Kişiler kariyerlerini oluştururken kendilerini keşfederek ve çevredeki fırsatları bilerek, değerlendirerek amaçlar oluşturur ve ilerleme kaydederler (İrmiş ve Bayrak, 2000: 188).

Kariyer planlaması uygulanırken kişinin yetenekleri ve gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerinin değerlendirilmesi ve analiz edilmesi başarılı bir kariyer planlaması yapılması için önemli faktörlerden sayılmaktadır. Kariyer planlama sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Uyargil, 2008).

- Kişinin kendi kendini değerlendirebilmesi,
- Kişinin karşısına çıkan kariyer fırsatlarını belirlemesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Planların hazırlanması,
- Planların uygulanması.

Diğer bağlantılı ve önemli konulardan biri ise kariyer planlamasının amaçlarıdır. Kariyer planlamasının amaçlarını da şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Kişilerin kariyer başarılarını arttırmak
- İnsan kaynağını etkili ve doğru şekilde kullanmak
- Personelin sürekli gelişiminin sağlanması
- İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarına bağlı olarak iş başarısının devamlı artmasının sağlanması
- İş güvenliğinin sağlanması (Bayraktaroğlu, 2006: 142).

Kariyer yönetimi, kişinin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçlarıyla desteklenme halidir (Özden, 2001: 28):

Kariyer geliştirme sistemini kurumsal olarak anlatan kariyer yönetiminin aşamaları şu şekildedir (Uyargil, 2008).

- Kariyer geliştirme sisteminin insan kaynakları planlaması ile desteklenmesi,
- Kariyer plan tasarılarının yapılması,
- Çalışanlara kariyer olanaklarıyla ilgili bilgilerin verilmesi,
- Personelin değerlendirilmesi,

- Kariyer danışmanlığının sağlanması,
- Çalışanların farklı iş deneyimlerinde bulunmasının sağlanması,
- Yönetimsel olarak destek sağlanması,
- Eğitim etkinliklerinin artırılması,
- Yeni insan kaynakları politikalarının oluşturulması

Sosyal hizmet kurumlarının sahip olacağı kariyer geliştirme politikaları tükenmişliğin yüksek olduğu sosyal hizmet çalışanları açısından büyük önem arz etmektedir. Kurum, çalışanların ilerisi için hedeflediği kariyer yollarını aydınlatmalı ve bu konuda kariyer planlaması yapmış veya yapacak olan personellerine her türlü maddi ve manevi destek sağlanmalıdır. Sağlanmadığı takdirde sosyal sorunlarla başa çıkmaya çalışan sosyal hizmet çalışanları belli bir süreden sonra istenen performansı gösteremeyecek olup, işgücü sayısı ne kadar fazla olursa olsun arzu edilen verim bu kişilerden alınamayacaktır. Her organizasyonda beklendiği gibi sosyal hizmet işletmelerinde de etkili kariyer yönetiminin en önemli unsurunun ilk olarak açık ve dürüst bir iletişimden geçtiği bilinmektedir (Taşlıyan vd., 2011: 236).

### 3. BÖLÜM

## SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KIRKLARELİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde hizmetlerin sunulmasında işletmelerin diğer birimlerinin etkinliği kadar insan kaynakları uygulamaları da önem kazanmış durumdadır. İnsan kaynakları uygulamaları sadece kâr amacıyla çalışan işletmelerde değil hizmet sunma amacıyla hareket eden her bir organizasyon için önemlidir. İnsan kavramının bilincine sahip, yatırımı insana yapan, dayanışma, birlik ve beraberlik olgusu hakim olan sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynakları birimi oldukça önemlidir. Bu kapsamda, Kırklareli ilinde bulunan sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları yönetim yapısı, insan kaynaklarının sorumluluk alanları, insan kaynaklarının amaçlarının neler olduğu ve insan kaynaklarına bakışın nasıl olduğu araştırmanın amacını oluşturmakta olup insan kaynakları yönetim faaliyetleriyle ilgilenen kişilerin yaşadığı zorluklar, eğitime verilen önem ve personel seçmede kullanılan tekniklere de değinilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, nicel araştırma tekniklerinden ‘**tanımlayıcı**’, ‘**keşfedici**’ yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçları 40 sorudan oluşan anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Ankette ilk 8 soruyu ankete katılım gösteren kişilerle ilgili demografik sorular oluşturmakta iken, 9-16 arasındaki soruları sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynakları yönetim yapıları, 17-40 arasındaki soruları ise, sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynaklarının yönetim işlevlerinin uygulama düzeylerine ilişkin sorulardır.

Araştırma kapsamında sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin nasıl olduğu, insan kaynaklarına bakış açılarının neler olduğu değerlendirilmeye çalışılmıştır. Uygulanan ankette elde edilen bulgular SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Soruların ve cevapların yapısına göre Frekans ve ki-kare testi analizi gibi istatistiksel verilerden yararlanılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Evreni

Yapılan araştırmada Kırklareli ilinde faaliyet gösteren sosyal hizmet işletmesinde çalışıp, insan kaynakları işini üstlenen 30 işletmeden, 58 kişinin verdiği yanıtlar yer almaktadır. Görüşme yapılan işletmeler belediyeler, SYDV, SHÇEK, SODAM, ASPİM, rehabilitasyon merkezleri, kreşler, huzurevleri ile görüşülmüştür. Anket soruları, işletmelerin insan kaynakları veya insan kaynakları görevini üstlenen birim çalışanları tarafından değerlendirilmiştir. 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 ve eksik veri bulunmamaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

#### 3.4.1. İşletmelerde Çalışanların Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Ankete yanıt veren işletmelerle ilgili olarak demografik bulgular bu bölümde yer almaktadır. Burada işletmede çalışan ve anketi cevaplayan kişilerin demografik yapıları cinsiyet ve yaş, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi, işletmenin faaliyet türü, faaliyette bulunduğu süre, işletmenin hukuki yapısı, çalışan kişi sayısı ile ilgili sorular sorulmuş olup; işletmeyi tanıma adına bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır.

##### 3.4.1.1. Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular

Tablo 3'te ankete katılım gösteren kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları yer almaktadır. Buna göre katılım gösterenlerin 7'si (% 46,6) kadın, 31'i (% 53,4) erkektir.

**Tablo 3:** Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kadın	27	% 46,6
Erkek	31	% 53,4
Toplam	58	100,00

### 3.4.1.2. Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular

Tablo 4'e baktığımız zaman araştırmanın ana kütleliğini oluşturan Kırklareli ilinde bulunan sosyal hizmet işletmelerinde ankete cevap veren 58 kişinin yaşları dağılımlarını göstermektedir.

Bu doğrultuda, ankete katılanlardan 4 kişi (% 6,9) 20-29 yaş aralığında, 30 kişi (% 51,7) 30-39 yaş aralığında, 19 kişi (% 32,8) 40-49 yaş aralığında, 5 kişinin ise (% 8,6 ) 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular

Yaş	Sayı (N)	Yüzde (%)
20-29 Yaş	4	% 6,9
30-39 Yaş	30	% 51,7
40-49 Yaş	19	% 32,8
50 ve üzeri	5	% 8,6
Toplam	58	100,00

### 3.4.1.3. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Tablo 5'te ankete katılım gösteren kişilerin eğitim durumlarıyla ilgili dağılımlar verilmiştir.

Buna göre ankete katılım gösteren kişilerden ortaöğretim mezunu bulunmamakla beraber, 11 katılımcının (% 19) lise, katılım gösteren 7 kişi (% 12,2) önlisans, 35 katılımcı (% 60,3) lisans, 5 katılımcının ise (% 8,6) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Eğitim Dağılımına İlişkin Bulgular

Eğitim	Sayı (N)	Yüzde (%)
Ortaöğretim	0	% 0
Lise	11	% 19,0
Önlisans	7	% 12,1
Lisans	35	% 60,3
Lisansüstü	5	% 8,6
Toplam	58	100,0

#### 3.4.1.4. Görev Yılı Dağılımına İlişkin Bulgular

Tablo 6’da sosyal hizmet işletmelerinde insan kaynakları bölümünde veya insan kaynakları bölümüyle eş değer faaliyette bulunan birimlerde faaliyet gösteren çalışanların hizmet sürelerine ait dağılımlar yer almaktadır. Bu veriler doğrultusunda araştırmaya katılım gösteren kişilerin minimum hizmet süreleri 1 yıl, maksimum hizmet süreleri 33 yıl, ortalama hizmet süreleri 11,5 yıldır.

**Tablo 6:** Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

Hizmet Süresi	Sayı (N)
Minimum Hizmet Yılı	1 Yıl
Maksimum Hizmet Yılı	33 Yıl
Ortalama Hizmet Yılı	11,5 Yıl

#### 3.4.1.5. Faaliyet Türü Dağılımına İlişkin Bulgular

Tablo 7’de görüldüğü gibi, 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.

**Tablo 7:** Faaliyet Gösterilen Türe Bağlı Bulgular

<b>Faaliyet Türü</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Huzurevi	5	% 8,6
SHÇEK	3	% 5,2
Belediye (İnsan Kaynakları Birimi)	36	% 62,1
Kreş	6	% 10,4
ASPİM	3	% 5,2
SODAM (Sosyal Dayanışma Merkezi)	2	% 3,4
SYDV Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfi)	1	% 1,7
Rehabilitasyon Merkezi	2	% 3,4
Toplam	58	100,00

#### **3.4.1.6. Faaliyet Süresi Dağılımına İlişkin Bulgular**

Tablo 8’de kişilerin çalışmakta olduğu sosyal hizmet işletmelerinin ne kadar süredir çalışmakta olduğu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Buna göre; faaliyet süresi 1 yıldan az olan 1 kişi (%1,7), faaliyet süresi 1-5 yıl arasında olan 10 kişi (% 17,2), faaliyet yılı 15 ve üzeri olan 47 kişi (% 81) verilere yansımıştır.

**Tablo 8:** İşletmenin Faaliyet Yılı Dağılımına İlişkin Bulgular

<b>Faaliyet Süresi</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 Yıldan Az	0	% 0
1-5 Yıl	10	% 17,2
6-9 Yıl	0	% 0
10-14 Yıl	0	% 0
15 Yıldan Fazla	48	% 82,8
Toplam	58	100,00

#### **3.4.1.7. Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular**

Tablo 9'a baktığımız zaman ankete katılım gösteren kişilerin çalışmakta olduğu yerlerdeki hukuki yapı dağılımları verilmiştir. Verilen yanıtlara göre; 50 kişi (% 86,2) çalıştığı kuruluşun Devlet Kurumu, 8 kişi (% 13,8) çalıştığı kuruluşun kreşlerden oluşan şahıs işletmesi olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 9:** Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular

<b>Hukuki Yapı</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Devlet Kurumu	50	% 86,2
Şahıs İşletmesi	8	% 13,8
Toplam	58	100,00

#### **3.4.1.8. Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Bulgular**

Anketi yanıtlayan kişilerin çalıştığı kurumlardaki çalışan sayılarına ait veriler Tablo 10'da gösterilmiştir. Buna göre 01-15 arası (% 22,4), 16-30 arası (%17,2), 31-45 arası (% 6,9), 45 ve üzeri (% 53) işgören faaliyet göstermektedir.



**Tablo 10: Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Bulgular**

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
01-15 Arası	13	% 22,4
16-30 Arası	10	% 17,2
31-45 Arası	4	% 6,9
45 ve üzeri	31	% 53,5
Toplam	58	100,00

### **3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetim Yapısına Ait Bulgular**

Ankete katılan kişilerin çalıştıkları yerlere ait insan kaynakları yapısıyla ilgili bulgu ve veriler bu bölümde ele alınmıştır. Bu bölüm, İK yönetim yapıları, birim iletişim faaliyetleri, İK'nın sorumlulukları, amaç ve planlamalarının neler olduğu, iş analiz ve tanımlamalarının yapıp yapılmadığı, yaşanan zorluklar ve kullanılan teknikler üzerine sorular yöneltilmiş olup, insan kaynakları yapılarını tanıma adına bulgulara erişilmiştir.

#### **3.4.2.1. İnsan Kaynakları Bölümünün Mevcudiyetine İlişkin Bulgular**

Tablo 11'de ankete katılan kişilerin faaliyet gösterdiği yerlerde insan kaynakları bölümünün bulunup bulunmamasıyla ilgili bulgular yer almaktadır. Anketi yanıtlayan kişilerden 4'ü (% 41,4) insan kaynakları bölümü bulunur demişken, 34 kişi ise (% 58,6) insan kaynakları bölümü bulunmamaktadır yanıtını vermiştir.

**Tablo 11:** İnsan Kaynakları Bölümünün Mevcudiyetine İlişkin Bulgular

<b>İK Bölümü Mevcudiyeti</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	24	% 41,4
Hayır	34	% 58,6
Toplam	58	100,00

### **3.4.2.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Olmaması Nedenlerine İlişkin Bulgular**

Tablo 12’de araştırmaya katılım gösterip insan kaynakları bulunmayan bölümlerin neden insan kaynakları bölümü bulunmadığı ile ilgili nedenler araştırılmıştır. Buna göre, diğer nedenler olarak belirten kısmın ise farklı müdürlükleri açmak için insan kaynakları bölümüne yer vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 12:** İnsan Kaynakları Bölümünün Bulunmama Nedenlerine İlişkin Bulgular

<b>İnsan Kaynaklarının Bulunmama Nedeni</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Çalışan Sayısının Az Olması	10	% 17,2
Yeni Kurum-Kuruluş Olması	2	% 3,4
Nitelikli Personelin Olmaması	0	% 0
Başka Birimin İlgileniyor Olması	20	% 34,5
Diğer Nedenler	2	% 3,4
Toplam	58	100,00

### 3.4.2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Bulunduğu İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümü İşletmenin Varlığından İtibaren Bulunup Bulunmamasına İlişkin Bulgular

Tablo 13'te insan kaynakları bölümünün işletme kurulduğundan itibaren bulunup bulunmamasıyla ilgili yöneltilen soruya 13 kişi (%22,4) bulunuyor, 45 kişi (% 77,6) bulunmuyor demiştir.

**Tablo 13:** İnsan Kaynakları Bölümünün Bulunduğu İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümü İşletmenin Varlığından İtibaren Bulunup Bulunmamasına İlişkin Bulgular

<b>Kuruluştan İtibaren İnsan Kaynakları Bölümü Mevcudiyeti</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	13	% 22,4
Hayır	45	% 77,6
Toplam	58	100,00

### 3.4.2.4. İnsan Kaynakları Bölümüyle Bağlantısı Olan İşlerde İnsan Kaynaklarının Yerine İletişim Kurulan Birimlere İlişkin Bulgular

Tablo 14'te ankete katılım gösteren kişilerin insan kaynaklarıyla ilgili işlerde kimlerle iletişime geçildiği hakkında pozisyon dağılımları verilmiştir. Buna göre, katılım gösteren 15 kişinin (% 25,9) direkt İK'nın, 2 kişinin (% 3,4) idari işler, 6 kişinin (% 10,3) muhasebe, 18 kişinin (% 31) personel birimi, diğer yanıtını veren 17 kişinin (%29,3) ise insan kaynaklarıyla ilgili işlerin yürütüldüğü birimin yazı işleri müdürlüğü olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 14:** İnsan Kaynakları Bölümüyle Bağlantısı Olan İşlerde İnsan Kaynaklarının Yerine İletişim Kurulan Birimlere İlişkin Bulgular

<b>İnsan Kaynaklarıyla Bağlantılı İşlerde İlgili Birim</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Direkt İK	15	% 25,9
İdari İşler	2	% 3,4
Muhasebe	6	% 10,3
Personel Birimi	18	% 31,0
Diğer	17	% 29,3
Toplam	58	100,00

#### **3.4.2.5. İnsan Kaynakları Bölümü Çalışanlarının Uzmanlık Alanlarına İlişkin Bulgular**

Bu bölüm insan kaynakları çalışanlarının uzmanlık alanlarını ele alan bölümdür. Ankete katılım gösteren 16 kişinin (% 27,6) insan kaynakları yöneticisi, 3 kişinin (% 5,2) insan kaynakları uzmanı, 31 kişinin (% 53,4) insan kaynakları destek personeli, 7 kişinin (% 12,1) diğer nitelikli personel olduğu görülmektedir. Ankete katılım sağlayan 1 kişinin ise (% 1,7) soruyu cevaplamadığı görülmektedir.

**Tablo 15:** İnsan Kaynakları Bölümü Çalışanlarının Uzmanlık Alanlarına İlişkin Bulgular

<b>Uzmanlık Alanı</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İnsan Kaynakları Yöneticisi	16	% 27,6
İnsan Kaynakları Uzmanı	3	% 5,2
İnsan Kaynakları Destek Personeli	31	% 53,4
Diğer	7	% 12,1
Toplam	57	98,3

### 3.4.2.6. İnsan Kaynakları Bölümünün Yerine Getirdiği Sorumluluk

#### Alanlarına İlişkin Bulgular

Tablo 16'ya baktığımız zaman insan kaynakları bölümünün yerine getirdiği sorumlulukları en yüksek olarak 46 kişi (% 79,3) işe alma ve yerleştirme olarak değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme, ücretlendirme, sosyal faaliyetlerin ayarlanıp düzenlenmesi cevabını kimse vermezken, iş sağlığı ve güvenliği cevabını 1 kişi (% 1,7) vermiş olup, 7 kişi (% 12,1) bordro ve özlük işleri, 4 kişi (% 6,9) eğitim ve geliştirme konularından insan kaynakları birimi sorumludur şeklinde yanıt vermiştir.

**Tablo 16:** İnsan Kaynakları Bölümünün Yerine Getirdiği Sorumluluk

#### Alanlarına İlişkin Bulgular

Sorumluluk Alanı	Sayı (N)	Yüzde (%)
İşe Alma ve Yerleştirme	46	%79,3
Performans Değerlendirme	0	% 0
İş Sağlığı ve Güvenliği	1	% 1,7
Bordro ve Özlük İşleri	7	%12,1
Ücretlendirme	0	% 0
Sosyal Faaliyetler (Servis, yemek, vb.)	0	% 0
Eğitim ve Geliştirme	4	% 6,9
Toplam	58	100,00

### 3.4.2.7. İnsan Kaynakları Bölümünün Öncelikli Amaçlarına İlişkin Bulgular

Tablo 17'de insan kaynakları bölümünün öncelikli amaçlarını belirtiniz şeklinde soru yönelttiğimizde, 12 kişi (% 20,7) işletmenin hedeflerine öncülük etmesi, 11 kişi (% 19,0) işgören beklentilerini karşılamak, 14 kişi (% 24,1) işgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,

Yine 11 kişi (% 19,0) işletmenin hedefleri ile işgören beklentilerini bütünüştirmek, 10 kişi ise (% 17,2) işgücünün verimli olması şeklinde ankete yanıt vermiştir.

**Tablo 17:** İnsan Kaynakları Bölümünün Öncelikli Amaçlarına İlişkin

Bulgular

<b>İnsan Kaynaklarının Amaçlarına Göre Sıralama</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletmenin Hedeflerine Öncülük Etmesi	12	% 20,7
İşgören Beklentilerini Karşılamak	11	% 19,0
İşgörenlerin Eğitim ve Gelişimini Sağlamak	14	% 24,1
İşletmenin Hedefleri İle İşgören Beklentilerini Bütünüştirmek	11	% 19,0
İşgücünün Verimli Olması	10	% 17,2
Toplam	58	100,00

#### **3.4.2.8. İnsan Kaynakları İşlevlerinin Uygulanma Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Anketi cevaplayan sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasına ait araştırma bu bölümde ele alınacaktır. Ayrıca bu bölümde insan kaynakları planlamasının yapılıp yapılmadığı, yapılıyorsa amaçları, iş analizi ve iş tanımının olup olmadığı, iş analizinin kim ya da kimler tarafından yapıldığı, personel bulma ve seçme işlemlerinin nasıl yapıldığı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olup olmadığı gibi insan kaynaklarını tanıma faaliyetlerine ilişkin bulgular aşağıdaki başlıklarda yer almaktadır.

### 3.4.2.9. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular

Tablo 18’de anketi cevaplayan kişilere insan kaynakları planlaması yapılıp yapılmadığı ile ilgili yöneltilen soruda 31 kişi (% 53,4) insan kaynakları planlaması yapıldığını 27 kişi (% 46,6) insan kaynakları planlaması yapılmadığını belirtmiştir.

**Tablo 18:** İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular

<b>İnsan Kaynakları Planlaması Yapılmakta Mıdır ?</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	31	% 53,4
Hayır	27	% 46,6
Toplam	58	100,00

Tablo 19’da insan kaynakları planlamasının amaçlarını 11 kişi (% 19,0) personel eğitimlerinin ayarlanması olarak belirtmişken, 11 kişi (% 19,0) gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesi cevabını vermiştir.

**Tablo 19:** İnsan Kaynakları Planlamasındaki Amaçlara İlişkin Bulgular

<b>İK Planlama Amaçları</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İş gücü oranlarını dengelemek için yeni çalışanların istihdamı	8	% 13,8
Personel eğitimlerinin ayarlanması	11	% 19,0
Gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesi	11	% 19,0
Diğer	1	% 1,7
Toplam	31	53,5

### 3.4.2.10. İş Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 20’de kişilere iş yerlerinde iş analizi uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili yöneltilen soruya 32 kişi (% 55,2) uygulanmaktadır, 26 kişi (% 44,8) uygulanmamaktadır yanıtını vermiştir.

**Tablo 20:** İş Analizinin Uygulanmasına İlişkin Bulgular

İş Analizi Uygulanmaktadır?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	32	% 55,2
Hayır	26	% 44,8
Toplam	58	100,00

Tablo 21’de iş analizinin kullanıldığı alana ise en çok katılım olan 13 kişi (% 22,4) eğitim ve geliştirme olarak cevap vermişken, 7 kişi (% 12,1) en yüksek ikinci katılımı sağlayanlar personel seçimi cevabı vermişlerdir. Ek olarak 6 kişi (% 10,3) çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi, 3 kişi (% 5,2) insan kaynakları planlaması yine 3 kişi (% 5,2) organizasyon yapısını geliştirme yanıtlarını vermişlerdir.

**Tablo 21:** İş Analizinin Kullanıldığı Alana İlişkin Bulgular

İş Analizinin Kullanıldığı Alan	Sayı (N)	Yüzde (%)
Personel Seçimi	7	% 12,1
Eğitim ve Geliştirme	13	% 22,4
İnsan Kaynakları Planlaması	3	% 5,2
Organizasyon Yapısını Geliştirme	3	% 5,2
Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi	6	% 10,3
Diğer	0	% 0
Toplam	32	55,2



Tablo 22’de iş analizi kim tarafından yapılmaktadır sorusuna 25 kişi ise (% 43,1) işletme içinden uzmanlarla, 7 kişi (% 12,1) diğer çalışanlarla yapılmaktadır yanıtını vermiştir. Verilen diğer cevabının detayına baktığımız zaman ise ilgili yöneticiler tarafından yapıldığı belirtilmiştir.

**Tablo 22: İş Analizinin Kim Tarafından Gerçekleştirildiğine İlişkin Bulgular**

<b>İş Analizi Kim Tarafından Yapılmaktadır ?</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletme içinden uzmanlarla	25	% 43,1
İşletme dışından uzmanlarla	0	% 0
Danışmanlık şirketleri vasıtasıyla	0	% 0
Üniversiteden Yardım Alarak	0	% 0
KOSGEB’ten Yardım Alarak	0	% 0
Diğer	7	% 12,1
<b>Toplam</b>	<b>32</b>	<b>55,2</b>

### 3.4.2.11. İş Tanımlarına İlişkin Bulgular

Sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları bölümünde iş tanımlaması yapılıp yapılmadığı ve yapılıyorsa hangi alanlarda yapıldığına dair katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Bu doğrultuda Tablo 23’te, 55 kişi (% 94,8) iş tanımlamasının yapıldığını, 3 kişi (% 5,2) iş tanımlamasının yapılmadığını belirtmiştir.

**Tablo 23: İş Tanımlarına İlişkin Bulgular**

<b>İş Tanımlaması Yapılmakta Mı ?</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	55	% 94,8
Hayır	3	% 5,2
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Tablo 24’de iş tanımlamasının kullanıldığı alanlar sorusuna katılımcılardan 12 kişi (% 20,7) seçim, 10 kişi (% 17,2) terfi, 16 kişi (% 27,6) performans değerlemesi, 1 kişi (% 1,7) başarı standartlarını oluşturma, 12 kişi (% 20,7) iş değerlemesi, 4 kişi (% 6,9) eğitim ve geliştirme yanıtını vermiştir.

**Tablo 24:** İş Tanımlarının Kullanıldığı Alana İlişkin Bulgular

<b>İş Tanımlamasının Kullanıldığı Alan</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Seçim	12	% 20,7
Terfi	10	% 17,2
Performans Değerlemesi	16	% 27,6
Başarı Standartlarını Oluşturma	1	% 1,7
İş Değerlemesi	12	% 20,7
Eğitim ve Geliştirme	4	% 6,9
Diğer	0	% 0
Toplam	55	94,8

#### **3.4.2.12. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçmeye İlişkin Bulgular**

Tablo 25’te personel seçme ve yerleştirmede kullanılan kaynaklar sorusu yöneltildiğinde katılımcılardan 35 kişi (% 60,3) duyurular, 15 kişi (% 25,9) doğrudan başvuru (cv teslimatı), 3 kişi (% 5,2) işletme üst yönetimi kararı, 4 kişi (% 6,9) işkur aracılığı, 1 kişi (% 1,7) diğer şekilde ifade etmişlerdir.

**Tablo 25:** İnsan Kaynağını Bulma ve Seçmeye İlişkin Bulgular

<b>Personel Seçmede Kullanılan Kaynaklar</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Duyurular	35	% 60,3
Doğrudan Başvurular	15	% 25,9
Aracılarla Başvuru	0	% 0
İşletme Üst Yönetimi Kararı	3	% 5,2
İŞKUR Aracılığıyla	4	% 6,9
Eğitim Kuruluşlarıyla	0	% 0
Mevcut veya Eski Çalışanlar Aracılığı	0	% 0
Diğer	1	% 1,7
Toplam	58	100,00

Tablo 26’da personel seçme ve yerleştirme aşamasında bulmakta zorlanılan personel grubu sorusuna 15 kişi (% 25,9) memur bulmakta zorlandıklarını, 3 kişi (% 5,2) teknik eleman bulmakta zorlandıklarını, 37 kişi (% 63,8) eleman bulmakta zorlanmıyoruz şeklinde yanıt vermişlerdir. Ek olarak soruya diğer yanıtını veren 3 kişi (% 5,2) ise hasta bakıcı bulmakta zorlandıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 26:** Bulunması Zorlanılan Personele İlişkin Bulgular

<b>Bulunması Zorlanılan Personel</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Memur	15	% 25,9
Teknik Eleman	3	% 5,2
Uzman	0	% 0
Yönetici	0	% 0
Eleman Bulmakta Zorlanmıyoruz	37	% 63,8
Diğer	3	% 5,2
Toplam	58	100,00

Tablo 27’de katılımcılara personel seçerken adaylarla ilgili yaşanan sorular sorulduğunda 7 kişi (% 12,1) kişiler işi beğenmiyor/zorlanacağını düşünüyor, 3 kişi (% 5,2) kişileri ücret tatmin etmiyor, 1 kişi (% 1,7) iş yükünün fazla bulunması, 8 kişi (% 13,8) istenen bölüm mezunlarının bulunmaması, 39 kişi (% 67,2) diğer yanıtını vermiş olup, açıklama olarak da sıkıntı çekmedikleri belirtilmiştir.

**Tablo 27:** Personel Seçiminde İşgörenle Yaşanılan Sıkıntılara İlişkin Bulgular

<b>Personel Seçiminde Adaylarla İlgili Yaşanılan Sıkıntılar</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kişiler İşini Beğenmiyor/Zorlanacağını Düşünüyor	7	% 12,1
Kişileri Ücret Tatmin Etmiyor	3	% 5,2
İş Yükünün Fazlalığı	1	% 1,7
İstenen Bölüm Mezununun Bulunmaması	8	% 13,8
Diğer	39	% 67,2
Toplam	58	100,00

Tablo 28’da personel seçiminde uygulanan kriterler sorulmuş olup bu soruya 26 kişi (% 44,8) eğitime önem verildiği, 5 kişi (% 8,6) yarı zamanlı çalışma imkanı verildiği, 3 kişi (% 5,2) kişilerin çalışma saatlerinin esnekleştirilebileceği, 11 kişi (% 19,0) işe alımlarda yaş sınırının kaldırılabilceği, 2 kişi (% 3,4) ücrette artış yapılabileceği, 11 kişi (% 19,0) diğer şekilde yanıt vermişlerdir.

**Tablo 28:** Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemlere İlişkin Bulgular

<b>Personel Seçiminde Uygulanan Kriterler</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Eğitime Önem Verilir	26	% 44,8
Yarı Zamanlı Çalışma İmkani	5	% 8,6
Çalışma Saatleri Esnekleştirilir	3	% 5,2
İşe Alım Yaşına Sınır Konulmaması	11	% 19,0
Ücrette Artışa Gidilmesi	2	% 3,4
Diğer	11	% 19,0
Toplam	58	100,00

Tablo 29’da personel seçerken yararlanılan teknikler sorulmuş olup, 19 kişi (% 32,8) yazılı sınav, 23 kişi (% 39,7) sözlü sınav, 10 kişi (% 17,2) görüşme, 5 kişi (% 8,6) hiçbir teknik kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 29:** Personel Seçiminde Kullanılan Tekniklere İlişkin Bulgular

<b>Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yazılı Sınav	19	% 32,8
Sözlü Sınav	23	% 39,7
Mesleki Testler	0	% 0
Görüşme	10	% 17,2
Hiçbiri	5	% 8,6
Diğer	1	% 1,7
<b>TOPLAM</b>	<b>58</b>	<b>100,00</b>

Tablo 30’da kullanılan görüşme tekniklerine ait veriler yer alıp, 6 kişi (% 10,3) grup görüşme, 7 kişi (% 12,1) serbest görüşme, 8 kişinin (% 13,8) diğer yanıtını verdiği görülmüştür.

**Tablo 30:** Kullanılan Görüşme Tekniklerine İlişkin Bulgular

<b>Kullanılan Görüşme Teknikleri</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Grup Görüşme	6	% 10,3
Planlı Görüşme	0	% 0
Karma Görüşme	0	% 0
Serbest Görüşme	7	% 12,1
Diğer	8	% 13,8
<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>36,2</b>

### 3.4.2.13. Eğitim ve Geliştirme İşlevlerine İlişkin Bulgular

Anket uygulanan işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olup olmadığı, işbaşı ve işdışı eğitim yöntemlerinin kullanılıp kullanılmadığı, neden eğitime ihtiyaç duyulduğu ile ilgili sorular bu bölümde yöneltilmiştir.

Tablo 31’de eğitim ve geliştirme yapılıp yapılmadığı ile ilgili soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan 57 kişi (% 98,3) evet derken, 1 kişi (% 1,7) hayır yanıtını vermiştir.

**Tablo 31:** Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Bulgular

<b>Eğitim ve Geliştirme Yapılmakta Mıdır?</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	57	% 98,3
Hayır	1	% 1,7
Toplam	58	100,00

Tablo 32’de kullanılan işbaşı eğitim yöntemleri sorulduğunda 34 kişi (% 58,6) yönetici gözetiminde eğitim, 9 kişi (% 15,5) işe başlatma (oryantasyon) eğitimi, 6 kişi (% 10,3) ekip çalışmasına katılım yoluyla eğitim, 4 kişi (% 6,9) staj ile eğitim, 4 kişi (% 6,9) diğer cevabını vermiştir

**Tablo 32: İşbaşı Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular**

<b>İşbaşı Eğitim Yöntemleri</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yönetici Gözetiminde Eğitim	34	% 58,6
İşe Başlatma (Oryantasyon) Eğitimi	9	% 15,5
Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim	0	% 0
Formen Aracılığı ile Eğitim	0	% 0
Rotasyon Eğitimi	0	% 0
Ekip Çalışmasına Katılım Yoluyla Eğitim	6	% 10,3
Staj ile Eğitim	4	% 6,9
Diğer	4	% 6,9
Toplam	58	100,00

Tablo 33'te kullanılan işdışı eğitim yöntemi olarak katılımcılardan 42 kişi (% 72,4) kursların, 16 kişi (% 27,6) konferans yöntemlerinin kullanıldığı yanıtını vermiştir.



**Tablo 33: İşdışı Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular**

<b>Kullanılan İşdışı Eğitim Yöntemleri</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kurs	42	% 72,4
Konferans	16	% 27,6
Bilgisayarlarla Eğitim	0	% 0
Rol Oynama	0	% 0
Örnek Olay	0	% 0
Diğer	0	% 0
Toplam	58	100,00

Tablo 34'te katılımcılara eğitim ihtiyacının nedeni sorulduğunda, katılımcılardan 18 kişi (% 31,0) mevzuat gereği, 21 kişi (% 36,2) performansı arttırmak için, 18 kişi (% 31,0) personelin temel becerilerini arttırmak için, 1 kişi (% 1,7) teknolojinin takibi için şeklinde yanıt vermiştir.

**Tablo 34: Eğitime İhtiyaç Duyulmasına İlişkin Bulgular**

<b>Eğitim İhtiyacının Sebebi</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Mevzuat Gereği	18	% 31,0
Performansı Arttırmak İçin	21	% 36,2
Personelin Temel Becerilerini Arttırmak İçin	18	% 31,0
Teknolojinin Takibi İçin	1	% 1,7
Diğer	0	% 0
Toplam	58	100,00

Tablo 35’te katılımcılara yöneltilen KPSS ile alım yapılmasının size göre avantaj ve dezavantajları var mıdır sorusuna 37 kişi (% 63,8) evet, 21 kişi (% 36,2) hayır yanıtını vermiştir. Adiliyet, emek verilip girilmesi, direkt girme gibi nedenler avantaj sayılırken, sınav anında heyecan olması, bölüm dışı sorular yöneltilmesi de dezavantaj olarak görülmektedir.

**Tablo 35:** KPSS İle Alım Yapılmasına İlişkin Bulgular

<b>KPSS ile mi Alım Yapılıyor Avantaj/Dezavantaj Var mıdır ?</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	37	% 63,8
Hayır	21	% 36,2
Toplam	58	100,00

#### **3.4.2.14. Performans Değerlendirmesi Hakkında Görüşlere İlişkin Bulgular**

Performansın değerlendirilmesine ait incelemeler bu bölümde ele alınacaktır. Tablo 36’da katılımcılara performans değerlendirme hakkında görüşler yöneltilmiş olup; katılımcılardan 52 kişi (% 89,7) gerekli, 2 kişi (% 3,4) gereksiz, 4 kişi (% 6,9) fikrim yok şeklinde yanıt vermiştir.

**Tablo 36:** Performans Değerlendirmesi Hakkında Görüşlere İlişkin Bulgular

<b>Performans Değerlendirmesi Hakkında Görüşler</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Gerekli	52	% 89,7
Gereksiz	2	% 3,4
Fikrim Yok	4	% 6,9
Toplam	58	100,00

Tablo 37’de yapılan performans değerlendirmenin kim tarafından yapıldığı katılımcılara sorulduğunda, 40 kişi (% 69,0) yöneticiler, 1 kişi (% 1,7) astlar, 12 kişi (% 20,7) performans değerlendirmenin yapılmadığı, 5 kişi (%8,5) diğer yanıtını vermiştir. Diğer yanıtını verenler performans değerlendirme konusunun kurum müdürü tarafından ilgilenildiğini belirtmiştir.

**Tablo 37:** Performans Değerlendirmesinin Kim Tarafından Yapıldığına İlişkin Bulgular

<b>Performans Değerlendirme Kim Tarafından Yapılmaktadır?</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yöneticiler	40	% 69,0
Astlar	1	% 1,7
Yapılmıyor	12	% 20,7
Diğer	5	% 8,5
Toplam	58	100,00

Tablo 38’de performans değerlendirmenin amaçları sorusuna katılımcılardan 6 kişi (% 10,3) ücret, 22 kişi (% 37,9) terfi/işten çıkarma, 7 kişi (% 12,1) diğer yanıtını vermiştir.

**Tablo 38:** Performans Değerlendirmesinin Hangi Amaçlar İçin Yapıldığına İlişkin Bulgular

<b>Performans Değerlendirme Amaçları</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Ücret	6	% 10,3
Terfi/İşten Çıkarma	22	% 37,9
Eğitim ve Geliştirme	23	% 39,7
Kariyer Planlama	0	% 0
Diğer	7	% 12,1
Toplam	58	100,00

### 3.4.2.15. Ücretlendirme Değerlendirmesi Hakkında Görüşlere İlişkin Bulgular

Tablo 39’da anketi yanıtlayan işletmelerin ücretlendirmede dikkate aldıkları maddelere ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre katılımcı 2 kişi (% 3,4) personelin yetenekleri, 2 kişi (% 3,4) personelin deneyimi, 54 kişi (% 93,1) devletin belirlediği sabit ücret yanıtını vermiştir.

**Tablo 39:** Ücretlendirmede Dikkate Alınan Görüşlere İlişkin Bulgular

Ücretlendirmede Dikkate Alınanlar	Sayı (N)	Yüzde (%)
Çalışma Koşulları	0	% 0
Personelin Yetenekleri	2	% 3,4
Personelin Deneyimi	2	% 3,4
Devletin Belirlediği Sabit Ücret	54	% 93,1
Toplam	58	100,00

Tablo 40’ta katılımcılara ücretlendirmede uygulanan amaçlar sorulduğunda 7 kişi (% 12,1) nitelikli işgörenleri çekme, 21 kişi (% 36,2) mevcut işgörenleri elde tutma, 3 kişi (% 5,2) motive edicilik, 5 kişi (% 8,6) çalışan davranışları üzerinde kontrol sağlama, 22 kişi (% 37,9) diğer yanıtını vermiştir.

**Tablo 40:** Ücretlendirmede Uygulanan Amaçlara İlişkin Bulgular

Ücretlendirmede Uygulanan Amaçlar	Sayı (N)	Yüzde (%)
Nitelikli İşgörenleri Çekme	7	% 12,1
Mevcut İşgörenleri Elde Tutma	21	% 36,2
Motive Edicilik	3	% 5,2
Örgüt Performansının Yükseltilmesi	0	% 0
Çalışan Davranışları Üzerinde Kontrol Sağlama	5	% 8,6
Diğer	22	% 37,9
Toplam	58	100,00

Tablo 41’de katılımcılara uygulanan ücret sistemlerine ilişkin soruya 1 kişi (% 1,7) karma ücretlendirme, 3 kişi (% 5,2) performansa dayalı ücretlendirme, 2 kişi (% 3,4) çalıştığı, ilgilendiği kişi başına ücretlendirme, 51 kişi (% 89,7) standart ücret (devlet tarafından), 1 kişi (% 1,7) diğer yanıtını vermiştir.

**Tablo 41:** Ücret Sistemlerine İlişkin Bulgular

Uygulanan Ücret Sistemleri	Sayı (N)	Yüzde (%)
Karma Ücretlendirme	1	% 1,7
Prime Dayalı Ücretlendirme	0	% 0
Perfomansa Dayalı Ücretlendirme	3	% 5,2
Çalıştığı, İlgilendiği Kişi Başına Ücretlendirme	2	% 3,4
Beceriye Dayalı Ücretlendirme	0	% 0
Standart Ücret (Devlet Tarafından)	51	% 87,9
Diğer	1	% 1,7
Toplam	58	100,00

Tablo 42’de katılımcılara sunulan sosyal yardım ve ek kazanımlar sorusu yöneltildiğinde 41 kişi (% 70,7) yemek, 12 kişi (% 20,7) sağlık sigortası, 2 kişi (% 3,4) ulaşım, 3 kişi (% 5,2) diğer yanıtını vermiştir.

**Tablo 42:** Sunulan Sosyal Yardım ve Ek Kazanımlara İlişkin Bulgular

Sunulan Sosyal Yardım ve Ek Kazanımlar	Sayı (N)	Yüzde (%)
Yemek	41	% 70,7
Sağlık Sigortası	12	% 20,7
Tam Ücretli Hastalık İzni	0	% 0
Ulaşım	2	% 3,4
Bayram İkramiyeleri	0	% 0
Hiçbiri	0	% 0
Diğer	3	% 5,2
Toplam	58	100,00

### Cinsiyet Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Yönetiminin En Önemli Amacı ve Ki-Kare Testi

Erkeklerin %26,7'si, insan kaynakları yönetiminin en önemli amacını “işgörenin beklentilerini karşılamak” olarak görürken, kadınların ise %33,3'ü insan kaynaklarının en önemli amacını “işgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak” olarak görmektedir. Ayrıca erkeklerin %13,3'ü, insan kaynakları yönetiminin en önemli amacını “işgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak” olarak görürken, kadınların ise %11,1'i insan kaynaklarının en önemli amacını “işgörenin beklentilerini karşılamak” olarak görmektedir.

**Tablo 43:** Cinsiyet Değişkenine Göre İnsan Kaynakları

Değişken	Kategoriler	İKY'nin en önemli amacı					Toplam
		İşletmeni hedeflerine öncülük etmek	İşgören beklentilerini karşılamak	İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak	İşletmenin hedefleri ile işgören beklentilerini bütünleştirmek	İşgücünün Verimli Kullanılması için işgöreni yetiştirmek	
Cinsiyet	Kadın	5 %18,5	3 %11,1	9 %33,3	6 %22,2	4 %14,8	27 %100
	Erkek	7 %23,3	8 %26,7	4 %13,3	5 %16,7	6 %20	30 %100

### Yönetiminin En Önemli Amacı ve Ki-Kare Testi

Ki-Kare Hesap Değeri	Serbestlik Derecesi	A	P	Ki-Kare Tablo Değeri
4,876	4	0,05	0,300	5,385

$\chi^2_{\text{hes}} < \chi^2_{\text{tab}}$  olduğu için insan kaynakları yönetiminin en önemli amacının cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

## İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine Göre İnsan Kaynakları ile İlgili İşlerde Bağlantı Kurulan Birim ve Ki-Kare Testi

Değişken	Kategoriler	İK ile ilgili işlerde bağlantı kurulan birim					Toplam
		Direk İK	İdari İşler	Muhasebe	Personel Birimi	Yazı İşleri	
İşletmenin faaliyet süresi	1-5 yıl	2 %20,0	1 %10,0	1 %10,0	5 %50,0	1 %10,0	10 %100
	15+ yıl	13 %27,1	1 %2,1	5 %10,4	13 %27,1	16 %33,3	48 %100

**Tablo 44:** İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine Göre İnsan Kaynakları ile İlgili İşlerde Bağlantı Kurulan Birim ve Ki-Kare Testi

1-5 yıl arasında faaliyette olan işletmelerin %50'sinin, insan kaynakları ile ilgili işlerde personel birimi ile bağlantı kurdukları 15 yıldan fazla faaliyet süresi olan işletmelerin %33,3'ünün yazı işleri ile bağlantı kurduğu görülmektedir. Aynı zamanda 1-5 yıl arasında faaliyette olan işletmelerin %10'unda İdari işlerle, %10'unda muhasebe ve %10'unda ise yazı işleri ile bağlantılı kurulurken; 15 yıldan fazla faaliyet süresi olan işletmelerin %2,1'inde idari işler ile bağlantı kurulmaktadır.

Ki-Kare Hesap Değeri	Serbestlik Derecesi	A	P	Ki-Kare Tablo Değeri
4,604	4	0,05	0,330	5,385

$\chi^2_{\text{hes}} < \chi^2_{\text{tab}}$  olduğu için insan kaynakları ile ilgili işlerde bağlantı kurulan birimin işletmenin faaliyet süresine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.



## İşletmenin hukuki yapısı Değişkenine Göre İnsan Kaynakları planlaması yapılıp yapılmama durumu ve Ki-Kare Testi

**Tablo 45:** İşletmenin hukuki yapısı Değişkenine Göre İnsan Kaynakları planlaması yapılıp yapılmama durumu ve Ki-Kare Testi

Kurum işletmelerinin %58'sinde İK planlaması yapılırken, şahıs işletmelerinin %75'inde İK planlaması yapılmaktadır. Ayrıca kurum işletmelerinin %42'sinde İK planlaması yapılmazken şahıs işletmelerinin %25'inde İK planlaması yapılmamaktadır.

Değişken	Kategoriler	Evet	Hayır	Toplam
İşletmenin Hukuki Yapısı	Kurum İşletmesi	29 %58	21 %42	50 %100
	Şahıs İşletmesi	2 %25	6 %75	8 %100

$\chi^2_{hes} > \chi^2_{tab}$  olduğu için İK planlaması yapılıp yapılmamasının işletmenin hukuki yapısı değişkenine göre değiştiğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

## İşletmede Çalışan Kişi Değişkenine Göre İş Dışı Eğitim Yöntemi ve Ki-Kare Testi

Değişken	Kategoriler	Kurs	Konferans	Toplam
İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	1-15	8 %72,7	3 %27,3	11 %100
	16-30	7 %77,8	2 %22,2	9 %100
	31-45	3 %75	1 %25	4 %100
	45+	16 %69,6	7 %30,4	23 %100

**Tablo 46:** İşletmede Çalışan Kişi Değişkenine Göre İş Dışı Eğitim Yöntemi ve Ki-Kare Testi

1-15 arası çalışanı olan işletmelerin %72,7'si ,16-30 arası çalışan olan işletmelerin ise %77,8'si, 31-45 çalışanı olan işletmelerin %75'i ve 45'ten fazla çalışanı olan işletmelerin ise %69,6'sı iş dışı eğitim yöntemi olarak kurs yöntemini kullanırken ; 1-15 arası çalışanı olan işletmelerin %27,3'ü, 16-30 arası çalışan olan işletmelerin ise %22,2'si, 31-45 çalışanı olan işletmelerin %25'i ve 45'ten fazla çalışanı olan işletmelerin ise %30,4'ü iş dışı eğitim yöntemi olarak konferans yöntemini kullanmaktadır.

Ki-Kare Hesap Değeri	Serbestlik Derecesi	A	P	Ki-Kare Tablo Değeri
0,236	3	0,05	0,971	0,216

$\chi^2_{hes} > \chi^2_{tab}$  olduğu için iş dışı eğitim yöntemi işletmede çalışan kişi sayısı değişkenine göre değiştiğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İşletmelerde insan kaynakları biriminin önemi ister kamu örgütü kuruluşu ister özel işletme olsun çok büyüktür. Sosyal hizmet işletmelerinden insan kaynakları göreviyle ilgilenen kişilerin yüksek oranla üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Bu durum insan kaynakları yönetimine verilen önem olarak nitelendirilebilir. Personel yaptığı işin örgün eğitimde eğitimini alarak, kendisini geliştirmenin yanında teori kısmının da bilincine vardığı çıkarılabilir. Çünkü insan kaynaklarının başarılı olmasında eğitimin rolü büyüktür. Kişiler eğitim ile belli beceri, tutum ve davranışları kazanmış olarak işe başlarlar ve işyerinde zaman geçtikçe spesifik konularda da bilgi edinirler. Anketi cevaplayan kişiler eğitim ve gelişimin önemini vurgulayarak eğitim ve gelişim adına faaliyetlerin yapıldığını belirtmişlerdir.

Eğitim ve geliştirme uygulamaları yapan işletmeler, uygulanan işbaşı eğitim tekniklerinden en çok yönetici gözetiminde eğitim ve işe başlatma (oryantasyon) eğitimi verildiğini dile getirmişlerdir.

Yönetici gözetiminde eğitim, yöneticinin personelin yetenek ve kapasitesine bakarak ona yardımcı olacak ve geliştirecek bir yöntemdir. Yönetici gözlem ve izlenimler sonucu personelin eksik yönlerini bilmekte ve personelin açıklarını gidermek adına, işte daha deneyimli bir personelin yanına verilerek kişinin eksikliklerinin giderilmesi sağlanmaktadır. Sosyal hizmet işletmelerinde bu yöntemin tercih edilmesinin bir sebebi de basit ve maliyetinin düşük olmasıdır. Diğer yöntem işe başlatma (oryantasyon) eğitimi ise; işe yeni başlayacak kişinin işle ve iş ortamıyla ilgili bazı kuşku ve endişeleri bulunabilmektedir. Özellikle yöneticisinin nasıl biri olduğu, iş ortamının nasıl olduğu, diğer birimlerle ilişki düzeyinin nasıl olacağı gibi sorular kişiyi endişelendirir. Kişilerin uyum sürecinde adaptasyon anlamında oryantasyon son derece önemlidir. Çünkü oryantasyonda çalışacağı departman hakkında fikir verilirken, çalışma arkadaşları tanıtılır, çalışma ortamı gösterilir ve yapacağı iş hakkında bilgiler paylaşılır. Bu

şekilde bireyin tedirginliği kalkar, kendisine olan güveni artar ve işletme kültürünü öğrenmiş olur.

Elde edilmiş olan verilere göre sosyal hizmet işletmelerinde iş analizi uygulandığı görülmektedir. İş analizinden elde edilen veriler ağırlıklı olarak eğitim ve gelişim alanında kullanılmaktadır. İş analizi işlerin nasıl yapılacağını gösterdiği için sosyal hizmet işletmelerinde olan ve olması gereken performans düzeylerindeki açığı bulup bunu eğitim ve geliştirme ile desteklemektedir.

İş analizi uygulayan işletmelerin genel olarak işletmede bulunan uzmanlar aracılığı ile bu yöntemi gerçekleştirdiği görülmektedir. Danışmanlık şirketlerine ihtiyaç duymadıkları, üniversitelerin kariyer ve araştırma merkezlerinden destek almadıkları ve KOSGEB'ten yararlanmadıkları görülmektedir. Buna bakarak ya işletme içindeki uzmanların önerilerinin yeterli görüldüğü veya üniversite ve KOSGEB'in analiz konusundaki faaliyetlerinin bilinmediği söylenebilir.

Anketi cevaplayan sosyal hizmet personelinin işletmede insan kaynakları planlamasının çok az bir farkla uygulandığı söylenmiştir. Yapılma amacının ise personel eğitimlerinin ayarlanması ve gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesidir. Bu durum gelecek hedeflerine eğitim desteğiyle ulaşmak istendiğini, gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin sayısı ve niteliklerinin önceden tahmin edilebildiğini ve personeli maliyet unsuru değil de kaynak olarak görme bilincine varıldığını göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması yapılmamaktadır diyen sosyal hizmet işletmelerinin ise doğru zamanda, doğru yerde, doğru sayıda ve doğru yetenekte personeli bulmakta zorluk çekmesi işletmenin veya kurumun insan kaynakları alanında başarısızlık durumuyla karşı karşıya kalacağı söylenebilmektedir. İnsan kaynakları planlaması yapmayan fakat iş analizi yapan işletmeler için iş analizinin insan kaynakları planlamasında da kullanılması öneri olarak gösterilebilmektedir. Bu sayede hem işgücü hem de gelecek dönemde ihtiyaç duyulacak işgücü belirlenmiş olur.

Araştırma sonucuna göre sosyal hizmet işletmelerinin büyük çoğunluğunda işyerindeki toplam istihdamın 45 kişi ve üzeri olduğu görülmektedir. Toplam çalışan sayının az olmasından kaynaklı insan kaynakları adında bir bölümün olmadığı ve insan kaynaklarıyla ilgili işlerde başka birimlerin ilgilendiği ifade edilmiştir. Personel sayısının az olmasından kaynaklı insan kaynakları bölümü açmayı düşünmeyen işletmeler insan kaynaklarıyla ilgili işlerde özellikle personel birimi, yazı işleri ve muhasebe bölümüne danıştıklarını belirtmişlerdir. Bu birimlerin İK ile ilgili eğitim almadıkları veya İK süreçleriyle ilgili uzmanlıkları bulunmayıp, farklı alan ve konularla ilgilendiklerinden personel için uzun vadede büyük kayıplara neden olacağı düşünülebilir. Ek olarak insan kaynakları yönetimi uygulayan işletmelerde insan kaynakları destek personeli ve insan kaynakları yöneticisi insan kaynaklarıyla ilgili işlerde yol göstermektedir.

İşletmelerde insan kaynaklarının sorumluluk alanları sıralandığında, işe alma ve yerleştirme büyük oranda söylenmiş olup, bordrolama ve özlük işlemleri ardından eğitim ve geliştirme olarak belirtilmiştir. Bazı devlet kurumlarında bordrolama ve işe alma işlemleri insan kaynakları tarafından yapılmaya bile işe giriş ve kayıt işlemleri insan kaynakları tarafından yapıldığı için kişiler bu işleri de sorumluluk alanları olarak belirlemişlerdir.

Sosyal hizmet işletmelerinde işgöreni bulma ve seçme işleri; duyuru, doğrudan başvurular, İş-Kur ve işletme üst yönetimi kararı olarak sıralanmıştır. Duyurular ağırlıklı olarak sosyal medya hesapları, yöresel gazete, kurumun kendi sitesinde yayınlanması şeklinde gerçekleşmektedir. Küresel dünyada teknolojinin hızla gelişmesiyle beraber, internetten yararlanılıyor olması sosyal hizmet işletmelerinin çağa ayak uydurduklarını göstermektedir. İnternetin kullanılması her ne kadar etkili olsa da yeterli gelmeyebilir. Bunun yanında İş-Kur'dan ve üniversitelerden destek almak doğru ve nitelikli işgücüne sahip olmada daha hızlı sonuç verebilmektedir. İş-Kur'un yönlendirdiği ve işe başlamaya hak kazanan personel olursa kurum teşvik imkanından da faydalanmaktadır. Sosyal

hizmet işletmeleri ya devlet kurumu ya da çalışan sayısı az olan şahıs işletmesi olduğu için doğru adayları bulma yöntemleri pek kullanılmamaktadır. Ağırlıklı olarak; devlet kurumlarında alan bilgisi test edilmeden KPSS'den yüksek puan almış olmak, şahıs işletmelerinde de kurum yöneticisinin yakın çevresinin yönlendirmesi sonucu adaylar bulunmaktadır. Şahıs işletmelerindeki kurum yöneticisinin insan kaynakları alanında uzmanlık seviyesi yeterli olmadığı için etkin ve verimli aday bulma ihtimali de düşüktür.

İK bölümü bulunan sosyal hizmet işletmelerinde de bulunmayan sosyal hizmet işletmelerinde de herhangi bir pozisyona eleman bulmakta zorlanılmadığı belirtilmiştir. İnsan kaynakları görevini üstlenen kişiler açık pozisyonlarda belediyelerde itfaiye eri, huzurevlerinde de hemşire bulmakta zorlanıldığı dile getirilmiştir. Bunun sebebi ise itfaiye erinin itfaiyecilik belgesi, hemşirenin de yaşlı bakımı sertifikası olmamasından kaynaklı olduğu dile getirilmiştir.

İhtiyaç dahilinde personel arayışındayken İK bölümünün internet aracılığıyla iş arayan diğer kişilere ulaşmaktansa, iç işe alım yaparak ihtiyaç duyulan yeni pozisyona aktif personelini getirmesi çalışanın kuruma bağlılığını artırıcı nitelikte olup, çalışanın motivasyonunu arttıracaktır. Bu durum hassas olduğu için zamanlama çok iyi yapılmalıdır. Mesela verilecek ilan önce sosyal medyada değil, sosyal ağlar ve kurumun varsa kendi sitesinde eş zamanlı paylaşılmalıdır.

İşgörenleri bulmada ülkemize baktığımız zaman başvuranların sayısı ve nitelikleri aynı düzeyde değildir. Kişiler eğitim durumları veya tecrübeleri başvurdukları pozisyona uygun olmasa bile dönüş olma ihtimaline karşı açık pozisyona başvuru yapmaktadırlar. Bu durum da seçim yapan, CV inceleyen birim için büyük zaman kaybına yol açmakla beraber kağıt israfına da sebep olmaktadır. Buna çözüm olarak da telefonda kod okutma sistemi ile mailden CV doldurma yöntemleri kullanılabilir. Bu yöntem maliyetsiz ve uzun zaman almadığı için tercih edilmesi olağandır.

Araştırma yapılan sosyal hizmet işletmelerinde tespit edilen mevcut sorunların çözümü ile ilgili ilk olarak; sosyal hizmet işletmeleri insan kaynakları bölümü ya da insan kaynaklarıyla ilgilenen birimin eğitim seviyelerinin arttırılıp, alanında uzman kişileri istihdam etmeleri gerekmektedir. Adayları değerlendirmek adına sosyal ağlardan (LinkdIn, kariyer.net, yenibiris.com vb.) yararlanılabilir. Başka bir adım ise; İK işlevlerinin tüm sosyal hizmet işletmelerinde etkin ve verimli şekilde uygulanabilmesidir. Yine bunun da öncüsü uzmanlaşmadır. İşin uzmanları ile çalışmak hem diğer işgörenleri rahatlatacak, hem de diğer birimlere kolaylık sağlamış olacaktır. İşinin ehli profesyonel İK bölümüyle birlikte iş yapmak hem gereksiz harcamaları önler, hem işletme amaç ve hedefleri için planlanmış bir gelecek sağlanmış olur hem de çalışan kararları işletme çıkarları doğrultusunda ortak noktada alınmış olunur. Bu şekilde de yönetici ve işletme çıkarlarının daha önemli olduğu personelin işe bağlılığının arttığı, iş seçmekten çok iş yapma isteği doğduğu, işi sevip benimsemelerine katkı sağlayacağı söylenebilir. Kurulacak olan sosyal hizmet personel derneklerinde belli aralıklarla toplanılıp, yaşanan sorunlar dile getirilip çözüm bulma adına bazı faaliyetler gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

Açıklıkın, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Ankara: Pe-Gem Yayınları, Yayın No:7.

Akı, E. ve Taştekil, S. (1989). “Korunmaya Muhtaç Yaşlı Ve Sakatlara Yönelik Sosyal Yardım Uygulamaları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:4, S: 1-2, s.s.32-118.

Aksoy, M. (2010). Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.

Akyüz, B. (2015). Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.21-36.

Altan, Y. (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Altan, Ö. Z. (2008). Sosyal Politika, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Aslan, İ. (2015). Tıbbi Sosyal Hizmet Uzmanlarının Sosyal Sorun Çözme Becerilerinin İncelenmesi, Ankara Üniversitesi.

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, C:22 Sayı:1.

Bakan, İ. Kelleroğlu, H. (2003) Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması , Süleyman Demirel Üniversitesi, C.8, S.1, S103-127.



Baltacı, A. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinin Etkinlik ve Verimliliğinde Takım Çalışmasının Rolü: Sektörel Bağlamda Bir Tartışma Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Kırklareli.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayraktaroğlu, S.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Gazi Kitabevi.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, S. ve Adıgüzel, O. (2015) Sosyal Hizmetlerde Yönetim Ve Organizasyonun Önemi Üzerine, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.1-8.

Bayyığıt, M. (1999). Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Kurumu Olarak Vakıflar, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Din Sosyolojisi Anabilim Dalı.

Bek, H. (2007). : “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:17.

Bingöl, O. (2015). “Genel Bağlarıyla Sosyal Hizmet ve Toplum”, Mavi Atlas, 5/2015: 69-77.

Bozkurt, Ö. (2015), *Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi Yıl: 2015.

Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Buğra, A. ve Keyder, Ç. (2006), Sosyal Politika Yazıları, Çevirenler: Burcu Yakut Çakar-Utku Barış Balaban, İletişim Yayınları, İstanbul.

Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, H. Kavuncubaşı, Ş. Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi

Cem, İ. (1977). *Türkiye’de Geri Kalmışlığın Tarihi*, İstanbul: Cem Yayınevi.

Charles J. Horejsi , Bradford W. Sheafor, (2014). Sosyal Hizmet Uygulaması Temel Teknikler ve İlkeler Nika Yayınları 87

Cılga, İ. (2004). *Bilim ve Meslek Olarak Türkiye’de Sosyal Hizmet*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksekokulu Yayınları.

Colman, M. A. (2009). *WHAT IS PSYCHOLOGY?*, University of Leicester, England.

Çalık, C , Şehitoğlu, E. (2006). *"Okul Müdürlerinin İnsankaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri"*. Milli Eğitim Dergisi, No:34.

Çizakça, M. (2000). *Osmanlı Dönemi Vakıflarının Tarihsel ve Ekonomik Boyutları*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Çizikakça, M. (2006). *"Osmanlı Dönemi Vakıflarının Tarihsel Boyutları"*, Türkiye’de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet, Tüsev Yayınları, İstanbul.

Danış, M., Z. (2017). Sosyal Hizmet Mesleği ve Disiplininde Sosyal Politikanın Yeri ve Önemi, Toplum ve Sosyal Hizmet, C:18, S2.

Demir, Y., (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model.

Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2010). İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İkbs), Akademik Bakış Dergisi, Sayı 20, Nisan – Mayıs – Haziran 2010 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Issn:1694-528x İktisat Ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirbilek, M. (2007). Sosyal Hizmet Bölümü Birinci Sınıf Öğrencilerinin Bölümü Tercih Etme Nedenleri, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü.

Demirbilek, S. (2009). Sosyal Politika Bağlamında Sosyal Hizmet, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, B: 2 C: C0007.

Denney, D. (1998) Social Policy and Social Work, New York, Oxford University Press.

Deringöl, 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.

Dessler, G.(1997). Human Resources Management, Prentice Hall.

Dilik S. (1980). “Sosyal Güvenlik ve Sosyal Hizmetler Arasındaki İlişkiler”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C:35, S:1, ss.73-85.

- Dilik, S. (1991). Sosyal Güvenlik, Ankara, Kamu-İş Yayınları.
- Durgut, M. Akyos, M. Göker, A. (2003). Türkiye’de Ulusal Inovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve. Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, İstanbul, TÜSİAD.
- Duyan, V., Ö.Ö. Sayar ve M. Özbulut; (2008). Sosyal Hizmeti Tanımak ve Anlamak, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği, Ankara.
- Duyan, V. (2010). Hizmet: Temelleri, Yaklaşımları, Müdahale Yöntemleri,. Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Genel Merkezi Yayını. Ankara: Aydınlar Matbaası.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ. (2008). İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin El Kitabı, Ankara: Teknopolis Group.
- Erkan, G. (2008). “Sosyal Hizmet Uzmanlarının Yaşlılara Bakış Açısı, Rol ve Fonksiyonları”, İzmir I. İleri Yaş Sempozyumu Özet Kitabı, 20-21 Mart, İzmir, s. 55-56.
- Ferecov, R., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama, 1. Baskı: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Aralık 2011. Yayın No: 48.
- Genç, Y., Barış, İ. (2015). Sosyal Hizmetlerin Yeniden Yapılandırılmasında Yerinden Yönetimin İşlevselliği, s.32, Kış III.
- Gerek, N. ve Oral, A.İ. (2008), Sosyal Güvenlik Hukuku. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Giderler, C. (2015). *Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme*, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.58-88.
- Gökçin, G. T. (1996). “İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti”, 5. Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitabı, C:1 , Kalder Yayınları, İstanbul.

Gökdağ, R. (2011). Sosyal Psikoloji, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2291 Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1288.

Hailey, V.H., Farndale, E., ve Truss, C. (2005). "The HR Department's Role in Organizational Performance", Human Resource Management Journal.

Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.

Işık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11/3.

Işık, M. (2012). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, Mart.

İrmiş, A. Bayrak, S. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi*, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.

Kavaş, A. (1995). Pazar Fırsat Analizi, Ege Genç İşadamları Derneği, EĞİAD, İşletme Yönetim ve Kalkınma Araştırmaları Dizisi, İzmir.

Kaya, N. Kesen, M. (2014). İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Journal of Academic Researches and Studies Yıl 6 , S:10, Mayıs 2014

Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, C:4, S: 1, Sıra: 7 / No: 275.

Keskin, B. (2012). *Kamu Sorumluluğunda Sosyal Hizmet*. Açılım Kitap.

Kitapçı, İ. (2007). Sosyal Devlet Işığında Türk Sosyal Güvenlik Sisteminin Sorunları ve Reform Arayışları, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı.

Koç, Ç. (2015). Sosyal Hizmet Uzmanlarının Sorun Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Ankara.

Kongar, Emre. (1972). Sosyal Çalışmaya Giriş. Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara.

Koray, M. (2005) *Avrupa Toplum Modeli*, İmge Kitapevi, Ankara.

Kozak, İ. (1994). Bir Sosyal Siyaset Müessesesi Olarak Vakıf, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Kut, S. (1988). Sosyal Hizmet Mesleği: Nitelikleri, Temel Unsurları, Müdahale Yöntemleri. Ankara.

Lewis, A. J. Packard A. ve Lewis M. (2011). Management of Human Service Programs (4th ed.). Belmont, CA: Thompson/Brooks Cole. Akt: Lale Mustafayeva ve Dzhemilya Dosaliyeva, Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.148-175.

Mano-Negrin, R. (2003). “Spanning the boundaries: A stakeholder approach to effectiveness gaps and empowerment in public and independent human service organizations”. Administration in Social Work, 27(3), 25-45.

Marshall, T. H. (2006). “Yurttaşlık ve Sosyal Sınıf”, Sosyal Politika Yazıları, Der. Ayşe Buğra ve Çağlar Keyder, İstanbul: İletişim Yayınları.

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14(128-144).

Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Muradova, T.(2007) İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, Journal of Azerbaijan Studies, vol 10, No:3-4.

Muradova, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, Qafqaz Üniversitesi.

Mustafayeva, L., ve Dosaliyeva, D., Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.148-175.

Müftüoğlu, Y. ve Erol, İ. (2013). Kariyer Kavramı ve Maden Mühendisleri İçin Kariyer Seçenekleri, Madencilik, C:52, S4, ss.37-43, Aralık.

Oruç, K., E., Armaneri, Ö. (2008). Yalçınkaya, Ö., 360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model ile Kurumsal Verimliliğin Arttırılması, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Makina Mühendisleri Odası C:19 S:1 ss. 4-18.

Öntaş, T. (2012). Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi, Bülent Ecevit Üniversitesi.

Örücü, E., Karabulut, E. (1999). Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İşletme ve Finans Dergisi, S: 160.

Özcan, S.(2013). Aile Hekimliği Uygulamalarında Sosyal Hizmetlerin Önemi, Çukurova Üniversitesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Adana.

Özdemir, S. (2004). "Kâr Gütmeyen Kumluşlar" (KGK) ve Sosyal Refahın Sağlanmasında Artan Rolü", Sosyal Siyaset Konferansları, Cilt: 48, İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yay, S:33

Özden, M. C. (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi : Profesyonel'in El Kitabı. Ankara :Ümit Yayıncılık.

Özgen, H., Yalçın, A., Öztürk, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

Öztürk, B. (1995). Genel Öğrenme Stratejilerinin Öğrenciler Tarafından Kullanılma Durumları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı

Öztürk, S., Ö.(2010) Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pehlivan, İ., İ. (1999). Seçiminde Görüşme Yöntemi ve Öğretmen Seçiminde Kullanılabilecek Görüşme Soruları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Pestoff V.A. (1992). “Third sector and Co-Operative Services-An Alternative to Privatization”. Journal of consumer policy, 15(1), 21-45.  
Akt: Ceren Giderler (2015), Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.58-88.

Rençber, İ. (2014). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkiler, Eskişehir.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sarıkaya M. (2003). Savaş Yıllarında Himaye-i Etfal Cemiyeti'nin Çocuk Misafirhanesi ve Çocuklar”, Atatürk Üniversitesi, C:3, S:3, ss.194.

Schmid, H. (2004). “The role of nonprofit human service organizations in providing social services: A prefatory essay”. Administration in Social Work, 28(3-4), 1-2.

Selamoğlu, A. (2002), Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Tühis Yayınları, İstanbul, Kamu-İş Yayınları, C:7, S:1.



Seyyar, A. (2002). *Sosyal Siyaset Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Seçkin Kitapevi, Kasım.

Seyyar, A., Yumurtacı, A. (2016). Afet Odaklı Acil Manevi Sosyal Hizmet Uygulamaları Bağlamında Türkiye'ye Yönelik Bir Model Önerisi.

Sheafor, B. W. ve Horejsi, C.R. (2003). *Techniques and guidelines for social work practice*. Boston: Allyn and Bacon Pub.

Skidmore, R., A., Thackeray, M., G., Farley, O., W. (1988). *Introduction to Social Work*.

Sulhan, F. (2011). Türkiye'de İnsan Hakları Bağlamında Değişen Sosyal Hizmet Algısı, Eylül. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.58-88.

Şahin, F. (2006). *Sosyal Hizmet Uzmanlarının Sosyal Refah Politikası Süreçlerine Katılımı*, Ankara.

Şeker, A. (2012). "Bilim ve Meslek Olarak Sosyal Çalışmanın Temel Kavramları, Sosyal Hizmete Giriş, Ed. İlhan Tomanbay, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 2533.

Şen, B.(2013). *Boşanma Süreci ve Arabuluculuğu*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı.

Şimşek, M. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya : Damla Yayınevi.

Talas, C. (1992). *Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi*, Ankara: Bilgi Yayınevi.

Tarımer, İ. (2009). *Otel İşletmelerinden Verilen Hizmet İçi Eğitim: Kuşadası İlçesi Örneği*.

Taşçı, D. Gökçek, Karaca, N. Demirci , E. Sözen,S., Öztürk, M. C., Ertuğrul, M., Sarıkaya, M., Aydın, H. (2013). *Sosyal Hizmet Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2876. Eskişehir.

Taşgın, N. Ş. ve Özel, H. (2009). *Türkiye'de Sosyal Hizmetlerin Dönüşümü*.

- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayınları.
- Taşkın, E. (2005). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İstanbul, Der Yayınları, s.36.
- Taşlıyan, M., Arı, N., Ü., Duznan, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2.
- Tokol A., ve Yusuf A. (2011). Sosyal Politika, Dora Basım Yayın, Bursa.
- Topal Z. Atay E. (2015). Örgüt Kuramları İle Sosyal Hizmet İşletmelerini Anlamak, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.9-20.
- Toprak, D. ve Şataf C. (2009). “Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformu Çerçevesinde Sosyal Belediyecilik Yaklaşımı”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. 5. Baskı. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M., A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Torun, E., (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma”, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlayan: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın Adı: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C:65, S:2
- Türkoğlu, İ. (2013). Sosyal Devlet Bağlamında Türkiye’de Sosyal Yardım ve Sosyal Güvenlik, Akademik İncelemeler Dergisi, C:8, S:3
- Türnüklü, A. (2000). Araştırmalarda Görüşme Tekniği, Dokuz Eylül Üniversitesi, S: 24.

Tütüncü, Ö. Tarlan, D. Mamyrkulov, N. Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Süreci Algılamaları ve İzmir İli Örneği, DEÜ SBE Dergisi, C:5, S:1, ss.113-140.

Tüz M. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4.

Uyargil, C., Performans Değerlendirme, (C. Uyargil, Z. Adal, İ. Atay, A.C. Acar, O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dünder, L. Tüzüner, Eds.), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Beta, İstanbul, 2008. Tüzüner, L. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, Electronic Journal of Vocational Colleges-October/Ekim.

Ünver, Y., (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi.

Yazıcı, E. (2013). Türkiye’de Korunmaya Muhtaç Çocuklara Yönelik Sosyal Hizmetler: Kurum Bakım Hizmetinden Yararlanmış Bireyler Üzerine Bir Araştırma

Yıldırım, K. (2007), *Sosyal Hizmet*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Yıldırım, A. Bakır, M. Ş. (2014), İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından İşçi Sağlığı ve İşçi Güvenliği Tedbirleri Üzerine Bir Değerlendirme.

Yıldız, O. Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi C:23, No.1.

Yıldız, N. (2011). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yılmaz, K. (2005). “Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geribildirim Sistemi”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Verimlilik Dergisi, 1, ss. 27-44.

Yolcuoğlu, İ., G. (2012). Türkiye’de Sosyal Politika ve Sosyal Hizmetlerin Geliştirilmesi, C:23, S2.

Yüksel, Öznur. (1997) İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayını.

Yüksel, Ö. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayını.

Zastrow, C. (2013). Introduction to social work and social welfare. Eight Editions. USA: Thomson Brooks/Cole

## EK 1: Anket Formu

<p>Bu araştırma Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlanan “Sosyal Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu tez çalışması için yürütülmektedir.</p> <p>Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak olup, hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Verdiğiniz destek için teşekkür ederim.</p> <p style="text-align: right;">Esin BALKAN</p>		
1	Cinsiyetiniz:	(K) (E )
2	Yaşınız:	( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50 ve üzeri
3	Eğitim Durumunuz:	( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
4	İşletmede Kaç Yıldır Görev Yapıyorsunuz (Yıl):	..... .....
5	İşyeriniz hangi tür sosyal hizmet faaliyeti göstermektedir ?	( ) Huzurevi ( ) Çocuk konukevleri ( ) Kadın konukevleri ( ) Özel rehabilitasyon merkezi ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
6	Çalıştığınız sosyal hizmet işletmesi ne zamandır faaliyettedir ?	( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( ) 15 yıldan fazla
7	İşletmenizin hukuki yapısı nedir ?	( ) Devlet Kurumu ( ) Şahıs İşletmesi

		( ) Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
8	İşletmede kaç kişi çalışmaktadır ?	( ) 1-15 ( ) 16-30 ( ) 31-45 ( ) 45'ten fazla (Lütfen belirtiniz). .....
9	İşletmede insan kaynakları bölümü mevcut mu? (Cevabınız evetse 11. soruya geçiniz)	( )Evet ( )Hayır
10	9. Soruya 'Hayır' denildiyse neden bu bölüm mevcut değildir? (Cevap sonrası direkt 12. soruya geçiniz)	( ) Çalışan sayısı az ( ) Yeni kurum-kuruluş ( ) Nitelikli personel yok ( ) Başka birim ilgileniyor ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
11	İşletme kurulduğundan beri insan kaynakları bölümü mevcut mu ?	( ) Evet ( ) Hayır
12	İnsan kaynaklarıyla bağlantılı işlerde iletişim kurulan birim nedir?	( ) Direkt İK ( ) İdari İşler ( ) Muhasebe ( ) Personel Birimi
13	İnsan kaynakları bölümünde veya bağlantılı işlerde çalışan	( ) İK Yöneticisi (İK Müdürü, Personel Müdürü/Şefi, İdari İşler

	personelin uzmanlık alanı nedir ?	Müdürü/Şefi <input type="checkbox"/> İK Uzmanı (Sistem uzmanı, İş analisti, Eğitimci vb.) <input type="checkbox"/> İK Destek Personeli (Memur, sekreter, PC operatörü) <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz). .....
14	İşletmenizde insan kaynakları bölümünüzün yerine getirdiği sorumluluk alanlarını nedir ?	<input type="checkbox"/> İşe Alma ve Yerleştirme <input type="checkbox"/> Performans Değerleme <input type="checkbox"/> İş Sağlığı ve Güvenliği <input type="checkbox"/> Bordro ve Özlük işleri <input type="checkbox"/> Ücretlendirme <input type="checkbox"/> Sosyal Faaliyetler (Servis, Yemek vb.) <input type="checkbox"/> Eğitim ve Geliştirme
15	İnsan kaynakları yönetiminin size göre en önemli amacı nedir ?	<input type="checkbox"/> İşletmenin hedeflerine öncülük etmek <input type="checkbox"/> İşgören beklentilerini karşılamak <input type="checkbox"/> İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak <input type="checkbox"/> İşletmenin hedefleri ile işgören beklentilerini bütünleştirmek <input type="checkbox"/> İşgücünün verimli kullanılması için işgöreni yetiştirmek <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen

		belirtiniz). ..... .
16	Faaliyet gösterdiğiniz işyerinde İK planlaması yapılmakta mıdır ? (Cevabınız hayırsa 18. soruya geçiniz)	( ) Evet ( ) Hayır
17	İşletmenizde insan kaynakları planlaması yapılmasındaki en önemli amaç sizce nedir?	( .... ) İşgücü oranlarının dengelemek için yeni çalışanların istihdamı ( .... ) Personel eğitimlerinin ayarlanması ( .... ) Gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesi ( .... ) Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
18	Faaliyet gösterdiğiniz işyerinde iş analizi yapılmakta mıdır ? (Cevabınız hayırsa 21. soruya geçiniz)	( ) Evet ( ) Hayır
19	İşletmenizde, iş analizi sonuçları hangi alanda değerlendirilmektedir?	( ) Personel seçimi ( ) Eğitim ve geliştirme ( ) İnsan kaynakları planlaması ( ) Organizasyon yapısını geliştirme



		( ) Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
20	İşletmenizde iş analizi kim vasıtasıyla geliştirilmektedir?	( ) İşletme içinden uzmanlarla ( ) İşletme dışından uzmanlarla ( ) Danışmanlık şirketleri vasıtası ile ( ) Üniversiteden yardım olarak ( ) KOSGEB'den yardım olarak ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
21	İşletmenizde iş tanımlaması yapılmakta mıdır? (Eğer bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise; 23. soruya geçiniz)	( ) Evet ( ) Hayır
22	Faaliyet gösterdiğiniz işyerinde iş tanımları hangi alanda kullanılmaktadır ?	( ) Seçim ( ) Terfi ( ) Performans değerlendirme ( ) Başarı standartlarını oluşturma ( ) İş değerlendirme ( ) Eğitim ve geliştirme ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
23	İşletmenize personel bulma ve seçmede	( ) Duyurular ( ) Doğrudan başvurular

	kullandığınız kaynaklar nelerdir ?	<input type="checkbox"/> Araçlarla başvuru <input type="checkbox"/> İşletme üst yönetimi kararı <input type="checkbox"/> İŞKUR aracılığıyla <input type="checkbox"/> Eğitim kuruluşları <input type="checkbox"/> Mevcut veya eski çalışanlar aracılığı ile <input type="checkbox"/> Şehit ve gazi yakını <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
24	Faaliyet gösterdiğiniz işyerinde ne tür personel bulmakta zorlanıyorsunuz ?	<input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Teknik eleman (Mühendis, Tekniker) <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Eleman bulmakta zorlanmıyoruz <input type="checkbox"/> Diğer ( Lütfen belirtiniz). .....
25	Personel seçerken adaylarla ilgili ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz ?	<input type="checkbox"/> Kişiler işi beğenmiyor/zorlanacağını düşünüyor <input type="checkbox"/> Kişileri ücret tatmin etmiyor <input type="checkbox"/> İş yükünün fazla olduğu düşünüyor <input type="checkbox"/> İstenen bölüm mezunu bulmak zor <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
26	İşyerinize aranan nitelikte kişileri bulmak için uygulanan yöntemler	<input type="checkbox"/> Eğitime önem verilir <input type="checkbox"/> Yarı zamanlı çalışma imkanı sunulur

	nelerdir ?	<input type="checkbox"/> Çalışma saatleri esnekleştirilir <input type="checkbox"/> İşe alım yaşına sınır konulmaz <input type="checkbox"/> Ücrette artışa gidilir <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
27	İnsan kaynakları birimine personel alırken kullanılan teknikler aşağıdakilerde n hangisidir ? (Görüşme <u>denilmediyse</u> direkt 29. soruya geçiniz)	<input type="checkbox"/> Yazılı sınav <input type="checkbox"/> Sözlü sınav <input type="checkbox"/> Mesleki testler <input type="checkbox"/> Görüşme <input type="checkbox"/> Hiçbiri <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
28	Görüşme tekniği kullanılıyorsa özellikle tercih edilen hangisidir ?	<input type="checkbox"/> Grup görüşme <input type="checkbox"/> Planlı görüşme <input type="checkbox"/> Karma görüşme <input type="checkbox"/> Serbest görüşme <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
29	Faaliyet gösterdiğiniz işyerinde eğitim ve geliştirme adına etkinlikler oluyor mu ?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
30	İşletmenizde, işbaşı eğitim yöntemlerinde n hangileri kullanılmaktadır?	<input type="checkbox"/> Yönetici gözetiminde eğitim <input type="checkbox"/> İşe başlatma (Oryantasyon) eğitimi <input type="checkbox"/> Yetki geçerimi yoluyla eğitim

		<input type="checkbox"/> Formen aracılığı ile eğitim <input type="checkbox"/> Rotasyon eğitimi <input type="checkbox"/> Ekip çalışmasına katılım yolu ile eğitim <input type="checkbox"/> Staj yolu ile eğitim <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
31	Faaliyet gösterdiğiniz işyerinde işdışı eğitim yöntemlerindeki hangileri kullanılmaktadır ?	<input type="checkbox"/> Kurs <input type="checkbox"/> Konferans <input type="checkbox"/> Bilgisayarla eğitim <input type="checkbox"/> Rol oynama <input type="checkbox"/> Örnek olay <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
32	Faaliyet gösterdiğiniz işyerinde eğitime neden ihtiyaç duyulur ?	<input type="checkbox"/> Mevzuat gereği <input type="checkbox"/> Performansı arttırmak için <input type="checkbox"/> Personelin temel becerilerini arttırmak için <input type="checkbox"/> Teknolojinin takibi için <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
33	Faaliyet gösterdiğiniz işyeri KPSS ile alım yapmasının avantajı veya dezavantajı var mıdır ? Nelerdir?	<input type="checkbox"/> Evet (.....) <input type="checkbox"/> Hayır (.....)
34	İşyeriniz için performans değerlendirme size göre	<input type="checkbox"/> Gerekli <input type="checkbox"/> Gereksiz <input type="checkbox"/> Fikrim yok

	olmalı mıdır?	
35	İşyerinizde performans değerlendirme kim tarafından yapılmaktadır ?	<input type="checkbox"/> Yöneticiler <input type="checkbox"/> Astarlar <input type="checkbox"/> Yapılmıyor <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
36	İşyerinizde performans değerlendirme hangi amaç için yapılmaktadır ?	<input type="checkbox"/> Ücret <input type="checkbox"/> Terfi/İşten çıkarma <input type="checkbox"/> Eğitim ve geliştirme <input type="checkbox"/> Kariyer planlama <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
37	İşyerinizde ücretlendirme neye göre yapılır ?	<input type="checkbox"/> Çalışma koşullarına <input type="checkbox"/> Personelin yetenekleri <input type="checkbox"/> Personelin deneyimi baz alınarak <input type="checkbox"/> Devletin belirlediği sabit ücret
38	İşyerinizde ücretlendirmedeki gözettiği amaçları aşağıdakilerden hangileridir?	<input type="checkbox"/> Nitelikli işgörenleri çekme <input type="checkbox"/> Mevcut işgörenleri elde tutma <input type="checkbox"/> Motive edicilik <input type="checkbox"/> Örgüt performansının yükseltilmesi <input type="checkbox"/> Çalışan davranışları üzerinde kontrol sağlama <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
39	İşletmenizdeki ücret sistemlerinden hangisi	<input type="checkbox"/> Karma ücretlendirme <input type="checkbox"/> Prime dayalı ücretlendirme

	uygulanmaktadır?	<input type="checkbox"/> Performansa dayalı ücretlendirme <input type="checkbox"/> Çalıştığı, ilgilendiği kişi başına ücretlendirme <input type="checkbox"/> Beceriye dayalı ücretlendirme <input type="checkbox"/> Standart (devlet tarafından belirlenen) ücret <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....
40	İşletmenizde personele sağlanan sosyal yardımlar ya da ek kazanımlar aşağıdakilerden hangileridir?	<input type="checkbox"/> Yemek <input type="checkbox"/> Sağlık sigortası <input type="checkbox"/> Tam ücretle hastalık izni <input type="checkbox"/> Ulaşım <input type="checkbox"/> Bayram ikramiyeleri <input type="checkbox"/> Hiçbiri <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz). .....

**Katılımınız için teşekkür ederim.**