Bişkek’te Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunları

Human Resource Management Problems in Turkish Business in Bishkek

Ömer Faruk Karaman (Kırgızistan-Türkiye Manas University, Kyrgyzstan)

Abstract

Human Resource Management of the basic concepts of this study, applications, functions, International Human Resources Development of management, the impact of globalization, showing the current location and activities in Kyrgyzstan aimed to determine international firms HRM issues. These problems have been introduced as a result of business manager one to one meeting with. Selected businesses are based in Turkey. The reason are Turkish companies seeking to operate in Kyrgyzstan. Especially in recent years, bilateral relations between Kyrgyzstan and Turkey are developing. Proliferation of Turkish investors in Bishkek also increases the importance of this research. This study may guide the Turkish businessmen in Bishkek.

1 Giriş

1980’li yıllarda ortaya çıkan küreselleşme, tüm dünyayı etkisi altına alan bir olgudur. Küreselleşme süreci; politik, ekonomik, kültürel ve sosyal sınırların ortadan kalktığı bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreçte dünya ticaretinden daha fazla pay alabilmek için yeni pazarlar oluşturulmuş, ürün çeşitliliği, kalitesi, üretim hızı ve verimliliği artmıştır. Bunun yanında çok uluslu örgütler ve uluslararası örgütlerin sayısı artmış ve bu artışla birlikte, örgütler arası rekabet de artarak devam etmiştir. Yaşanan bu süreç, sürekli değişim içinde olan dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir (Baykal, 2007).

Ulusal ve uluslararası arenada faaliyet gösteren her işletme insan gücü ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki personeli istihdam etmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, verimliliklerini arttırabilmek için çalışanları motive etmek, değişen teknoloji ve çevre şartlarına göre eğitmek ve onlara ücret ödemek durumundadır (Dereli, 2005). Bu ise insan kaynakları yönetiminin işletmeler için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

“Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunlarının Belirlenmesi: Bişkek’teki Türk İşletmeleri Örneği” konulu yüksek lisans bitirme tezinden yararlanılarak hazırlanan bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) temel kavramları, uygulamaları ve Bişkek’te faaliyet gösteren Türk işletmelerinin İKY sorunlarını saptamak amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu çalışmanın Kırgızistan’daki uluslararası anlamda faaliyet gösteren veya faaliyet göstermeyi planlayan şirket yöneticilerine İKY konusunda ışık tutması ve rehberlik etmesi planlanmaktadır.

Çalışmada uluslararası işletmelerle ilgili temel kavramlar, İKY uygulamaları, uluslararası İKY, araştırmanın yöntemi, bulgular ve son olarak sonuç, değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

2 Araştırmanın Amaç ve Önemi

Çalışmanın amacı Kırgızistan’da faaliyet gösteren Türk işletmelerinde İnsan Kaynakları sorunlarını saptamaktır. Ayrıca bu çalışmanın Kırgızistan’da yatırım yapmayı planlayan yatırımcılara rehber olması öngörülmektedir. Çalışma sonunda konu ile ilgili önceden yapılmış çalışmalarda boşlukları tamamlama, günümüz koşullarına uyarlama ve eksiklikleri giderme amacı güdülmektedir. Özellikle son yıllarda Türkiye ile Kırgızistan arasındaki ikili ilişkilerin gelişmesine paralel olarak Kırgızistan’da Türk yatırımcıların çoğalması da bu araştırmanın önemini artırmaktadır.

2.1 Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Kırgızistan’da faaliyet gösteren tüm işletmeler arasından Türk işletmeler örneği irdelenmiş ve bu işletmelerin insan kaynakları bölümü ele alınarak kapsamda sınırlandırma yapılmıştır. Ayrıca örneğin Bişkek’ten seçilmesi kapsamı minimize etmede faydalı olmuştur. Çalışmada kullanılacak yöntemlerde ise kütüphane araştırması, mülakat ve anket verilerinden yararlanılmak üzere sınırlandırma yapılmıştır.

2.2 Araştırma Soruları

- Bişkek’te faaliyet gösteren işletmelerde İKY ve çalışan sorunları hangi düzeydedir?
- İK planlaması, arama, bulma, seçme, yerleştirme sorunları hangi düzeydedir?
- Eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, motivasyon ve kariyer geliştirme sorunları hangi düzeydedir?
- Kariyer geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ilişkileri sorunları hangi düzeydedir?

- Kalifiye eleman bulma ve işletmede tutma, çalışanın işi sahiplenmesi, disiplin, işe geç gelme ve devamsızlık ile ilgili sorunlar hangi düzeydedir?

3 Uluslararası İşletmelerle İlgili Temel Kavramlar

Uluslararası kavramı sözlükte, “çeşitli milletlerin arasında yapılan, milletlerin arasında çok yönlü ilişkilerle ilgili olan, milletlerarası, beynelmilel”; uluslararasılaşma ise, “sömürgeci imparatorluklar çağından beri bilinen bir olgu olup iktisadi etkinliklerin ülke sınırlarını aşan coğrafi yayılımı” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bu tanımlamalara uygun olarak, etkinlikleri ülke sınırlarını aşan ve uluslararasılaşmada etkin bir araç olarak kabul edilen işletmeleri şu şekilde sıralamak ve kategorize etmek mümkündür: (1) sermayenin hangi alanlara yöneltileceği kaynak ülke tarafından belirlenen ve yerli işletmeler gibi benzer politikalarla yönetilen işletmeler, (2) yatırım politikası kaynak ülke tarafından belirlenmekle birlikte uluslararası piyasalara girebilmek için esnek ve global stratejiler takip eden işletmeler, (3) Herhangi bir ülkeye bağlı olmayan farklı uluslara mensup, sermaye sahiplerinin oluşturdukları işletmeler, (4) Uluslararası bir kuruluş tarafından kontrol edilen işletmeler (Pinnington, 2004: 3).

Uluslararası işletmeler günümüzde uluslararası ticaretin önemli bir aktörü haline gelmiştir. Dünyanın çeşitli bölgelerine yayılmış faaliyetleri ile dünya ticaretinde önemli bir yer tutmaktadırlar (Tağraf, 2002: 35). Uluslararası işletmelerin pek çok tanımları yapılmıştır. Bir tanımda “Uluslararası işletme/ şirket iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir. Uluslararası şirketin karakteristik özelliği büyüklüğüdür.” denilmektedir (Dereli, 2005: 61). Uluslararası işletme ikiden fazla ülkede faaliyet gösteren ve doğrudan yabancı yatırımı tanımlayan örgütlenme biçimi olan bir iş örgütü olarak da tanımlanabilmektedir (Smelser ve Baltes, 2001: 10197). Uluslararası işletmeleri ulusal işletmelerden ayıran en önemli üstünlük, global maksimizasyonu sağlayacak bir örgütlenme oluşturarak kaynaklarını sınır dışına transfer etmekteki esneklikleridir. Bununla birlikte uluslararası işletmeler sadece büyük işletmeler değildir. Küçük işletmeler de uluslararası alanda faaliyet göstermektedir (Dereli, 2005: 61). Uluslararası işletmeler farklı isimlerle altında çeşitli şekillerde tanımlanabilir.

Uluslararası (International) İşletme; "Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır"(Keser, 2003: 2). Genellikle kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler olarak da birçok kaynakta gösterilmektedir (İnal Zorel, 2013: 123).

Çokuluslu (Multinational) İşletme; "Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır". Bir diğer tanıma göre Çokuluslu Şirket; "Genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkelerde kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürütülen büyük şirketlerdir (Keser, 2003: 3). Çokuluslu şirketler, küresel ekonomik kalkınma, teknoloji transferi ve derinleşen küreselleşmede etkin rol oynamaktadırlar (Hunya, 2012: 1).

Uluslarötesi (Transnational) İşletme; "Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır" (Keser, 2003: 2). Diğer bir deyişle uluslararası ya da ülkeler arası sınırların ötesine geçebilen, politik, ekonomik, ideolojik sınır tanımayan işletmelerdir (İnal Zorel, 2013: 123).

Uluslarüstü (Supranational) İşletme; "Halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir"(Keser, 2003: 3).

4 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan Kaynakları Planlaması: İnsan kaynakları planlaması ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu tahmin etmektir. İnsan kaynakları planlaması işletmede çalışacak işgücünü nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır. Bu kapsamda insan kaynakları planlaması organizasyonda beceri düzeylerinin belirlenmesini ve emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen ayrılmalar, şimdi ve gelecekte beklenen işletmenin genişlemesi ya da daralması ile ilgili bir öngörüü içermektedir (Uysal, 2007: 13). Aynı zamanda İnsan Kaynakları planlaması hedeflerinin belirlenmesi, mevcut ve gelecekteki yeterli insan gücü ile iş görevleri sağlamak için düzenlemeleri gerçekleştirerek, kalkınma tahmini ile örgütün hedeflerine ulaşmak için hizmet vermektedir (Koltnerova vd., 2012: 62).

Personel Temini ve Seçimi: İnsan kaynakları temini ve seçimi sürecinde, ilk olarak çalışan işgücü ihtiyacı sayısal olarak belirlenir sonra iş ilanları ve internet aracılığı ile işin niteliğine uygun adaylar bulunur. Burada önemli olan aranan niteliklerin tam olarak belirlenip, işe en uygun adayın alınmasıdır. Ayrıca İnsan kaynakları, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine

en uygun kişi ya da kişileri seçmelidir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı izlediği insan kaynakları politikasının olumlu görünüşü, sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir iş gören seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir iş gören seçim süreci işletmeye karşı güven oluşturduğu gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Yurdatapan, 2011: 39).

Eğitim, Geliştirme ve Yetiştirme: Eğitimin en genel tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır. İşletme için, eğitimler iş gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programları vasıtasıyla çalışanın bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır. Aslında bir çalışanın işe başlamasından işten ayrılıncaya kadar performanslarının yükseltilmesi için işletme tarafından yapılan çabaların tümü, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içinde yer alır. Yani şirketlerde verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışana sadece belli dönemlerde değil, tüm iş yaşamı boyunca uygulanmalıdır (Deringöl, 2010: 49).

Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme potansiyelini iyileştirebilmek için kişilerin ve grupların performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini uygulamayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı içermektedir (Bayraç, 2008: 127).

Yetiştirme ve geliştirme kavramları birbiriyle yakın kavramlardır. Yetiştirme, kişinin içinde yapabildikleriyle yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran eylemlerden oluşmaktadır. İşgörenlerin çalıştığı işte gereksinim duyduğu bilgi ve beceriyi sağlamaya ilişkin bir eylemdir. Genellikle yeni işe başlayan işgörenin içinde yetişmesini sağlayan bir faaliyettir (Ertürk, 2011: 118).

Performans Değerlendirme: Başarı değerlendirmesi bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarısını değerlendirmesi sürecidir. Kısaca başarı değerlendirmesi personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekeştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Başarı değerlendirmesinin amaçları genel olarak değerleme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir. Değerleme amaçları, ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir (Bingöl, 2013).

Performans yönetimi sadece performans değerlendirme amacıyla değeril aynı zamanda bilgi ve liyakat değerlendirmesi olarak örgüt yönetiminin olumsuz yönlerine tepki olarak 1980'lerin sonlarına doğru ortaya çıktığı görülebilmektedir (Itika, 2011: 94).

Ücretlendirme: Personelin örgüte yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında personele örgüt içinde bir statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Bireyler paraya onun değerim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedir. Çünkü para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü daha çok saygı daha çok ilgi topladığından bireyler için değerlidir. Yapıla ücret ödemeleri artıp birey çevresindekilere daha fazla kazanç elde ettiğinde ise bu bireyde başarı veya başarılı olma duygusu gelişir. Ücret kavramı örgüt açısından da büyük önem taşır (Bingöl, 2013: 123).

Ödüllendirme ve Motivasyon: Ödüllendirme, geçmiş çabaları için çalışana bir teşekkür ve gelecek performansı teşvik etmede etkili bir araçtır. Performansa bağlı ödüllendirme, çalışanların davranış ve performansını etkiler. Ücret, terfi ve örgütte kalma gibi ödüllendirme kararları performansa bağlı olursa, bu çalışanların performans ve iş tatminini artırır. Ödüllendirmeyi de içeren bütünleştirilmiş insan kaynakları uygulamaları yetenekli insanları örgütte tutar, örgütsel bağlılığı artırır, beceri geliştirmeye teşvik eder ve yüksek performans ile sonuçlanacak davranışlar göstermeye çalışanları motive eder. Bu nedenle çalışanların tutumlarını etkilemek ve örgütsel amaçlara ulaşmalarını sağlamak için, ödüllendirme uygulaması yalnızca ücret ve yan ödemeleri değeril, başarılı çalışanın tanınması, kariyer ve çalışan yaşamına ait ödöl programlarını da içermelidir. Çok değerikenli ödüllendirme paketi bu sayede, çalışanı başarılı olma yönünde güdülemek ve çalışanlara değer kazandırması amacıyla örgüt stratejilerine sıkıca bağlanmalıdır. Yönetim bu noktada ödüllendirme yöntemlerinin çalışan tutum ve davranışlarını etkileyip etkilemediğini gözlemelidir (Uysal, 2013).

5 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Üretimin küreselleşmesiyle, tüketim kalıpları ile zevklerin giderek ayrışmasının, üretim yapılarını ülkelerin farklı yapısal ve ekonomik şartlarına uydurma gereğini beraberinde getirmesi insan unsurunun önemi üzerinde dikkatlerin yoğunlaşmasına yol açmıştır. Bu da, Çokuluslu şirketlerin, uluslararası üst düzey yönetici seçiminde, geleneksel personel yönetim uygulamasından uluslararası insan kaynaklarına yönelmelerine yol açmıştır. UİKYY, insan kaynakları yönetimi disiplininde bir araştırma alanı olarak kısa bir süre önce ortaya çıkmıştır (Parlak, 2000: 199). Aynı zamanda uluslararası bir ortamda çalıştırmak için bir insan kaynakları departmanı uluslararası ilişkiler ve yönelim, konuk işletme için idari hizmetler, konuk ve devlet ilişkileri ve dil tercüme hizmetleri alanlarında faaliyet gösterebilmektedir (Dowling vd., 2008).

Yerel ve uluslararası insan kaynaklarını uygulamalarını birbirinden ayıran en temel özellik, uluslararası alanda farklı ülkelerdeki uygulamaları yürütmekten ve farklı ulusları çalıştırmaktan kaynaklanan karmaşıklıklardır. Bu

iki uygulamayı ayırıcı diğer önemli özelliklerle ise, insan kaynakları yönetimi ile çokuluslu işletmelerin stratejik ve organizasyonel seviye unsurlarının bir araya getirilmesidir (Ünal, 2008: 77).

Ayrıca uluslararası İnsan kaynakları yönetimini yerel İKY'den ayıran etmenler şu şekilde de sıralanabilmektedir (Helm, 2014: 3):

- Daha fazla İK faaliyetleri
- Geniş bir perspektif ve ihtiyaçlar kümesi
- Çalışanların kişisel yaşamları (sorunlar)
- Gurbetçiler ve yerli işgücünün farklılıkları
- İşletmenin riskleri
- Geniş dış etkiler

5.1 Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları

Çokuluslu işletmelerin yatırım yaparak üretime geçirdikleri yavru işletmelerini nasıl yönettikleri çeşitli açılardan incelenmiştir. En çok üzerinde durulan noktalardan biri de çokuluslu işletmelerde organizasyon yapısına verilen önemdir. Her ülkenin ve işletmenin yapısına göre seçilen organizasyon tipleri bu işletmelerin başarılı olmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminde yapıya önem verilmesinin bir diğer nedeni de çokuluslu ilişkilerin karmaşıklığını azaltıp, ilişkileri daha fazla netleştirmektir (Dereli, 2005: 63).

Planlama: Uluslararası planlama, çokuluslu ortamın değerlemesi, gelecekteki dünya çapında olanak ve tehlikelerin tahmin edilmesi, bu çevresel değerlendirme ışığında işletmenin global amaç ve stratejilerinin saptanması, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile ilgilidir. Çokuluslu işletmelerin çoğunda personel stratejileri planlanmasına, çeşitli ülkelerde ihtiyaç duyulacak yöneticiler, bilim adamları, mühendisler, teknik elemanlar ve işgören tiplerinin tasarlanması ile başlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde personel işleri incelenirken, planlamanın niteliği, personel programlarının hedefleri, personel politikası planlamada önemli yer tutacaktır. Planlama düzenli bir yönetim biçimidir. İşgörenlerin çoğu, az ya da hiç yetişmemiş ve eğitilmemiştir. Çokuluslu işletmeler için gelişmekte olan ülkeler sahip olduğu işgörenlerini gereksinim duyulduğunda yetiştirip, geliştirip, hazırlamak zorundadır (Dereli, 2005: 64).

Uluslararası bir organizasyonda yönetim tarzı çalışanları etkilemektedir. Bu bağlamda etnisite merkezli yönetim yaklaşımında olan bir işletmede genelde önemli pozisyonlara ana ülke vatandaşları yerleştirilmektedir. Oysa ki evrensel yaklaşımda olan yani jeosantrik bir işletme yönetiminde ise bir pozisyona en uygun olan kişi seçilir (Treven, 2001: 181)

Organizasyon: Organizasyon görev, yetki ve sorumlulukları belirleme, bölüştürme ve dağıtma işlevidir. Eğer yönetim kademesi birçok ülkede yapılacak yönetimi işletebilecek beceri kazandırılmış işgücüne sahip değilse, teknik personel yetersizse organizasyonel yapı ve planlamanın gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Çokuluslu işletmelerin özel organizasyonel ihtiyaçları vardır, çünkü firmaların yönetimi, girişimleri, tüm ihtiyaçları uluslararası ölçek üzerindedir. Bu gereksinimlerden en önemlisi firmanın sistem yaklaşımına olan ihtiyacdır. Bu yaklaşımda organizasyonun birbirinden ayrı parçaları tamamıyla birleşik olarak düşünülmüştür. Her bir kısım birbirleriyle ilgili olarak bağımsız fonksiyon görebilir. Ancak her bölüm diğer bölümlerle bir koordinasyon ve birliktelik içinde olmalıdır (Hays vd., 1972: 267).

Kontrol: Kontrol işlevi genellikle, faaliyetlerin verilen talimatlara ve kurallara uygun biçimde yerine getirilip getirilmediğini gözetmek olarak tanımlanabilir. Kontrol sürecinde dört ana unsur vardır (Sherman ve Bohlander, 1992: 27):

- 1) Performansın ölçülebilmesi için standartların belirlenmesi.
- 2) Kişisel ya da organizasyonel performans izlemek için tekniklerin ve yöntemlerin geliştirilmesi.
- 3) Gerçekleşen performansın planlanan performansla karşılaştırılması.
- 4) Planlanandan ciddi performans sapmalarını ortadan kaldırmak için düzeltici önlemler alınmasıdır.

6 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analiz edilmesine ilişkin hususlar bulunmaktadır.

6.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada, Bışkek'te faaliyet gösteren Türk işletmelerindeki sorunları belirlemek amacıyla İKY fonksiyonları ve işgören sorunları ile demografik sorulara verilen cevaplara göre farklılaşan grupları birbiriyle karşılaştırarak ilişkisel karşılaştırma modeli kullanılmıştır.

6.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Bışkek'te faaliyet gösteren Türk işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmeler için KITİAD (Kırgız Türk İşadamları Derneği) üyesi olan 95 Türk işletmesi örneklem grubu olarak incelenmiştir. Söz konusu üyeler içinden 52 Türk işletmesi seçilmiştir.

6.3 Veri Toplama

Araştırmayla ilgili yapılan çalışmalara ilişkin incelenen literatür ve araştırmaya pilot çalışma olarak hazırlanan mülakat sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda anket hazırlanmış ve Bışkek'te bulunan 52 Türk işletmesi sahibi/İK çalışanı veya üst düzey yöneticisi tarafından doldurulan anketler aracılığıyla veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Anket tekniği ile hazırlanan çalışmada Sezer ve Karaman (2014) tarafından hazırlanan "Ülke Dışında Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerinin İKY Fonksiyonlarına İlişkin Sorun Algıları: Bışkek'te Bir Araştırma" makalesinden yararlanılmıştır.

Ankette yer alan işletmenin demografik özellikleri ile İKY fonksiyonları sorunlarına ilişkin ifadelerle verilen cevaplar "Çok yüksek", "Yüksek", "Orta", "Düşük" ve "Çok düşük" olarak 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Söz konusu ankette işletmenin demografik özelliklerine bağlı olarak işletme türü, faaliyet alanı, merkez ülke, faaliyet gösterdiği ülke, hukuki yapı, işletme yaşı, çalışan sayısı, yönetici ülkesi soruları yer alırken bağımlı değişkenler bölümünde İKY fonksiyonları ve işgören sorunlarına ilişkin sorular yer almıştır. [Puan Aralığı = (En yüksek değer - En düşük değer)/5 = 4/5 = 0,80] formülü ile aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak hesaplanmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış ve bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1,00'den başlayarak ardışık olarak sonraki değerlere eklenmek suretiyle değerlendirme aralıkları elde edilmiştir.

6.4 Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 16.0 programına aktarılacak suretiyle işletmenin demografik bilgileriyle İKY ve işgören sorunlarının frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre İKY ve işgören sorunlarına ilişkin verilen cevaplar doğrultusunda sorun düzeyleri (aritmetik ortalamaları) belirtilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin $0.80 \leq \alpha < 1$ aralığında olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlamına gelirken (Sevim, 2014: 953) yapılan çalışmada bu değer 0.92 olarak belirlenmiştir.

7 Bulgular

Yapılan mülakat sonuçlarına göre Kırgızistan'da faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminde sıkça rastlanan sorunların başında vasıflı, tecrübeli, sorumluluk sahibi, işi sahiplenen işgörenlerin bulunmasının zor olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni ise çalışanlara verilmekte olan ücretlerin az olması çalışma esnasında işletme sahibi, İK yöneticisi ve çalışanlar ile yapılan anket ve mülakat sonucunda belirlenmiştir. Söz konusu işletmelerde uygulanan İK uygulamalarının da profesyonelce yapılmadığı saptanmıştır. Böylece yapılan mülakatlardan elde edilen verilere göre hazırlanmış olan anket bulguları ve değerlendirme aşağıda belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada ele alınan işletmelerin demografik özellikleri şu şekildedir;

İşletmelerin % 75'i kendisini uluslararası, % 25'i ise kendisini uluslararası olmayan (yerel/ulusal) işletme olarak tanımlamaktadır. Bu işletmelerin % 36,5'i hizmet ve üretim alanında faaliyet gösterirken, % 27'si ticaret alanında faaliyet göstermektedir. Merkezi Türkiye olan işletmelerin oranı % 71,2 iken Kırgızistan merkezli işletmelerin oranı % 28,8 olarak kaydedilmiştir. Söz konusu işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeler arasında Kırgızistan % 100'lük bir orana sahip iken Türkiye % 42,3, Kazakistan % 28,8, Rusya % 11,5 ve diğer ülkeler % 17,3 oranındadır.

	Sorunlar	Ortalama
1	İnsan Kaynakları planlaması sorunları	2,69
2	İnsan kaynakları arama sorunları	2,77
3	İnsan kaynakları bulma sorunları	2,90
4	İnsan kaynakları seçme sorunları	2,80
5	İnsan kaynakları yerleştirme sorunları	2,74
6	Eğitim ve geliştirme sorunları	2,80
7	Performans değerlendirme sorunları	2,76
8	Ücretlendirme sorunları	2,74
9	Ödüllendirme sorunları	2,85
10	İK motivasyon sorunları	2,85
11	Kariyer geliştirme sorunları	2,98
12	İş sağlığı ve güvenliği sorunları	3,19
13	Çalışma ilişkileri sorunları	3,36

Tablo 1 İşletmelerdeki İK Fonksiyonları sorunlarının aritmetik ortalaması

Hukuki yapısına göre bu işletmelerin % 46,2 sini limitet şirketleri oluşturmakla beraber % 38,5'ini anonim şirketleri oluşturmaktadır. Bahse konu işletmelerin yaş dağılımına bakıldığında 11-15 yaş aralığında olan işletmeler % 32,7 oranla çoğunluğu oluştururken, 0-5 ile 16-20 yaşları arasındaki işletmelerin oranı % 19,2'dir. 6-10 yaşları arasındaki işletmelerin oranı % 15,4, 21 ve üstü yaşlardaki işletmelerin oranı ise % 13,5'tir. Çalışan sayısına göre işletmelerin dağılımında 10-49 arası çalışana sahip olanların oranı % 30,5, 50-99 arası çalışanı bulunanların oranı ise % 28,8'dir. Bu ise işletmelerin çoğunluğunun orta ölçekli olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte söz konusu işletmelerin % 50'sinde İK departmanı, % 51,9'unda İK yöneticisi ve % 55,8'inde İK danışmanı bulunmaktadır.

Araştırma anketine katılan işletmelerde insan kaynakları planlaması sorun düzeyinin aritmetik ortalaması 2,69, insan kaynakları arama sorunları 2,77, insan kaynakları bulma sorunları 2,90, insan kaynakları seçme sorunları 2,80, insan kaynakları yerleştirme sorunları 2,74 düzeyinde belirlenmiştir. Eğitim ve geliştirme sorunlarında 2,80, performans değerlendirme sorunlarında 2,76, ücretlendirme sorunlarında 2,74, ödüllendirme sorunlarında ise 2,85 ortalama çıkmıştır. İnsan kaynakları motivasyon sorunlarına ilişkin 2,85, kariyer geliştirme sorunlarına ilişkin 2,98, iş sağlığı ve güvenliği sorunlarına ilişkin 3,19 ve son olarak çalışma ilişkileri sorunlarına ilişkin 3,36 ortalama elde edilmiştir.

	Sorunlar	Ortalama
1	Kalifiye (vasıflı) eleman bulma sorunları	3,48
2	Yerleştirilen elemanın işletmede tutulması	3,51
3	Çalışanın işi sahiplenmesi ile ilgili sorunlar	3,61
4	Çalışanların disiplin ile ilgili sorunlar	3,50
5	İşe geç gelme ile ilgili sorunlar	3,60
6	Devamsızlık sorunları	3,05

Tablo 2 İşletmelerdeki çalışanlar ile ilgili sorunların aritmetik ortalaması

Anket çalışmasına katılan ve pilot çalışma olarak yapılan mülakat verilerine göre hazırlanan işletmedeki çalışanlara ilişkin sorulara verilen cevaplar doğrultusunda kalifiye (vasıflı) eleman bulma sorunlarına ilişkin 5'li puanlamaya göre 3,48 sorun düzeyi ortalaması çıkmıştır. Yetiştirilen vasıflı elemanın işletmede tutulmasıyla ilgili 3,51 oranında sorun düzeyi saptanırken, çalışanın işi sahiplenmesi ile ilgili sorun düzeyi 3,61 olarak en yüksek değeri vermiştir. Çalışanların disiplin ile ilgili sorun düzeyi 3,50, çalışanların işe geç gelmesi ile ilgili sorun düzeyi 3,60 ve çalışanların devamsızlıkları ile ilgili sorun düzeyi ortalaması 3,05 olarak belirlenmiştir.

Disiplin ile ilgili sorunlar					
	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
A.Ş.	%16,7	% 5,6	% 5,6	% 55,6	% 16,7
Ltd.	% 0	% 10	% 40	% 35	% 15

Tablo 3 Hukuki yapısına göre işletmelerdeki çalışan sorunları (Yüzde)

Çapraz tablolama sistemiyle yapılan yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere işletmelerin hukuki yapısına göre çalışanlara ilişkin sorunlar bölümünde yalnız “disiplin ile ilgili sorunlar” bölümünde en fazla işaretlenen seçenek farklı çıkmıştır. Anonim şirketlerinde en fazla % 55,6 oran ile “yüksek” seçeneği işaretlenirken limitet şirketlerinde en fazla % 40 oran ile “orta” seçeneği işaretlenmiştir. Bununla birlikte kalifiye eleman bulma konusunda her iki işletme türünde en fazla “yüksek”, kalifiye elemanın işletmede tutulması ile ilgili sorunlarda “yüksek”, çalışanın işi sahiplenmesi konusunda iki işletme türünde “yüksek”, işe geç gelme konusunda “yüksek” ve devamsızlık konusunda “orta” seçeneği işaretlenmiştir.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İnsan kaynakları	1										
İnsan kaynakları	,852	1									
İnsan kaynakları	,670	,655	1								
İnsan kaynakları	,591	,644	,727	1							
Eğitim ve geliştirme (5)	,546	,549	,647	,891	1						
Performans	,575	,634	,504	,673	,734	1					
Ücretlendirme (7)	,463	,546	,362	,655	,716	,806	1				
Ödüllendirme (8)	,346	,396	,370	,575	,467	,595	,641	1			
Motivasyon (9)	,316	,431	,340	,514	,385	,430	,412	,789	1		
Kariver geliştirme (10)	,440	,592	,507	,718	,465	,424	,384	,749	,731	1	
Çalışan ilişkileri (11)	,310	,412	,540	,540	,409	,331	,337	,436	,360	,639	1

Tablo 4 İKY fonksiyonları sorunları arasındaki ilişki (Korelasyon Analizi)

Tablo 4'te belirtilen Korelasyon analizine göre bütün sorun algıları arasında (İK planlamasının motivasyon ve çalışma ilişkileri hariç) birçoğu güçlü olmak suretiyle anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

8 Sonuç ve Değerlendirme

İK fonksiyonları ve işletmedeki çalışan sorunlarına ilişkin verilen cevaplar ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

İnsan Kaynakları planlaması, arama, bulma, seçme ve yerleştirme sorunlarına ilişkin verilen cevapların çoğunluğu “orta” düzeydedir. Eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme sorunlarına

ilişkin sorun düzeyi yine “orta” düzeydedir. Ödüllendirme, motivasyon ve kariyer geliştirme sorunlarında ise yine değerler birbirine yakın olmakla beraber “orta” düzeyde sorun olduğu tespit edilmiştir.

İş sağlığı ve güvenliği sorunlarına ilişkin en fazla işaretlenen seçeneğin “yüksek” olması Kırgızistan’ın sağlık koşulları ve ülke iş kanunlarının yetersiz olmasına bağlanabilir.

Çalışma ilişkileri konusunda “yüksek” derecede sorun algısının belirlenmesinde farklı ülke mensubu olan çalışanlar arasında kültür çatışmasının neden olduğu söylenebilir. Aynı zamanda kalifiye eleman bulma ve yetiştirilen kalifiye elemanın işletmede tutulmasına ilişkin sorun düzeyinin “yüksek” olarak tespit edilmesi Bışkek’te yeterli düzeyde mesleki eğitim verilmemesine bağlanabilir.

Çalışanın işi sahiplenmesi ve disiplin konusunda işletmelerden alınan cevaplar doğrultusunda çıkan “yüksek” düzeydeki sorun algısının sebebinin ise bu işletmelerde örgüt kültürü, kurumsallaşma, örgüt ahlakı ve çalışma ahlakı konusunda eksikliklerin olduğu söylenebilir. Aynı zamanda işe geç gelme sorunlarına ilişkin çıkan “yüksek” derecede sorun düzeyinin sebebi de bu nedenlere bağlı olabilir.

Devamsızlık ile ilgili sorunlar sorusuna ise işletmelerden ağırlıklı olarak “orta” düzeyde cevap alınmasıyla beraber “yüksek” oranı da ikinci en çok işaretlenen seçenekler arasındadır.

İşletmelerdeki çalışan sayısının İK departmanı, yöneticisi ve danışmanı durumuna göre dağılımına bakıldığında oran olarak farklılıklar görülmektedir. Çalışan sayısının arttığı işletmelerde İK Departmanı, yöneticisi veya danışmanı da paralel olarak artış göstermektedir. Çalışan sayısı açısından mikro ve küçük ölçekli işletmelerde İK departmanı veya çalışanı sayısında en az oran görülmektedir. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde bu oran artış göstermektedir. Oran olarak en fazla İK departmanı, yöneticisi ve danışmanı bulunduran işletme 100-149 arasında işçi çalıştıran işletmeler olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin türlerine göre İKY fonksiyonlarına verilen cevaplar doğrultusunda ise uluslararası olmayan (yerel/ulusal) işletmelere göre uluslararası işletmelerdeki İKY fonksiyonlarının sorun düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni ise uluslararası işletmelerin ülkedeki işgücü piyasasından yeteri kadar faydalanamadığı olabilmektedir. Ayrıca her iki işletme türünde de kalifiye eleman bulunması, kalifiye elemanın tutulması, çalışanın işi sahiplenmesi, disiplin, işe geç gelme ve devamsızlık sorunlarına ilişkin verilen cevaplarda sorun düzeyinin yüksek olduğu ve değerlerin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise uluslararası işletmelerde İK fonksiyonlarının daha iyi düzeyde gerçekleştirildiği olabilir.

İşletmelerde İK çalışanın durumuna göre İK fonksiyonlarına verilen cevaplar incelendiğinde İK çalışanı olan işletmelerde verilen cevaplar arasında keskin ayrımlar varken İK çalışanı olmayan işletmelerde verilen cevaplar doğrultusunda genelde birbirine yakın değerler olduğu görülmektedir. Bu ise İK çalışanı olan işletmelerdeki sorunların kesin olarak belirlenmiş olmasına bağlanabilir. Bu durum İK personeli olmayan işletmelerde ise tam tersi durumundadır.

Faaliyet alanlarına göre işletmelerdeki çalışan sorunlarına bakıldığında kalifiye eleman bulma konusunda oranlar birbirine yakın olmakla beraber en fazla sorunu yaşayan üretim işletmeleri tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise üretim açısından mesleki yeterliliğe sahip olan çalışanların bulunamamasına bağlanabilir.

Yetiştirilen kalifiye elemanın işletmede tutulmasına ilişkin yaşanan sorunlar düzeyi en fazla ticaret işletmelerinde gerçekleşmektedir. Bunun nedeni de mesleğinde yetişen vasıflı çalışanın daha yüksek geliri olan farklı işletmelere yönelmesi olabilir.

Çalışanın işi sahiplenmesi konusunda hizmet, üretim ve ticaret işletmelerinde sorun düzeyi birbirine yakın oranlar ile yüksek olarak belirlenirken disiplin konusunda üretim işletmelerinde diğerlerine göre daha yüksek düzeyde sorun olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında işe geç gelme konusunda hizmet işletmeleri diğerlerine göre daha fazla yüksek derecede sorun yaşadığını belirtmiştir.

İşletmelerin hukuki yapısına göre çalışanlara ilişkin sorunlar bölümünde yalnız “disiplin ile ilgili sorunlar” bölümünde en fazla işaretlenen seçenek farklı çıkmıştır. Anonim şirketlerinde disiplin konusunda yüksek sorun olduğu belirtilirken limitet şirketlerinde orta düzeyde sorun yaşandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte kalifiye eleman bulma, işletmede tutma, çalışanın işi sahiplenmesi ve işe geç gelme konusunda anonim ve limitet şirketlerinde yüksek düzeyde sorun belirlenmiştir.

Sonuç olarak Bışkek’te faaliyet gösteren Türk işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları konusunda genel olarak orta düzeyde sorun yaşanırken işletme çalışanları konusunda yüksek düzeyde sorun yaşandığı belirlenmiştir. Aynı zamanda işletmenin türü, faaliyet alanı, işletmede çalışan sayısı gibi değişkenler arasında bu sorunlar sınırlı da olsa farklılaşma gösterebilmektedir. Genel olarak işletme demografilerine göre İKY sorunlarında farklılığa rastlanmamıştır. Dolayısıyla İKY sorunlarının tüm işletmelerde genel olduğu söylenebilir.

9 Öneriler

- Bışkek’te faaliyet gösteren işletmelerde İKY fonksiyonlarının daha iyi düzeyde gerçekleştirilmesi için işletmeler tarafından çalışmalar yapılmalıdır.

- İşletmelerde İKY fonksiyonları daha profesyonelce gerçekleştirilmelidir.
- İşletmeler için İKY konusunda hizmet verecek danışmanlık merkezleri kurulmalıdır.
- İşletmelerde kurumsallaşma, örgütsel ahlak, çalışan ilişkileri olgularına gereken önem verilmelidir.
- İşletmeler tarafından insan kaynakları planlaması yapılırken çevresel faktörler dikkate alınmalıdır.
- Çalışmada yapılan analizlerde çıkan ilişki ve farklılaşma nedenleri daha sonra yapılacak olan çalışmalarla belirlenmelidir.

Kaynakça

- Baykal, B., (2007) Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi: Yönelim, Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayraç, A. (2008) İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bingöl, D., (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dereli, B. (2005) Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(5):59-81.
- Deringöl, H., (2010) Trihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dowling, P. J. vd. (2008) International Human Resource Management, Fifth Edition.
- Ertürk, M. (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Hays R., ve Korth C., (1972) International Business and Introduction to the World of the Multinational Firm, New York, Printice-Hall.Inc.
- Helm, K. (2014) International Human Resource Management, South-Western Cengage Learning.
- Hunya, G. (2012) The Role of Multinational Companies in International Business Integration, Research Reports.
- İnal Zorel, F. (2013) Uluslararası İşletme Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Niteliklerden Biri Olarak Kültürlerarası Yetkinlik, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7 (30), ss.122-135.
- İtaka, J. S. (2011) Fundamentals of Human Resource Management, University of Groningen.
- Keser, A. (2003) Çokuluslu Şirketlerde İK Yönetimi, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.
- Koltnerova, K., Chlpekova, A. ve Samakova. J. (2012) The Importance Of Human Resource Planning in Industrial Enterprises, Faculty Of Materials Science And Technology in Trnava Slovak University Of Technology in Bratislava, Special Number, pp. 62-67.
- Parlak, N.K. (2000) Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul.
- Pinnington, A. (2004) The International Company, UQ Business School The University of Queensland Brisbane Queensland 4072 Australia.
- Sevim, O. (2014) Akademik Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlilik Ve Geçerlilik Çalışması, Turkish Studies - International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9 (6), pp. 943-957.
- Sherman, A., ve Bohlander, G., (1992) Managing Human Resources, Cincinnati, College Division South Western Publishing Co.
- Smelser, N. J. ve Baltes, P.B., (2001) Multinational Corporations, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, (2), Stanford, USA.
- Tağraf, H., (2002) Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (2), ss.33-47.
- Treven, S., (2001) Human Resource Management In International Organizations, Management, 6 (1-2), pp.177-189.
- Uysal, G., (2007) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun.
- Ünal, P. (2008) Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yurdatapın, S. (2011) Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5551a512b7bb97.45395212 (Erişim tarihi 08.03.2015)