

SİVAS İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN TEKSTİL FİRMALARININ İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA¹³

Cansu Tunahan¹⁴

Gönderim Tarihi: 12.09.2021

Bu Makaleye Atıf İçin:

Tunahan, C. (2021). “Sivas İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil Firmalarının İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerine Nitel Bir Çalışma”, *İstanbul Rumeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 70-85.

Özet

İşletme faaliyetlerini başlatan, sürdüren ve yöneten insan kaynağının işletmelerdeki yeri oldukça önemlidir. Bu nedenle, etkin ve verimli bir faaliyet süreci geçirmek isteyen işletmelerin bünyesinde bulunan çalışanlarını doğru yönlendirmesi ve yönetmesi gerekmektedir. Özellikle günümüz rekabet koşullarında avantaj yaratmak isteyen işletmeler için insan kaynakları fonksiyonlarının işletme çıkarları doğrultusunda yürütülmesi ve koordine edilmesi üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu çalışmanın amacı, Sivas ilinde ve tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını incelemektir. Araştırma örneklemini Sivas Organize Sanayi Bölgesinde tekstil üretimi yapan, A ve B olarak isimlendirilen iki firma oluşturmaktadır. Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeciler olarak ilgili firmaların, insan kaynakları departmanı müdürleri tercih edilmiştir. Görüşmenin sonucunda, tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların, insan kaynakları işlevlerinden hangilerini, hangi yöntem ile ve neden kullandıkları konuları aydınlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *nitel araştırma, insan kaynakları fonksiyonları, tekstil.*

¹³ T. C. İstanbul Rumeli Üniversitesi, 2021/08 numaralı toplantının 12nci maddesi ile etik olarak uygun olduğu bildirilmiştir.

¹⁴ Araştırma Görevlisi, İstanbul Rumeli Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID:0000-0001-8953-9739, cansu.tunahan@rumeli.edu.tr

A QUALITATIVE STUDY ON THE HUMAN RESOURCES FUNCTIONS OF TEXTILE COMPANIES OPERATING IN SIVAS PROVINCE

Abstract

The place of human resources that start, maintain and manage business activities in enterprises is very important. For this reason, businesses that want to have an effective and efficient activity process need to direct and manage their employees correctly. Especially for businesses that want to create an advantage in today's competitive conditions, conducting and Coordinating Human Resources functions in accordance with business interests is an issue that needs to be focused on. The aim of this study is to examine the human resources functions of enterprises operating in Sivas province and textile sector. The research sample consists of two companies named A and B that produce textiles in the Organized Industrial Zone of Sivas. From qualitative data collection methods, semi-structured interview method was used in the research. Human resources department managers of the relevant companies were preferred as interviewers. As a result of the interview, the subjects of which of the human resources functions of the companies operating in the textile sector, with which method and why they use were clarified.

Keywords: *qualitative research, human resources functions, textile.*

1. Giriş

Artan insan gücü çeşitliliği, uzmanlaşmış işgücü yetenekleri, küreselleşme ile “sınır” kavramının önemini yitirmesi, işsizlik oranındaki yükseklik gibi nedenlerin sonucunda insan kaynakları yönetimi önemini gün geçtikçe daha hayati boyuta taşımaktadır. Organizasyonlarda kayıtların yapılması, örgütsel ve kişisel gelişim için eğitim verilmesi, çalışanların motive edilmesi ve mesleki olarak donanımlarının artırılması yönündeki faaliyetleri kapsayan insan kaynakları yönetimi, işletmelerin optimal seviyede verim elde edebilmesi için gereklidir (Güney, 2015, 23). Bu optimal seviyeye ulaşmak için, insan kaynakları yönetimine bağlı olan insan kaynakları fonksiyonlarından da bahsetmek gerekir. Planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme, personel-işveren ilişkileri ile koruma ve geliştirme aşamalarını bünyesinde barındıran insan kaynakları fonksiyonları/işlevleri bu aşamalarda ortaya koyduğu titiz çalışmalar doğrultusunda etkin ve verimli bir insan kaynakları süreci geçirecektir.

1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması (İKP) en temel anlamda, insan kaynağının tedariki ile bu kaynağın gerekliliği arasındaki ilişkiyi planlamaktır (Birch vd., 2003, 25). Bir başka ifadeyle, İKP, uygun zamanda, yerde, sayıda ve nitelikte personeli bulundurmaktır (Özakman, 1995, 45). Bu noktada örgüt misyonu, vizyonu, hedefleri, paydaşların gereksinim ve beklentileri, İKP aşamasının belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008, 403-404). İKP uygulamaları işgören gelişimini artırmak, ihtiyaç duyulan kadroları doldurmak, değişen koşul ve yasal düzenlemelere ayak uydurmak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 1997, 81).

1.1. İş Gücü Planlaması

İşletme faaliyetlerinin optimal verimlilikle yürütülmesine yönelik uygulamaları içeren iş gücü planlaması çeşitli personel ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır. Bu ihtiyaçlardan gerçek personel ihtiyacı, fiilen gerçekleştirilen iş gücüne olan ihtiyacı, yedek personel ihtiyacı, kişisel nedenlerle meydana gelebilecek aksaklıkları ortadan kaldırmak adına duyulan personel ihtiyacını, ek personel ihtiyacı, işten çıkarma durumlarında meydana gelebilecek aksaklıkları ortadan kaldırmak adına duyulan personel ihtiyacını, yeni personel ihtiyacı ise, iş hacminde oluşan yatay ve dikey yönlü büyümeler sonucunda meydana gelen personel ihtiyacını temsil etmektedir (Öntaş, 2012, 9; Sabuncuoğlu, 2000, 44).

1.2. İş Analizi

İş analizi işletme içi işlerin görevler halinde küçük öğelere ayrılmasıdır (Levine vd., 1983, 339). İş analizinde çeşitli bilim dallarından yararlanılarak küçük iş öğelerinin sosyal ve teknik analizleri yapılmaktadır (Çelikten, 2005, 129).

1.2.1. İş Analizinin Amaçları

Planlama aşamasını oluşturan iş analizlerinin uygulama aşaması, birtakım amaçlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 53):

- Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu ihtiyacın niteliğini tespit etmek,
- Gerekli iş bilgisini elde etmek,
- İş performansını maksimum seviyeye çıkarabilmek adına eğitim çalışmaları sürdürebilmek,
- İşe yönelik kariyer planlaması yapabilmek,
- İş yükü noktasında çalışanlar arası denge kurabilmek,
- Olumsuz çalışma şartlarını yok etmek

1.2.2. İş Analizi Süreci

İş analizi süreci şu şekilde takip etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 60-62):

1. Analizcilerin seçimi,
2. Analizcilerin eğitimi,
3. Analiz süresi,
4. Analizin denetimi,
5. Analizin güncelleştirilmesi

1.3. İş Tanımı

İş analizinin ardından elde edilen veriler ışığında yapılması gereken işlerin işlem ve sorumluluklarının yazılı şekilde ifade edilmesini kapsayan iş tanımı, işin istenilen şekilde yerine getirilebilmesi için yetki, sorumluluk ve şartların belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Yüksel, 2000, 78; Tortop vd., 2013, 75).

1.4. İş Gereklilikleri

Temeli insan kaynağı profilinin tasvirine dayanan ve iş analiz ve tanımları ışığında, yapılması gereken işin ifası için gereken yetkinlik özelliklerinin belirlenmesine dayalı bir aşama olan iş gereklilikleri aşamasında, işe uygun iş gücü özellikleri belirlenmekte ve bu özellikler doğrultusunda çalışan seçimi gerçekleşmektedir (Yüksel, 2000, 79).

2. İşgören Seçme ve Yerleştirme

Kadrolama olarak da bilinen iş gören seçme ve yerleştirme işlemleri, işletme içi faaliyetlerin en verimli şekilde gerçekleşmesi için gerekli adayların seçilmesi sürecinden oluşmaktadır. Bu süreç şu şekilde ilerlemektedir (Çetinarslan ve Can, 2017, 129-130):

- Adayların araştırılması ve lokalize edilmesi,
- Adayların seçilmesi,
- Oryantasyon dönemi

Adayların araştırılması ve lokalize edilmesi sürecinde transfer, terfi, iş rotasyonu ve iş genişletme gibi yöntemlerle işletme içerisinde, internet, meslek odaları, eğitim kurumları, kitle iletişim araçları ve iş bulma kurumu gibi yöntemlerle işletme dışından çalışan tedarik edilmektedir (Güney, 2015, 71; Sabuncuoğlu, 2000, 73-74). Adayların seçilmesi sürecinde, aday havuzu içinden aranan niteliklere sahip adaylar seçilmektedir. Bu seçim genellikle adayları belirli testlere tabi tutarak gerçekleştirilmektedir. Oryantasyon döneminde ise, şartların sağlanması ve karşılıklı anlaşma sağlanması halinde seçilen adayın yapacağı iş ile ilgili gerekli donanımın kazandırılmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010, 85-93).

3. Eğitim Yönetimi ve Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme topluma yarar sağlamak amacıyla ömür boyu süren, devamlı bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Hansen, 1976, 43). Bu süreç, çalışanlar açısından deneyim ve bilinç geliştirmeyi, işletmeler açısından ise, verimlilik ve süreklilik geliştirmeyi sağlamaktadır (Güney, 2015, 124-125).

3.1. Oryantasyon

Çalışanların ve işletmelerin verimliliği noktasında önemli bir rol oynayan oryantasyon uygulamaları çalışanların örgüt kültürünü benimseyebilmesi, yetki ve sorumluluklarını öğrenebilmesi, hata yapma olasılığını minimum seviyede tutabilmesi, zaman ve emekten tasarruf sağlayabilmesi gibi faydaları beraberinde getirmektedir (Karakaş, 2014, 2-10).

3.2. Personel Eğitimi

Çeşitli personel eğitimi uygulamaları ile iş eğitimi alan çalışanlar, konferans, seminer, toplu grup yöntemi gibi çeşitli metotlarla iş dışında, rotasyon eğitimi, staj yolu ile eğitim, gösteri yolu ile eğitim, formen aracılığıyla eğitim gibi çeşitli metotlarla işbaşı, multimedya, bilgisayar destekli ve uzaktan eğitim uygulamalarıyla ise teknoloji destekli eğitim alabilmekte ve böylece verimliliğini artırabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 124-138).

3.3. Kariyer Planlama

Kariyer, bireyin belirli bir alanda kendini sürekli geliştirmesi ve yetkinlik kazanmasıdır. Kariyer planlama ise, örgüt içindeki bir çalışanın kariyer amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için elde etmesi gereken araçları belirleme aşamasıdır. Kariyer planlaması kişinin kariyer başarısını elde etmesini ve kendini geliştirmesini sağlamaktadır (Taşlıyan vd., 2011, 234-235).

4. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Performans değerlendirme, belirli koşullar çerçevesinde ve örgütsel amaçlar ışığında bir işin ifasının ortaya koyduğu sonuçların analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme faaliyetleri çalışanın yetersiz olduğu konuları görmesine, terfi ve iş değişikliği gibi uygulamaların sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesine, iş tasarımı yapılan hataların görülebilmesine, kişinin yeteneklerine yatkın pozisyonlarda çalışabilmesine olanak tanımaktadır (Tunçer, 2013, 89-95).

4.1. Disiplin

Disiplin, istenilen davranış kalıplarına ve performansa uymak için gösterilen tutumları ifade etmektedir (Turner, 2006, 183). İşletmelerin temel hedeflerine ulaşmasında önemli bir yere sahip olan disiplin, personelin uyum içerisinde çalışmasına olanak tanımaktadır. Disiplin uygulamaları ceza ya da teşvik odaklı politikalar ile sağlanabilmektedir (Kaplan, 2011, 139-156).

4.2. Ücret Yönetimi

İşletmelerin ekonomik koşullarını zorlamadan çalışanların tatminini sağlayacak ödeme faaliyetlerini ifade eden ücret yönetimi, çalışanların daha motive ve verimli olmasını sağlamayı hedeflemektedir. Ücret yönetiminde temel amaç nitelikli çalışanları çekme, mevcut çalışanları memnun etme, motivasyon sağlama ve performansı yükseltmedir. Ücret yönetimi, kıdeme, performansa, beceriye, yetkinliğe, çalışma zamanına göre şekil alabilmektedir (Akalp, 2003, 149-165).

4.3. Ödüllendirme

Ödüllendirme, çalışanların almayı hedeflediği maddi ve maddi olmayan ödülleri onlara sunarak davranışlarındaki verimliliği artırmayı hedefleyen uygulamalardır (Bulut ve Çavuş, 2015, 595). İşletmelerde ödüllendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önem arz eden bir diğer nokta da çalışanın işini sevmesine yönelik güdülenme sağlamaktır. Bu güdülenme iç ve dış güdülenme şeklinde gerçekleşebilmektedir. İç güdülenme, kişiyi belirli davranış kalıplarına iten motivasyon, beceri, sorumluluk gibi iç kaynaklı etmenlerdir. Dış güdülenme ise, övgü, ücret, terfi gibi motive edici dış etmenlerden oluşmaktadır (Karatepe, 2015, 126).

5. İşçi-İşveren İlişkileri

İşçi-işveren ilişkileri, çalışan ve işveren arasında gerçekleşen, sosyal ve ekonomik faktörlere bağlı olan kurumsallaşmış ilişkiler bütünüdür (Önsal, 2010, 18). İşçi-işveren ilişkilerini işsizlik, siyasi gelişmeler, ekonomik politikalar, uluslararası rekabet koşulları, teknoloji gibi birçok etmen etkilemektedir (Şenkal, 1999, 251-259).

5.1. Toplu Pazarlık

Toplu pazarlık, işveren ve çalışan grupları arasındaki ilişkileri ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla yapılan görüşmeleri ifade etmektedir. Toplu pazarlık süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Tokol, 2017, 87):

- Tarafların belirlenmesi,
- Taleplerin belirlenmesi,
- Toplu görüşme,
- Görüşmenin olumlu geçmesi halinde toplu sözleşmenin imzalanması, olumsuz geçmesi halinde uzlaşma yoluna gidilmesi,
- Toplu iş sözleşmesinin yürürlüğe girmesi

6. Koruma ve Geliştirme

İnsanın sahip olduğu bütün insan hakları, gerçekte kişinin maddi ve manevi varlığını muhafaza etme ve geliştirme hakkına hizmet etmektedirler. “Kişinin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkı”nı açıklamak için kullanılan terimler, “kişiliğin serbestçe geliştirilmesi hakkı”, “kişinin maddi ve manevi varlığını geliştirme hakkı”, “genel davranış özgürlüğü”, “isimsiz hürriyet” ve “adı konmamış özgürlük hakkı”dır. Bahsi geçen terimlerin temel mantığı “kişinin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkı”dır (Gümüş, 2005, 134-136).

6.1. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Çalışanları iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumak amacıyla geliştirilen işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları yalnızca çalışanları değil işletmenin ve üretim çıktılarının tümünün güvenliğini kapsamaktadır (Özkılıç, 2005, 159). İş güvenliği ise “iş yerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar” şeklinde tanımlanmaktadır (Uslu, 2014, 6).

7. Yöntem

Bu araştırmada, nitel veri toplama araçlarından görüşme yöntemi içerisinde yer alan “yarı yapılandırılmış görüşme tekniği” kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler için tüm görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanmaktadır. Kendileriyle görüşülen kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur, ancak kendisiyle görüşülen kişinin görüşme sırasında istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilen bir görüşme şeklidir (Baş, 2013, 63).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği için gerekli olan sorular oluşturulmadan önce, insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili bir literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda bu fonksiyonların, optimal şekilde işleyip işlemediğini ölçmek için gerekli olan sorular

hazırlanmıştır. Hazırlanan bu sorular, A ve B şeklinde isimlendirdiğimiz iki tekstil firmasının, insan kaynakları departmanı müdürleri ile gerçekleştirilen görüşme esnasında sorulmuştur. Verilen cevaplar, çalışmanın “Bulgular” aşamasında yer almaktadır.

8. Bulgular

A işletmesine sorulan sorular ve alınan cevaplar şu şekildedir:

1- İnsan Kaynakları Planlaması kullanıyor musunuz?

Firma çapında kendine özgü bir insan kaynakları planlamamız var. Hangi bölümde, hangi standartta ve hangi sayıda çalışanın bulundurulacağı, kurulum aşamasında sistematik bir şekilde belirlenmiştir. Bununla alakalı bir değişiklik olması gerektiğinde yönetim kararını bizlere bildirir, bizler de bu bildiriye istinaden gerekli işlemleri gerçekleştiririz.

2- İş gücü planlaması yaparken “gerçek, yedek, ek, yeni” iş gücü çeşitlerinden hangisini/hangilerini kullanıyorsunuz?

Gerçek iş gücü çeşidini aktif bir şekilde kullanıyoruz. Şu anda mevcut personellerimiz içerisinde, çalıştığımız sayı itibari ile gerçek iş gücünü sağlamaktayız. Ek ve yedek iş gücünü, personel sayımız çok olduğu için, buldurma şansımız olmuyor. Bu tip durumlarda genellikle mesai yapma sistemi ile çalışmaktayız. Çalışma saatlerimiz itibari ile genellikle, cumartesi gününü boşaltıyoruz ve mesailerimizi cumartesi günleri yapıyoruz. Yeni iş gücü istihdamı gerektiğinde ise yönetimin bizlere faaliyetten önce verdiği bilgi dahilinde bizler bu bilgi ile hazırlıklarımızı yaparak gerekli iş gücü istihdamını sağlıyoruz.

3- İş analizi yaparken kullandığımız yöntemler nelerdir?

Barkodlu üretim takip sistemlerimiz ve kullandığımız diğer üretim ve kalite kontrol-performans kontrol sistemlerimiz aracılığı ile iş aşamaları için gerekli olan analiz sürecini bant bant gerçekleştirmekteyiz.

4- Kadrolama süreciniz nasıl ilerlemektedir?

2005 yılından önce tekstil sektörüne yönelik faaliyetler çok olmadığı için, genellikle İŞKUR programları ile eğitim alan bireylerin yetişmesi sonrasında bizlerin rolü başlıyordu. Ancak şu anki konumda kadrolama faaliyetlerimiz şu şekilde ilerlemekte; yönetim ile alakalı gerekli iş planları yapıldıktan sonra, bir üst yönetim bizlere, gerekli olan personelin yeteneklerini, aranan özelliklerini, eğitim durumlarını bildirir ve bizler de İŞKUR veya özel kariyer sitelerinden yardım alarak ve yahut kendi bünyemizde tuttuğumuz başvuru formlarını değerlendirme yolunu tercih ederek, seçme aşamasını gerçekleştirmiş oluruz. Daha sonra görüşme sağlar ve kadro için gerekli niteliklerle birey arasındaki uyumu ölçer ve bir karara varırız.

5- Adayların temini noktasında “işletme içi temin”den mi, “işletme dışı temin”den mi daha çok yararlanıyorsunuz? Nedeni nedir?

Genel itibari ile mevcut personeli değerlendirmek ve yetiştirmek eğilimindeyiz. Yani işletme içi temin bizlere daha sıcak gelmektedir. Nedeni ise, işgören veya işgören adayının, sistemi ve örgütü bilmesinin, belirli bir örgüt kültürüne sahip olmasının bizler için oldukça önemli bir faktör olmasıdır.

6- İşgören seçimi aşamasında “biçimsel yaklaşım türü”nü mü, “biçimsel olmayan yaklaşım türü”nü mü tercih etmektesiniz?

Ne yönetim kurulu başkanımız ne de genel müdürümüz işgören seçimi konusunda insan kaynakları departmanına kesinlikle müdahale etmezler. İnsan kaynakları departmanı ve ilgili departman ustası bu süreci değerlendirir. Bu anlamda biçimsel yaklaşım türünü kullandığımızı söyleyebilirim.

7- Biçimsel yaklaşım türünde hangi aşamaları kullanmaktasınız?

İnsan kaynakları departmanı yani bizler, bir ön görüşme gerçekleştiririz. Bu aşamada dikkat ettiğimiz sektörel bazda deneyim gibi kriterler insan kaynakları departmanının şartlarına uygun ise personel adayları ilgili departmanın ustasına yönlendirilir. İlgili departman ustası da bir değerlendirmeye tabi tutar ve bu değerlendirme olumlu ise kanuni deneme süresi olan iki aylık deneme süresi böylece başlamış olur. Bu süreçte işte gösterdiği başarı değerlendirilir. Personel adayı bu süreçte istenilen kriterlere uygun personel değil ise burada çalışma durumu mümkün olmayacaktır. Ancak başarılı ise işe alım gerçekleşmiş olur. Bu başarı noktasında da, ilk önce personellerimiz ile bir anlaşma imzalamaktayız. Daha sonra muhasebe departmanının yapacağı işlemler gerçekleşir. Bu işlemlerden sonra da, iş yeri hekimimiz personelimizi çalışacağı bölüm esas alınarak muayene etmektedir. Herhangi bir sorun olduğu takdirde personeli başka departmanlara yönlendirebilmekteyiz. Seçim sürecimiz bu şekilde sonlanmaktadır.

8- İnsan kaynakları uyumu için oryantasyon çalışmalarınız mevcut mu? Eğer mevcut ise ne gibi faaliyetler düzenlemektesiniz?

Bizler işgörenlerimizi seçerken özellikle uzun vadeli çalışan istihdamı ilkesine önem veririz. Bu noktada gerekli seçim aşamalarından başarı ile geçen personeller ilk etapta çalışma ortamını izlemler. Oryantasyon çalışmalarımız ise her ayın ikinci haftasında işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerimiz ile gerçekleşmektedir. Bu eğitimde, çalışılan bölüm ile ilgili riskler anlatılır. Fabrikanın yangın kaçış sistemi gibi olağanüstü durumlarda ne yapılması gerektiği, acil durum toplantı salonlarının neresi olduğu ve bu durumlarda yetkili kişilerin kimler olduğu gibi aydınlatıcı eğitimler verilmektedir.

9- Personel eğitim uygulamalarından hangisini/hangilerini tercih etmektesiniz?

İşbaşı eğitimi ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Bu noktada özellikle alanında uzmanlaşmış ve kendini geliştirmiş kişilerin yeni gelen kişilere eğitim vermesi gibi bir süreci takip etmekteyiz.

10- İşletme olarak sahip olduğunuz kariyer planı nedir?

En eğitimli personel ile şu an yaptığımız işi en kaliteli şekilde yapmak bizim kariyer planımızı oluşturmaktadır.

11- Personel değerlendirme yapıyor musunuz?

Evet yapıyoruz.

12- Personel değerlendirme yöntemlerinden hangilerini kullanmaktasınız?

Her işin ne kadar sürede ve ne kalitede yapılacağı belirlenmektedir. Bununla ilgili istenen kalite ve sürede çıktı elde edilememesi durumunda ise gerekli personel bu noktada ikaz edilmektedir. Bu kontroller genellikle departman içerisinde birkaç safhada bir olmaktadır. Bütün personeller yaptığı iş adedi ile ilgili takip edilmektedir. Her bölümün sorumlusu gerekli incelemeleri yapmaktadır.

13- Ödüllendirme faaliyetleri sürdürüyor musunuz? Sürdürüyor iseniz ne gibi faaliyetler sürdürmektedir?

Gezdiğimiz atölye bölümünde herkesin kullanamayacağı, tecrübe gerektiren özel makineler var, bu makineleri kullanan personellere ücret sabit olmamak kaydı ile belirli bir ücret sistemi uygulanmaktadır. Olması gereken sistemden daha üst düzey bir performans sergileyen personellere de yine bir prim sistemi uygulamaktayız. Bunu fabrikamızın genellikle işinin ve çalışanın sabit olduğu bölümlerde, tespiti daha mümkün olduğu için uygulayabilmekteyiz.

14- Disiplin yöntemlerinden hangisini/hangilerini tercih etmektesiniz? Bu tercihinizin nedeni nedir?

Firmamızın bu konu için bir disiplin kurulu var. Ancak bu olaylara karşı genel yaklaşımımız görüşmeden yana olmaktadır. Ceza sistemini kullanmayı çok tercih etmemekteyiz. İşin yürütülmesi için gerekli olan önlemler ve uyarılar uygulanmaktadır. Israrlı ve sistemi bozmaya yönelik tutumların ortaya çıkması durumunda gerekli cezai işlemler uygulanmaktadır. Bu tip durumlar dışında, cezasız disiplin yöntemini tercih etmekteyiz.

15- Ücret sistemlerinden hangisini/hangilerini tercih etmektesiniz? Sebebi nedir?

Bireysel performansa dayalı ücret sistemini ağırlıklı olarak kullanmaktayız. Çünkü çok başarılı olan bir personelin diğer personellerden farkını belirtmemiz gerektiğini düşünmekteyiz.

16- İşçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinizi nelerdir?

İşe girişlerde temel işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerimiz verilmektedir. Firmamızda şu an üç tane işçi sağlığı ve iş güvenliği personeli bulunmaktadır. Çalışanlarımızdan biri danışman olarak dışarıdan çalışmaktadır. Bu usulü tercih etmemizin nedeni ise işletme içi çalışan işçi sağlığı ve iş güvenliği personellerinin belli tehlikeleri, sürekli örgüt içinde olmaktan mütevellit, farkedememesi riskine karşı bir tedbir alanı oluşturmaktır. Her ayın ikinci haftası yine bu konu ile ilgili gerekli eğitimler verilmektedir. Bunun yanı sıra tatbikat uygulamalarımız da uygulanmaktadır. Yılda bir kez karşılaşılmış iş kazalarının değerlendirilmesi yapılarak önlemler alınmaktadır. Bu noktada belirtmek istediğim bir diğer husus ise bu önlemlerin belirli ve özellikle erken yaşlarda eğitiminin verilmesi gerektiğidir. Çünkü belirli bir yaştan sonra gerekli önlemlerin uygulamaya dökülmesi noktasında ihmallerle karşılaşabilmekteyiz.

17- İşçileriniz bir sendikaya bağlı mı? Değil ise yönlendirmeyi düşünüyor musunuz?

İşçilerimiz bir sendikaya bağlı değil. Sivas'ta sendika faaliyetleri çok sık görülmediği için yönlendirme şansımız pek olmamaktadır.

B işletmesine sorulan sorular ve alınan cevaplar şu şekildedir:

1- İnsan Kaynakları Planlaması kullanıyor musunuz?

Profesyonel çapta kullanmıyoruz ama bu ay itibari ile bir insan kaynakları yönetim sistemi kurmayı planlıyoruz. Bu planımızın gerçekleşmesi halinde daha etkin planlama faaliyetleri gösterebileceğiz.

2- İşgücü planlaması yaparken “gerçek, ek, yedek, yeni” işgücü çeşitlerinden hangisini/hangilerini kullanmaktasınız?

Büyüme aşamasında yeni işgücü çeşidine ihtiyaç duymaktayız. Norm kadro olarak nitelendirdiğimiz kadro, gerçek işgücü çeşidimizi oluşturmaktadır. Genel itibariyle bizler, her bölüm için gerekli olacak işgücü sayısını, her sene belirlemekte ve buna göre alımlarımızı gerçekleştirmekteyiz. Ek ve yedek personel bulundurma faaliyetlerini de, bölümün isteği üzerine temin etmekteyiz.

3- İş analizi yaparken kullandığınız yöntemler nelerdir?

Gözlem ve görüşme tekniğini kullanmaktayız. İş analizlerimizi, görüşme esnasında soru-cevap şeklinde ilerleyen bir süreç ve gözlem tekniği oluşturmaktadır.

4- Kadrolama süreciniz nasıl ilerlemektedir?

İlk etapta, norm kadrolarımız belirlenmektedir. Daha sonra yöneticiler bizlerden işgören talebinde bulunurlar. Bizler personel talep formlarımız aracılığı ile talepleri toplarız. Kimi zaman da, İŞKUR ve diğer iş bulma sitelerinden işgören adaylarını toplarız. Gerekli işgören özelliklerine sahip olan işgören adayları ile görüşme gerçekleştiririz. Görüşmeden çıkan sonuçlara göre, olumlu bir görüşme sonunda, uygun adayları, uygun konumlara yerleştirme işlemi ile kadrolama sürecimizi tamamlarız.

5- Adayların temini noktasında “işletme içi temin”den mi, “işletme dışı temin”den mi daha çok yararlanırsınız? Nedeni nedir?

Bu sistem, mavi yaka ve beyaz yaka olarak ayırdığımız işgören çeşidine göre farklılık göstermektedir. Genel olarak ele alacak olursak, mavi yaka niteliğindeki işgörenlerimizi işletme içi temin yolu ile ve genellikle terfi esasına dayanan bir sistemiyle seçme eğilimindeyiz. Bu eğiliminin nedeni, örgüt kültürünü öğrenmiş bir işgörenin, dışarıdan temin edilecek olan işgörenden daha verimli olacağını düşünmemizdir. Bununla birlikte, durağan bir yapıya sahip olmayışımızın, işgörenleri motive ettiği kanaatindeyiz. Beyaz yaka niteliğindeki işgören temininde ise ağırlıklı olarak, işletme dışı temin yolunu tercih etmekteyiz. Bunun nedeni ise kalifiye personel temininin bu yol ile daha kolay temin edileceğine olan inancımızdır.

6- İşgören seçimi aşamasında “biçimsel yaklaşım türü”nü mü, “biçimsel olmayan yaklaşım türü”nü mü tercih etmektesiniz?

Biçimsel süreci tercih etmekteyiz.

7- Biçimsel yaklaşım türünde hangi aşamaları kullanmaktasınız?

İlgili bölümün talebi insan kaynakları departmanına, yani bizlere, iletilir. Bizler bu talebi değerlendirerek uygun adayları toplayıp, onlarla bir görüşme sağlarız. Örgüt kültürümüze ve işin gereklerine uyumunu ölçtüğümüz işgören adayının, bu kriterlere uygun olduğunu düşündüğümüz takdirde, bir üst departman olan ve talebi gerçekleştiren departman şefine yönlendiririz. Departman şefimiz de uygun gördüğü takdirde, işe alım sürecini başlatmış oluruz.

8- İnsan kaynakları uyumu için oryantasyon çalışmalarınız mevcut mu? Eğer mevcut ise ne gibi faaliyetler düzenlemektesiniz?

Evet, oryantasyon faaliyetlerimiz mevcut. Bu faaliyetler, mavi ve beyaz yakalı çalışanları için ayrı işlem sürecine sahiptir. Mavi yakalı çalışanları işe başladığı zaman, ilk etapta işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimi alır. Sonrasında insan kaynakları tarafından firmanın tanıtımı yapılır ve ilgili departman şefi ile görüştürülür. Departman şefi tarafından işgörene, bir bady belirlenir. Alışma sürecinde belirlenen bady, işgörene gerekli bilgileri vererek yardımcı olmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlarında da, firma tanıtım eğitimi faaliyetleri gösterilir. Burada

da yine bir bady ataması aynı nedenden ötürü yapılmaktadır. Bady ile sürdürülen yaklaşık bir haftalık eğitimin ardından işbaşı süreci başlamaktadır.

9- Personel eğitim uygulamalarından hangisini/hangilerini tercih etmektesiniz?

İşbaşı eğitim formatını ağırlıklı olarak kullanmaktayız. Bununla birlikte dışarıdan tedarik ettiğimiz ve alanında uzman bireyler aracılığı ile sağladığımız iş dışı eğitim faaliyetlerimiz de mevcuttur.

10- İşletme olarak sahip olduğunuz kariyer planı nedir?

Daha önce de bahsettiğim gibi, bu ay itibari ile etkin bir şekilde kariyer planlama faaliyetleri uygulamasına geçeceğiz.

11- Personel değerlendirme yapıyor musunuz?

Profesyonel anlamda yapmıyoruz.

12- Ödüllendirme faaliyetleri sürdürüyor musunuz? Sürdürüyor iseniz ne gibi faaliyetler sürdürmektedir?

Evet sürdürüyoruz. Maddi boyutta prim sistemine, manevi olarak da özel günlerde toplu bir kutlama etkinlikleri, hediye dağıtımı gibi faaliyetlerimiz mevcuttur.

13- Disiplin yöntemlerinden hangisini/hangilerini tercih etmektesiniz? Bu tercihinizin nedeni nedir?

Bu konu ile ilgili bir yönetmeliğimiz var ve biz bu yönetmeliğe göre uygulama yapmaktayız. Bu yönetmelikte olayın ciddiyetine göre, cezalı yöntemi de cezasız yöntemi de kullanmaktayız.

14- Ücret sistemlerinden hangisini/hangilerini tercih etmektesiniz? Sebebi nedir?

Maaş ve performansa dayalı prim sistemini kullanmaktayız.

15- İşçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinizi nelerdir?

Bir işçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanımız var. Kendisi teknik konuda çok deneyimlidir. Gerekli düzenleme ve uygulamaları işçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanımız aracılığı ile gerçekleştirmekteyiz.

16- İşçileriniz bir sendikaya bağlı mı? Değil ise yönlendirmeyi düşünüyor musunuz?

Sendikaya bağlı değiller ve yönlendirme gereği duymuyoruz.

9. Sonuç

Çalışmadan elde ettiğimiz bulgulara göre, Sivas ilinde faaliyet gösteren ve çalışma yaptığımız tekstil firmalarının, insan kaynakları fonksiyonlarının birçoğunu etkin bir şekilde kullandığını görebilmekteyiz. Bu firmalar, insan kaynakları planlamasına, işgücü planlaması için gerekli olan çeşitli işgücü türlerine, işgören seçimi aşamasında “biçimsel yaklaşım türü”ne, belirli oryantasyon faaliyetlerine, disiplin, ücret ve ödüllendirme faaliyetlerine sahiptirler.

Herhangi bir sendika üyeliği faaliyetleri sürdürmeyen firmalar, ödüllendirme faaliyetlerinde genellikle prim usulünü tercih etmektedirler. Ücret sistemlerinden bireysel performansa dayalı ücret sistemini benimseyen işletmeler bunun yanı sıra, disiplin faaliyetlerinde de ağırlıklı olarak cezasız disiplin yöntemini tercih etmektedirler. Oryantasyon faaliyetlerini sürdüren insan kaynakları departmanı, bu süreçte departman ustası ile birlikte çalışmayı, her iki kurumda da, tercih etmektedir.

Kadrolama sürecinde İŞKUR ve diğer özel kariyer sitelerini tercih eden işletmeler, bu faaliyetlerin yanı sıra kendi bünyelerinde barındırdıkları özgeçmiş havuzundan da yararlanabilmektedir. İş analizi sürecinde izlenen yöntemlerde üretilen ürün değişikliğinden mütevellit farklı analiz süreçleri izlense de, genel itibariyle fonksiyonlar paralel bir şekilde işlemektedir.

Sonuç olarak, incelemiş olduğumuz iki firma da bir takım yöntemsel farklılıkların olmasına karşın, genel itibariyle incelendiğinde birbiriyle oldukça paralel süreçlerden ve uygulamalardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları işlevlerini de oldukça aktif bir şekilde kullanan işletmelerde, sistematik ve planlı bir sürecin devamlı olarak ve konumları itibari ile başarılı bir şekilde işlendiği, çalışmamızın elde ettiği bulgular arasındadır.

Kaynakça

Akalp, G. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1):149-165.

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Birch, S. & O'Brien-Pallas, L.& Alksnis, C.& Murphy, G. T. & Thomson, D. (2003). “Beyond Demographic Change in Human Resources Planning: An Evtended Framework and Application to Nursing”, *Journal of Healty Services Research & Policy*, 8(4), 225-229.

Bulut, E. & Çavuş, G. (2015). “Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2):595.

Çavdar, H. & Çavdar, M. (2010). “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1):85-93.

Çelikten, M. (2005). “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(18):127-135.

Çetinarslan, H. Ş. & Can, E. (2017). “Türk Çokuluslu İşletmelerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerinin İncelenmesi”, *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2):127-140.

Gümüş, A. T. (2005). “Türk Anayasasında Kişinin Maddi ve Manevi Varlığını Koruma ve Geliştirme Hakkı”, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 13(2):133-172.

Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayınları.

Hansen, L. S. (1976). “Career Development Education: Humanizing Focus for Educators”, *Journal of Career Development*, 3(1):42-48.

Kaplan, Ç. (2011). “Kamu Personelinin Disiplin Yönetimi ve Uygulamalarına Bakış”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1):139-156.

Karakaş, A. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7):1-14.

Karatepe, S. (2015). “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4):117-132.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2):403-412.

Levine, E. L. & Ash, R. A. & Hall, H. & Sistrunk, F. (1983). “Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts”, *Academy of Management Journal*, 26(2):339-348.

Önsal, N. (2010). *Endüstri İlişkileri Notları*, Ankara: Türk Metal Sendikası.

Öntaş, T. (2012). *Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi*, ODTÜ Uygulamalı Eğitim Kongresi, Ankara.

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

Şenkal, A. (1999). *Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye’de)*, Ankara: KAMU-İŞ Eğitim Yayınları.

Taşlıyan, M. & Arı, N. Ü. & Duzman, B. (2011). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.

Tokol, A. (2017). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.

Tortop, N. & Aykaç, B. & Yayman, H. & Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”. *Sayıştay Dergisi*. 88.

Turner, B. S. (2006). “Discipline”. *Theory, Culture & Society*. 23(2-3):183-186.

Uslu, V. (2014). İşletmelerde İş Güvenliği Performansı ve İş Güvenliği Kültürü Algılamaları Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Metal Sektöründe Bir Araştırma. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Yüksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi: Ankara.