

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİN
İŞLETMEDEKİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ALTAN AYAN

İstanbul,2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİN
İŞLETMEDEKİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ALTAN AYAN

Danışman: YRD. DOÇ.DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

İstanbul,2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ALTAN AYAN'ın İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİN İŞLETMEDEKİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.06.2009 tarih ve 2009-10/28 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 21.7.2009

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. GÜRBÜZ GÖKÇEN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. HANİFİ AYBOĞA



ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeleri rakiplerinden ayıran temel faktör olarak insan kaynağı öne çıkmaktadır. İnsan kaynağına önem veren işletmelerin günümüz dünyasında aldığı konum ve büyüklük dikkat edilmesi gereken bir olgudur. Bu sebeple işletmelerin artan rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini profesyonel olarak uygulaması, bu konudaki güncel gelişme ve değişimleri takip etmesi kaçınılmazdır.

Bu tez çalışması, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Öğeleri incelenmiş, ikinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşlevleri ele alınmış ve son bölüm olan üçüncü bölümde ise Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşlevleri'nin incelenmesi üzerine gerçekleştirilen nitel bir araştırma üzerinde durulmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşlevleri'nin Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında uygulanma sürecine ilişkin olarak, güncel değişimlerin takip edilmesi ve çok büyük önem arz eden İnsan Kaynakları Yönetimi felsefesinin tam anlamıyla yerleşerek profesyonel olarak uygulanması, şirketin gelecekte ulaşabileceği büyük başarıların temel unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

ALTAN AYAN

Temmuz, 2009

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Altan Ayan
Anabilim Dalı	: İşletme
Program	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Olcay Bige Aşkun Yıldırım
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans-Temmuz 2009
Anahtar Kelimeler	: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları İşlevleri

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİN İŞLETMEDEKİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gerçekleştirilen bu tez çalışmasında İnsan Kaynakları İşlevleri'nin Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında uygulanma süreci üzerinde durulmuştur. Nitel araştırma yöntemleri olarak görüşme ve doküman incelemesi kullanılarak veri çeşitlendirilmesi sağlanmış ve derinlemesine analiz yapılmıştır. İnsan Kaynakları İşlevleri'nin, cam sektöründeki belirtilen işletmede genel olarak olumlu olarak uygulandığı görülmüştür. Ancak, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bahsedilen şirketteki uygulamaları güncel gelişmelere paralel olarak günümüz koşullarının gerektirdiği düzenlemelerle ele alınması önem arz etmektedir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Altan Ayan
Field : Business Administration
Programme : Management and Organization
Supervisor :Assistant Professor Olcay Bige Aşkun Yıldırım
Degree Awarded and Date : Master-July 2009
Keywords : Human Resources Management, Human Resources
Functions

ABSTRACT

INSPECTION A RESEARCH

ON HUMAN RESOURCES FUNCTIONS

PRACTICE IN COMPANY

This thesis focus on process practice of human resource functions in Trakya Glass Industry Corporation at Trakya Factory. Thesis is used qualitative research method in either interview and document to study. This company in glass sector is usually corrected of human resource functions. However, this company should follow current development of human resource management and make up present condition of human resource functions.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖĞELERİ

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	2
A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	2
B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI.....	7
C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	8
D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK NİTELİĞİ.....	10
II. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI.....	12
A. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ AMAÇ, HEDEF VE POLİTİKALARI.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

I. İŞ ANALİZİ VE İŞ DİZAYNI	16
A. İŞ ANALİZİ KAVRAMI.....	16
1. İş Analizinin Tanımı ve Kapsamı	16
2. İş Analizinin Gelişimi	18
3. İş Analizinin Amaçları	19
a. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından	19
b. Üretim Yönetimi Açısından	20
4. İş Analizi Süreci.....	20

5. İş Tanımı ve İş Gereklere	21
a. İş Tanımı	21
b. İş Gereklere	21
B. İŞ DİZAYNI KAVRAMI	22
1. İş Dizaynının Tanımı ve Kapsamı	22
2. İş Dizaynı Yaklaşımları	22
a. İş Basitleştirme.....	22
b. İş Rotasyonu	22
c. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	22
d. Kalite Kontrol Çemberleri ve Bağımsız Çalışma Grupları.....	23
II. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, İŞGÖREN SEÇİMİ VE İŞE ALMA	24
A. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMI.....	24
1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Kapsamı.....	24
2. İnsan Kaynakları Planlamasının Niteliği ve Amaçları	25
3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	26
4. İnsan Kaynakları Planlamasının Stratejik Niteliği.....	26
B. İŞGÖREN SEÇİMİ VE İŞE ALMA KAVRAMI.....	27
1. İşgören İhtiyacının Belirlenmesi.....	27
2. İşgören Araştırma ve Bulma	27
a. İç Kaynaklardan Yararlanma	27
b. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	27
3. İşgören Seçimi ve İşe Alma	29
III. İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON), EĞİTİM VE GELİŞTİRME	30
A. İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON) KAVRAMI.....	30
B. EĞİTİM KAVRAMI.....	30
1. Eğitim, Geliştirme ve Yetiştirme	30

2. Eğitimin Amaç ve İlkeleri.....	32
3. Eğitim Planlaması ve Planlama Süreci	33
4. Eğitimin Stratejik Niteliği.....	34
IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	36
A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	36
1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Kapsamı	36
2. Performans Değerlendirmenin Amaçları	37
3. Performans Değerlendirme Süreci.....	38
B. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	38
1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayanan Yaklaşım.....	39
2. Ortak Performans Kriterlerine Dayanan Yaklaşım.....	39
3. Bireysel Performans Kriterlerine Dayanan Yaklaşım	40
C. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR	40
D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI	41
V. KARIYER GELİŞTİRME	42
A. KARIYER GELİŞTİRME KAVRAMI.....	42
1. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama	43
a. Kariyer Yönetimi.....	43
b. Kariyer Planlama	44
B. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ.....	44
1. Kariyer Geliştirme Sisteminde Sorumluluklar	45
a. Kariyer Geliştirme Sisteminde Çalışanlara Düşen Görevler	45
b. Kariyer Geliştirme Sisteminde Yöneticilere Düşen Görevler	45
c. Kariyer Geliştirme Sisteminde Örgüte Düşen Görevler	45
2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları.....	45
C. KARIYER GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ	47

VI. İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİ	48
A. İŞ DEĞERLEME.....	48
1. İş Değerleme Kavramı	48
a. İş Değerlemenin Tanımı ve Kapsamı	48
b. İş Değerlemenin Amaçları	49
c. İş Değerlemenin Yararları.....	49
d. İş Değerleme Süreci.....	50
2. İş Değerleme Yöntemleri.....	52
a. Sayısal Olmayan Yöntemler	52
b. Sayısal Yöntemler	52
B. ÜCRET YÖNETİMİ.....	53
1. Ücret Yönetimi Kavramı	53
a. Ücret Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı	53
b. Ücret Yönetiminin İşlevleri ve İlkeleri	54
c. Ücret Yönetimi Süreci	55
d. Stratejik Ücret Yönetimi	55
2. Ücret Sistemleri	55
a. Zaman Birimine Göre Ücret Sistemleri	56
b. Özendirici Ücret Sistemleri	56
VII. MOTİVASYON	58
A. MOTİVASYON KAVRAMI.....	58
1. Motivasyonun Tanımı ve Kapsamı	58
2. Motivasyon Süreci	60
3. Motivasyonun Yararları ve Etkileri	60
B. MOTİVASYON KURAMLARI.....	61
1. Motivasyon Kuramlarının Uygulaması	62

VIII. KORUMA İŞLEVİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ.....	64
A. İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞI KAVRAMLARI	64
1. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığının Tanımı ve Kapsamı.....	64
2. Örgütlerin Sağlık ve Güvenlik Politikalarının Belirlenmesi.....	64
a. Dış Faktörler	64
b. İç Faktörler.....	64
3. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Yönetimi ve Karşılaşılan Sorunlar.....	65
a. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Yönetimi.....	65
b. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Sorunları.....	65
4. İş Kazalarının Nedenleri	65
B. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ.....	66
1. Toplu Pazarlık ve Toplu Sözleşme	66
2. Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Çalışma Koşulları.....	67
3. Toplu Pazarlığın Sonuçları	68
a. Grev ve Lokavt.....	68
b. Arabulucu.....	68
a. Hakemlik.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TRAKYA CAM A.Ş. TRAKYA FABRİKASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

I. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ	69
A. ÇALIŞMANIN GEREKÇESİ	69
B. ÇALIŞMANIN AMACI	69
C. ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	69
1. Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasının Tanıtımı	70

D. VERİLERİN TOPLANMASI.....	71
E. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZİ	73
1. Nitel Araştırma Yöntemi	73
a. Durum Çalışması.....	75
b. Amaçlı Örneklem Yöntemi	75
F. ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	76
G. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK	76
II. ÇALIŞMANIN BULGULARI.....	78
A. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINA İLİŞKİN BULGULAR	79
1. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Yapısına İlişkin Bulgular	79
2. İnsan Kaynakları Departmanının Amaç, Hedef ve Politikalarına İlişkin Bulgular	80
3. İnsan Kaynakları Departmanının Çalışma ve Faaliyetlerine İlişkin Bulgular	82
B.İŞ ANALİZİ VE İŞ DİZAYNINA İLİŞKİN BULGULAR	85
1.İş Tanımlarına İlişkin Bulgular.....	85
C. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, İŞGÖREN SEÇİMİ VE İŞE ALMA İLE İLGİLİ BULGULAR.....	86
1. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular	86
2. İşgören Seçimi ve Teminine İlişkin Bulgular	87
3. İşe Alma, İşten Ayrılma ve İşten Çıkarılmaya İlişkin Bulgular	89
a. İşe Alım Sürecine İlişkin Bulgular.....	89
b. İşe Alım Prosedürüne İlişkin Bulgular	91
c. İşten Ayrılma Sürecine İlişkin Bulgular	92
D. İŞE ALIŞTIRMA(ORYANTASYON), EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE İLGİLİ BULGULAR.....	93
1. İşe Alıştırma(Oryantasyon) İle İlgili Bulgular.....	93
2. Eğitim ve Geliştirme Çalışmalarına İlişkin Bulgular	94
E. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ BULGULAR.....	100
1. Beyaz Yakalı İşgörenlere Yönelik Performans Değerlendirme Bulguları	101

2. Mavi Yakalı İşgörenlere Yönelik Performans Değerlendirme Bulguları	102
F. KARIYER GELİŞTİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	103
1. Kariyer Günleri ve Kariyer Fuarları	104
G. İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN BULGULAR	104
1. İş Değerlemeye İlişkin Bulgular	104
2. Ücret Yönetimine İlişkin Bulgular	105
H. MOTİVASYON VE ÖDÜL-CEZA İLE İLGİLİ BULGULAR.....	107
İ. İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞINA İLİŞKİN BULGULAR.....	110
1. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemine İlişkin Bulgular	111
2. Acil Durum Organizasyon Çalışmalarına İlişkin Bulgular.....	115
J. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BULGULAR.....	116
1. Ekonomik Krize İlişkin Bulgular.....	119
K. İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞ AÇISI VE ÖNERİLERE YÖNELİK BULGULAR.....	121
1. İnsan Kaynaklarına Bakış Açısına İlişkin Bulgular.....	121
2. İnsan Kaynakları Departmanı Konusundaki Öneriler ve Beklentiler.....	121
SONUÇ	123
DEĞERLENDİRMELER.....	126
EKLER	128
KAYNAKÇA.....	156

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: İnsan Kaynakları Departmanının Sağladığı Desteklere Örnekler .	14
Tablo 2	: Görüşme Yönteminin Örnekleme	72
Tablo 3	: Doküman İncelemesi Yönteminin Örnekleme.....	72
Tablo 4	: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları.....	78
Tablo 5	: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyet Dağılımları	78

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Modeli(Mikro).....	6
Şekil 2	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	7
Şekil 3	: Stratejik Partner Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi	12
Şekil 4	: İnsan Kaynakları Departmanının Sağladığı Üç Destek	14
Şekil 5	: İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar.....	18
Şekil 6	: İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi.....	27
Şekil 7	: Eğitim Planlama Süreci.....	34
Şekil 8	: Kariyer Geliştirme Yaklaşımları	43
Şekil 9	: İş Değerleme Sürecinin Aşamaları	51
Şekil 10	: Motivasyon Süreci	60
Şekil 11	: İnsan Kaynakları Departmanı Organizasyon Şeması.....	79

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin yaptıkları her faaliyet rakipler tarafından alınabilir ancak insan kaynağı taklit edilmesi muhtemel olmayan, işletmelerin rekabet gücünü artırmanın temel unsuru olarak görülen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin en değerli varlığı olan insanın önemini pekiştirmektedir İnsan kaynağının tam olarak bir rekabet gücüne dönüştürülebilmesi için İnsan Kaynakları İşlevleri'nin bütüncül olarak başarılı bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir.

İnsan kaynağının yönetilme yollarını İnsan Kaynakları politika ve uygulamalarına dönüştüren bir felsefe olan İnsan Kaynakları stratejileri ve İnsan Kaynakları'nın üst yönetim düzeyinde temsil edilmesi gibi temel faktörler İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının tam olarak yerleştiği işletmelerde uygulanmaktadır. Bu anlayışın çalışmada incelenen şirkette uygulandığı ve İnsan Kaynakları İşlevleri'nin bütüncül olarak uygulanması yoluyla, rekabet gücünün elde edilmesinin gerekliliği de bahsedilen şirkette gerçekleştirilmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ile İnsan Kaynakları Departmanı hakkında bilgiler içermektedir. İkinci bölümde İnsan Kaynakları İşlevleri olarak literatürde yer alan: İş analizi ve İş Dizaynı, İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçme ve İşe Alma, Oryantasyon, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme, Kariyer Geliştirme, İş Değerleme ve Ücret Yönetimi, Motivasyon, Koruma İşlevi ve Endüstri İlişkileri konularından kısaca söz edilmiştir. Üçüncü bölümde ise, İnsan Kaynakları İşlevleri'nin Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında tüm yönleriyle nasıl uygulandığı ele alınmış ve kuramda belirtilen uygulamaların pratikte nasıl uygulandığı bütüncül bir yaklaşımla incelenmiştir.

Sonuç olarak, İnsan Kaynakları İşlevleri'nin Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasındaki uygulamalarının incelenmesi üzerine yapılan araştırmanın amacına uygun olarak bu işlevlerin uygulanış biçimleri ortaya konmuştur. Araştırma kapsam olarak literatürde yazılan İnsan Kaynakları İşlevleri'nin neler olduğu değil, Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarından bir tanesinde bu işlevlerinin nasıl uygulandığını anlama ve açıklama çabası içindedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖĞELERİ

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çok sayıda tanımı mevcuttur. Literatürde yer alan birkaç tanımı özetleyecek olursak;

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt için en etkili insan kaynağını bulmak, geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür.¹

İnsan Kaynakları Yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak biçimde, yasalara uyarak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.²

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanların işgörenler olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusundaki yeni bir düşünce tarzı olarak ifade edilebilir. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insan kaynağını yönetme ve kontrol etme üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin ihtiyaçlarına ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasına önem vermektedir.³

İnsan Kaynakları Yönetimi, insana odaklanan, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, kurumdaki tüm işgörenler arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini saptamaya çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır.⁴

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte yer alan bütün çalışanların, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde, etkili ve verimli bir biçimde motivasyonlarının sağlanması ve faaliyete geçirilmesi sürecidir.⁵

¹Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1.Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004, s.172

² Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008, s.3

³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2006, s.5

⁴ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006, s.14

⁵ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008, s.6

İnsan Kaynakları Yönetimi, her yöneticinin ana işlevlerinden biri olarak ifade edilebilir. Her yönetici bir bakıma İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak görülmekte ve bu durum her yöneticinin işgören bulma, görüşme, seçme, eğitim gibi faaliyetlerin içinde olmasından kaynaklanmaktadır.⁶

İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde görev yapan insanların birbirleriyle ve işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ile bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerdir.⁷

İnsan kaynakları yönetimi, en sade biçimiyle örgütte insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur. İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye eleman alımı, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş ve işgören değerlendirilmesi, kariyer, ücret, motivasyon, işgören-işveren ilişkisi, sağlık hizmetleri gibi faktörleri içine alan bir süreci içermektedir.⁸

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili faaliyetler, işletmede eleman seçimi, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme, ücret yönetimi gibi çalışmalarını kapsar. Üretim faktörleri içinde farklılığı yaratan insanın niteliksel özellikleridir. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili faaliyetler, işletmede çalışanların daha etkili ve verimli olmalarına ilişkin çalışmalarını içerir.⁹

İnsan Kaynakları kavramının ortaya çıkmasıyla, işletmede çalışan insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha değerli bir kaynak haline gelmiştir. İşletmede kullanılan teknoloji yatırımı, karlılık ve verimlilik için sermaye kullanılıyorsa, insan kaynağına da en az o kadar yatırım yapılması gerekliliği İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temelini oluşturmaktadır. İşe alma, eğitim, iş analizi, iş değerlendirme ve performans değerlendirme konusunda sanayi psikolojisinin katkıları; öğrenme, motivasyon, çatışma yönetimi, ödüllendirme, ekip oluşturma, iletişim, değişim yönetimi ve örgüt geliştirme konularında örgüt psikolojisi ve örgütsel

⁶ Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s.19

⁷Zahide Şimşek, "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.4

⁸Kazım Develioğlu, Gürkan Haşit ve Üstün Güven Bağcı, "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama", [Electronic Version], Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, 12, (23.11.2008), s.195

⁹ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2007, s.124

davranışın katkıları; iş tasarım ve metotları, insan makine ve iş çevresi uyumu bakımından ergonominin katkıları; örgüt kültürü, alt ve uluslar arası kültürler bakımından antropolojinin katkıları; güç ve siyasal etkiler konularında siyasal bilimlerin katkıları İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çerçevesini belirlemektedir.¹⁰

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ortaya çıkmasında; artan rekabet koşulları, işletmenin toplumdaki niteliğinin değişmesi, teknolojinin neden olduğu değişimler, küreselleşme, ekonomik yapılardaki dönüşümler, işgörenlerin beklentilerindeki değişimler gibi birçok etken yer almaktadır. Bu etkenler sonucunda işletmeler kaynaklarını değişimlere uymasını sağlamak zorunda kalmışlardır. İnsan kaynağının geliştirilebilir ve kapasitesinin arttırılabilir nitelikte olması, onu diğer işletme kaynakları gibi bir maliyet unsuru değil, bir yatırım unsuru olarak ele alınılmasını sağlamakta ve insan kaynakları yönetimi'nin işletme kaynakları arasındaki önemini açıkça ortaya koymaktadır.¹¹

İnsan Kaynakları; üretim, pazarlama, finans, halkla ilişkiler gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme işlevi olarak ifade edilebilir. Üretim yönetiminin konusu ürün veya hizmet, finansal yönetimin konusu para ise, İnsan Kaynakları'nın konusu da insandır.¹²

Makro seviyede İnsan Kaynakları Yönetimi; örgütün ihtiyaçları doğrultusunda en uygun insan kaynağını, en ekonomik biçimde tedarik etme, iş tanımlarını hazırlama, görev ve sorumluluklarını belirleme, işleri değerlendirme, çalışanları eğitme ve geliştirme, kariyerlerini planlama, performanslarını ölçme, ücretlerini belirleme ve insan kaynağını örgüt amaçları istikametinde planlama, örgütleme, yönlendirme, koordine etme, kontrol etme ve insan kaynağına her açıdan yatırım yapmaktır. Mikro model olarak ise, İnsan Kaynakları Yönetimi ise Şekil 1'de görülmektedir.¹³

¹⁰ Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2003, s.27-29

¹¹ Bayraktaroğlu, s.6

¹² Olcay Bige Aşkun, "Oyun Kuramının "Kazan Kazan" Paradigması Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin İrdelenmesi", **Öneri Dergisi**, Cilt.5, Sayı.20, (Haziran 2003), s.151

¹³ Saruhan ve Özdemir, s.172-173

Yukarıda da kısaca bahsedilen literatürdeki İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlarında genellikle üç tipte yaklaşım benimsenmektedir,¹⁴

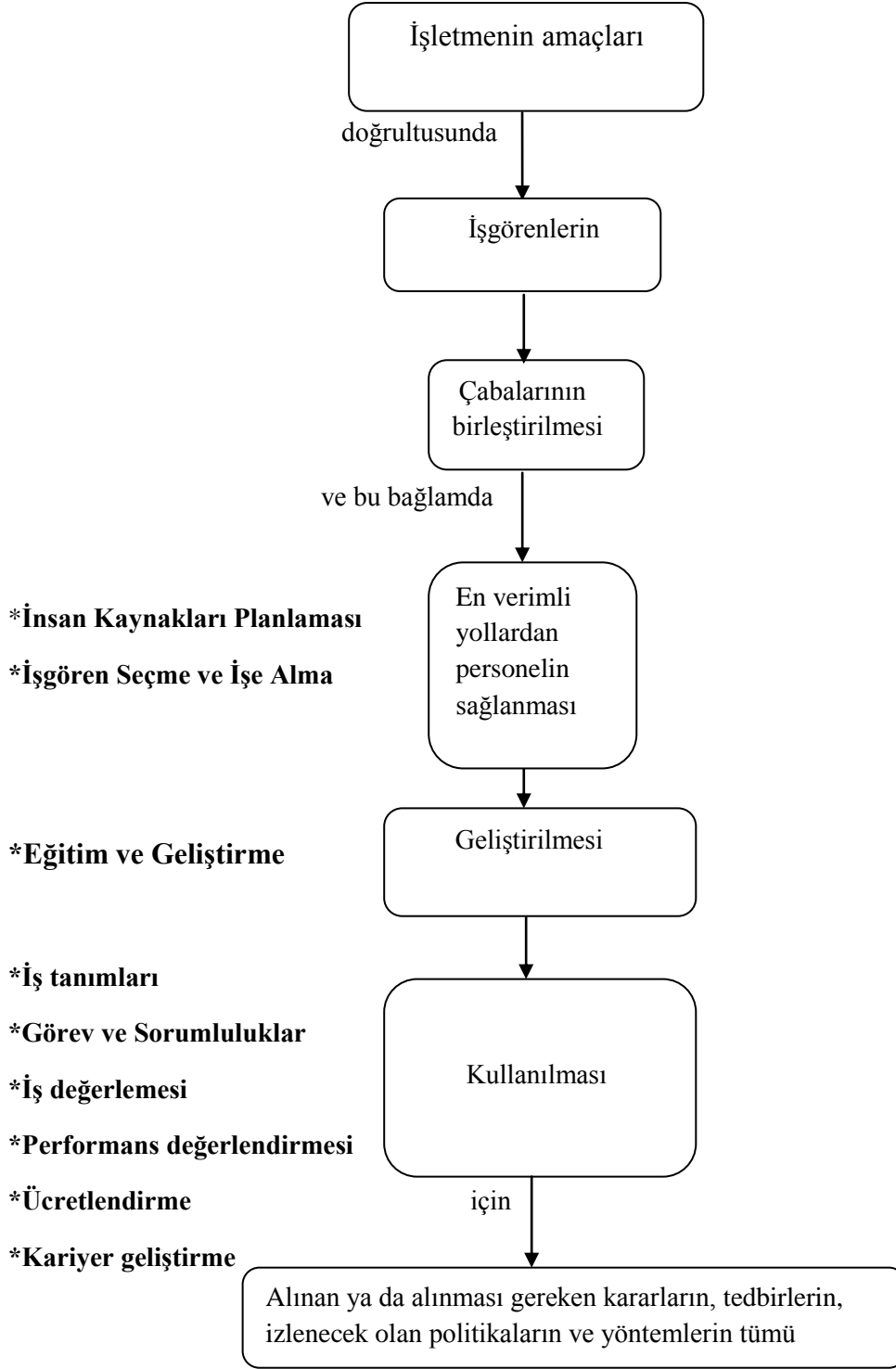
-İnsan Kaynakları Yönetimi'ni Personel Yönetimi kavramına verilen yeni bir isim olarak gören yaklaşım: Buradaki yaklaşımla, birçok örgütte personel yöneticilerine verilen personel müdürü gibi ünvanların İnsan Kaynakları Yöneticisi ünvanıyla değiştirilmiştir.

-İnsan Kaynakları Yönetimi'ni Personel Yönetimi kavramından farklı görülmesi ile İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir kurama dayandırılmasını öne süren yaklaşım: Buradaki yaklaşım, İnsan Kaynakları Yöneticilerine İnsan Kaynakları Yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Bu amaçla geliştirilen kuram İnsan Kaynakları politikaları, İnsan Kaynakları ve örgütsel çıktılar üzerine odaklanmaktadır.

- İnsan Kaynakları Yönetimi'ni stratejik bir unsur olarak kabul etmekte olan yaklaşım: Buradaki yaklaşım, örgütlerin İnsan Kaynakları'nı nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusuna odaklanmaktadır.

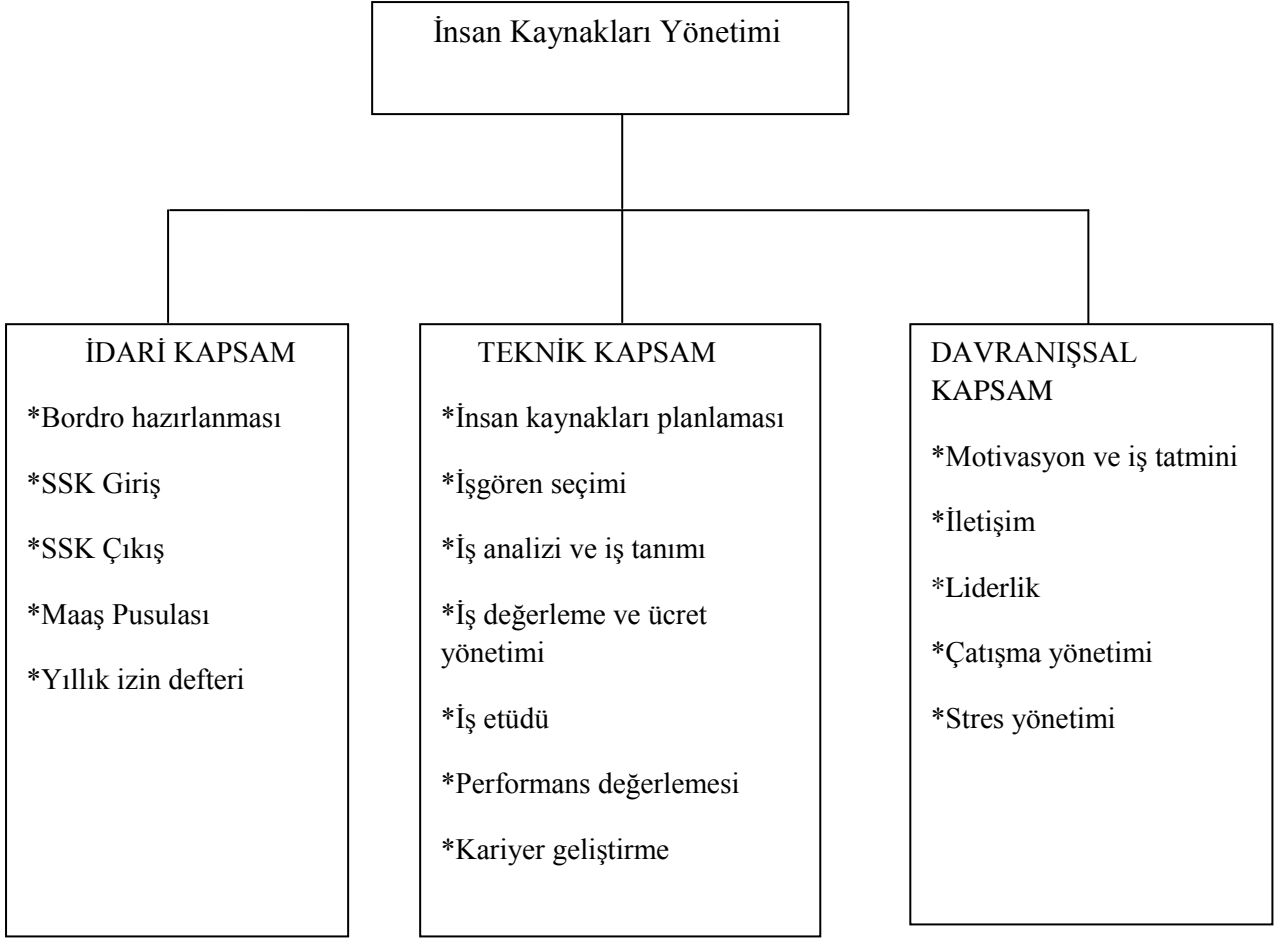
¹⁴ Fatih Doğanoğlu, "Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi", **Öneri Dergisi**, Cilt.4, Sayı.16 (Haziran 2001), s.174

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Modeli(Mikro)



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Modeli(Mikro)

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI



Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Kaynak: Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1.Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004, s.174

İnsan kaynakları yönetimine geçişin yaşanmadığı Personel yönetimi yıllarında teknik ve davranışsal kapsam uygulamaları gerçekleştirilmemiş yalnızca idari kapsamdaki işler yapılmıştır. Günümüzde de küçük işletmelerde idari kapsamdaki işler yapılmakta, teknik ve davranışsal kapsam üzerinde çalışılabilmesi ve konunun uzmanlarının istihdam edilmesi için işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamındaki işler; rutin olan ancak hem çalışanlara hem de devlete karşı sorumluluktaki işleri içerir. Teknik kapsamdaki işler ise, işler için gereken zaman ve metotların tespiti, işletmenin ihtiyacı olan ve

olacağı düşünölen insan kaynağı miktarı ve niteliğinin belirlenmesi, işletmede yapılan işlerin ve bu işleri yapan kişilerin değeriendirilmesi, bu değerilemeye bağı ücret sisteminin geliştirilmesi, kariyer geliştirilmesini içermektedir. Son olarak davranışsal kapsamdaki işler, çalışanların motivasyonunu arttırmayı, örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin sağlanması, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesine yöneliktir.¹⁵

C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amacı; işletmenin hedeflerine en verimli şekilde ulaşmasını sağlamaktır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde en önemli faktörün insan olacağı sebebiyle İnsan Kaynakları Yönetimi insan ilişkilerine odaklanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkilerine odaklanarak işletmenin başarıya ulaşmasını sağlar.¹⁶

Başka bir kaynağı göre ise;¹⁷

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amacı, örgüt içinde sağlıklı insan ilişkileri gerçekleştirmektir. Sağlıklı insan ilişkileri açık ve olumlu ilişkiler olmakla birlikte uygun iş sonuçları ve çalışma yerinde mutluluk verir. Sağlıklı insan ilişkilerinin yaşandığı ortamda, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek daha kolaydır.

Bir diğeri yazar ise İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amacından şöyle bahsetmektedir;¹⁸

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amacı bireysel ve toplumsal açıdan, örgütün faydası için İnsan Kaynakları'nın optimum düzeyde kullanılmasının sağlanmasıdır. Bu temel amacın yanında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin diğeri amaçları şöyledir;

-Yönetimde, örgütün amaçlarına işğörenleri aracılığı ile ulaşabileceğı bilincini oluşturmak

¹⁵ Saruhan ve Özdemir,s.174-175

¹⁶ Fındıkçı, s.13

¹⁷Canan Çetin (Ed.), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu)**, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2001, s.76

¹⁸ Doğanoğlu, s.175

-İşgörenden yeteneklerinden gerektiği kadar yararlanmak ve potansiyellerini rasyonel şekilde değerlendirmek

-İşgörenden ve örgütün performanslarını yükseltmek ve işgörenden örgütün başarısına katkıda bulunmalarını sağlamak

-İnsan Kaynağı politikalarını örgüt planlarıyla bütünleştirmek, uygun bir örgüt kültürü geliştirmek

-İnsan Kaynakları'nı örgütün ihtiyaçlarına uygun hale getirmek ve performansı yükseltmek amacıyla örgüt stratejileri ile uygun işgörenden ve istihdam politikaları geliştirmek

-İşgörenden enerjilerini ve kabiliyetlerini ortaya çıkabilmesini sağlayacak bir ortam oluşturmak

-Yaratıcılığı,ekip çalışmasını ve toplam kalite anlayışını özendirerek uygun şartları sağlamak şeklindedir.

D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK NİTELİĞİ

Günümüz dünyasında örgütlerde çalışan insanlar işletmeler için en değerli varlıklardır. Çünkü işletmelerin başarıya ulaşması için en önemli rolü onlar üstlenmektedir. Eğer işletmeler rakiplerine göre içsel üstünlüklerini oluşturmak ve rekabet avantajı kazanmak istiyorlarsa bunu gerçekleştirecek olan insanları bulmak, işe almak, motive etmek, verimliliğini yükseltmek, örgütsel bağlılığı sağlamak, adil bir şekilde başarılarını değerlendirmek ve kariyer yapabilmelerine olanak sağlamalıdır. O halde, İnsan Kaynakları Yönetimi önemli stratejik bir araçtır ve rekabet avantajının yaratılmasında çok önemli bir niteliğe sahiptir.¹⁹

Örgütün genel iş stratejisinin desteklenmesi amacıyla İnsan Kaynakları Yönetimi de gerekli stratejiler geliştirmelidir. İyi tanımlanmış bir İnsan Kaynakları stratejisine sahip olup İnsan Kaynakları ile bütünleştirilmiş bir işletme stratejisiyle çalışan bir örgüt rekabet üstünlüğüne sahiptir. İşletmelerin açıkça belirlenmiş misyon ve vizyonları yoksa, bunların gerçekleşmesi amacıyla oluşturulan stratejiler içinde İnsan Kaynakları Yönetimi stratejileri yoksa ve İnsan Kaynakları Yönetimi üst yönetimde temsil edilmiyorsa bu işletmelerde personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş yaşanmamıştır.²⁰

İnsan Kaynakları stratejileri; örgütteki insanların yönetilme yollarını İnsan Kaynakları politika ve uygulamalarına dönüştüren bir felsefedir. İnsan Kaynakları stratejileri, İnsan Kaynakları politikaları ve uygulamalarının bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Bu durum bütünsel tutarlılığı gerçekleştirir. İnsan Kaynaklarını içermeyen örgütsel stratejilerin başarılı olma imkanı yoktur.²¹

İnsan Kaynakları Yönetimi stratejileri; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirerek işletmenin işgücünden en etkin bir şekilde yararlanılarak örgüt

¹⁹Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003, s.379

²⁰ Uyargil ve diğerleri, s.20

²¹ Tamer Keçecioglu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s.67

verimliliğinin arttırılmasını hedeflemektedirler. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri'nin her biri için stratejiler formüle edilip uygulamaya alınmalıdır.²²

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları strateji ve uygulamalarının, organizasyonun strateji ve değerleriyle tutarlı bir şekilde planlanması ve yönetimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmeyi bütün çevresi ile birleştiren bütüncül bir yapı içinde ele alarak, insan kaynakları yönetimini bu çerçevede kullanan organize edici bir süreç olarak tanımlanabilir.²³

Geleneksel İnsan Kaynakları paradigması; İnsan Kaynakları politikaları, işlevleri ve programlarının örgütsel amaçların gerçekleşmesine olan katkısını açık bir şekilde ortaya koyan bir yaklaşımdır.²⁴ İnsan Kaynakları İşlevleri'nin uygulanmasına yönelik olan geleneksel yaklaşım başarılı bir dönüşüm süreci ile örgütün ve yöneticilerin yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması ile stratejik bir role bürünmüştür.²⁵

Günümüzdeki İnsan Kaynakları literatürü ağırlıklı olarak İnsan Kaynakları'nın stratejik rolü üzerinde durmaktadır. İnsan Kaynakları, üst yönetiminin gerçek bir partneri olduğu durumlarda, işletme başarısı açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Yapılan sistematik araştırmalar, işletmelerde geleneksel olarak uygulanan İnsan Kaynakları'nın, stratejik partner olarak görülmesi ile başarıya ulaşabileceğini ortaya koymuştur.²⁶

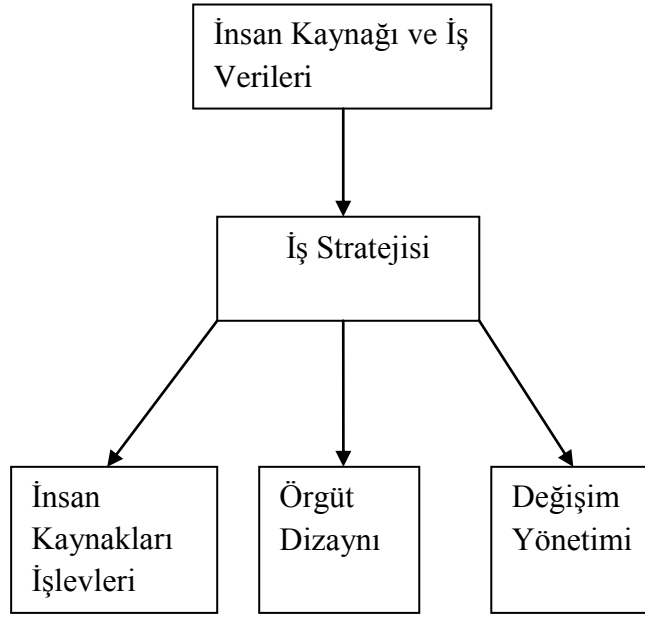
²² Alim Aydın, “ İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, **Öneri Dergisi**, Cilt.3, Sayı.13, (Ocak 2000), s.81

²³ Mustafa Taştan, “Yeniden Yapılanma Sürecinde Zincir Mağazalarında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolü ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007),s.106

²⁴ John W. Boudreau ve Peter M. Ramstad, “Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm For A New Strategy Definition”, *Human Resource Management*, 2005, 44, 2, Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009)

²⁵ Michael Beer, “The Transformation Of The Human Resource Function: Resolving The Tension Between A Traditional Administrative And A New Strategic Role”, *Human Resource Management*, 1997, 36, 1, Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009)

²⁶ Mark V. Roehling ve diğerleri, “The Future Of HR Management Research Needs And Directions”, *Human Resource Management*, 2005, 44, 2, Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009)



Şekil 3. Stratejik Partner Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Edward E. Lawyer, "From Human Resource Management To Organizational Effectiveness", *Human Resource Management*, 2005, 44, 2, Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009)

II. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgüt için çalışanları doğrudan etkileyen ya da onlardan etkilenen yönetim kararlarının ve uygulamalarının tümünü içermektedir. Bu sebeple işletmelerin üretim, hizmet ya da pazarlama alanında faaliyet göstermeleri veya küçük, orta ya da büyük olmaları fark etmeksizin hepsinde mutlaka insan kaynakları yönetilmekte ve bu amaçla çeşitli işlevler yerine getirilmektedir. İşletmede insan kaynakları yönetimi amacıyla ayrı bir bölümün oluşturulması, bu bölümün belirli bir büyüklüğe sahip olması, insan kaynakları yönetimine yönelik uzmanlık gerektiren faaliyetlerin yerine getirilmesi, bölümün doğrudan tepe yönetimine bağlanması, bölümden birinci derecede sorumlu kişinin örgütteki hiyerarşik düzeyinin ve unvanının diğer bölüm yöneticilerinin altında olmaması, bölüm yöneticisinin stratejik kararlara katılması gibi göstergeler bu bölüme gereken önemin verilişinin kanıtıdır. İşletmedeki insan kaynakları işlevleri ayrı bir bölüm varsa o bölüm tarafından, eğer yoksa her bölümün yöneticisi tarafından gerçekleştirilir. Her kademe yöneticisi aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisi sayılsa da aslında insan kaynakları yönetimi bütün işletmelerde ayrı bir bölüm olarak yerine getirilmesi gereken işlevsel sorumluluk

alanıdır. İşletmedeki insan kaynakları bölümü ilk kurulduğu zaman küçüktür ve muhasebe ya da büro yöneticisi gibi orta düzeyde bir yöneticinin sorumluluğu içindedir. Bu tür bölümlerdeki görevler bordroların hazırlanması, ücretlerin ödenmesi, işgören özlük işlerinin yapılması, işgören kayıtlarının tutulması ile sınırlıdır. Talepler geliştiği zaman, insan kaynakları bölümü daha karmaşık ve önemli hale gelir ve artan önem, insan kaynakları bölümünden birinci derecede sorumlu kişinin doğrudan genel müdüre bağlanması ve unvanının değiştirilmesi ile gösterilir. Artan karmaşıklık örgüt yapısının gelişmesine sebep olur. Bölümün büyüklüğü ve bütçesi ona verilen önemin bir göstergesi olarak görülebilir. İnsan kaynakları bölümünün büyüklüğü, büyük ölçüde destek verdiği örgütün büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir.²⁷

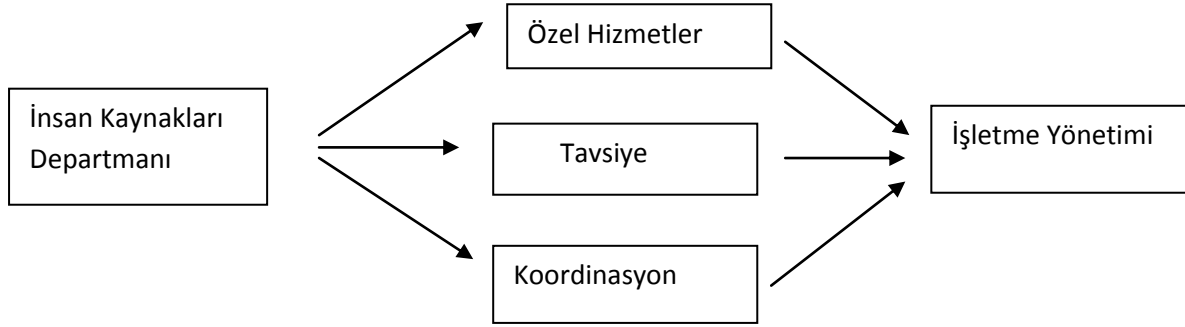
İnsan Kaynakları Yöneticileri, insan kaynağından azami verim alabilmek için; girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeli, işgörenlerin bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine imkan veren sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla işgörenin örgütle mümkün olduğunca bütünleşmesini sağlamalıdır.²⁸

İnsan kaynakları departmanı üç kategoride destek sağlamaktadır. Bunlardan ilki özel hizmetler alanında olup örnek olarak işgören kayıtlarının tutulması ve oryantasyon, ikinci kategoride ise tavsiye desteği olarak disiplin konuları ve işgören seçimi ile işe alma süreci örnekleridir. Son aşama koordinasyon aşamasıdır ve burada ise performans değerlendirme ve ücret konularındaki örnekler verilebilir.²⁹

²⁷Serap Benligiray, “İşletmelerimizde İnsan Kaynakları Bölümlerinin ve Yöneticilerinin Önemi”, **Öneri Dergisi**, Cilt.7, Sayı.25 (Ocak 2006), s.69-70

²⁸ Taylan Sulaoğlu, “Bilgi Ekonomisi’nde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nden Beklenenler”, **Öneri Dergisi**, Cilt.5, Sayı.17, (Ocak 2002), s.171

²⁹ Lloyd L. Byars ve Leslie Rue, **Human Resource Management**, 6.Baskı, U.S.A.: McGraw Hill, 2000, s.6



Şekil 4. İnsan Kaynakları Departmanının Sağladığı Üç Destek

Kaynak: Lloyd L. Byars ve Leslie Rue, **Human Resource Management**, 6.Baskı, U.S.A.: McGraw Hill, 2000, s.7

Özel Hizmetler	Tavsiyeler	Koordinasyon
-İşgören kayıtlarının tutulması -Oryantasyon	-Disiplin sorunları -İşgören seçimi ve işe alma süreci	-Performans değerlendirme -Ücret Yönetimi

Tablo 1. İnsan Kaynakları Departmanının Sağladığı Desteklere Örnekler

Kaynak: Lloyd L. Byars ve Leslie Rue, **Human Resource Management**, 6.Baskı, U.S.A.: McGraw Hill, 2000, s.6

A. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ AMAÇ, HEDEF VE POLİTİKALARI

Bir kaynağa göre şöyle ifade edilebilir;³⁰

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde etkili olan amaçlar, belirli bir süre içinde, gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar olarak ifade edilebilir. Amaçların belirgin ifadesi ise örgütün hedefini göstermesidir. Örgütsel amaç ve hedefler, diğer işletme faaliyetlerinde olduğu gibi İnsan Kaynakları Yönetimi'ne ilişkin faaliyetler için de belirleyicidir. İnsan Kaynakları Yöneticileri, İnsan Kaynakları İşlevleri'ni yerine getirirken örgütün amaç ve hedefleri ile bunlara ulaşılmasına yönelik

³⁰ Bingöl, s.71-72

olarak yapılan planları dikkate almak durumundadırlar. Çünkü İnsan Kaynakları Yönetimi, bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için katkıda bulunmaktadır. Politikalar ise, bir örgütün amaçları ve hedefleriyle ilgilidir. Bunları gerçekleştirmek için gereken eylemlere yol göstermektedir. Bu sebeple politikalar, yönetim süreçlerinin üstesinden araçları sağlarlar ve karar almada yol göstericidirler. Politikalar, yöneticilerin yaptığı işleri nasıl başaracağı konusunda etkili ve yol göstericidir. İnsan Kaynakları Yönetimi alanında politikalar oluşturularak, yöneticilerin hedeflere ulaşmak için izleyecekleri yollar ortaya konulmaktadır. Böylece yöneticiler, hangi konuda nasıl davranacaklarını bilmiş olurlar. Sonuçta, örgüt çapında ve zaman boyutunda tutarlı davranılmış olur. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne ilişkin bazı politika ifadeleri;

-İşgörenlere çalışacakları güvenli bir işyeri sağlanması

-Tüm işgörenleri mümkün olduğunca beşeri potansiyellerini kullanmalarını sağlamak

-Hem nitelik, hem de nicelik olarak yüksek verimlilik sağlamak için parasal ödüller verilmesi

-Mevcut işgörenlerden performans düzeyleri uygun olanların boşalan üst pozisyonlara terfilerine öncelik sağlamak

olarak sıralanabilir.

Başka bir kaynağa göre ise;³¹

İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları eğitim, ücret yönetimi, işgören ile yönetim arasındaki iletişim gibi konuları kapsamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları eğitim konusundaki çalışmalara özel bir önem vermektedir. Eğitim programları işgörenlerin sahip olduğu vasıfların sınırlarını ve niteliğini arttırarak, gerçekleştirilen görevlerin düzeyini genişleterek fonksiyonel esnekliği desteklemelidir.

³¹ Doğanoğlu, s.175

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Günümüzde işletmelerde İnsan Kaynakları Departmanları, işletme ile işgörenin işbirliğini sağlamak konusunda en önemli rolü üstlenmektedir. İnsan Kaynakları Departmanlarına ait işlevler çoğu kez belki de farklı bakış açılarıyla sıralanmış belli işlevler aynı kalırken bazıları değişiklik göstermiştir.³² Burada günümüz literatüründe güncel olarak irdelenen işlevler ele alınmaktadır.

I. İŞ ANALİZİ VE İŞ DİZAYNI

A. İŞ ANALİZİ KAVRAMI

1. İş Analizinin Tanımı ve Kapsamı

İş analizi, işin hesap verilebilirliğini, sorumluluklarını ve görevlerini tanımlamak için kullanılan teknik bir süreç olmakla beraber, işte yapılanların tanımlanmasını, iş gereklerinin, bilginin ve bunu icra edecek gerekli yeteneklerin ve bulunması gereken koşulların kesinlikle ve tam olarak belirlenmesini kapsar.³³

İş analizi, bir işin öğeleri ile işin çeşitli etmenler açısından içinde bulunmakta olduğu durumu ve diğer işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışma olarak ifade edilebilir.³⁴

İş analizi, bir örgütün yaptığı işlerle ilgili bilgileri toplama, işleri detaylı olarak inceleme, analiz etme ve diğer İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri için temel oluşturulması faaliyetidir. İş analizi ile tüm işler ayrıntıları olarak incelenir, işlerin yapılması için uygun ortam, gerekli alet ve makineler, işgören özellikleri gibi önemli unsurlar belirlenmektedir. Daha sonra bu bulgular iş tanımları ve iş gerekleri biçimine dönüştürülerek özet bilgi haline getirilmektedirler.³⁵

³²Aşkun, s.151

³³Edip Örucü ve Mustafa Mortaş, "Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği)", [Electronic Version], Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2005 , 12, 1, (23.11.2008), s.24

³⁴M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1996, s.60

³⁵Betül Gümüş, "İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.9

İşlerin içerikleri ile ilgili sistematik bir araştırma olan iş analizi, işin gerektirdiği fiziksel koşullar ve işin sorumluluğun gerektirdiği nitelikleri belirlemektedir. İş analizinin içerdiği bilgiler, gerçekleşen faaliyetler ve bunların nasıl, ne zaman ve niçin, hangi makine, alet, teçhizat kullanıldığı, diğer işlerle olan ilişkileri, fiziksel ve sosyal çalışma şartları, işin gerektirdiği eğitim, beceri ve yeteneklerden oluşmaktadır.³⁶

İş analizi; gözlem, anket, mülakat gibi teknikler kullanılarak bir işin içeriğini, yapısını, türünü, işin yapılması için gereken zamanı, yöntemi ve bireysel yeteneklerinin belirlenmesi sürecidir. Kısaca, bir işe ait tüm detayların ortaya konulması yönündeki çalışmalar olarak tanımlanabilir. İş analizleri ile yapılan işlerle ilgili birçok veri elde edilmektedir. İş analizleri genel olarak işletmeye alınacak kişilerde olması gereken özelliklerin belirlenmesinde, seçme sürecine dair standartların oluşturulmasında, insan kaynakları planlamasında, performans değerlemesi için gereken verilerin sağlanmasında ve ücret sisteminin oluşturulmasında kullanılır. İş analizinin temel amacı görev, yetki ve sorumlulukların belirlenerek iş tanımlarının oluşturulmasıdır.³⁷

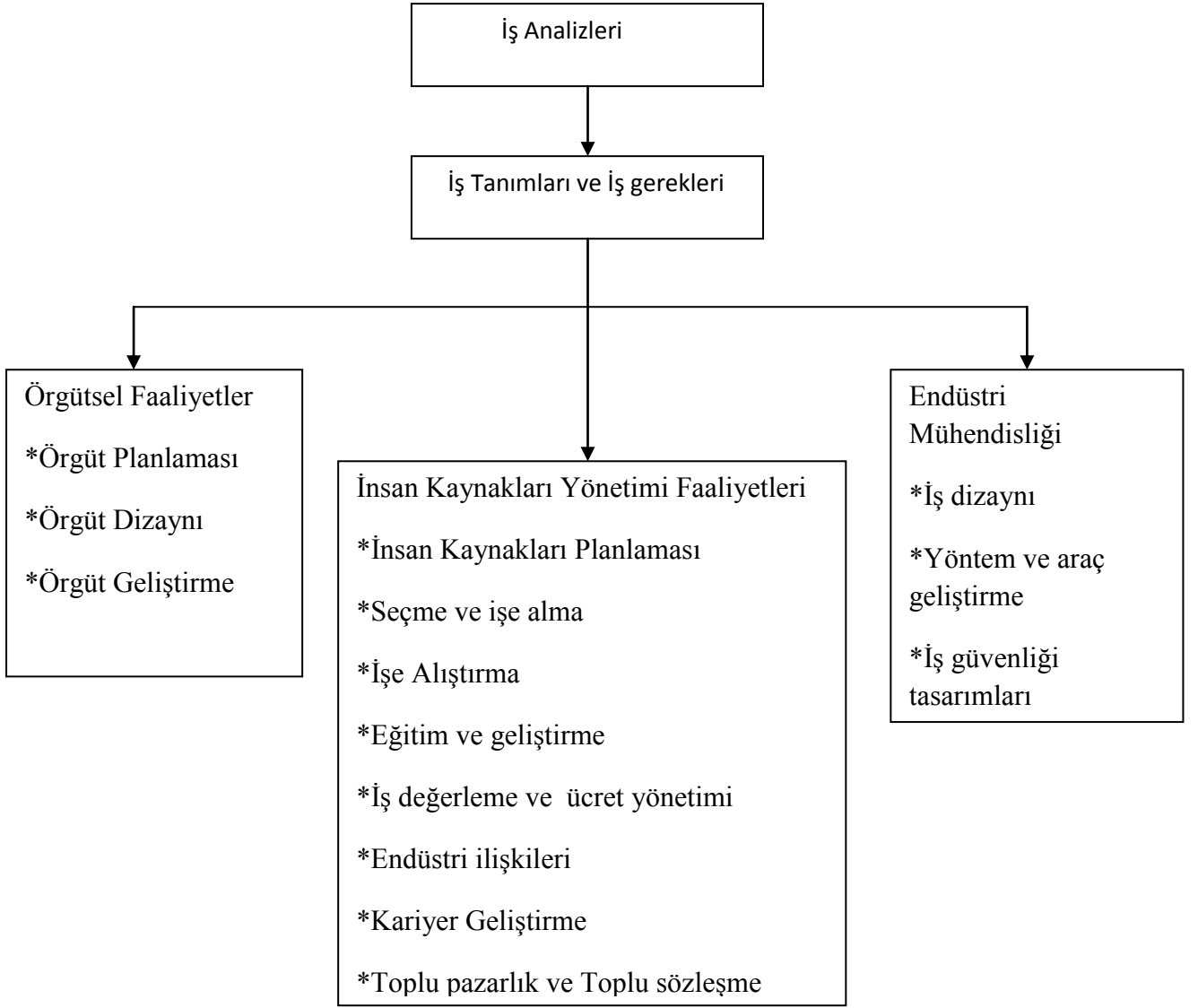
İş analizi, bir örgütte işgörenler tarafından yerine getirilen bütün işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analiziyle, örgütteki bütün işler hakkında bilgiler toplanır ve kaydedilir. İş analizi, sadece işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi, işin başarılması için işgörenlerde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içermektedir. En genel biçimde iş analizi; bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yerine getirilmesi için bu işi üstlenen kişilerde olması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi sürecidir.³⁸ İş analizi, herhangi bir işe ilişkin gerekli bilgilerin toplanması çabası olarak ifade edildiğinde, işgörenin neyi, nasıl, neden ve hangi bilgi ve becerilerle yapıldığının araştırılması gerektiği anlaşılmaktadır.³⁹

³⁶ Wendell L. French, **Human Resource Management**, 3.Baskı, U.S.A.: Houghton Mifflin Company, 1994, s.166-167

³⁷ Saruhan ve Özdemir, s.177

³⁸ Can ve Kavuncubaşı, s.53

³⁹ Ezgi Erdem, “İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.34



Şekil 5. İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar

Kaynak: Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008, s.31

2. İş Analizinin Gelişimi

Geleneksel işgücünü verimli ve üretken hale getirmiş olan, en iyi tek yol anlayışını benimseyen F.Taylor olmuştur.⁴⁰ F.Taylor, işi ilk defa incelemeye başladıktan sonraki on yıl içerisinde, işgöreninin verimliliğini daha önceleri hiç görülmemiş bir biçimde artmaya başlamıştır. İşgöreninin verimli olması için ilk adım olarak işe bakmak gerekmiş böylelikle işi oluşturan hareketler analiz edilmiştir. İkinci adım olarak her

⁴⁰Peter F. Drucker, **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, Mehmet Zaman(çev.), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003, s.114

hareketin, gerektirdiği fiziksel çabayı ve kapsadığı süreyi kaydetmek oluşturmaktadır. Daha sonra gerekli olmayan hareketler elenir. Devamında, bitmiş ürünün elde edilmesi için gereken hareketlerin her biri, en basit şekilde, en kolay biçimde, en az gücü ve zamanı gerektirecek biçimde ayarlanır. Bu hareketler tekrar bir işe bağlı olarak mantıklı bir şekilde sıraya konur. Son olarak ise hareketleri yapmaya yarayan aletler yeniden tasarlanmaktadır. F.Taylor, prensipleri bakımında oldukça açıktır ve bu metotları bulması için yirmi yıl deney yapması gerekmiştir. Son yüzyılda çok sayıda değişiklik ve düzeltme yapılmıştır. Taylor, metodunu iş analizi veya iş yönetimi olarak ifade etmiştir. Yirmi yıl sonra bu bilimsel yönetim olarak yeniden adlandırılmıştır. Bir yirmi yıl daha geçtikten sonra, ikinci dünya savaşından sonra, ABD ve Japonya'da Endüstri Mühendisliği, Almanya'da ise rasyonelleştirme olarak bilinmektedir. Son yüzyılda işgörenlerin verimliliğini ve ücretlerini artırmak için kullanılan metotlarda Taylor prensipleri ele alınmıştır. İş zenginleştirilmesi, iş rotasyonu gibi işgörenin yorgunluğunu azaltmak ve bu şekilde verimliliği arttırmak için Taylor metotları kullanılmıştır.⁴¹

3. İş Analizinin Amaçları

İş analizinin amaçlarını İnsan Kaynakları Yönetimi ve Üretim Yönetimi olmak üzere iki açıdan özetleyecek olursak;⁴²

a. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından

İş analizi yoluyla oluşturulan iş tanımları ve iş gerekleri İnsan Kaynakları Yönetimi alanında aşağıdaki konularda kullanılır;

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İşgören bulma ve seçme
- Eğitim ve Geliştirme
- İş Değerleme ve Ücret Yönetimi
- Performans Değerlendirme

⁴¹Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İrfan Bahçıvangil ve Gülenay Gorbon(çev.) , İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2007, s.152-154

⁴² Uğur, s.57-58

-İş Güvenliği

-Örgüt Yapısını oluşturma

b. Üretim Yönetimi Açısından

İş analizi bilgilerinden, endüstri mühendisliği konuları olarak değerlendirilen üretim alanındaki aşağıdaki konularda çok sık yararlanılır;

-İşlerle ilgili standartların belirlenmesi

-İş geliştirilmesi ve iş dizaynı

-İş basitleştirme

-Hareket ve zaman etütleri

-Üretim sisteminin geliştirilmesi

İş analizi çalışmalarındaki bilgiler, mikro planda İnsan Kaynakları Yönetimi açısından ve Üretim Yönetimi açısından etkili sonuçlara ulaşılması amacıyla kullanılabilir. Makro planda ise, işletmelerde yapılmış olan iş analizi bilgileri gelecek nesillerin meslek seçimi planlarında eğitim ve geliştirme alanlarında da önemli bir kılavuz görevi görür.

4. İş Analizi Süreci

İş analizinin yapılması oldukça zorlu ve zaman alıcı bir süreçtir. Bunun sebebi, toplanacak olan bilgilerin doğru olması için dikkat ve özen gösterilmesidir. İş analizi süreci üç aşamada incelenebilir;⁴³

-Hazırlık alışmaları

-Bilgilerin toplanması

-İş tanımı ve iş gereklerinin oluşturulması olarak değerlendirilebilir.

⁴³ Uğur,s.58

5. İş Tanımı ve İş Gereklere

İş analizi çalışmalarından elde edilen bilgiler ve veriler kullanılarak iş tanımları ve iş gereklere hazırlanır.⁴⁴

a. İş Tanımı

İş tanımı, iş analizi çalışmalarının sonucunda ortaya konan yazılı bir belgedir. İş tanımı, işin kapsamında bulunan eylem ve işlemlerin sorumluluk ve görevler ile olan ilişkilerinin ve birbirleriyle olan ilişkilerinin kaydedildiği formlardır.⁴⁵

İş tanımı, iş analizleri sonucunda elde edilen verilerin özetlendiği belgelerdir. İş tanımları sayesinde işletmedeki işgörenler yapılacak olan iş hakkında detaylı ve net bilgiye ulaşırlar.⁴⁶ İş tanımı, bir işgörenin yaptığı faaliyeti, işin nasıl yapıldığını, işin nerede ve ne zaman gerçekleştirildiğini açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir ifadedir. Bu bakımdan iş tanımları, iş analizinin ayrılmaz parçasıdır.⁴⁷

b. İş Gereklere

İş tanımı, işin fiziki ve çevresel yönlerini belirlerken, iş gereklere ise işi yapacak olan işgörende bulunması gereken kişisel özellikler ile ilgili yönlerini belirler.⁴⁸

İş gereklere, bir işin uygun bir şekilde yapılabilmesi için kişide bulunması gereken özelliklerdir. İş gereklere, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerle ve iş tanımlarının hazırlanmasının ardından, iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumlulukları temel alarak hazırlanır. İş gereklere, eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel becerilere ilişkin bilgileri içerir.⁴⁹

⁴⁴ Can ve Kavuncubaşı, s.62-63

⁴⁵ Gümüş,s.54

⁴⁶ Saruhan ve Özdemir,s.177

⁴⁷ Bingöl, s.98

⁴⁸Sibel Kula, “Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.72

⁴⁹ Uyargil ve diğerleri, s.70-71

B. İŞ DİZAYNI KAVRAMI

1. İş Dizaynının Tanımı ve Kapsamı

İş dizaynı, iş ve insan unsurlarının en uygun şekilde birleştirilerek işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli yaklaşımlarla düzenlenmesi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımlar ; iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ,iş zenginleştirme, kalite kontrol çemberleri ve bağımsız çalışma gruplarıdır.⁵⁰

2. İş Dizaynı Yaklaşımları

a. İş Basitleştirme

Bu yöntemde iş mümkün olduğu kadar en küçük parçalarına ayrılmakta ve bu şekilde verimlilik arttırılmaya çalışılmaktadır. Böylece işgörenler arasında uzmanlaşma sağlanacak, işgörenlerin işletme verimliliğine olan katkıları artacak ve nitelikli işgörene duyulan ihtiyaç azaltılacaktır. Bu durumda ise eğitim ve geliştirme faaliyetleri için de uzun zaman ayrılmayacaktır.⁵¹ İş basitleştirmenin temel yaklaşımı, bir işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az çaba harcayarak, daha az yorulularak, daha kısa zamanda ulaşmayı sağlamaktır.⁵²

b. İş Rotasyonu

Rotasyon, işgörenin değişik zamanlarda ve yerlerde, değişik görevler yapması olarak tanımlanabilir.⁵³ Kişinin işinden tatminsizlikleri bulunduğu ya da işiyle ilgili strese girdiğinde iş rotasyonu uygulanabilir. İş rotasyonu işgörenin geçici olarak bir işten alınıp başka bir işte çalışmasıdır. Bu şekilde farklı işlerde çalışan kişi yeni bilgi ve beceriler kazanarak kendine daha fazla güvenecektir.⁵⁴

c. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İş genişletme, bir kişinin aynı beceriyi ve bilgiyi gerektiren birden fazla benzer işi yapabilecek şekilde düzenlenmesidir. İş zenginleştirme , karmaşık bir akış bütününü

⁵⁰ Saruhan ve Özdemir, s.181

⁵¹Çağatay Başarır, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.68

⁵² Bingöl, s.105

⁵³Can ve Kavuncubaşı, s.89

⁵⁴Halil Can (Ed.), **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2006, s.260-261

meydana getiren birbirinden nitelik olarak farklı işlerin bir kişi tarafından yapılabilecek şekilde düzenlenmesidir.⁵⁵

İş genişletme, işgörenin tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesidir. Bu sebeple iş genişletme, uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını da ortadan kaldırarak monotonluğu azaltmaktadır.⁵⁶ İş genişletme, işin yatay olarak çeşitlendirilmesidir. İş zenginleştirme ise, faaliyet alanlarının dikey yönde genişletilmesidir.⁵⁷

d. Kalite Kontrol Çemberleri ve Bağımsız Çalışma Grupları

Kalite kontrol çemberleri, yönetime katılmanın, örgütün en alt kademelerine kadar ulaşmasını sağlar. 1960 yılında Japonya'da kalitenin iyileştirilmesi amacıyla başlatılan bir uygulamadır. Kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyette bulunan veya aynı birime bağlı olarak çalışan, sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü küçük gruplardır. Bu gruplar düzenli olarak toplanarak liderin teşvik ve desteğiyle, iş koşullarında belirlenen problemleri incelemek ve çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlar.⁵⁸

Kalite kontrol çemberlerinin oluşturulmasının, çalışanların motivasyonunu arttırmak, kalitenin iyileştirilmesini sağlamak, örgüt içi iletişimin daha etkin hale getirilmesi, çalışanların kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek, yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkileri arttırmak ve işletmenin gelişmesine katkıda bulunmak gibi çeşitli amaçları vardır.⁵⁹

Bağımsız çalışma grupları ise, hedefi belirlenmiş bir iş grubunun çalışma biçimi konusunda özgür bırakılarak yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilerek maliyetlerin azaltılmasıdır.⁶⁰

⁵⁵ Aykut Top, **Üretim Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Nobel Yayın, 2006, s.23

⁵⁶ Mehmet Marangoz ve Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", [Electronic Version], Doğu Üniversitesi Dergisi, 2007, 2, 8, (23.11.2008), s.204,

⁵⁷ Başarır, s.68-69

⁵⁸ Melek Vergüliele Tüz, **İşletmelerde Yönetim Modelleri Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı**, 1.Baskı, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004, s.67

⁵⁹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 5.Baskı, Bursa: Vipaş Yayın, 1998, s.169

⁶⁰ Saruhan ve Özdemir, s.183

II. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, İŞGÖREN SEÇİMİ VE İŞE ALMA

A. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMI

1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Kapsamı

Planlama, örgütün misyon ya da stratejik amaçlarını, bir dizi eylem programına çeviren ve örgüt içindekilerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere nasıl bir yol izlediklerini takip eden bir süreç olarak tanımlanabilir.⁶¹ İnsan Kaynakları planlaması bir örgütün ana amaçlarına uygun olarak insan kaynağının etkinliğini arttırmayı ve sağlayacağı yararı en yüksek seviyeye çıkarmayı hedef alan, kişinin yeteneklerini de bu amaçlara uygun olarak geliştirilmesini sağlamak suretiyle kullanma olanağı taşımakta olan bir planlama sürecidir. İnsan Kaynakları planlaması, gelecekteki işgücünün tahmin edilebilmesinin ötesinde, örgütteki bütün çalışanları ilgilendiren, onların haklarını korumakta olan, eğitimlerinden kariyerlerine, sosyal güvencelerine kadar uzanan çok geniş bir planlama sürecini kapsamaktadır.⁶² İnsan Kaynakları Planlaması, işletmeler açısından verimliliği dolayısıyla karlılığı etkilemekte olan ve belirleyen temel öğelerdendir.⁶³

İnsan Kaynakları Planlaması, işletmenin bugünkü ve gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerinin niteliksel ve niceliksel olarak saptanmasıdır. İşletmede yapılan işler zaman içinde değişime uğrayabilir. Bir takım işlerden vazgeçilebildiği gibi bazı işlerde yapılmaya başlanabilir. Buna ilave olarak işe devamsızlık, işten ayrılma, emeklilik gibi nedenlerle azalacak insan kaynağının önceden belirlenmesi içinde İnsan Kaynakları Planlamasına gerek duyulur. İnsan Kaynakları Planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu ve duyacağı insan kaynağı niteliklerini ve sayısını saptamaya yönelik çalışmalardır.⁶⁴

İnsan Kaynakları Planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı beceri, uzmanlık ve nitelikte kişiyi elde edilebilmesini sağlamak, arz talep dengesini sağlamak

⁶¹Peter F. Drucker ve diğerleri, **Şirketiniz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru**, Merih Şengönül(çev.) , İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 2008, s.87

⁶²Neslihan Okakin, “Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Öneri Dergisi**, Cilt.8, Sayı.30, (Haziran 2008), s.2

⁶³ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 1989, s.7

⁶⁴ Saruhan ve Özdemir,s.175

suretiyle planlar hazırlamak ve İnsan Kaynakları planlarının bu doğrultuda yürürlüğe konmasının sağlanmasıdır. İnsan Kaynakları planları, örgütteki çalışanların iç ve dış kaynaklardan sağlanmasına yönelik çabaları barındırmaktadır.⁶⁵ İnsan Kaynakları Planlaması, örgütün amaçları doğrultusunda ihtiyaç duyulan insan kaynağının değerlendirilmesidir. Örgüte gerekli insan kaynağı ihtiyacının sayısını, niteliği belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesi için önem arz etmektedir.⁶⁶

İnsan Kaynakları Planlaması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulması ve uygulamaların gerçekleştirilmesidir.⁶⁷

İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için bir plan oluşturulması İnsan Kaynakları planları ile sağlanmaktadır. İnsan Kaynakları planları ile doğru sayıda ve gereksinim duyulan işleri yapabilecek doğru niteliklere sahip çalışanı, doğru zamanda ve doğru yerde bulmak esas alınır. İşgücünün şimdiki envanteri çıkarılarak gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı insan kaynağının niteliği ve niceliği belirlenmektedir.⁶⁸

2. İnsan Kaynakları Planlamasının Niteliği ve Amaçları

İnsan Kaynakları Planlamasının niteliği ve amaçları şu şekildedir;⁶⁹

-İnsan Kaynakları Planlaması; örgütün gelecekte oluşabilecek insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve bunun karşılanması için yapılması gerekenlerdir.

-İnsan Kaynakları Planlaması; kısa, orta ve uzun vadeli geleceğe ilişkin tahminlerden oluşan bir karar alma sürecidir.

⁶⁵Nelarine Cornelius, **Human Resource Management: A Managerial Perspective**, 2.Baskı, U.K.: Cengage Learning Emea, 2001, s.34

⁶⁶John P. Wilson, **Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations**, 2.Baskı, Glasgow: Kogan Page Publishers, 2005, s.17

⁶⁷Fındıkçı, s.128

⁶⁸Gaye Küçükkaya, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.21

⁶⁹Uyargil ve diğerleri, s.103

-İnsan Kaynakları Planlaması; örgütü bütün olarak ilgilendiren amaç ve planlarla uyumlu olması gereken bir İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetidir.

-İnsan Kaynakları Planlamasının amacı, örgütün işgücü talebi ile arzını yani olması gerekenle olan işgücünü sayı, nitelik, yer ve zaman açısından dengeleyerek örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İnsan Kaynakları Planlaması, işletmelerin gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerini nasıl karşılayacaklarını belirtmesi bakımından önem taşımaktadır. İnsan Kaynakları Planlaması süreci genellikle, tahmin, programlama, değerlendirme ve kontrol gibi aşamalardan oluşmaktadır.⁷⁰

İnsan Kaynakları Planlaması süreci, dinamik bir çevrede ve işletmenin planlama süreciyle yakın ilişkili bir biçimde gerçekleşmektedir. İnsan Kaynakları Planlama çalışmalarına şirketin vizyonu, misyonu, stratejik amaçları ile İnsan Kaynakları Yönetimi felsefesi doğrultusunda başlanmaktadır. Bir örgütün işgören ihtiyacını belirleme, İnsan Kaynakları Planlama çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.⁷¹

4. İnsan Kaynakları Planlamasının Stratejik Niteliği

İnsan Kaynakları Planlaması yapılırken iç faktörlerin yanı sıra, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, rakiplerin durumu, talepteki değişiklikler gibi dış faktörlerdeki değişmelerin de dikkate alınması ve bütün bu değişkenlere göre tahmin ve düzenlemeler yapılmasına Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması denir. İşletmelerde insan kaynağının stratejik planlaması yapılırken; işletmenin ve çalışanların amaçlarının analizi, çalışanlara yönelik envanter hazırlanması, dış faktörlerdeki gelişmeleri analizi, İnsan Kaynakları stratejisinin belirlenmesi gibi aşamalardan geçilmektedir.⁷²

⁷⁰ Bayraktaroğlu, s.46

⁷¹ Bingöl, s.129

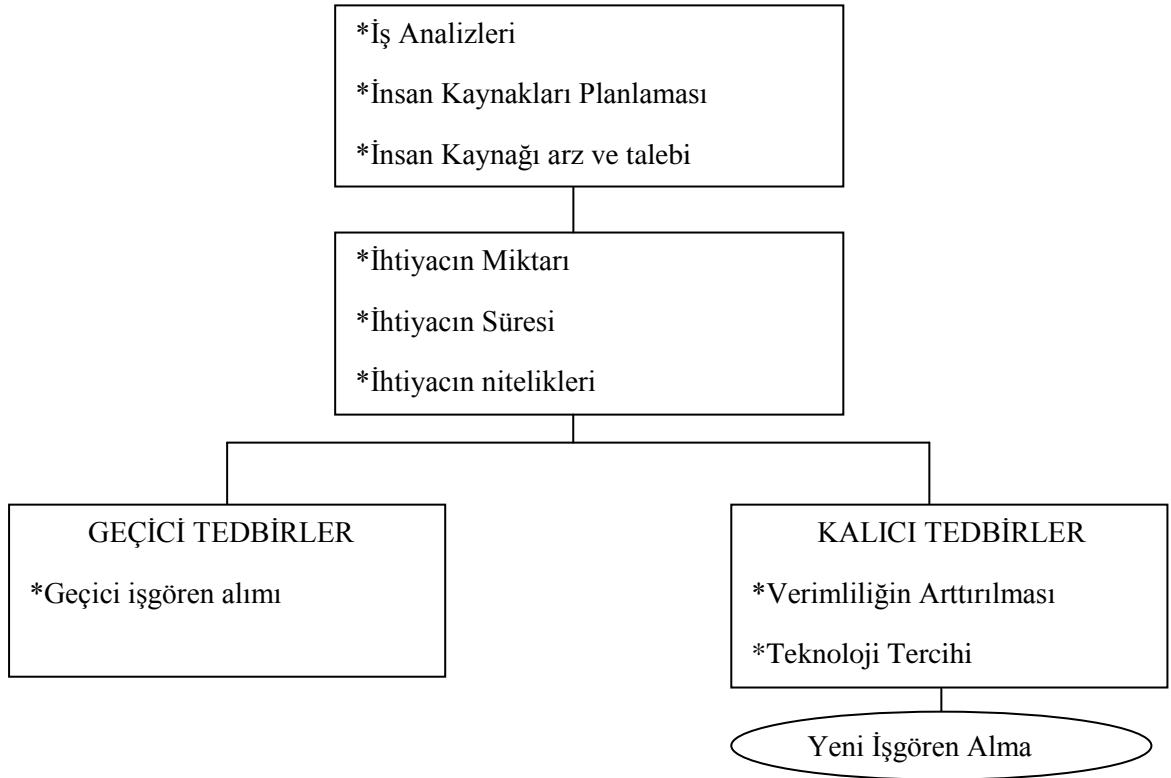
⁷² Uğur, s.88-89

B. İŞGÖREN SEÇİMİ VE İŞE ALMA KAVRAMI

1. İşgören İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmeler için gereken insan kaynağının, istenilen zamanda, yeterli sayıda ve nitelikte sağlanması İnsan Kaynakları Yönetiminin temel görevlerindedir. Bunun gerçekleşmesi için yapılması gereken ilk iş, insan kaynağı ihtiyacının tam olarak belirlenmesidir. İnsan kaynağı ihtiyacı belirlenirken aşağıdaki üç temel konudaki veriler dikkate alınmalıdır;⁷³

- İş analizi ve iş tanımları
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan kaynağının arz ve talebidir.



Şekil 6. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi

Kaynak: Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2003, s.95

⁷³ Uğur,s.91-92

2. İşgören Araştırma ve Bulma

İşgören bulma örgütte çalışmaya istekli yeterli sayıda aday insan kaynağı ile ilgili kayıtların bulunması ve hazır tutulmasını içermektedir. Bu şekilde örgütün ihtiyaç duyduğu zaman işe alabileceği işgören birikimi oluşturulur.⁷⁴

İşletmede meydana gelen insan kaynağı ihtiyacı; İç kaynaklardan yararlanma ve dış kaynaklardan yararlanma olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir;⁷⁵

a. İç Kaynaklardan Yararlanma

Temin kaynaklarının belirlenmesinde İnsan Kaynakları Politikası önemli bir yer tutmaktadır. Genellikle, ihtiyaç duyulan işgörenin, eğitim ve kariyer planlaması ile işletme içinde yetiştirilmesi yoluna gidilmektedir. Bunun en önemli yararı, mevcut işgörenin örgüte bağlılık duyması ve motivasyonunun yüksek tutulmasıdır. Ayrıca, yeni alınan işgörenin alışma döneminin ortadan kalkması ile örgüt kültürünü ve işlerin nasıl yürüdüğünü bilen bir kişinin o pozisyona geçmesi ile işler aksamamış olur. İşletmelerin çoğu, kolay olması, işgörenlerin işletmeyi tanıması ve iyi bir motivasyon kaynağı olarak görülmesinden dolayı iç kaynaklardan yararlanmaktadırlar. İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması terfi ve iç transfer yoluyla olmaktadır.

b. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Bir işletme için dış kaynaklar, işletmedeki işgörenler dışındaki ve çalışma istek ve gücünde olan kişiler ve bunların bulunabileceği yerlerdir. İşletme dış kaynaklardan özellikle, giriş düzeyindeki yedeği olmayan ve işletme içinde yetiştirilme olanağı olmayan bulunmayan pozisyonlar için yararlanır.

⁷⁴Edip Örcü, "Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri(Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)", [Electronic Version], Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2002, 17, 2, (25.11.2008), s.120

⁷⁵ Küçükaya, s.63-69

3. İşgören Seçimi ve İşe Alma

Adaylara uygulanacak bütün seçim faaliyetlerinin amacı, adaylar ile işin gerektirdiği nitelik ve yetenekleri standart olarak kabul edilmek suretiyle işe başvuran adaylar arasından standardın gerektirdiği koşullara en uygun olanının belirlenmesidir.⁷⁶

İşgören seçimi, yaratılan aday işgören potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği İnsan Kaynakları Yönetimi sürecidir.⁷⁷

İşgören seçimi, başvuran adaylardan hangilerinin işe alınacağına karar verilmesiyle ilgili olan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde, adayların belirli işler için gereken bilgi, beceri ve diğer niteliklere sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılır. İşgören seçimi adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlar, işe alma kararı ile sona erer. Bu iki aşama arasında işe uygun olan adayların belirlenmesi için çeşitli çabalardan oluşan diğer seçim faaliyetleri bulunur. İşe alım seçim sürecindeki yaklaşım şu aşamalardan oluşmaktadır;⁷⁸

- Başvuruların kabul edilmesi ve ilk görüşme
- Başvuru formunu doldurma
- Sınav uygulaması
- İşe alma görüşmesi
- Başvuran adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi
- Sağlık kontrolü ve diğer işlemler
- İşe alma kararı
- İşe yerleştirme şeklindedir.

⁷⁶ Canan Çetin Gürer, **Personel Seçiminde Görüşme**, 1.Baskı, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990, s.1

⁷⁷ Can ve Kavuncubaşı, s.120

⁷⁸ Uyargil ve diğerleri, s.150-151

III. İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON), EĞİTİM VE GELİŞTİRME

A. İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON) KAVRAMI

İşe yeni girenlerin eğitimine işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi denir. İşe alıştırma eğitimi, işletmenin ne iş yaptığını ve bu işi nasıl yaptığını, genel kuralların neler olduğunu öğretmek için uygulanır. İşe alıştırma eğitimi, işletmede işe başlayan bir kişinin o işteki ilk saatlerinden birkaç güne kadar uzanır.⁷⁹

İşe alıştırma (oryantasyon) kısaca, örgütteki geleneksel işleyişin, tatillerin, izinlerin ve ödemeler gibi konuların açıklanmasıdır.⁸⁰

İşe yeni başlayan çalışanlara oryantasyon planları yapmanın amacı, iyi bir ilk izlenim edinmeleri, işe başlamadan önceki süreçte iş hakkında fikir sahibi olmalarıdır. Bu aşamada, çalışanların hedeflerini ve beklentilerini belirlemek, ilk zamandan itibaren işe katıldıklarını hissetmek ve çevreye uyumunu sağlamak oryantasyonun işlevleri arasındadır.⁸¹

İşgören işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi sayesinde kendisini örgütün bir parçası olarak hissedecek, örgütün geleneklerini, tarihini, misyonunu, yapısını öğrenmeye başlayacak ve örgütün temel çalışma ilkelerini daha iyi kavrayacaktır. Böylece, daha başlangıçta işgörene yükümlülükleri, sorumlulukları ve hakları öğretilerek, sonradan bunların bilinmemesi nedeniyle oluşacak tüm yakınmalar önlenilecektir.⁸²

B. EĞİTİM KAVRAMI

1. Eğitim, Geliştirme ve Yetiştirme

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlarca öğrenilmesini kolaylaştırmak için şirket tarafından planlanmış bir çabayı ifade etmektedir.⁸³ Eğitim, işgörenin

⁷⁹ Erdoğan Taşkın, "İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme",3.Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001, s.108

⁸⁰ Micheal R. Carell, Frank E. Kuzmits ve Nobert F. Elbert, **Personnel/Human Resource Management**, 4.Baskı, New York: Macmillan Publishing Company, 1992, s.274

⁸¹ Şimşek,71-72

⁸² Olcay Bige Aşkun, "İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi", **Öneri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.21, (Ocak 2004), s.93

⁸³ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (çev), 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s.4

özellikleri ile istihdam ihtiyaçları arasında eşgüdüm sağlayan, davranışların, bilgi kapasitesinin ve mevcut işgören motivasyonunun değişmesini sağlayan sistematik bir süreçtir.⁸⁴

Eğitim, işgörenin mevcut işi konusunda daha iyi beceriler elde etmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim, çalışanların iş becerilerinin gereksinimlerine odaklanmaktadır.⁸⁵

Eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyum sağlama, işletme politikalarını anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamalarının yanı sıra örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır.⁸⁶

İnsan Kaynaklarının eğitimi ile yakından ilgili iki kavram yetiştirme ve geliştirmedir. Yetiştirme, belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin kişiye kazandırılmasına yönelik eğitimsel faaliyetlerdir. Yani, kişinin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi ve yetiştirilmesidir. Geliştirme ise, kişide olan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli olsa bile, hem kişinin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ve mevcut yeteneğinin geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Eğitim kavramı, geniş bir anlamda düşünüldüğü takdirde yetiştirme ve geliştirme kavramlarını içermektedir.⁸⁷

Eğitim ve yetiştirme, kişilere doğru davranışlar kazandırma ve yanlış davranış ve tutumları değiştirme sürecidir.⁸⁸

Değişim hızının oldukça arttığı günümüz dünyasında Peter Drucker bu konuda, kendisini dört yılda bir yenilemeyen kişinin işlevsiz kalacağını ifade

⁸⁴George T. Milkovich ve John W. Boudreau, **Human Resource Management**, 6.Baskı, U.S.A.: Irwin, 1991, s.407

⁸⁵David A. De Cenzo ve Stephan P. Robbins, **Human Resource Management**, 5.Baskı, U.S.A.: John Wiley –Sons, 1996, s.18

⁸⁶ Edip Örucü ve Sedat Yumuşak, “Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması”, [Electronic Version], Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2005, 19, 2, (13.06.2009), s.237

⁸⁷ Uyargil ve diğerleri, s.190

⁸⁸Cevdet Avcıkurt, “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Eğitimi ve Alternatif Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği”, **Öneri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.21, (Ocak 2004), s.26

etmektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı gibi, işletmelerin mevcut işgörenlerinin eğitim düzeylerini sürekli yükseltmeye çalışmalarının önemini ortaya koymaktadır.⁸⁹

2. Eğitimin Amaç ve İlkeleri

Eğitimin amacı, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara çalışanların sahip olması ve günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmasıdır.⁹⁰

Eğitimin amaçları şu şekilde ifade edilebilir,⁹¹

- Mal ve hizmet üretimini arttırmak
- Kaliteyi iyileştirmek
- Çalışanlara işle ilgili bilgi, beceri ve davranış kazandırmak ve mevcut olanı geliştirmek
- Kontrol ve denetimi azaltmak
- İş kazalarını azaltarak iş güvenliğini sağlamak
- Malzeme ve hammadde israfını önlemek ve hata oranlarını azaltmak, buna bağlı olarak bakım onarım giderlerini azaltmak
- Çalışanların işe uyumunu sağlamak suretiyle işgücü devrini azaltmak
- Çalışanların güven duygusunu arttırmak ve işe karşı motivasyonlarını sağlamak
- Çalışanların donanımlarını arttırarak, kariyerlerinde ilerlemelerine olanak sağlamak
- Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirilmesini sağlamak
- Çalışanların işten duydukları memnuniyet seviyesini arttırmak
- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları uyumlaştırmak
- Örgütsel etkinliği arttırmak

⁸⁹Hasan İbicioğlu, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları Modeli", [Electronic Version], Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2002, 7, 1, (26.11.2008), s.76

⁹⁰Noe,s.4

⁹¹Uyargil ve diğerleri, s.194-195

Etkin bir eğitim uygulanabilmesi için gereken bazı temel ilkeler şunlardır;⁹²

- Eğitimde süreklilik
- Eğitime etkin katılım
- Eğitimde yararlılık
- Eğitimde fırsat eşitliği
- Planlı bir eğitim uygulaması
- Eğitimcilerin eğitimi şeklindedir.

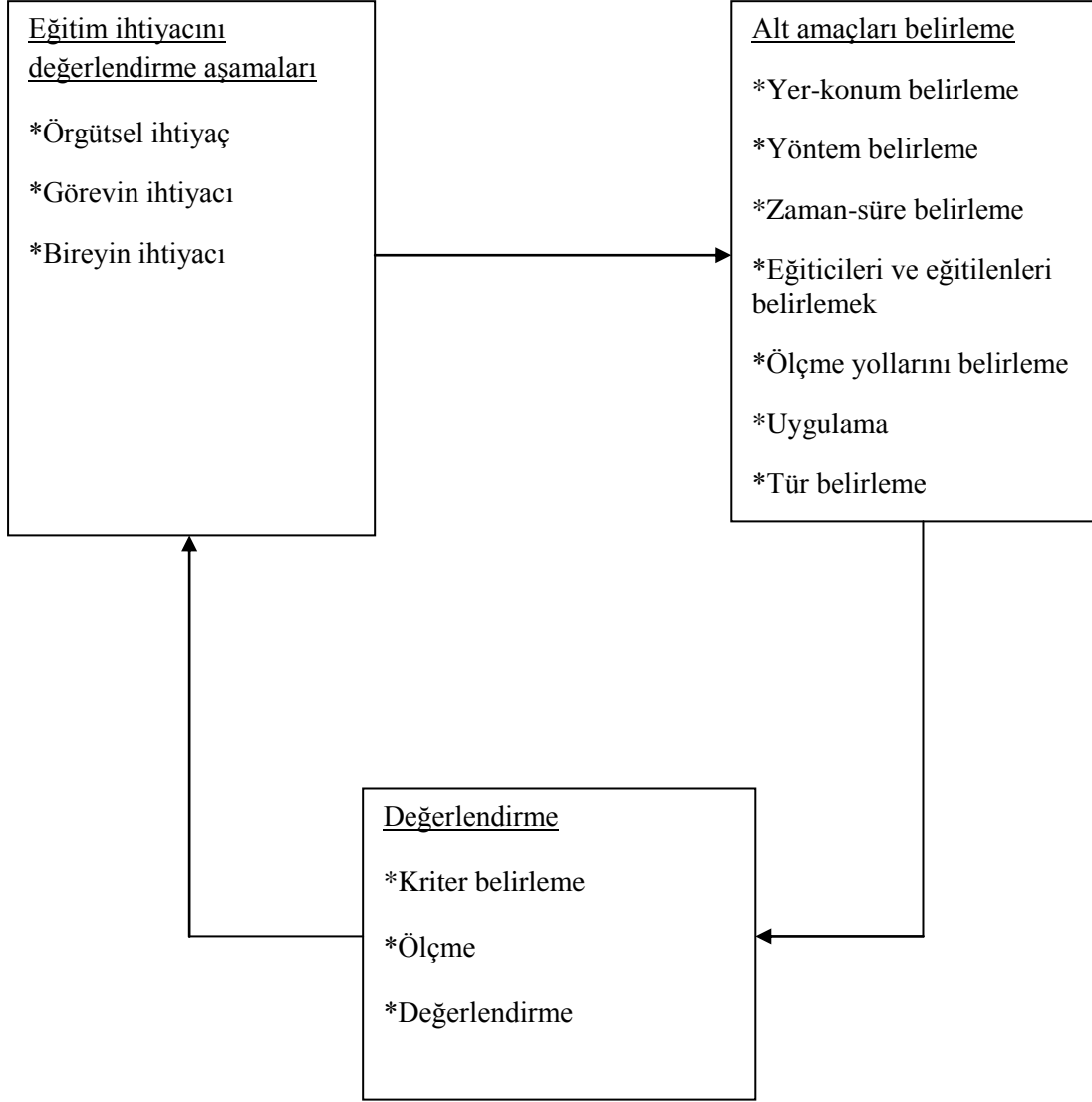
3. Eğitim Planlaması ve Planlama Süreci

Eğitim planlaması, eğitimle ilgili mevcut durumdan belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir. Eğitim planlanması, işletmenin geleceğinin de planlanmasıdır. Çünkü, işletmenin gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınmasıyla olanaklıdır. Amaç ve ilkeleri belirlenmiş bir eğitim programı, değişik çeşitte eğitim planlarının düzenlenmesini gerektirir. Eğitime yer veren tüm işletmeler, uğraşlara geçmeden önce uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli programlar hazırlarlar. Böylece eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin belirlenmesi ve eğitim giderleri gibi konular tüm ayrıntılarıyla belirlenmektedir. Eğitim planlama sürecinin aşamaları;⁹³

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik, ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi
- Eğitim programı hazırlanması, kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun dağıtılması
- Program dahilinde, amaçlara ulaşmak üzere, kaynak dağılımına uygun olan gerekli çalışmaların ortaya konulması
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmak için ne derece başarılı olduğunun belirlenmesi şeklindedir.

⁹²Metin Aktuna, "İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.37

⁹³ Şimşek, s.26-27



Şekil 7. Eğitim Planlama Süreci

Kaynak: Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008, s.199

4. Eğitimin Stratejik Niteliği

Bir şirketin başarısına katkıda bulunmak için, eğitim faaliyetleri şirketin işletme stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı olmalıdır. Bir işletme stratejisi, işletmenin hedefini, politikalarını ve faaliyetlerini birleştiren bir plan gibi nitelendirilebilir. Bu strateji, işletmenin fiziki sermayesini, mali sermayesini ve insan kaynağını ne şekilde kullandığını etkilemektedir. İşletme stratejisinin, mevcut eğitimin

türü, miktarı ve kaynakların eğitime verilip verilmemesi konusunda büyük bir etkisi vardır. Strateji aynı zamanda işletmede gereken becerilerin çeşidi, düzeyi ve karışımını etkiler. Stratejinin şunları belirlemede güçlü bir etkisi vardır;⁹⁴

-Cari veya gelecekteki iş becerilerine verilen eğitimin miktarı

-Eğitimin, bir işgören için özel olarak gelenekleştirildiği veya takım, birim gereksinimlerine göre geliştirildiği alanı

-Eğitimin spesifik işgören grubuyla sınırlanıp sınırlanmadığı veya tüm çalışanlara açık olup olmadığı

-Eğitimin planlanıp planlanmadığı ve sistematik bir şekilde yönetilip yönetilmediği

-Seçme ve ücretleme gibi diğer insan kaynakları uygulamalarına göre eğitime verilen öneme şeklidir.

⁹⁴ Noe, s.29

IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Performans Değerlendirme, bir örgütte görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak bütün yönleri itibariyle gözden geçirilmesi olarak ifade edilebilir. Performans Değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenen standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir.⁹⁵

Performans Değerlendirme, işletme çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmak, başarılı olup olmadıklarını belirlemek, gelişmelerini takip etmek ve bu analizler sonucunda herhangi bir eğitim veya geliştirme programına ihtiyaçları olup olmadığını saptamaya yönelik çalışmalardır.⁹⁶

Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin saptanması ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman içinde gerçekleştirme seviyesinin belirlenmesidir. Böylece işgören, kendi faaliyetlerinin sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Kurum ise işgören ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne düzeyde gerçekleştiği, çalışanın niteliklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, çalışanın iş başarısı, görev tanımındaki standartları yakalayıp yakalayamadığı, kariyer planlamasının hangi seviyede olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre çalışana yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenir.⁹⁷

Performans Değerlendirme, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içerisindeki çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre

⁹⁵ Bayraktaroğlu, s.103

⁹⁶ Saruhan ve Özdemir, s.187

⁹⁷ Mutlu Güneş, "Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.2

birçok yönden sistemli bir biçimde ölçülmesi ve işgörenlerin gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlar.⁹⁸

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri'nden hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olan Performans Değerlendirme ile işgörenlerin yeterlilikleri saptanmaktadır.⁹⁹

2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin amacı sadece işgörenlerin iş performansı hakkında bilgi edinilmesi değil, aynı zamanda işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ve kişisel hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını saptayarak geri bildirim sağlanmasıdır. Performans Değerlendirmenin amaçları şöyle sıralanabilir;¹⁰⁰

- Yöneticilere çalışanların başarılarını ve kabiliyetlerini değerlendirme imkanı vermek
- Adaletli bir ücret yapısı oluşturulmasını sağlamak
- Eğitime ihtiyaç olup olmadığını belirlemek
- Yöneticilerin çalışanları daha iyi tanımalarını sağlamak
- İşlerin düzenlenmesini sağlamak
- Çalışanların kendi başarılarını görmeleri sağlanarak motivasyon ve iş tatminini yükseltmek
- Çalışanların terfi kararlarını belirlemede yardımcı olmak
- Kabiliyeti yüksek kişileri bulmak ve onlardan daha iyi nasıl yararlanılacağını belirlemek
- Alt kademelerde şeffaf bir yönetim anlayışı olduğuna dair fikir oluşturmak

⁹⁸ Bingöl, s.322

⁹⁹ John R. Deckop ve Diğerleri, "The Effect Of Human Resource Management Practices On The Job Retention Of Former Welfare Clients", *Human Resource Management*, 2006, 45, 4, Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009).

¹⁰⁰Göktuğ Gözütok, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.16-17

-İşe ilişkin bilgilerin toplanması sonucunda iş güvenliğini sağlamak, çalışma şartlarını iyileştirmek ve yeni işe gireceklerde aranması gereken nitelikleri belirlemek

-Çalışanların daha üst kademedeki işlere geçebilmeleri için teşvik değerlerini belirlemektir.

3. Performans Değerlendirmenin Süreci

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktasını amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır. Belirlenen bu amaçlar başarılabılır nitelikte olmalıdır. Amaçlardan sonra işgörenlerin ve takımların görevlerini başarmada kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri gerekmektedir. İşgörenler belirlenmiş amaçlara uygun kaynaklara sahip olurlarsa, beklentileri anlamaları kolaylaşmaktadır. Değerlendirme döneminin sonunda, değerlendirici ve işgören, birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performans standartlarına göre fiili durum karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma ile, işgörenlerin bu standartları ne düzeyde karşıladıkları belirlenmektedir. Performans değerlendirme süreci şöyle özetlenebilir;¹⁰¹

-Performans değerlendirme amaçlarını belirleme

-Performans kriterlerini oluşturma

-Yapılan işi inceleme

-Performans değerlendirme

-İşgören ile değerlendirme sonuçlarını tartışma şeklindedir.

B. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans Değerlendirme yöntemleri günümüz şartlarında kullanılması tamamen örgütsel koşullara bağlıdır. Bu koşullar, örgütte birçok kararın alınmasını etkilerken, İnsan Kaynakları uygulamaları da etkilemektedir. Bu koşullar; işgören

¹⁰¹ Bingöl, s.332-333

nitelikleri, örgütsel büyüklük, amaçlar, iş süreçleri, örgüt kültürü ve genel çevre şartlarıdır.¹⁰²

Performans Değerlendirme yöntemleri üç yaklaşımla incelenmektedir;¹⁰³

1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayanan Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleşir. Mesela, işletmede kim terfi edebilir, bir iş için en uygun kişi kimdir gibi sorular için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanır. Buradaki amaç, bu sıralamayı en objektif biçimde yapmaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler; astların değerlendiricileri tarafından başarılarına göre sıralandığı sıralama yöntemi ve değerlendiricinin astlarını skalada belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirdiği zorunlu dağılım yöntemidir.

2.Ortak Performans Kriterlerine Dayanan Yaklaşım

Bu yaklaşımda, her kişinin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar bağlamında ele alınır ve çeşitli boyutları açısından değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden çok olup, bazen tüm çalışanlar için bazen de belirli iş veya işgören grupları için ortak olarak belirlenmektedir. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

-Değerlendirme skalalarını içeren yöntemler; kişileri performanslarının çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçüldüğü geleneksel değerlendirme skalaları ve iş gereklerini yerine getiren davranışları ölçen davranışsal değerlendirme skalaları olmak üzere iki çeşittir.

-Kritik olay yöntemi; bu yöntemde astını gözlemleyen kişi onun başarı veya başarısızlıklarını belirleyen davranışları kaydeder.

-İşaretleme listesi yöntemi; bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin tanımlayıcı ifadelerden bir liste oluşturulmaktadır.

¹⁰² İsmail Özdemir, "Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.83-84

¹⁰³ Uygur ve diğerleri, s.270-284

3.Bireysel Performans Kriterlerine Dayanan Yaklaşım

Bu yaklaşım, kişilerin gerçekleştirdiği hedeflere, ortaya koydukları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirmeyi içermektedir. Başka bir ifadeyle bu yaklaşım, çalışanların çeşitli özellikleri, ilgi alanları ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş olan bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içerir. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

-Direk indeks yöntemi; bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının müzakeresi sonucu belirlenir.

-Standartlar yöntemi; burada fiili sonuçlar daha ayrıntılı olan performans standartları ile karşılaştırılır.

-Amaçlara göre yönetim; örgütün temel hedefleri doğrultusunda işgörenlerin üstleri ile bir araya gelerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi ve geçen dönemin sonunda da yine tarafların beraber kişinin hedeflere ulaşma düzeyinin gözden geçirilmesi sürecidir.

C. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin değerlemesini objektif olarak sağlayacakları düşüncesiyle belirlenmiştir. Ancak uygulamada insan unsurunun var olması bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Söz konusu hataların sebepleri olarak iki unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki değerlemecilerin kişisel sorunlarını performans sorunlarıyla karıştırması, diğeri ise değerlemecilerin yeterince eğitim almamış olmaları nedeniyle uygulamayla ilgili yeterince bilgi sahibi olmamalarıdır. Bu hataların adları şöyle sıralanabilir;¹⁰⁴

-Hale etkisi

-Yüksek değerlendirme

-Düşük değerlendirme(Sertlik etkisi)

-Ortalama değerlendirme

¹⁰⁴Aslı Nur Aygın, “Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.41-44

-Geçmişteki olaylardan etkilenme(Yakın zaman etkisi)

-Kontrast etkisi

-Pozisyondan etkilenme

-Kişisel önyargılardır.

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar;¹⁰⁵

-Stratejik planlama

-Ücret Yönetimi

-Kariyer Planlaması

- Motivasyon

-Eğitim ve Geliştirme

-Görev değişikliği, işten çıkarma, iş zenginleştirme ve İnsan Kaynakları Planlaması¹⁰⁶

şeklinde ifade edilebilir.

¹⁰⁵ Gözütok, s.67

¹⁰⁶ Güneş, s.2

V.KARİYER GELİŞTİRME

A.KARİYER GELİŞTİRME KAVRAMI

Kariyer geliştirme, kariyer kararları ve seçimlerine yönelik olan hem işgören hem de örgüt için önemli olan bir süreçtir.¹⁰⁷

Kariyer kararlarının verilme ve tercihlerin yapılma yollarını öngören kariyer geliştirme, hem işgören hem de örgüt açısından önem taşımaktadır. Kariyer geliştirme, işgörenler arasındaki bireysel farklılıkları kullanmak ve aynı zamanda onların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkileyerek örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır.¹⁰⁸

Kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile, örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Kariyer planlama ve kariyer yönetimi, kariyere yönelik bireysel ve örgütsel yaklaşımlardır. Yani, kariyer planlama kişilerle ilgilenirken, kariyer yönetiminin ilgi alanı örgütlerdir. Kariyer geliştirme, bu iki yaklaşımın işletme ortamında uygulamaya dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilir.¹⁰⁹

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir.¹¹⁰

Kariyer geliştirme, işgörelere yeteneklerini geliştirme, değerlendirme ve genişletme gücü vererek kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmelerine imkan veren süreç olarak tanımlanabilir.¹¹¹

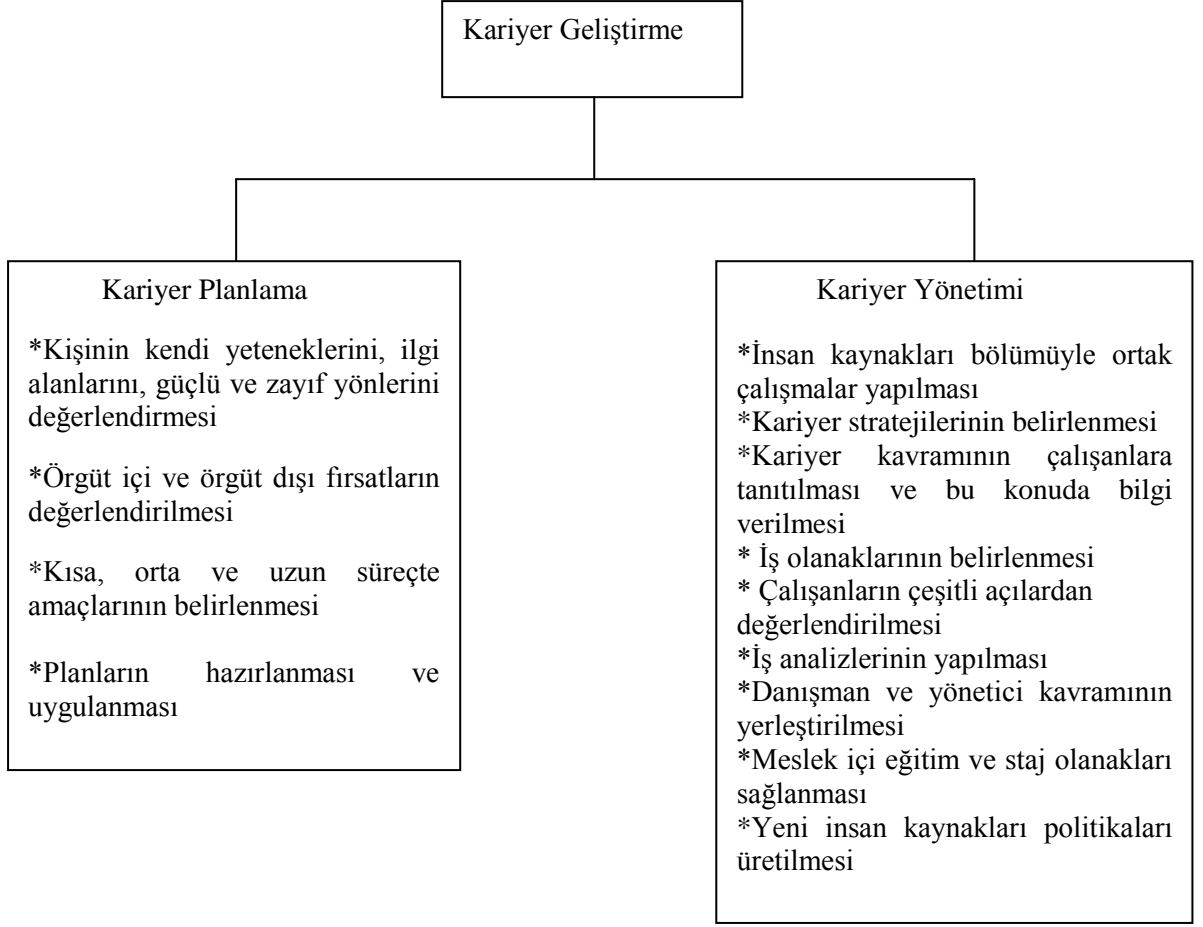
¹⁰⁷ Don Harley ve Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management An Experiential Approach**, 2.Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s.197

¹⁰⁸ Bingöl, s.290

¹⁰⁹ Uğur, s.249-250

¹¹⁰ Can ve Kavuncubaşı, s.165

¹¹¹ Eda Ergün, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.9



Şekil 8. Kariyer Geliştirme Yaklaşımları

Kaynak: Ceyhun Toprak, “Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.81

1. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama

a. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireylerin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi süreci olarak tanımlanabilir.¹¹²

Kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde çalışanlar, belirli süreler sonunda veya belirli hazırlıklardan sonra nereye geleceklerini bilirler ve onu dikkate alarak planlar yaparlar. Bu durum çalışanlara geleceklerine ilişkin net bir durum sağlarken

¹¹² Okakın, s.2

işletmeler içinde insan kaynakları planlamasında önemli bir rol oynar. Kariyer yönetiminin amacı, kişilerin örgüt içinde bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmalarına olanak sağlamak ve kişinin amaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirerek iş tatminini, etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlamaktır.¹¹³

b. Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendirmekte olan bir süreç olarak tanımlanabilir.¹¹⁴ Kariyer planlama, bireysel kariyer amaçlarının ve kişinin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi süreci olarak ifade edilebilir. Kariyer planlama, hem bireyi, hem de örgütü etkiler; her ne kadar kişi bu planın uygulayıcısı olsa da, örgütün desteklemesi gerekmektedir.¹¹⁵

Kariyer planlama, çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmak için yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir.¹¹⁶

B. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

Kariyer geliştirme sistemi, kariyer planlama ile kariyer yönetimini bir bütün olarak ele almaktadır. Çalışanlar bu süreç boyunca, kariyer fırsatlarında eşitlik, yönetim desteği, kariyer olanakları hakkında gereken bilgilendirme, kariyer tatmini gibi konular önem arz ederken, örgütte kendisini, belirlediği vizyona ulaştıracak nitelikteki işgörenin geliştirilmesine önem verecektir. Kariyer geliştirme sisteminde çalışanlara, yöneticilere ve örgüte önemli görevler düşmektedir;¹¹⁷

¹¹³ Uğur, s.249

¹¹⁴ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s.102

¹¹⁵ Can ve Kavuncubaşı, s.163

¹¹⁶ Nilgün Anafarta, "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", [Electronic Version], Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2001, 2, (28.11.2008), s.3

¹¹⁷ Uyargil ve diğerleri, s.322-323

1. Kariyer Geliştirme Sisteminde Sorumluluklar

a. Kariyer Geliştirme Sisteminde İşgörenlere Düşen Görevler

- Kendi kariyerine ilişkin sorumluluk üstlenmek
- Kendisinin ilgi, beceri ve değerlerini belirlemek
- Kariyerine ilişkin fırsatlar ve gelişmeleri yakından takip etmek
- Hedeflerini ve kariyer planlarını hazırlamak
- Kendi gelişimini sağlayacak fırsatlardan yararlanmak
- Yönetici ile kariyeri konusunda bilgi alışverişi yapmak
- Kariyer planlarına ulaşmak için özen ve gerekli çabayı göstermektir.

b. Kariyer Geliştirme Sisteminde Yöneticilere Düşen Görevler

- Çalışanın performansına ilişkin bilgiyi zamanında vermek
- İlerleme olanakları sağlamak ve destek olmak
- Kariyer gelişimiyle ilgili bilgi paylaşımı yapmak
- Kariyer gelişimi planlarını desteklemektir.

c. Kariyer Geliştirme Sisteminde Örgüte Düşen Görevler

- Örgütün misyonu, politika ve süreçleri hakkında çalışanların bilgilenmesini sağlamak
- Eğitim ve Geliştirme fırsatı sağlamak
- Kariyer gelişimi olanak ve programlarına yönelik bilgi sağlamak
- Farklı kariyer tercihleri sunulmasını sağlamak

2.Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Kariyer geliştirme, örgütün ve çalışanların birlikte ve sistemli bir biçimde geleceğe hazırlanmasına imkan vermektedir. Kariyer geliştirme sistemi, birey ve örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi için düzenli bir mekanizma oluşturarak, bireysel ve

örgütsel ihtiyaçlar arasında bir bağlantı köprüsü görevini sağlamaktadır.¹¹⁸ Kariyer geliştirme, örgüt ve çalışanların verimliliğini arttırırken aynı zamanda değişmekte olan koşullara hazırlanması anlamını taşımaktadır.¹¹⁹

Kariyer geliştirme sisteminin yararları şöyle sıralanabilir;¹²⁰

- Çalışanlara daha iyi iş, ücret ve statü sağlamak
- Çalışanlara kariyer fırsatları hakkında yol göstermek
- Eşit kariyer fırsatları sağlamak ve kariyer danışmanlığı ile kendilerini daha iyi tanımalarını sağlamak
- Farklı özellikteki işgören grupları için farklı kariyer planları geliştirmek
- Çalışanların potansiyellerinden daha etkili bir biçimde yararlanılmasını sağlamak
- Çalışanların iş tatminini arttırmak
- Çalışma ortamının ve ilişkilerinin, örgütle çalışanların bütünleşmesini sağlayacak biçimde düzenlenmek
- İnsan Kaynakları planlaması işlevine destek sağlanması suretiyle örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikteki işgörenin, zaman içinde yetiştirilmesinin sağlanması
- Örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde ve vizyonuna ulaşmasında gereken desteği sağlamak

¹¹⁸ Sibel Yavuz, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.75-76

¹¹⁹ Bayraktaroğlu, s.145

¹²⁰ Uyargil ve diğerleri, s.324

C. KARIYER GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Kariyer geliştirme yöntemlerinin kullanılmasında istenilen verimin elde edilebilmesi için bu yöntemler sistemli ve amaca yönelik olarak uygulanmalıdır.¹²¹

Başlıca kariyer geliştirme yöntemleri şunlardır;¹²²

- İş rotasyonu
- Eğitim ve Geliştirme Programları
- İş zenginleştirme
- Koçluk
- Özel gruplar için olan programlar
- Kariyer Danışmanlığı
- Yönetici geliştirme programlarıdır.

¹²¹ Ceyhun Toprak, "Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2005),s.90

¹²² Yavuz,s.84-97

VI. İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİ

A. İŞ DEĞERLEME

1. İş Değerleme Kavramı

a. İş Değerlemenin Tanımı ve Kapsamı

İş değerlendirme konusundaki tanım iki şekilde ortaya çıkmaktadır, bunlardan iş değerini esas alan tanım; bir işletmedeki mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemi olarak ifade edilebilir. İkinci olarak da ücreti esas alan tanım; işletmede işlerin temel ücretlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir değerlendirme yöntemi olarak ifade edilebilir. Bu tanımları da içeren en kapsamlı tanım ise; iş değerlendirme, işletmede işlerin temel ücretlerinin belirlenmesi amacıyla mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemi olarak tanımlanabilir.¹²³

İş değerlendirme, iş tanımlarının ve iş özelliklerinin kaydedilmesi, iş özelliklerinin saptanması, iş değerlendirme planı aracılığı ile işlerin derecelendirilmesi ve iş değerlerinin kesin ücret oranlarına dönüştürülmesi öğelerinden oluşmaktadır.¹²⁴

İş değerlendirme; işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki önem sırası ve güçlükleri, fark ve benzerliklere göre işleri değerlendiren, sonuç olarak objektif bir değer-ücret ilişkisi oluşturmayı amaçlayan bir yöntem olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile iş değerlendirme, işletmedeki ücret düzeyleri arasındaki farklılıkları saptamak, tutarlı bir ücret politikası izlemek amacıyla işletmedeki tüm işlerin iş tanımlarını yapmak, tanımları yapılmış işleri gruplamak, derecellemek ve bunları çeşitli yöntemlerle değerlendirdikten sonra işletmede yeni bir ücret yapısı oluşturmaktır.¹²⁵

İş değerlendirme, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak diğer işlerle karşılaştırılması esasına dayanmaktadır.¹²⁶

¹²³ Uğur, s.173-174

¹²⁴ Bayraktaroğlu, s.170

¹²⁵ Erdem, s.36

¹²⁶ Can ve Kavuncubaşı, s.212

b. İş Değerlemenin Amaçları

İş değerlemesindeki temel amaç, doğru ve adil bir ücret yapısının oluşturulmasıdır. İşletmede mevcut işlerin birbirinden farklı değerleri olduğundan farklı ücretleri vardır. Oluşan bu farklı ücret düzeyleri doğru bir iş değerlemesi çalışmasının ardından belirlenmektedir. Bu amacın yanı sıra iş değerlemesi, işler arasındaki hiyerarşik bir yapının oluşturulması ve bu sayede kişiler arasındaki hiyerarşinin belirlenmesi, işlere ait yetki ve sorumlulukların saptanması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi amaçları da vardır.¹²⁷

İş değerlemenin akılcı, tatminkar ve çalışanlar arasında adil bir ücret sistemi oluşturması iş değerlemenin önemini ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş değerlemenin amaçları, çeşitli işgörenler arasında işlere ödenen ücret farkları açısından adalet duygusu yaratmak, elde edilen ücretin miktarının işgören için yeterli miktarda olmasını sağlamak, diğer işletmelerdeki ücretlerle benzerlik göstermesinin sağlanması ve belirli bir iş için kabul edilmiş seviyede olmasının sağlanmasıdır. Aynı zamanda işyerinde huzursuzluk oluşturacak belirli bir temelden uzak ücret düşüncesinin önüne geçmek, çalışanların motivasyonunu etkileyen ücret ile ilgili sorunları belirlemek, başka işe atama ve yükselme durumlarında iş değerlendirme verilerinden faydalanmak, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamak iş değerlemenin amaçları arasındadır.¹²⁸

c. İş Değerlemenin Yararları

İşletmede iş değerlemenin hangi amaçla yapıldığı önemli bir konudur. Amaca bağlı olarak iş değerlemenin yararları ücret yönetimi açısından ve insan kaynakları yönetimi açısından olmak üzere iki açıdan özetleyecek olursak;¹²⁹

İş Değerlemenin ücret yönetimi açısından yararları;

-İş değerlemesi uygulanan işletmede ücret yönetimi bilimsel temeller dayanmış olmaktadır

¹²⁷ Saruhan ve Özdemir, s.185

¹²⁸ Avniye Tuğba Balta, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.30

¹²⁹ Uğur, s.177

- Eşit işe eşit ücret ilkesi gerçekleştirilmektedir
- Ücret adaleti ile işgören için iş tatmini sağlanır

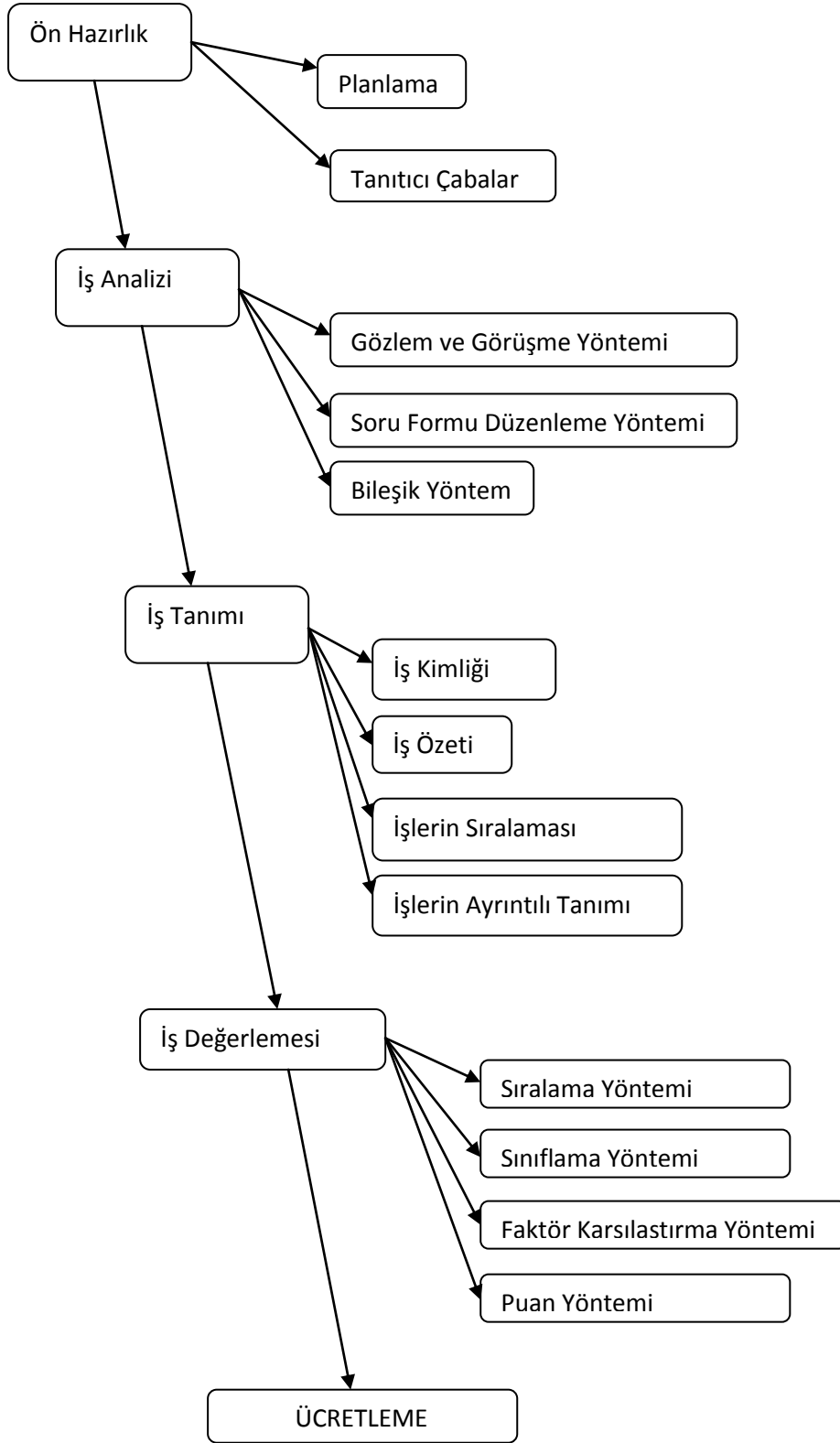
İş Değerlemenin İnsan Kaynakları Yönetimini açısından yararları;

- İşgören seçimi ve işe yerleştirmede yol gösterici olmaktadır
- Eğitim ihtiyacı belirlenmiş olmaktadır
- Motivasyon konusunda nasıl bir yol izleneceğine yardımcı olur
- Kariyer sistemi bir düzene oturtulmuş olur
- İşe-Adam ilkesinin yerleşmesine yardımcı olmaktadır.

d. İş Değerleme Süreci

İş değerlemede belirli amaçlarla yola çıkılır, planlar hazırlanır, çalışmaların kapsamı çizilir ve uygulanacak yöntemler belirlenir. Ön hazırlık aşamasında plan ve tanıtıcı çabalar gösterilmekte ve sonrasında iş analizi ve iş tanımlarına geçilmektedir.¹³⁰

¹³⁰ Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 3.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2000, s.232



Şekil 9. İş Değerleme Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 3.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2000, s.233

2. İş Değerleme Yöntemleri

Değerleme yönteminin nesnel ve basit olması ve kolay anlaşılır nitelikte olması gerekmektedir. Değerleme yöntemi esnek olmalı, değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlayabilir nitelikte olmalıdır. İş değerlendirme yöntemleri ikiye ayrılır. Sayısal yöntemler, uzun çalışma süresi ve parasal bir yük gerektirir. Sayısal olmayan yöntemler ise uygulama kolaylığı yanında zaman ve para yönünden sorun oluşturmazlar.¹³¹

a. Sayısal Olmayan Yöntemler

Sıralama yöntemi; en eski ve uygulanması en kolay iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, işleri öğelerine veya faktörlerine ayırmadan, bütün olarak ele alır. Bu yöntemde işler, bütün olarak karşılaştırılmakta ve önemlerine göre sıralanarak işler hiyerarşisindeki yerleri belirlenir.¹³² Sıralama yöntemi, işlerin günlük ve önem derecesine göre sıralanmasını öngören bir yöntemdir.¹³³

Sınıflama yöntemi; işler ile ilgili bilgilerin iş analizi ve iş tanımlarından elde edilmesinden sonra, işlerin ortak nitelik ve özelliklerine göre dereceleri ve kapsamaları farklı olan iş sınıflarına ayrılması olarak ifade edilebilir.¹³⁴

b. Sayısal Yöntemler

Faktör karşılaştırma yöntemi; ödenen ücretler karşılaştırma faktörlerine göre sıralanan işlere dağıtılmakta, değerlendirilmekte olan bütün işler, bu ölçekteki işler ve faktörlerle karşılaştırılarak iş sıraları arasında yerleri saptanarak parasal değerleri belirlenir.¹³⁵

Puan Yöntemi; bu yöntemde şu sıralama izlenmektedir, öncelikle değerlendirilecek işler belirlenir, sonra temel ve alt faktörler seçilip tanımlanır, daha sonra faktör dereceleri belirlenir, son olarak ise faktör derecelerinin puanlandırılması aşamalarından oluşmaktadır. Her bir iş için toplam puanlara göre değerlendirme sonuçları ve puanlar ücret sisteminin oluşturulmasını sağlar.¹³⁶ Puan Yöntemi, üretim birimindeki mevcut işlerin göreceli olarak değerlendirilmesi sonucunda, oluşan her işin faktörlere,

¹³¹ Uyargil ve diğerleri, s.353

¹³² Can ve Kavuncubaşı, s.213

¹³³ Bingöl, s.380

¹³⁴ Bayraktaroğlu, s.190

¹³⁵ Balta, s.44

¹³⁶ Önal, s.235

alt faktörlere ve faktör derecelerine göre incelenerek puanlanması ve derecelenmesidir.¹³⁷

B.ÜCRET YÖNETİMİ

1.Ücret Yönetimi Kavramı

a. Ücret Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Ücret, geniş anlamda, bir mal veya hizmet üretimi için gereken doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden emeğe ödenen bedeldir. Dar anlamda ise, işletmede çalışmakta olan işgörelere çalışmalarının karşılığı olarak ödenmekte olan paradır.¹³⁸

Ücret, işletmelerde çalışanların ortaya koyduğu gerek bedensel gerekse zihinsel emeğin karşılığında verilen bedel olarak tanımlanabilir. İşletmelerde, çalışanların motivasyonunu sağlayabilmek ve verimliliği arttırmak için mutlak suretle adil bir ücret sistemi kurulması gerekmektedir. Ücret konusunda eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması gerekmektedir.¹³⁹

Çarpık bir ücret yapısı ücret adaletinin sağlanamaması nedeniyle, çalışanlar arasında huzursuzluk oluşması ve motivasyonun düşmesi gibi sonuçların ortaya çıkmasıyla verim düşmesi meydana gelmektedir.¹⁴⁰

Ücret yönetimi, işletmenin ekonomik koşullarını fazla zorlamayacak, ancak aynı zamanda işgören motivasyonunu ve iş tatminini sağlayacak, sonuçta da verimlilik ve kalite artışı gerçekleştirecek bir ortak nokta bulmak amaçlamaktadır.¹⁴¹

¹³⁷ Ergün Eraslan ve Alper Arıkan, “Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama”, [Electronic Version], Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 2004, 19, 2, (28.11.2008), s.141

¹³⁸ Önal, s.237

¹³⁹ Saruhan ve Özdemir, s.190

¹⁴⁰ Hüseyin Akyıldız, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Sosyal Refahın Arttırılmasında Ücret Yapısının Rolü”, [Electronic Version], Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2000, 5, 1, (28.11.2008), s.37

¹⁴¹ Erdem, s.21

b. Ücret Yönetiminin İşlevleri ve İlkeleri

Bir işletmede ücret yönetiminin başlıca işlevleri şunlardır;¹⁴²

- İşletmedeki tüm çalışanlara adil bir ücret ödenmesi için ücret politikaları geliştirmek
- İş analizlerini ve iş değerlemelerini yapmak
- Yapılan iş değerlemelerine göre ücret seviyesini belirlemek
- İşgücü piyasasına göre ücret ödemelerini belirlemek
- İşgören alımı, eğitim ve geliştirme programlarına yardımcı olmak
- Teşvik ve prim ücretlerini belirlemek
- Toplu sözleşmeye esas olan ücretleri belirlemek ve işletme yönetimine gerekçeleriyle sunmak

Ücret yönetiminin ilkeleri şunlardır;¹⁴³

- Eşitlik ilkesi
- Dengeli Ücret İlkesi
- Kıdeme göre ücret ilkesi
- Objektiflik ilkesi
- Esneklik ilkesi
- Açıklık ilkesidir.

¹⁴² Uğur, s.151

¹⁴³ Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008, s.128-129

c. Ücret Yönetimi Süreci

Ücret yönetimi çeşitli aşamalardan oluşan dinamik bir süreç olmakla beraber, genel bir bakış açısıyla bu süreç, ücretlemeye ilişkin planlama, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşmaktadır. Daha ayrıntılı olarak ücret yönetimi sürecinin başlıca aşamaları şunlardır;¹⁴⁴

-Ücretlemeye ilişkin amaç ve politikaların belirlemek

-Ücret yönetimi sistemini oluşturmak

 Temel ücret yapısını oluşturmak

 Ücret sistemlerini oluşturmak

 Görev ve sorumlulukları belirlemek

-Uygulama yani ücret yapı ve sistemlerinin işletilmesi

-Değerleme ve kontrol sistemlerinin devamlılığının sağlanmasıdır.

d. Stratejik Ücret Yönetimi

Stratejik ücret yönetimi, özellikle ürün ve teknolojilerde hızlı değişim öngören işletmelerde, bireysel ve örgütsel performansın iyileştirilmesine fayda sağlamak amacıyla yeni ücret sistem, yapı ve uygulamaların devreye sokulması şeklinde uygulanmaktadır. Stratejik ücret yönetimi, ücretleme işlevinin stratejik bir yaklaşımla ele alınmasıdır. Bu yaklaşımla, ücretlemeye yönelik amaç, strateji, politika ve uygulamaların, hem insan kaynakları yönetimine hem de örgütsel amaç ve stratejilerle uygun olması ile ücretleme yoluyla rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkıda bulunur.¹⁴⁵

2. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, hem ücretlerin ödenme biçimine, hem ücret düzeyine hem de emek verimliliğine etkide bulunması açısından önem arz eder. Bu sebeple her örgütün kendi bünyesine göre uyguladığı ücret sistemleri vardır.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Uyargil ve diğerleri, s.415-416

¹⁴⁵ Uyargil ve diğerleri, s.413

¹⁴⁶ Bayraktaroğlu, s.214

Ücret sistemleri; zaman birimine göre ücret sistemleri ve özendirici ücret sistemleri olmak üzere iki şekilde özetlenebilir;¹⁴⁷

a. Zaman Birimine Göre Ücret Sistemleri

Zaman Birimine Göre Ücret Sistemleri şöyle özetlenebilir;

-Geleneksel zaman ücreti; Geleneksel zaman ücreti, en basit ve eski yıllardan bugüne dek uygulanan en yaygın ücret sistemidir. Bu sisteme göre işgörene ödenecek ücret, gün, saat, hafta, ay gibi bir zaman birimi esas alınarak ücret hesaplanır.

-Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret; belli bir zaman dilimi içinde, işgörenin ne kadar üretim yapacağını önceden yapılan ölçümlerle belirlenen sistemdir.

-Değişken günlük ücret; buradaki ücret sisteminde iki ücret seviyesi mevcut olup, üretim veya hizmetin, öngörülen hedeflerin üzerine çıkarılması çabaları özendirilmektedir.

b. Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücret gelirini etkileyen ve işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan sistemlerdir. Bu sistemler, doğrudan kişiyi, kişinin rekabet ve başarı güdülerini hedef almaktadır. Özendirici sistemlerin temel niteliği çaba ve kazanç eşitliğinin sağlanması ya da bunun sağlanacağına işgörenin inandırılmasıdır. Bu sebeple, hem ürün nicelikli hem de prim özendirici sistemler işgöreni desteklemektedir. Özendirici Ücret Sistemleri şöyle özetlenebilir;

-Ürün nicelikli özendirici ücret sistemleri

Parçabaşı ücret sistemi; en basit ve genellikle küçük işletmelerde uygulanan bir ücret türüdür.

Akort ücret sistemi; akort ücretlerinde işgörenin süresi değil verimi değerlendirilir.

¹⁴⁷ Uyargil ve diğerleri, s.479-503

-Primli ücret sistemleri

Tek faktörlü primli ücret sistemleri; Prim sisteminin belirlenmesinde tek faktörün temel alınmasıyla oluşur.

Çok faktörlü primli ücret sistemleri; Prim sisteminin belirlenmesinde birden fazla faktör temel alınır.

VII. MOTİVASYON

A. MOTİVASYON KAVRAMI

1. Motivasyonun Tanımı ve Kapsamı

Motivasyon, amaca yönelik davranışların oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgili bir kavramdır. Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik bir kavram olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları süreci olarak görülebilir.¹⁴⁸

Motivasyon, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlanabilir.¹⁴⁹ Motivasyon, kişilerin ihtiyaçlarının ve değerlerinin yerine getirilerek kişilerin davranışlarını istenilen doğrultuda harekete geçiren bir süreçtir.¹⁵⁰

Davranışların sebeplerinin ve işleyişinin bilinmesi, insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılmasında çok büyük önem arz etmektedir. İşletmeler için, faaliyetlerin belirli bir hedef doğrultusunda işlemesi gerektiğinden motivasyon, işletmeler için en fazla önemsenen konulardan biridir.¹⁵¹

Motivasyon, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsamakta olan genel bir kavramdır.¹⁵²

Motivasyon, istekleri derinden etkilemekte olan, belirli bir biçimde hareket edilmesine neden olan bir duygu veya arzudan ortaya çıkmaktadır. Motivasyonu sağlamakta olan güçlerden dışsal olanlar, maaş, zam, seyahat gibi bir ödül olarak ve içsel olanlar ise iyi yapılmış bir işin herkese duyurulması gibi bir ödül olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁵³ Çalışanlar işletmede içsel tatmin yaşadıklarında, dışsal etmenlerin etkisi

¹⁴⁸Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.435-436

¹⁴⁹Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, 3.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2006, s.58

¹⁵⁰Randall S. Schuler, **Managing Human Resources**, 5.Baskı, St.Paul: West Publishing Publishing, 1995, s.166

¹⁵¹Suna Tevrüz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım)**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s.58

¹⁵²Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s.229

¹⁵³Scott W. Ventrella, **İş Hayatında Pozitif Düşüncenin Gücü**, Fatma Can Akbaş(Çev.), 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.155

daha az düzeyde olmaktadır. Ancak işten tatmin sağlanamadığı takdirde maddi unsurlar en önemli unsur haline almaktadır. Maddi unsurlar sayesinde iş dışında tatmin edilecek şeyler satın alınabilmektedir. Bu içsel motivasyonun önemini ortaya koymaktadır.¹⁵⁴

İşletmenin başarılı olabilmesi için işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunları karşılayabilecek bir ortam hazırlanması gerekmektedir. İşgörenleri işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek için onların istek ve ihtiyaçlarıyla bunları yönlendirmekte olan çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumların incelenmesi gerekir.¹⁵⁵ İşletme yönetimi, işgörenlerin sorunlarının çözümünü sağlamaya çalışarak, onların maddi açıdan tatmin edilmesini sağlayarak ve uygun bir çalışma ortamı oluşturarak onların verimliliğinin arttırılmasını sağlayabilir. Maddi ve manevi olarak tatminsizlik içinde bulunan, çevresiyle uyumsuzluk içinde bulunan işgörenlerin verimli çalışmakta zorlanmaktadır.¹⁵⁶ Örgütteki kişisel gelişim olanakları, işgören motivasyonu için çok önemli bir araçtır. Motivasyon olmadığı zaman, bilgi üretecek ve bunu paylaşacak güdüler yoktur.¹⁵⁷

İşgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri nasıl birbirinden farklıysa motivasyon düzeyleri de farklı olabilir. Bu nedenle, kişilerin ihtiyaçlarının, güdülerinin ve davranışlarının yöneticiler tarafından iyi analiz edilmesi gerekir.¹⁵⁸

Motivasyon, işin yapılması konusunda kişinin davranışını tanımlamaktadır. Her insan davranışının arkasında bir istek, önünde bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için insanın isteklerinin doyurulması gerekmektedir. İstekleri doyurulan insan ise, amaçlarını veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir güçle çalışır.¹⁵⁹

¹⁵⁴Stephen R. Covey, **8'inci Ahişkanlık Bütünlüğe Doğru**, Sezer Soner ve Çağlayan Erendag (Çev.), 1.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005, s.316

¹⁵⁵ Ataman, s.437

¹⁵⁶ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 15.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006, s.295

¹⁵⁷ Sulaoğlu, s.172

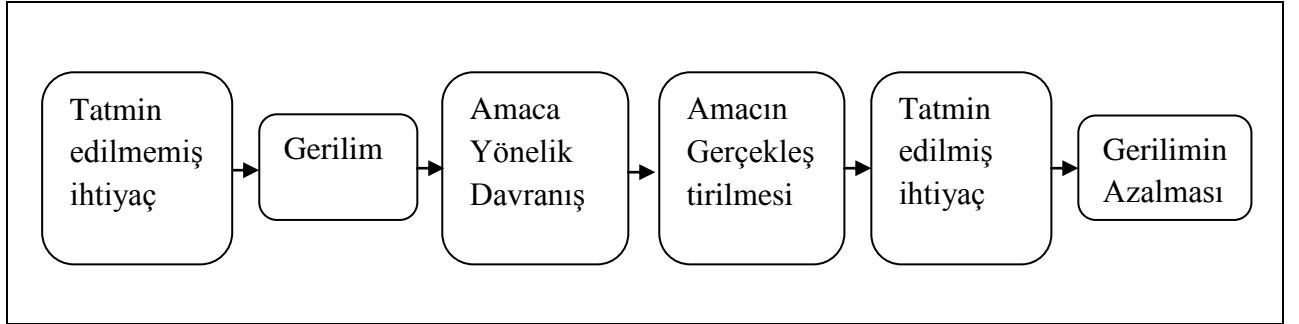
¹⁵⁸Burcu Keskin, “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008) ,s.21

¹⁵⁹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.469

2. Motivasyon Süreci

Motivasyon olgusunda birincil derece önemli olan, olguya yön veren ve oluşturan fizyolojik, psikolojik ve sosyal içerikli kavram ve ilkelerin yorumlanmasıdır.¹⁶⁰

Motivasyon sürecinin hareket noktasını oluşturmakta olan tatmin edilmemiş ihtiyaç, fiziksel veya psikolojik bir ihtiyaç olabilir. İnsan bedeninin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık, susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içmeyle giderilmesi kadar diğer insanlarla ilişki kurmak, onlar tarafından sevmek ve sayılmak gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi de motivasyon sürecinin içerisinde düşünülmektedir. Sonuç olarak motivasyon sürecini başlatan bireyin herhangi bir ihtiyacıdır ve bu ihtiyacın giderilmesi ile bu ihtiyacın yarattığı gerilim azalmaktadır.¹⁶¹



Şekil 10. Motivasyon Süreci

Kaynak: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmən Kitabevi, 2002, s.436

3. Motivasyonun Yararları ve Etkileri

Motivasyonun yararları ve etkilerini şöyle özetleyebiliriz;¹⁶²

Motivasyonla çalışan kişilerle çalışmanın yararları şunlardır;

-İş belirlenmiş zaman diliminde ve standartlara uygun olarak yapılır

¹⁶⁰Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1995, s.100-101

¹⁶¹ Ataman, s.436

¹⁶² Balta, s.87

- Çalışanlar işini zevkle yapmakta ve kendilerine değer verildiğini düşünürler
- Denetlemeye gerek kalmaz
- Moral durumu yüksek olduğundan mükemmel bir iş ortamı sağlayacaktır

Motivasyonun etkileri ise şöyle ifade edilebilir;

- Motivasyon, kişiyi harekete geçirir ve hedefler doğrultusundaki faaliyetlerin devamı sağlanır
- Motivasyon, kişiyi yönlendirmekte ve yönetim düzeni sağlamaktadır
- Motivasyon, kişinin algılama gücünü artırmakta ve düşünsel çabaların en etkili doğrultuda gelişmesini sağlamaktadır.

B. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramları uzun bir geçmişe sahiptir. Motivasyon ile ilgili geliştirilen birçok kuram vardır. Bu kuramlar motivasyonu açıklarken farklı noktaları ön plana çıkarmaları açısından birbirinden ayrılmaktadırlar. Motivasyonla ilgili olarak geliştirilen kuramlar, motivasyonu bireysel farklılıklara bağlı olarak inceleyenler, iş dizaynı ve örgüt yapısına bağlı olarak inceleyenler, yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak inceleyenler, olaylara daha geniş olarak bakarak ve birden fazla faktörü bir arada ele alanlar olarak ifade edilebilir. Motivasyon kuramlarının adları şöyle özetlenebilir,¹⁶³

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
- Mc Clelland'ın Öncelikli Güdüler Kuramı
- Vroom'un Bekleyiş Kuramı
- Porter-Lawyer Modeli
- Eşitlik Kuramı
- Pekiştirme Kuramı
- Amaç Kuramıdır.

¹⁶³ Ataman, s.439-455

1. Motivasyon Kuramlarının Uygulaması

Örgütsel başarıyı sağlamada çalışanlarda olması gereken davranış tarzları ve davranış tarzlarını gerçekleştirmek için örgütlerin elinde bulunan motivasyon araçları şöyle özetlenebilir;¹⁶⁴

Motivasyon örgütsel etkililiğin, yani örgütlerin hedeflerine ulaşma seviyelerinin psikolojik temelini oluşturur. Örgütsel başarı için çalışanlarda olması gereken davranış tarzları; -Yetenekli insan kaynağını örgüte çekmek

-Çalışanlardan güvenilir davranış elde etmek suretiyle nitelik ve nicelik olarak örgüt tarafından konulan hedeflere ulaşmak

-İş tanımlarında belirlenmemiş ancak örgüt amaçlarını kolaylaştıran eylemleri sağlamaktır. İş tanımlarında yazılmadığı halde bazen işin yapılması için gerekli olan, diğer çalışanlarla yardım ve işbirliği, kişilerin yaratıcılıklarını harekete geçirerek örgüt yararına olan aktivitelere dönüşebilir.

Kısaca, etkili bir örgüt işleyişi sağlamak için çalışanların büyük bir kısmı, iş tanımlarında gösterilenlerden daha fazlasını yapmaya yönelik çabalar göstermelidir.

Örgütsel başarıyı sağlamak için belirtilen davranış tarzlarını gerçekleştirmek için örgütlerin elinde bulunan motivasyon araçları şunlardır;

-Örgütün koyduğu iş tanımları, yönetmelikler, kurallar, cezalar

-İstenilen davranış tarzını elde etmek için konulan maddi veya manevi ödüller

-Başarıldığı zaman tatmin duygusu verecek, çalışanın becerilerini göstermesine ve içsel motivasyon sağlanacak tarzda işlerin yapılandırılması

-Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların aynı doğrultuda olması sağlanarak amaçların belirlenmesini sağlamaktır.

¹⁶⁴ Can, s.115-116

İşgörenlerin belirsiz bir tatminsizlik duygusu sergilediği durumda, bazı motivasyonel taktikler şu şekilde uygulanabilir;¹⁶⁵

-İlk olarak hedef belirlenmelidir. Yapılan araştırmalar, net ve hırslı hedeflerin motive edici olduğunu ortaya koymuştur. Hedef belirleme konusunda biraz vakit harcanması işgörenin tekrar bağlılığını sağlayabilir.

-İkinci olarak, değişim sağlanmalıdır. İşgörenlerin sürekli olarak aynı görevi yerine getirmesi, onların uzun vadede ortalama iş yapan motive olmayan kişiler olmalarına neden olmaktadır.

-Diğer bir taktik ise, kişilere dış bağlantılar ile enerji sağlamaktır. İşgörenleri, işleri konusunda müşteriler ile kurulan bağlantı kadar etkileyecek başka bir şey yoktur. İşgörene, müşteri ile tanışma fırsatı vermek yaratıcılık isteyen ve kişiyi motive etmeye yönelik bir durumdur.

-Başka bir taktik ise, diğer firmalarla bağlantılar kurmak veya tepe yönetimiyle bağlantı kurarak işgörenlerin yaşamına biraz yenilik ve dış bakış açısı sunabilmektir.

Bu konulardaki fikir ve taktiklere rehberlik ederek İnsan Kaynakları örgüte katma değer sağlayabilmektedir.

¹⁶⁵David Creelman, "Çalışanların Yeniden Bağlanmasını Sağlamak", **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Temmuz-Ağustos, 2008, s.64

VIII. KORUMA İŞLEVİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

A. İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞI KAVRAMLARI

1. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığının Tanımı ve Kapsamı

Koruma işlevinin esasen iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve işgören sağlığıdır. İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılmasını amaçlamaktadır. İşgören sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Başka bir anlatımla çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması işgören sağlığı uğraşının temel amacı olarak değerlendirilir.¹⁶⁶

2. Örgütlerin Sağlık ve Güvenlik Politikalarının Belirlenmesi

İşgörenin sağlık ve güvenliğinin korunması amacıyla yapılacak faaliyetler, öncelikle belirlenecek bir politikaya dayandırılmalıdır. Bu konudaki politikaların oluşturulmasındaki faktörler iki grup altında özetlenebilir;¹⁶⁷ Kuruluşun üst yönetimi tarafından onaylanmış, bütün sağlık ve güvenlik hedeflerini, sağlık ve güvenlik performansını geliştirme kararını ortaya koyan bir İş Sağlığı ve Güvenliği politikası olmalıdır.¹⁶⁸

a. Dış Faktörler

Bir örgütteki işgörenlerin sağlık ve güvenliği konusunda belirleyeceği politikalar üzerinde yasal düzenlemelerin ve sendikaların tutumları etkili olmaktadır. İşverenin işgören sağlığını ve güvenliğini koruma yükümlülüğü, birçok hukuk kuralıyla denetime alınmıştır.

b. İç Faktörler

Politikaların oluşturulmasında dış faktörlerin yanında, yönetimin tutumu, sendikanın sağlık ve güvenlik konusundaki katılımı, maliyet ve teknoloji gibi iç faktörler de etkilidir.

¹⁶⁶ Şimşek, s.13

¹⁶⁷ Bingöl, s.531-534

¹⁶⁸ Erkan Yılmaz, "OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine Entegrasyonu: Seramik Sektörü Uygulaması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006), s.51

3. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Yönetimi ve Karşılaşılan Sorunlar

İş güvenliği ve İş Sağlığı Yönetimi ve Karşılaşılan Sorunlarını şöyle özetleyebiliriz;¹⁶⁹

a. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Yönetimi

İşgörenin güvenliği ve sağlığının korunması yönünde gerçekleştirilen çalışmalar ve alınacak önlemler büyük maddi ve manevi kayıpların önlenmesini sağlayacaktır. Bu sebeple, örgütlerin, işgörenin güvenliği ve sağlığının korunmasına dönük programlar geliştirerek uygulamaları gerekmektedir. Bu programların etkili olabilmesi için üst yönetimin desteği gerekmektedir. Üst yönetimin bu programlara destek vermesi ile; işgörenler iş güvenliğine verilen önemi görecektir ve işgörenlerin örgütte uzun süre kalması sağlanabilir.

b. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Sorunları

İşgörenler, çalışma yaşamında sağlık ve güvenliklerini tehdit eden birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlar, teknolojiye ve üretim tekniklerinde meydana gelen değişimlere göre farklılaşmaktadır. Günümüzde bu sorunların belirlenmesi ve kaldırılmasına dönük yoğun çabalar gösterilmektedir. Bir işletmede, işgören sağlığı ve iş güvenliğinin yönetimi için öncelikle bu konudaki sorunları belirlemek ve nedenlerini ortaya çıkarmak gerekmektedir.

4. İş Kazalarının Nedenleri

İş Kazası, beklenmeyen ve mutlaka bir faaliyeti yarıda kesen zarar verici ve yaralayıcı bir durum yaratan olaydır.¹⁷⁰ Örgütte, üst yönetimin başta olmak üzere bütün yönetim kademelerindeki yöneticilerin en genel amacı, işyerini işgörenler açısından sağlıklı ve güvenilir bir duruma getirmektir. Buna genel amaca rağmen, işyerlerinde her yıl çeşitli iş kazaları meydana gelmektedir. İş kazalarının temel nedenleri; işyerinde emniyetsiz ve tehlikeli koşulların varlığı ile işgörenlerin emniyetsiz davranışlarıdır.¹⁷¹

¹⁶⁹ Bingöl, s.535-544

¹⁷⁰ Asuman Durdu, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Düzenlemeleri İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.132

¹⁷¹ Can ve Kavuncubaşı, s.350-351

B. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

İşletmede insan kaynakları bölümü endüstri ilişkileri yani işgören-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları bölümü, bu ilişkileri bireysel düzeyde ve toplu ilişkiler düzeyinde yürütmektedir. Bu düzeylerde yer alan ilişkiler; İşe başlarken işgören ile hizmet sözleşmesi yapılması, hizmet sözleşmesinde yer almakta olan karşılıklı hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi konuların düzenlenmesi, insan kaynaklarının sorumluluğudur. Yapılan bu düzenlemeler, mevcut çalışma yasaları ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır. İnsan kaynakları bölümü, tarafların yasalara ve mevzuat hükümlerine uygun hareket etmelerini sağlar. Bu çalışmalar bireysel düzeyde işgören işveren ilişkileridir. İnsan kaynakları bölümünün işgören-işveren ilişkileri alanında işlevi, işletme içinde sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktır. Toplu düzeyde işgören-işveren ilişkileri olarak adlandırılan bu ilişkilerde işveren tarafı, ya kendi örgütü aracılığıyla yani işveren sendikası, ya da herhangi bir örgüte bağlı olmadan tek başına yer alabildiği halde, işgören tarafı mutlaka kendi örgütü olan işgören sendikası aracılığıyla temsil edilmektedir.¹⁷²

1. Toplu Pazarlık ve Toplu Sözleşme

Toplu pazarlık, işveren ile işgören sendikasının işgörenlerin hangi koşullar altında istihdam edileceklerini ele alan bir süreçtir. Bu koşullar, pazarlık sonucunda varılan iş sözleşmesinde varılan iş sözleşmesinde belirtilmektedir. Pazarlık sonucunda ulaşılan sözleşme, işgörenlerin çalışma koşullarını içeren toplu iş sözleşmesidir.¹⁷³

Toplu pazarlık, bir yanda işveren, işveren grubu ya da bir ya da daha fazla işveren kuruluşu ile diğer yanda ise işgörenleri temsilen bir veya birden fazla işgören kuruluşunun bir anlaşmaya varmak için çalışma ve istihdam koşullarını belirlemek amacıyla yapılmakta olan görüşmelerdir. Başka bir tanıma göre toplu pazarlık, bir işveren veya işveren sendikası ile işçi sendikası arasındaki çalışma

¹⁷² Şimşek, s.12-13

¹⁷³ Bingöl, s.473

koşulları, ücretler, çalışma süreleri, sosyal yardımlar gibi konularda anlaşmaya varmak için yapılan bir dizi görüşme ve bu görüşmeler sonucunda kabul edilen ilke ve koşulların uygulamasını içermekte olan kurumsal ve dinamik bir süreç olarak ifade edilebilir. Toplu iş sözleşmesi, işgören ve işveren taraflarının bir araya gelmek suretiyle çalışma koşullarını belirledikten sonra, bu anlaşmayı hukuki bir belge haline getirmesidir. Toplu iş sözleşmesi hukuki bir sözleşme olduğundan tarafların karşılıklı iradeleri ile hak ve borçlar oluşur. Toplu iş sözleşmesi belirlenmiş bir zaman dilimi ile sınırlı olup, süre bittiğinde hukuki bağlayıcılığı kalmaz.¹⁷⁴

Toplu iş sözleşmesinde, işgören tarafı sadece bir işgören sendikası olabilirken, işveren açısından farklılık olabilmektedir. Eğer, işveren bir işveren sendikasına üye değilse toplu iş sözleşmesinin tarafı olarak kendisi yer alırken, işveren bir işveren sendikasına üye ise böyle bir durumda toplu iş sözleşmesinin tarafı işveren sendikası olur.¹⁷⁵

2.Toplu Pazarlıkta Ele Alınan Çalışma Koşulları

Toplu pazarlıkta iki taraf bulunmaktadır. Taraflardan birisi işgören sendikası, diğeri ise bireysel işveren veya işverenin üyesi bulunduğu işveren sendikasıdır. Toplu pazarlıkta ele alınan çalışma koşulları şöyle sıralanabilir;¹⁷⁶

- Ücret
- Sosyal ödemeler
- İkramiye
- Kıdem tazminatı
- İşyeri disiplini süreci ve kuralları
- İş süresi, fazla mesailer ve izinler
- İş güvenliği ve işgören sağlığı
- Sendika güvencesi ve dinlenme süreleri şeklindedir.

¹⁷⁴ Uyargil ve diğerleri, s.664-666

¹⁷⁵İsmail Ekici, “Toplu İş Sözleşmesinin Uygulama Alanı”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.20

¹⁷⁶ Bingöl, s.473

3.Toplu Pazarlığın Sonuçları

Toplu pazarlığın istenilen sonucu, iş koşullarında anlaşmaya vararak toplu sözleşme imzalanmasıdır. Ancak, çoğu kez pazarlık süreci anlaşmazlıkla sonuçlanabilir. Bu durumlarda sorunu çözmek için kullanılan çeşitli seçenekler şöyle özetlenebilir;¹⁷⁷

a. Grev ve Lokavt

Grev işgörenin çalışmayı reddetmesi olarak tanımlanabilir. Buna karşılık lokavt ise, bunun tersi yani işverenin işgörenin çalışmasını kabul etmemesidir. Lokavt, bir tür karşıt grevdir. Bir ya da birkaç işverenin, işgörenler üzerinde baskı yapmak amacıyla işgörenleri çalışmaktan alıkoymaları ve ücret ödemeyi durdurmaları olarak tanımlanabilir.

b. Arabulucu

Arabulucu, gönüllü bir anlaşmayı sağlayabilmek için taraflara yardımcı olan tarafsız üçüncü bir kişi veya kurum olarak tanımlanabilir. Arabulucunun başarı sağlayabilmesi için, tarafların güven ve saygısını kazanması, dürüst ve eşit davranacağına yönetim ve sendikayı inandırması gerekmektedir.

c. Hakemlik

Hakem, pazarlık sürecinde tarafları dinleyen, bilgileri toplayan ve tarafları bağlayıcı öneriler getiren tarafsız üçüncü bir kişidir. Hakem, arabulucudan farklı olarak sözleşmenin koşullarını belirlemektedir.

¹⁷⁷ Can ve Kavuncubaşı, s.342-343

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TRAKYA CAM A.Ş. TRAKYA FABRİKASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

I.ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

A.ÇALIŞMANIN GEREKÇESİ

Gerçekleştirilen literatür incelemelerinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin farklı açılardan incelendiği ancak çoğunlukla işlevlerin bütüncül olarak çalışılmadığı görülmekte ve bu tür bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin insana odaklanması, yani İnsan Kaynakları İşlevlerinin merkezinin örgüt içindeki insan olması doğrultusunda yapılan bu çalışma Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında gerçekleştirilmiş ve çalışmada bu alanla ilgili elde edilen bulgular gelecekte yapılması muhtemel çalışmalara zemin oluşturmak amacını taşımaktadır.

B.ÇALIŞMANIN AMACI

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşlevleri'nin uygulama sürecinin incelenmesi ve elde edilen sonuçların analiz edilip yorumlanması amaçlanmaktadır.

C.ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın evreni Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasındaki çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasındaki şef, mühendis, memur, yönetici asistanı, işyeri hemşiresi, teknisyen, sekreter, operatör, ustabaşı, laborant ve saat ücretli işgörenleri içeren 75 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın evreni olan Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasındaki çalışanların içinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Örneklemin seçiminde verilere ulaşılabilirlik, görüşmeler için gönüllülük ve zaman ayırabilme imkanı ile departman ve pozisyonlardaki farklılık esas alınmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi seçilmesi sayesinde, karşılaşılan olgu ve olaylar ile bunların değişkenlik gösteren özellikleri ortaya çıkarılarak nitel araştırmanın aktarılabilirliği

arttırılmıştır. Örneklemin farklı örgütsel seviyeler ve farklı departmanlarda görev yapan kişilerden seçilmesi örneklemin temsil gücünü arttırmaktadır.

1. Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasının Tanıtımı

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası Türkiye’de Cam Sanayiinin kuruculuğunu gerçekleştiren Türkiye İş Bankası ile bu sanayinin geliştirilmesini ve sorumluluklarını üstlenmiş olan Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. tarafından 17.01.1978 tarihinde kurulmuştur. Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası, bir dünya şirketi olan Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. bünyesinde yer almakta olan ve float teknolojisiyle düzcam üreten bir kuruluştur. Float teknolojisi cam yüzeyinde tam düzgünlük sağlanması ile en gelişmiş düzcam üretim teknolojisidir. Şirketin organizasyon şeması (EK-1) içerisinde organizasyon yapısı gösterilmektedir. Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası tesisinin mevcut yerinin seçiminde, hammadde kaynaklarına olan yakınlık, tüketici pazarına yakınlık, ulaşım olanakları ve doğalgaz önemli rol oynamıştır. Görevleri gereği tam gün çalışan işçilere vazife evi tahsis edilmiştir, bunun dışında şirket misafirlerinin kalabilmesi üzerine hazır bulunan 30 odalı misafirhane mevcuttur. Lojman sahası içerisinde ilkokul, yuva, kreş mevcuttur. Ortaokul ve lise öğrencileri ise sağlanan servis araçları ile okullarına gitmektedirler. Ailelerin dinlenme ve yemek ihtiyaçlarının karşılanması üzere içerisinde restoran ve yüzme havuzu bulunan bir dinlenme tesisi vardır.¹⁷⁸ Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası, Lüleburgaz-Büyükkarıştıran’da yaklaşık 1000 dönüm arazi üzerine kurulmuş olup 300 dönüm kapalı alana sahiptir ve büyük çoğunluğu saat ücretli olmak üzere 540 çalışmanı vardır. Yaratmış olduğu yüksek katma değer ile bölge ve ülke ekonomisine büyük ekonomik katkı sağlamaktadır. Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası sahip olduğu ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14000 çevre yönetim sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği yönetim sistemi belgeleri ile yurtiçinde ve yurtdışındaki müşterilerinin yüksek kalitedeki çok çeşitli cam taleplerini güvenli bir şekilde

¹⁷⁸ Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası, **Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası Tanıtım Raporu**, 2004, Lüleburgaz, s.2-7

karşılıkmaktadır.¹⁷⁹ Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası, renkli ve renksiz düzcam, kaplamalı güneş kontrol camları, ayna ve lamine cam üretmektedir.¹⁸⁰

D. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmada, 2008-2009 akademik yılı boyunca Ekim ile Mayıs ayı arasındaki sekiz ay boyunca veriler toplanmıştır. Bu süre boyunca, önceden hazırlanmış olan yapılandırılmamış görüşme formu (EK-2) Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasındaki İnsan Kaynakları Departmanı şefi ve İnsan Kaynakları memurlarından oluşan beyaz yakalı işgören olan 5 kişiye yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda daha detaylı bilgi edinebilmek üzere yarı-yapılandırılmış görüşme formu (EK-3) ile bu işletmedeki çeşitli departmanlarda çalışmakta olan şef, mühendis, memur, yönetici asistanı, işyeri hemşiresi, sekreter olmak üzere beyaz yakalı aylık ücretli işgörenler ve operatör, ustabaşı, teknisyen, laborant olmak üzere mavi yakalı aylık ücretli işgörenler ve mavi yakalı saat ücretli işgörenleri de içeren 70 kişiden çok kapsamlı bilgiler alınmıştır. İşletmeye ait çeşitli belgeler, tanıtım raporları, iş tanımları, dergiler ve dokümanlar incelenmiştir. Veri kaynağı olarak kullanılan dokümanlar; Şişecam Topluluğu Dergisinin 2002-2009 yılları arasındaki 226-267'inci sayıları arasındaki 41 sayı; Şişecam A.Ş. ve Trakya Cam A.Ş.'nin internet sitelerinde yayınlanan çeşitli makaleler; 1985 yılları ile 2008 yılları arasındaki 23 yıl boyunca her yıl yayınlanan 23 adet yıllık faaliyet raporu; Trakya Cam A.Ş. Trakya Fabrikası Tanıtım Raporları ve İş Tanımları şeklindedir. Böylece nitel veri toplama yöntemleri olarak görüşme ve doküman incelemesi kullanılmış verilerin çeşitlendirilmesi sağlanarak araştırmanın geçerliliği önemli ölçüde arttırılmıştır.

¹⁷⁹ *Trakya Cam*, 2009, http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/pdf/makale/makale_42.pdf, (14.05.2009)

¹⁸⁰ *Trakya Cam Sanayii A.Ş.*, 2007, http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/pdf/makale/makale_24.pdf, (15.05.2009)

Nitel veri toplama yöntemleri olarak kullanılan görüşme ve doküman incelemesi;

Yapılandırılmamış Görüşme Formu	Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu
1 İnsan Kaynakları Şefi	5 Departman Şefi
4 İnsan Kaynakları Memuru	1 Yönetici Asistanı
	9 Mühendis
	14 Memur
	1 Bölüm Sekreteri
	13 Teknisyen
	3 Operatör
	1 Laborant
	1 İşyeri Hemşiresi
	8 Ustabaşı
	14 İşgören(Saat ücretli)
Toplam:5 kişi	Toplam:70 kişi

Tablo 2. Görüşme Yönteminin Örnekleme

Veri Kaynağı Dokümanlar	
Şişecam Topluluğu Dergisi(Ek-4a,4b,4c)	41 sayı(226-267 sayıları arasındaki)
Yıllık Faaliyet Raporları(Ek-5a,5b,5c)	23 adet(1985-2008 yılları arasındaki)
İş Tanımları(Ek-6,Ek-7,Ek-8)	3 adet
Tanıtım Raporu	1 adet
Makaleler	3 adet
Toplam:	71 adet

Tablo 3. Doküman İncelemesi Yönteminin Örnekleme

E. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZİ

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak ve çalışmada kullanılacak olan soruları yönlendirmek amacıyla öncelikle bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çerçevede araştırmaya katılan kişilerden öncelikle insan kaynakları departmanındaki kişilere yönelik hazırlanan yapılandırılmamış görüşme soruları vasıtasıyla bilgiler alınmış ve bu cevaplar doğrultusunda daha detaylı bilgiler edinilebilmesi için yarı-yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır.

Günümüzde işletmelerin hemen hemen hepsinde uygulama alanı bulan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşlevleri'nin Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında bir bütün olarak tüm yönleriyle ele alınması ve işletmelerin en önemli kaynağı olarak görülen, işletmeleri diğer rakiplerinden ayıran temel faktör olan insanın Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasındaki yönetsel yapı içerisindeki durumunun oluşturduğu sonuçlar bu bölümde ortaya konulacaktır. Bu amaçla, bahsedilen işletmede bir nitel durum çalışması yapılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmanın nitel bir araştırma olması kapsamında araştırmada doğruluğu veya yanlışlığı test edilmek üzere önceden belirlenmiş bir hipotez yoktur.

1.Nitel Araştırma Yöntemi

Nitel araştırma hakkında belirtilebilecek birkaç temel nokta üzerinde durulması çalışmanın temelini daha iyi anlaşılabilmesi için zemin oluşturacaktır. Öncelikle nitel araştırma kavramının açıklaması şöyledir;

Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasına yönelik olan nitel bir sürecin izlenmiş olduğu araştırmadır.¹⁸¹

¹⁸¹ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008, s.39

Nitel araştırmanın belli başlı bölümleri şöyledir; değişik kaynaklardan elde edilebilen veriler; verilerin kavramlaştırılmasını içeren prosedürler; dergilerde veya konferanslarda yayınlanmış raporlardır.¹⁸²

Nitel yöntemlerden en sık kullanılanlarından birisi görüşme olarak belirtilmektedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya çıkarmak için kullanılmakta olan oldukça güçlü bir yöntemdir. Doküman incelemesi araştırılan olgu ve olaylar hakkında bilgi içeren yazılı belgelerin analizini kapsamaktadır. Nitel araştırmada doküman incelemesi tek başına kullanılabilir bir veri toplama yöntemi olduğu gibi, diğer veri toplama yöntemleri ile beraber kullanılabilir. Nitel araştırmanın tanımı, temel özelliklerinin ortaya konulması ile daha iyi anlaşılabilir. Bu özellikleri; araştırmanın doğal ortamında yapılması ile doğal ortama duyarlılık; araştırmanın kapsamındaki kişilerle doğrudan görüşmek ve bu kişilerin iş deneyimlerinin yaşanılması yoluyla araştırmacının katılımcı rolü; nitel araştırmada toplanan verilerin parçalarının toplamından fazla anlam ifade etmesi ile bütüncül yaklaşım; nitel araştırmanın en önemli amaçlarından olan araştırmaya katılan bireylerin algıları ve deneyimlerini ortaya konması; birden fazla veri toplama yönteminin bir arada kullanılması olan yöntem çeşitlemesi ile toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliğine olan etkisi; doğruluğu veya yanlışlığı test edilmek üzere önceden belirlenmiş bir hipotezin olmaması ile tümevarımcı analiz; gerek görüşmeler gerekse gözlem ve dokümanlar ile elde edilen nitel verilerin ayrıntılı ve derinlemesine bilgi vermesi ile ulaşılan sonuçların geçerliliği ve güvenilirliğine etkisi oluşturmaktadır.¹⁸³

Nitel yöntemlerin insancıl olması dolayısıyla, nitel araştırmacılar insanların sözlerinin kısıtlandığı ve istatistiksel yöntemlere ağırlık verildiğinde sosyal hayatın insancıl yönünün ihmal edildiğini düşünürler. Nitel araştırmacılar insanların nitel açıdan incelenmesiyle, onların algı ve iş deneyimlerinin paylaşılabilirdiği savunmaktadırlar.¹⁸⁴

¹⁸²Remzi Altunışık ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS uygulamalı**, 4.Baskı, Sakarya; Sakarya Kitabevi, 2005, s.238

¹⁸³Yıldırım ve Şimşek, s.40-187

¹⁸⁴Ezel Tavşancıl Tarkun,, “Nitel Araştırmalar”, **Öneri Dergisi**, Cilt.3, Sayı.14 (Haziran 2000), s.30

a.Durum Çalışması

Durum çalışması şöyle özetlenebilir;¹⁸⁵

Durumlar çeşitli biçimlerde olabilir. Bir birey, bir kurum, bir grup, bir ortam çalışılacak durumlara örnek olarak gösterilebilir. Durum çalışmalarında amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya konulmasını sağlamaktır. Durum çalışması nitel araştırmada çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Durum çalışmasında genel olarak birden fazla veri toplama yöntemi uygulanarak ayrıntılı ve birbirini teyit edebilecek veri çeşitliliğine ulaşılmaya çalışılır. Durumların birbirinden farklı olması dolayısıyla sonuçların genellenmesi uygun değildir. Ancak bir duruma ilişkin sonuçlar benzer durumların anlaşılabilmesi için örnekler ve deneyimler oluşturabilir. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etkenler olan ortam, bireyler, olaylar, süreçler bütüncül bir yaklaşımla araştırılmakta ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılmaktadır. Ayrıca bir durumda oluşan değişimleri ve süreçleri anlamak için bu durumların uzun dönemli çalışılması gerekmektedir.

b. Amaçlı Örneklem Yöntemi

Amaçlı örneklem yöntemi gerçek anlamda nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkmış olan, zengin bilgiye sahip olunan durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlamaktadır. Böylece, amaçlı örneklem yöntemi pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında büyük faydalar sağlamaktadır. Nitel araştırmada aktarılabilirliği arttırmak için hem tipik olarak karşımıza çıkan olay ve olguları hem de bunların değişkenlik gösteren özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan amaçlı örneklem yöntemi kullanılır. Yani, nitel araştırmada genele ait bilgileri ortaya koymak yerine hem genele hem de özele ait bilgilere ulaşma eğilimi hakimdir. Böylece, araştırmaya dahil edilen veri kaynakları bu farklılığı yansıtabilecek biçimde seçilmesi önem arz etmektedir. Amaçlı örneklem, aktarılabilirlik açısından bir diğer yararı ise süreç içerisinde ek örneklem yapılabilen bir esnekliğe sahip oluşudur. Bu esneklik sayesinde araştırmacıya olay ve olguları kendi doğasına

¹⁸⁵ Yıldırım ve Şimşek, s.77

uygun bir şekilde ortaya koyma imkanı verir. Araştırılan olay, olgu veya duruma ait değişkenlik ve çeşitlilik okuyucunun kendi uygulamalarında mevcut olabilecek değişkenliği ve çeşitliliği anlaması ve araştırma sonuçlarıyla karşılaştırması bakımından önemli yararlar sağlar.¹⁸⁶

F.ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın kapsamı Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında gerçekleştirilen insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulamalarını kapsamaktadır. Bu amaçla bahsedilen işletmede şef, mühendis, memur, yönetici asistanı, teknisyen, sekreter, operatör, ustabaşı, işyeri hemşiresi, laborant ve saat ücretli işgörenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bilgiler, çeşitli dökümanlar, tanıtım raporları, yıllık faaliyet raporları, iş tanımları ve dergiler çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Çalışılan işletmenin büyük bir kuruluş olması nedeniyle, işletmenin tamamını kapsayacak bir çalışmanın büyüklüğü, bilgilere ulaşmada oluşan sorunlar, bilgilerin gizliliği, yaşanmakta olan ekonomik kriz nedeniyle kişilere ulaşma konusunda oluşan sıkıntılar bu çalışmadaki karşılaşılan sınırlılıklardır. Elde edilen veriler sadece Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasını kapsamaktadır. Araştırma belirtilen işletme ile sınırlı olduğundan herhangi bir genelleme yapılamamaktadır.

G. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Çalışmanın gerçekleştiği sürenin sekiz ay gibi uzun süreli etkileşimin olduğu bir durumu içermesi; veri toplama konusunda olay, olgular ve durumların kendi doğasına uygun bir şekilde verilerin elde edilmesi ile bunların gerçekliğinin teyit edilmesi sayesinde derinlemesine veri toplama yapılması; araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerinin çeşitliliği ve örneklemin farklı örgütsel seviyeler ile farklı departmanlarda görev yapan kişilerden seçilmesi vasıtasıyla farklı algıların ve bakış açılarının ortaya çıkması; elde edilen sonuçların ve yorumların veri kaynakları ile teyit edilmesi; çalışmanın bu konuda uzman bir kişi eşliğinde yapılması ile sonuçlara ulaşma ve yorum aşamalarının geçerli ve tutarlı olması gibi ölçütler bu çalışma için geçerlilik ölçütlerini karşılamaktadır. Gerçekleşen bu çalışmada işlenen verilerin yorum katmadan

¹⁸⁶ Yıldırım ve Şimşek,s.107-271

bilimsel bakış açısının gerektirdiği tarafsızlık anlayışı esas alınarak aktarılması ve amaçlı örnekleme kullanılması ile araştırmanın dış geçerliliği sağlanmaktadır. Görüşmeler sürecinde elde edilen bulguların, alınan çeşitli belgelerin, iş tanımlarının, dergilerin, faaliyet raporlarının ve dökümanların birbirini doğrulayıcı bir biçimde değişkenliğini tutarlılıkla yansıtması ve elde edilen sonuçların toplanan verilerle sürekli olarak teyit edilmesi kullanılan yöntemin güvenilirliğini göstermektedir.¹⁸⁷ Verilerin ve elde edilen sonuçların geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması için öncelikle verilerin çeşitliliği sağlanmış ve çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerin kıyaslanması ile verilerin birbirini doğruladığı görülmüştür.

¹⁸⁷ Yıldırım ve Şimşek,s.264-272

II. ÇALIŞMANIN BULGULARI

Nitel veri toplama yöntemlerinden görüşmeye katılan kişilerin eğitim durumları:

Yapılandırılmamış Görüşme Formu	Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu
5 Lisans	1 Doktora
	2 Yüksek Lisans
	18 Lisans
	16 Ön Lisans
	33 Lise
Toplam: 5 kişi	Toplam: 70 kişi

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları

Nitel veri toplama yöntemlerinden görüşmeye katılanların cinsiyet dağılımı

Yapılandırılmamış Görüşme Formu	Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu
3 Erkek	60 Erkek
2 Kadın	10 Kadın
Toplam: 5 kişi	Toplam: 70 kişi

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyet Dağılımları

A. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINA İLİŞKİN BULGULAR

1. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Yapısına İlişkin Bulguları

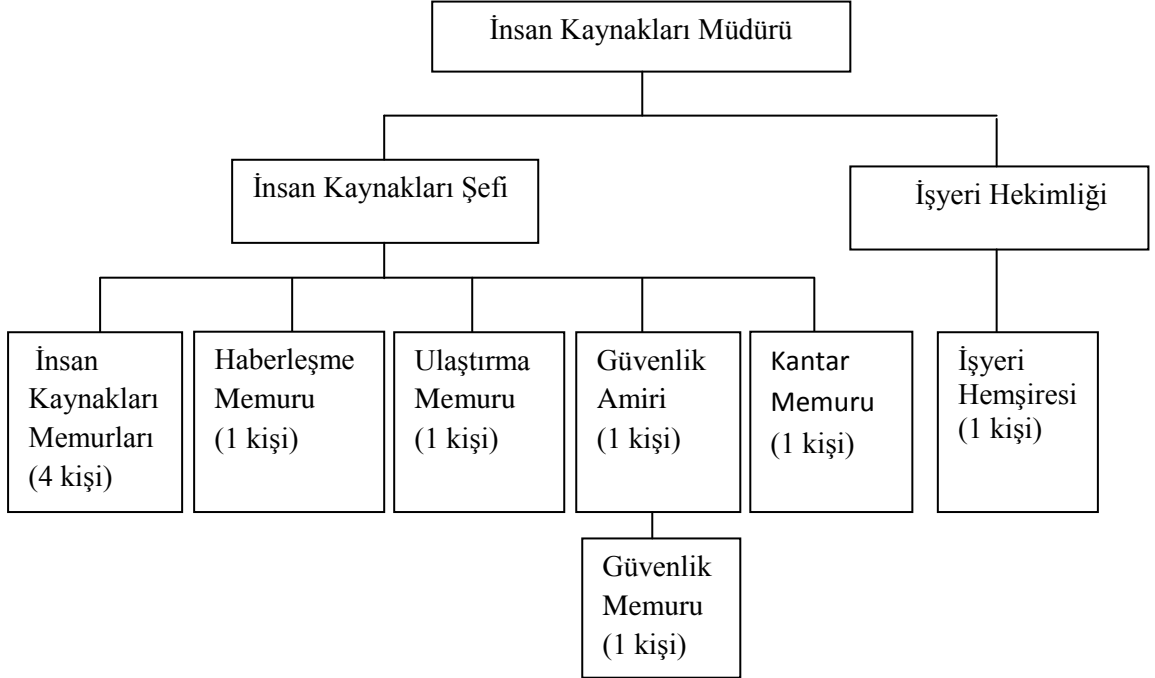
*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi):¹⁸⁸ İnsan Kaynakları departmanının organizasyon içerisindeki yeri; İnsan Kaynakları Müdürlüğü; İnsan Kaynakları Şefliği ve İşyeri Hekimliği olarak 2 kısma ayrılmıştır. İnsan Kaynakları Şefliği kapsamında İnsan Kaynakları Memurları, Haberleşme Memuru, Ulaştırma Memuru, Kantar Memuru, Güvenlik Memuru ve Güvenlik Amiri çalışmaktadır. Bu kişiler İnsan Kaynakları Şefi'ne bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İşyeri hemşiresi (1 kişi): İşyeri hemşiresi, işyeri hekimliğine bağlı olarak çalışmaktadır.



Şekil 11. İnsan Kaynakları Departmanı Organizasyon Şeması

¹⁸⁸ İnsan Kaynakları Şefi ile 29.10.2008, 19.11.2008, 26.11.2008 ve 08.12.2008 tarihlerinde Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında görüşmeler yapılmıştır.

2. İnsan Kaynakları Departmanının Amaç, Hedef ve Politikalarına İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Örgütün hedefleri şöyle sıralanmaktadır;

- Nitelikli ve örgüt kültürüne uygun elemanların işe alınmasını sağlamak,
- Çalışanların yeterlilik ve yetkinliklerini geliştirmek,
- Şirket hedeflerine ulaşmak amacıyla eğitim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak,
- İş Sağlığı ve İş Güvenliği bilincini geliştirmek,
- Çalışanların motivasyonunu yükseltmek,
- İş süreçlerimizi iyileştirmek

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

1992 yılı faaliyet raporu: Amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik örgüt kültürünü tüm çalışanlarda oluşturmak temel İnsan Kaynakları hedefidir.

1994 yılı faaliyet raporu: İnsan kaynağı niteliğinin, rekabet gücünü ve geliştirme potansiyelini doğrudan etkilediğinin bilinci ile hareket ederek ve tüm işlevlerinde rekabette en önemli unsur olan kalite hedeflerini, insan kaynağı ile gerçekleştiren örgüt, her düzeydeki işgörenini geliştirerek değişimlere uyumu amaç olarak benimsemektedir.

1995 yılı faaliyet raporu: Başarıya odaklanmış, sürekli gelişen ve geliştiren, potansiyeli ve yaratıcılığı harekete geçirilmiş insan kaynağı yaratarak başarı ve rekabet gücünü sürekli kılmak amaç olarak görülmektedir.

2002 yılı faaliyet raporu: Şirket, büyümesini ve geleceğini güvence altına alabilmek için en önemli varlığı olan insan kaynağının seçimi ile başlayan süreçten itibaren, işgörenlerini gereken kalite, beceri ve dinamizmde tutabilmek amacıyla kariyer

gelişimlerinin ve sonuca yönelik eğitimlerinin planlandığı, performansın teşvik edildiği bir İnsan Kaynakları Politikası izlemektedir.

2003 ve 2004 yılları faaliyet raporları: Şirket, geleceğini güvence altına almak ve daha da büyümek için en önemli varlığı olan insan kaynağının memnuniyeti ve yeterliliklerinin geliştirilmesi için dinamik ve verimli çalışma ortamı yaratarak performansın teşvik edildiği bir İnsan Kaynakları Politikası izlenmektedir. Örgüt, stratejilerini bu politika doğrultusunda biçimlendirerek insan kaynağını geliştirme faaliyetlerini sürdürmektedir.

2005 yılı faaliyet raporu: Şirket, kurumsal hedeflerine ve rekabet avantajına ulaşmada en önemli varlığı olan insan kaynağı mutluluğu ve yeterliliklerinin sürekli geliştirilmesi için çağdaş ve verimli çalışma ortamı yaratarak vizyoner, gelişime ve yeniliklere açık, bağlılık duygusu gelişmiş insan kaynağını teşvik eden bir politika izlenmektedir.

2007 ve 2008 yılları(Ek 5b) faaliyet raporları: Şirketin İnsan Kaynakları Politikasını;

-İnsan Kaynakları İşlevinin en üst düzeyde temsil edilmesi

-İnsan Kaynağının sürdürülebilir yöntemlerle geliştirilmesi

-Küresel Şişecam kültürünün yaratılması

-Performansı olumlu etkileyecek şekilde yetkinliklerin geliştirilmesi

-Teknoloji desteğini de alarak çağdaş ve sürdürülebilir yöntemlerle çalışılması

-Etkin ve verimli işgörenlerin yaratılması

-Örgütün Türkiye ve dünya ekonomisindeki yerinin, küresel kültürünün, vizyonunun ve stratejik hedeflerinin işgörenler tarafından bilinmesinin ve benimsenmesinin sağlanması

-İşgörenin yeterliliklerinin, performansının, memnuniyetinin ve örgütsel bağlılığının yükseltilmesi oluşturmaktadır.

Makalelerden Elde Edilen Bulgular:

Trakya Cam A.Ş. İnternet Sitesinde Yer Alan Makale (<http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/kariyer.htm>): Global düşünebilen, katma değer yaratan, sürekli gelişim içinde, müşteri duyarlılığına sahip, yeterlilikleri ve bireysel sorumluluk duygusu gelişmiş, yabancı dil bilen, takım çalışmasına yatkın, topluma ve çevreye duyarlı, risk alabilen insan kaynağı ile çalışmak örgütün İnsan Kaynakları Politikasıdır.

3. İnsan Kaynakları Departmanının Çalışma ve Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

**Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular*

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Acil Durum Yönetim Sistemi çalışmaları, İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği, Eğitim, Taşeron Hizmetleri ve Takibi, Güvenlik, İşgören Taşımacılığı, Özlük İşlemleri, Endüstriyel İlişkiler, İşçilik, Bütçe vb. kapsamındaki işler takip edilmektedir.

İnsan Kaynakları Memuru (1 kişi):¹⁸⁹ Özlük işlemleri, bordro düzenlenmesi, sigorta tahakkuku, iç hizmetler, izin işlemleri, eğitim, kamu ve özel kuruluşlar ile yazışmalar işlerini takip etmektedir.

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Memur(2 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi): İç hizmetler faaliyetlerini yürütmektedir.

Şef(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi): Emeklilik işlemlerini yerine getirmektedir.

Mühendis(2 kişi), Bölüm sekreteri(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): Sosyal aktiviteler düzenlemektedir.

Şef(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): İş kazası istatistiklerini düzenlemekte ve iş kazalarını takip etmektedir.

¹⁸⁹ İnsan Kaynakları Memurları ile 24.12.2008 ve 07.01.2009 tarihlerinde Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında görüşmeler yapılmıştır.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): Güvenlik işlerini takip etmektedir.

İşyeri Hemşiresi(1 kişi): İkramiyeleri ve harcırah işlemlerini düzenlemektedir.

Mühendis(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): Lise ve üniversite öğrencilerinin staj işlemlerini yürütmektedir.

Bölüm Sekreteri(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): Endüstri ilişkileri faaliyetlerini takip etmektedir.

Mühendis(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi), Memur(1 kişi): Şimdiki ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını belirlemeye yönelik işler yapmaktadır.

Şef(3 kişi), Bölüm sekreteri(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), Memur(3 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Saat ücretli işgören(2 kişi), Operatör(2 kişi), Teknisyen(3 kişi), Ustabaşı(1 kişi), Mühendis(1 kişi):İşe alma ve işten çıkarılma işlemlerini yürütmektedir.

Memur(5 kişi), Şef(3 kişi), Bölüm sekreteri(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Saat ücretli işgörenler(7 kişi), Operatör(1 kişi), Teknisyen(3 kişi), Ustabaşı(1 kişi) ,Mühendis(2 kişi): Ücret bordrolarının düzenlenmesi işlerini yapmaktadır.

Mühendis(6 kişi),Teknisyen(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Memur(4 kişi), Şef(2 kişi): İşe geliş ve gidişlerde işgören takibi(kart okutmak yoluyla) işlerini yürütmektedir.

Şef(3 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi),Memur(3 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Operatör(1 kişi), Saat ücretli işgörenler(3 kişi), Teknisyen(4 kişi), Ustabaşı(2 kişi), Mühendis(5 kişi): Eğitim ihtiyaçlarını belirlemekte ve eğitimle ilgili işleri düzenlemektedir.

Mühendis(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): Çevre bilincini yerleştirmek ve çevre ile ilgili düzenlemeler yapmaktadır.

Mühendis(1 kişi), Teknisyen(3 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): Mesailerin düzenlenmesi ve mesai takibini yapmaktadır.

Bölüm Sekreteri(1 kişi), Memur(1 kişi), Şef(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): Ulaşım imkanlarının düzenlenmesi işlerini yapmaktadır.

Şef(3 kişi), Mühendis(5 kişi), Teknisyen(3 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Memur(2 kişi): İzinlerin(ücretli-ücretsiz) düzenlenmesi işlerini yerine getirmektedir.

Mühendis(1 kişi), Memur(2 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): Raporların ve resmi yazışmaların yapılması işlerini sürdürmektedir.

Memur(1 kişi), Şef(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi), Operatör(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Ustabaşı(1 kişi): İş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerini sürdürmektedir.

Memur(1 kişi): Sigorta tahakkuku işlerini yapmaktadır.

Memur(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi): Kariyer planlama çalışmalarını sürdürmektedir.

Şef(1 kişi), Memur(3 kişi): Özlük işlemlerini gerçekleştirmektedir.

Memur(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi), Teknisyen(2 kişi): SSK işlemlerini yürütmektedir.

Mühendis(1 kişi), Operatör(1 kişi): İşletmede İnsan Kaynakları Departmanı bulunmamaktadır. (Araştırmaya katılan diğer kişiler “Şirketinizde insan kaynakları ile ilgili bir departman bulunuyor mu?” sorusuna evet yanıtını vermiştir.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

2008 yılı faaliyet raporu: Topluluğun bugüne kadar insan kaynakları yöneticilerine yönelik olarak gerçekleştirdiği dört koordinasyon toplantısı ile değişen mevzuatlar ve uygulamalar konusunda bilgiler aktarılmakta ve endüstriyel ilişkilerle ilgili son gelişmeler hakkında bilgi edinilmesi sağlanmaktadır.

Dergilerden Elde Edilen Bulgular

261. ve 263. Sayılar: Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasının bağılı bulunduğu merkez şirket olan Şişecam topluluğu bünyesinde haberleşmeyi, bütünlüğü sağlamak, ortak projeler üretmek, büyük bir aile duygusu hissetmek ve paylaşmak amacıyla gerçekleştirilen “İnsan Kaynakları Yöneticileri Koordinasyon Toplantısı” vasıtasıyla bilgi alışverişi sağlanmaktadır. Toplantılara Şişecam topluluğu bünyesindeki şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticileri katılmaktadır. Toplantılarda İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak yeni gelişmeler ve uygulamalar hakkında bilgiler verilmekle birlikte, çeşitli görüş ve düşünceler dile getirilmektedir. Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliği eğitim çalışmaları, gözlem ve ölçüm çalışmaları, periyodik muayene çalışmaları, saat ücretli işgören devamsızlık nedenleri ve saat ücretli işgören ücret bilgileri programına ilişkin bilgiler, iş sağlığı ve güvenliği ödüllerini almaya hak kazanan topluluk kuruluşlarına ödülleri verilmesi, Toplu İş Sözleşmeleri (TİS) süreçleri konusunda bilgiler bu toplantıların kapsamındadır.

B. İŞ ANALİZİ VE İŞ DİZAYNINA İLİŞKİN BULGULAR

1. İş Tanımlarına İlişkin Bulgular

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

İş Tanımlarından Elde Edilen Bulgular:

21002, 21012 ve 21015 numaralı iş tanımları: İş analizi çalışmalarının sonucunda ortaya konan yazılı bir belge olan iş tanımlarına Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasındaki ilişkin olarak şu bilgiler bulunmaktadır;

-İş Kod No

-İşin Adı

-İşin Sorumlusu

-İşin Yapılış sıklığı

-Yararlanan Servisler

-İlgili Form ve Dökümanlar

-Kullanılan Alet ve Teçhizat

olarak gösterilmektedir.(EK-6,EK-7,EK-8)

Bu iş tanımlarının içeriğine ilişkin olarak ise,

-Giriş

-Analiz Metotları

bulunmaktadır.

Buradaki giriş kısmında; amaçlar, hatırlatmalar, standartlar vardır. Analiz metotları kısmında ise analizin nasıl yapılacağı ifade edilmektedir.

C. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, İŞGÖREN SEÇİMİ VE İŞE ALMA İLE İLGİLİ BULGULAR

1.İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Mühendis(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi), Memur(1 kişi): İnsan Kaynakları Departmanı şimdiki ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını belirlemeye yönelik işler yapmaktadır.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

1985 yılı faaliyet raporu: Uzun vadeli planlarla öngörülen hedefler doğrultusunda, insan kaynağının gerek nitelik gerekse nicelik açısından planlanmasına yönelik İnsan Kaynakları Planlaması çalışmaları yapılmaktadır.

1986 yılı faaliyet raporu: İnsan kaynağının gerek nitelik, gerekse nicelik açısından planlanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen insan kaynakları planlaması ile işgörenlerin sosyal düzeylerini geliştirmek, iş sağlığı ve güvenliklerini arttırmak amacıyla yönelik çabalar ve eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir.

1988 yılı faaliyet raporu: İnsan kaynağındaki niceliksel artışın yanı sıra, niteliksel artışı da gerçekleştirmek amacıyla örgütte İnsan Kaynakları Planlama çalışmaları sürdürülmektedir.

1991 yılı faaliyet raporu: Gerek üretim alanındaki yeni teknoloji transferleri gerekse hizmet alanındaki hızlı büyüme nedeniyle örgüt, İnsan Kaynakları yapısında ortaya çıkan değişimleri izlemek ve bu doğrultuda geleceğe yönelik önlemleri alabilmek amacıyla İnsan Kaynakları Planlama ve Yönetimi sistemi oluşturulmuştur. Bu sistem, bir yandan insan kaynağı nitelik ve nicelik yönünden incelerken diğer yandan gelecekte ortaya çıkabilecek sosyal, ekonomik, teknolojik değişimlerin gerekli kılacağı insan kaynağı yapısını tahmin ederek bu tahmin doğrultusunda gerçekleştirmektedir.

2. İşgören Seçimi ve Teminine İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında başlangıç pozisyonları için işe alım yapılmaktadır. Şirketin çalıştığı “yenibiriş.com” gibi insan kaynakları portalları ve bazı yerel kariyer sitelerinden işgören temininde yararlanılmaktadır. Ayrıca kariyer günleri ve fuarları, gazete ilanları ve bireysel başvurulardan da işgören temini için faydalanılmaktadır. Yönetici atamalarında iç kaynaklardan yararlanılmaktadır. İşgören seçimi için uygulamalar;

-Yabancı dil seviye belirleme sınavı

-Çok aşamalı mülakatlar

-Yapılandırılmış görüşme formları

-Sözlü-yazılı ifade ölçümü

şeklindedir.

İnsan Kaynakları Memurları (4 kişi): Aylık ücretli işgörenin işe alınmasında; yapılandırılmış görüşme formları, çok aşamalı mülakatlar, yabancı dil sınavı gibi uygulamalar yapılmaktadır. Saat ücretli işgörenin seçiminde kullanılan uygulamalar ise;

yazılı eleme sınavı, mülakat olarak ifade edilebilir. Ayrıca İşkur aracılığı ile işe saat ücretli işgören alınabilmektedir.

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Şef(1 kişi): İşgören seçiminde başvuru havuzundan yararlanılmaktadır.

Mühendis(3 kişi), Teknisyen(3 kişi), Saat ücretli işgören(2 kişi): İşgören seçiminde iş başvuru formu doldurulması uygulaması yapılmaktadır.

İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): İşgören seçiminde Şişecam genel merkezi ile görüşme uygulaması yapılmaktadır.

Mühendis(2 kişi), Memur(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): İşgören seçerken internet üzerinden özgeçmiş(CV) uygulaması yapılmaktadır.

Mühendis(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): İşgören seçimi referans ile yapılmaktadır.

Saat ücretli işgören(1 kişi): İşgören seçiminde İşkurdan yararlanılmaktadır.

Şef(2 kişi), Mühendis(2 kişi), Teknisyen(4 kişi), Saat ücretli işgören(4 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Memur(6 kişi) Operatör(2 kişi), Ustabaşı(2 kişi): İşgören seçiminde yazılı sınav uygulaması yapılmaktadır.

Şef(3 kişi), Mühendis(4 kişi), Teknisyen(7 kişi), Saat ücretli işgören(3 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Memur(7 kişi), Operatör(2 kişi), Ustabaşı(1 kişi), Laborant(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi): İşgören seçiminde mülakat uygulaması yapılmaktadır.

Memur(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): İşgören seçiminde Sağlık kontrolü yapılmaktadır.

Saat ücretli işgören(1 kişi): İşgören seçiminde işitme testi uygulanmaktadır.

3.İşe Alma, İşten Ayrılma ve İşten Çıkarılmaya İlişkin Bulgular

a. İşe Alım Sürecine İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): İşe alım süreci şöyle sıralanabilir;

-Bölüm müdürleri tarafından emekliliği hak etmiş işgören yerine ya da iş yoğunluğundan kaynaklanan işgören ihtiyacı belirlenerek İnsan Kaynakları müdürlüğüne bildirilmesi

-Aday portföyünü tarama ve aday listesini hazırlama

-Aday listesinin incelenmesi ve görüşmeye çağrılacak adayların tespit edilmesi

-Görüşmeye çağırılması kararlaştırılan adayların öncelikle yabancı dil sınavına davet edilmesi

-Uygun adayların görüşmeye çağrılarak başvuru formlarının(İngilizce+Türkçe) doldurulması

-Adaylarla görüşme(İnsan Kaynakları müdürü+1.Yönetici yapılandırılmış görüşme değerlendirme formlarını doldurur.)

-Uygun görülen adayların 2.Yönetici (Aylık ücretli olacaksa fabrika müdürü) ile görüşmesi

-Başarılı adaylara referans soruşturması yapılması

-Uygun adayın belirlenmesi

-Adayın (İşgörenler Hariç) genel merkezdeki yöneticilerle görüştürülmesi

-Genel merkezden atama onayının yapılması

-Adaya bildirim ve işe alma işlemlerinin başlatılması

-İşe alıştıurma(Oryantasyon) sürecinin başlatılması

-Herhangi bir aşamada başvurusu reddedilen adaylara yazılı geribildirimde bulunulması şeklindedir.

İnsan Kaynakları Memurları (4 kişi): Aylık ücretli işgören işe alınması sürecinde saat ücretli personelin işe alınmasından farklı olarak, İngilizce sınavı, fabrika müdürü ile görüşme, genel merkez ile görüşme, İngilizce form doldurulması gibi aşamalar mevcuttur. Çalışacak kişi eğer aylık ücretli kapsamında bir mühendis ise; öncelikle yabancı dil sınavına girecek, sonra görüşmeye çağrılarak İngilizce ve Türkçe başvuru formu dolduracak, daha sonra İnsan Kaynakları Müdürü ve 1.yönetici olan departman şefi ile görüşecek sonrasında uygun görüldüğü takdirde aylık ücretli olduğu için fabrika müdürü ile görüşecek, son olarak ise genel merkezdeki yöneticilerle görüşerek atama onayının yapılması ile işe alınmaktadır. Saat ücretli işgören işe alınırken; öncelikle yazılı eleme sınavına girerek yeterli puanı aldığı takdirde işgören ihtiyacı olan departman yöneticilerinin katıldığı görüşmeye çağrılacak, eğer uygun görülürse sağlık kontrolü, işitme testi, sabıka kaydı gibi diğer aşamalardan geçerek işe alınmaktadır.

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Yönetici Asistanı(1 kişi), Ustabaşı(1kişi), Teknisyen(1 kişi), Saat Ücretli işgören(2 kişi): İşe alım sürecinde yazılı sınav uygulamasına tabi tutuldum.

Şef(4 kişi), Mühendis(9 kişi), Teknisyen(10 kişi), Saat ücretli işgören(8 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Memur(7 kişi), Operatör(2 kişi), Ustabaşı(6 kişi), Laborant(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi): İşe alım sürecinde mülakat uygulaması yapıldı.

Teknisyen(1 kişi), Saat ücretli işgören(6 kişi): İşe alım sürecinde sağlık kontrolü uygulaması yapıldı.

Saat ücretli işgören(2 kişi): İşe alım sürecinde İşkurdan yararlanılmaktadır, İşkur vasıtasıyla işe alındık.

Saat ücretli işgören(1 kişi): İşe alım sürecinde sabıka kaydı istenmektedir.

Memur(1 kişi), Saat ücretli işgören(1 kişi): Staj sonrasında işe başladım.

Şef(2 kişi), Mühendis(1 kişi), Teknisyen(2 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Memur(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi), Yönetici Asisteni(1 kişi): İşe alım sürecinde başvuru formu doldurdum.

Şef(2 kişi), Mühendis(6 kişi): İşe alım sürecinde İngilizce sınavı yapıldı.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi): İşe alım sürecinde fabrika müdürü ile görüşme yapıldı.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi), Laborant(1 kişi): İşe alım sürecinde ilgili departman şefi ile görüşme yapıldı.

İşyeri hemşiresi(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi): İşe alım sürecinde İnsan Kaynakları Müdürü ile görüşme yapıldı.

İşyeri hemşiresi(1 kişi): İşe alım sürecinde İşyeri Hekimi ve İnsan Kaynakları Şefi ile görüşüm.

Teknisyen(1 kişi): İşe alımda işbaşı eğitimi yapıldı.

b. İşe alım Prosedürüne İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Aylık ücretli ve saat ücretli işgörenin işe alımında farklı prosedür uygulanmaktadır.

Saat ücretli işgören işe alınırken;

-Saat ücretli işgören işe alınırken İngilizce sınavına tabi tutulmaz,

-İngilizce form doldurtulmaz,

-2.yönetici ve genel merkezdeki yöneticilerle görüştürülmez.

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İşyeri Hemşiresi(1 kişi): Aylık ücretli işgörenin işe alımı işgörenin ünvanına göre değişmektedir. Bir bölümü Şişecam merkez işe alım prosedürü ile alınmaktadır. Diğer bölümü ise fabrikada bulunan ilgili departman olan İnsan Kaynakları departmanı tarafından işe alınmakta ve Şişecam merkez tarafından onayı yapılmaktadır. Saat ücretli işgörenin işe alımında yazılı sınav yapılmakta, daha sonra ilgili departman yöneticilerinin de katıldığı mülakat ile işe alınmıyor.

c. İşten Ayrılma Sürecine İlişkin Bulgular;

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Emekliliği hak eden ya da kendi isteğiyle ayrılmak isteyen işgören bir dilekçeyle İnsan Kaynaklarına müracaat etmektedir. İşgörene işten ayrılma evrakları imzalatılır, işgören kartı ve üzerine zimmetli eşyalar teslim alınmaktadır. Emeklilik veya askerlik nedeniyle ayrılması durumunda tazminatları ödenmektedir. Resmi kurumlara (SGK, Jandarma vs.) bildirim yapılmaktadır.

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İşyeri Hemşiresi(1 kişi): Daha önce çalıştığım işyerinde çalıştığım departman kapatıldı. Daha iyi koşullarda iş bulduğum için önceki işyerimden ayrıldım.

Memur(1 kişi): Şu anda bulunduğum şirkette çalışmak için daha önce çalıştığım yerden ayrıldım. Şu an çalıştığım şirket daha iyi bir kurum olduğu için önceki işyerimden ayrıldım.

Laborant(1 kişi): Askerlik için ayrılmıştım, daha sonra tekrar işe başladım.

D. İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON), EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE İLGİLİ BULGULAR

1. İşe Alıştırma(Oryantasyon) İle İlgili Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Oryantasyon süreci işe alınan tüm çalışanlar için kadrolarına göre uygulanmaktadır. Beyaz yakalı işgören için oryantasyon planı yapılır ve yazılı olarak işgörene verilir. Oryantasyon sonucu oryantasyon izleme formu doldurulur ve sisteme işlenir.

İnsan Kaynakları Memuru (1 kişi): Oryantasyon süreci kapsamında işgörenin çalışacağı departman ve diğer departmanlardaki çalışanlarla tanışmak, uygulamalar hakkında bilgi verilmesi ve diğer işletmelerdeki benzer süreçlerin anlatılmasını içermektedir.

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Şef(1 kişi), Mühendis(4 kişi), Teknisyen(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Memur(4 kişi): Oryantasyon eğitimi verildi.

Teknisyen(2 kişi), Memur(2 kişi): Çalışılacak departmandaki iş arkadaşları ile tanışma gerçekleşti.

Teknisyen(1 kişi): Fabrikada işin yapılış şekli ile ilgili bilgiler verildi.

Teknisyen(1 kişi), Memur(2 kişi), Saat Ücretli İşgören(3 kişi): Fabrikadaki bütün departmanlarla ilgili bilgiler verildi.

Teknisyen(1 kişi), Mühendis(2 kişi), Saat Ücretli İşgören(3 kişi): Fabrikanın çeşitli departmanları gezdirildi.

Şef(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Laborant(1 kişi), Saat Ücretli İşgören(2 kişi): Fabrika ile ilgili tanıtım uygulamaları gerçekleştirildi.

Operatör(1 kişi), Saat Ücretli İşgören(1 kişi): Ustalar ve amirler işi öğretti.

Şef(1 kişi): Departmanlarda iş etüdü yapıldı.

Şef(2 kişi), Memur(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi): İşe alıştırma(oryantasyon) sürecinde işbaşı eğitimleri verildi.

Şef(1 kişi): Üç aylık deneme süresi verildi.

Mühendis(1 kişi): 15 gün oryantasyon eğitim verildi.

Memur(1 kişi): Şişecam topluluğunun diğer şirketleri gezdirildi.

Mühendis(1 kişi): İşe başladığımda çeşitli kitaplar verildi ve okumam istendi.

Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi): İşe alıştırma(oryantasyon) yapılmadı.

Saat Ücretli İşgören(2 kişi): Yapılan işi gözlemleyip dikkat etmem istendi.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Makalelerden Elde Edilen Bulgular:

Trakya Cam A.Ş. İnternet Sitesinde Yer Alan Makale (<http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/kariyer.htm>): Eğitim süreci işe başladıktan sonra 15 gün içerisinde kişiye özel hazırlanmış oryantasyon programıyla başlamaktadır.

2. Eğitim ve Geliştirme Çalışmalarına İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Performans değerlendirme formlarıyla toplanan eğitim talepleri doğrultusunda yıllık eğitim planı yapılarak merkez eğitim müdürlüğüne bildirilir. Eğitimler aylık olarak takip edilir ve eğitim sistemine kaydedilir.

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Mühendis(1 kişi), Ustabaşı(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): Cam teknolojisi eğitimi verildi.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi), Operatör(1 kişi), Laborant(1 kişi), Ustabaşı(2 kişi), Teknisyen(6 kişi), Saat Ücretli İşgören(2 kişi): Yangın eğitimi verildi.

Mühendis(1 kişi), Saat Ücretli İşgören(2 kişi): Akut eğitimi verildi.

Mühendis(1 kişi): Yabancı dil eğitimi verilmektedir.

İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi), Ustabaşı(1 kişi), Teknisyen(3 kişi), Saat Ücretli İşgören(4 kişi): İlk yardım eğitimi verildi.

Mühendis(1 kişi), Teknisyen(2 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Saat Ücretli İşgören(3 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi verildi.

Mühendis(1 kişi): İşletme Pareto eğitimi verildi.

Mühendis(2 kişi): Rapor yazma teknikleri eğitimi verildi.

Şef(1 kişi), Mühendis(2 kişi), Memur(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), Operatör(1 kişi), Ustabaşı(1 kişi), Teknisyen(2 kişi), Saat Ücretli İşgören(1 kişi): Teknik ve kişisel gelişim eğitimleri verildi.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Memur(4 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi): Bilgisayar eğitimleri verildi.

Şef(1 kişi), Mühendis(2 kişi): Temel yönetim becerileri eğitimi verildi.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi), Laborant(1 kişi): Kalite güvence eğitimi verildi.

Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi): Stres-zaman yönetimi eğitimi verildi.

Mühendis(2 kişi): Etkili insanın 7 alışkanlığı eğitimi verildi.

Şef(1 kişi), Mühendis(2 kişi), Ustabaşı(1 kişi): Ekip oluşturma eğitimi verildi.

Mühendis(2 kişi): Hidrolik(Temel seviye,İleri Seviye,Elektrohidrolik) eğitimi verildi.

Mühendis(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Saat Ücretli İşgören(1 kişi): Toplam Kalite Yönetimi eğitimi verildi.

Mühendis(1 kişi): İç tetkik eğitimi verildi.

Bölüm Sekreteri(1 kişi): Hizmet birimlerinde müşteri odaklılık eğitimi verildi.

Memur(1 kişi): Etkili sunum teknikleri eğitimi verildi.

Memur(2 kişi), Saat Ücretli İşgören(4 kişi): Forklift eğitimi verildi.

Sef(1 kişi): Kalite maliyetleri, 5S, Endüstri Mühendisliği, İstatistiksel Proses Kontrol ve Örgüt Kültürü eğitimi verildi.

Memur(1 kişi): Mali seminerler verildi.

Saat Ücretli İşgören(1 kişi): Sivil savunma eğitimi verildi.

Saat Ücretli İşgören(5 kişi): Vinç eğitimi verildi.

Ustabaşı(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): Kalite çemberleri eğitimi verildi.

Ustabaşı(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Operatör(1 kişi): Yönetici ve sorumluluk eğitimi verildi.

Ustabaşı(1 kişi): Teknik resim okuma ve iş makinası operatörlüğü eğitimi verildi.

Ustabaşı(2 kişi), Teknisyen(1 kişi): Kaynak işleri eğitimi verildi.

Teknisyen(1 kişi), Operatör(1 kişi): Çevre eğitimi verildi.

Teknisyen(1 kişi): Oksijen kullanımı ve iletişim kurmak isimli eğitimler verildi.

Teknisyen(1 kişi), Operatör(1 kişi): Eğitim verilmedi.

İşyeri Hemşiresi(1 kişi): “İş ve müşteri ilişkilerinde gerçekçi yaklaşım”, “Proseslerin yönetimi, etkileşimi, iyileştirme teknikleri” ve “Kalite sistem dökümanasyonu” eğitimleri verildi.

**Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular*

Makalelerden Elde Edilen Bulgular:

Trakya Cam A.Ş. İnternet Sitesinde Yer Alan Makale (<http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/kariyer.htm>): Her yıl performans değerlendirme sisteminin bir modülü olan eğitim ve gelişim faaliyetleri ile geliştirilmesi öngörülen yetkinlikler için eğitim gereksinimleri saptanmakta ve Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli eğitim programları planlanmaktadır. Eğitim Müdürlüğü'nün portföyünde bulunmayan eğitimler için ise dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

2001 yılı faaliyet raporu: Rekabet gücünü arttırmanın sürekli kendini yenileyen ve geliştiren insan kaynağına ulaşmakla elde edilebileceği bilinci ile öğrenen örgüt olmak için önemli aşamalar gerçekleştirilmekte ve bu çerçevede tüm çalışanların sürekli gelişimi için sürdürülen uzun soluklu eğitim çalışmaları yapılmaktadır.

2002 yılı faaliyet raporu: Rekabet gücünü koruma ve hedeflerini gerçekleştirmede tüm yönetici ve çalışanlarının temel kaynak olduğunun benimsenmesi ile insan kaynağının sürekli gelişimi için yoğun çaba sarf etmeye ve şirketin eğitim politika ve stratejileri bu bakış açısıyla biçimlendirilmiştir. Eğitim planına esas oluşturan eğitim ihtiyaçları ise biri hedeflerle ilgili olarak performans değerlendirme sistemi, diğeri ise yetkinliklerle ilgili olarak kariyer planlama sistemi olmak üzere iki temel insan kaynağı sistemi aracılığı ile birey bazında saptanabilmektedir. Buradaki amaç bireye mevcut görevinde hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyabileceği donanımı kazandırmanın yanında geleceğe yönelik olarak da kariyer haritalarında yer alan kademelere hazırlanabilmek için destek ve fırsatların verilmesidir.

2003 yılı faaliyet raporu: Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları işlevlerinden oluşan sistemler ile saptandığı şirkette, bu sistemler aracılığı ile toplanan verilerle 12 aylık planlama döneminde eğitimler verilmektedir. ISO 9000 Kalite Yönetim sistemi nedeni ile ortaya çıkan süreç yönetimi anlayışı ve uygulamaları ile ilgili eğitimler verilmektedir. Çevre korumanın bir yönetim felsefe ve sistemi içinde nasıl ele

alınacağıının yolunu gösteren ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin kurulması ve her seviyeden çalışana bu konularda eğitim verilmektedir.

2004 yılı faaliyet raporu: Bireysel gelişime yönelik olarak gerçekleştirilmekte olan eğitim projesi ise bilgisayar teknolojilerinin sunduğu e-learning olanaklarından yararlanılarak başlatılan yabancı dil eğitimidir.

2007 yılı faaliyet raporu: İşe alım aşamasından başlayan ve çalışanların çalışma yılları boyunca sunulan eğitim ve geliştirme fırsatları ile sürdürülen eğitim süreci, şirketin geleceğe yönelik yatırımlarının en önemli bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Aylık ve saat ücretli çalışanlar için sürdürülen bireysel gelişim, örgütsel gelişim, yöneticilik geliştirme ve mesleki gelişim ana konu gruplarında kümelenen eğitim faaliyetleri, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarla ilişkilendirilerek hazırlanmış olan yıllık eğitim planları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Sınıf ve işbaşı eğitimleri de gerçekleştirilmektedir.

2008 yılı faaliyet raporu: Şirket için stratejik bir araç olarak görülen, yıllık olarak planlanan ve sürdürülen eğitim çalışmaları ile örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılması; rekabet koşullarını algılayabilen, teknoloji kullanım becerisine ve kalite bilincine sahip, takım oyunu oynayabilen bireylerden oluşan bir kurum yaratılması hedeflenmektedir.

Dergilerden Elde Edilen Bulgular:

244 Numaralı Sayı: Temel yönetim becerileri eğitimi, yönetici adayları ve orta kademe yöneticiliğine yeni başlayanlara yönelik olarak yönetim becerileri kazanılmaları için gerçekleştirilmektedir. Bu eğitimin içermiş olduğu konular; yönetim kavramı; klasik yönetimden çağdaş yönetime; ideal yönetici profili; yönetim fonksiyonları; yöneticilikten liderliğe; on modern liderlik fonksiyonu; karar alma ve değerler; çatışma yönetimi şeklindedir.

259 Numaralı Sayı: Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasının eğitici belgesi bulunmaktadır. Şirkette ilkyardım eğitimleri verilmektedir. İşyeri hekimi tarafından gün boyunca teorik ve pratik ilkyardım eğitimi verilmektedir. Bu eğitim ile çalışanlar gerek işyerinde gerekse toplumsal yaşamda yararlı olabilecek temel ilkyardım

bilgileri almaktadır. Katılımcılara bu eğitimi takiben yapılan yazılı ve uygulama sınavının sonucundan sonra “ilkyardımcı” sertifikaları verilmektedir. Ayrıca, kişisel gelişim eğitimleri içerisinde yer alan ve merkez şirket eğitim müdürlüğü tarafından bağlı şirketlere yönelik düzenlenen “Telefonla İletişimde Kurumsal Profesyonellik” eğitimde çalan bir telefonun cevaplanmasından konuşmanın sonlandırılmasına kadar geçen sürede kullanılan sözcük kalıpları üzerinde değerlendirilmelerde bulunmaktadır. Bu eğitimde alışkanlıklarla ilgili farkındalıktan, sözcük ve ses tonu seçimlerine, işitmekle söylenenleri doğru anlayabilmek arasındaki farktan, profesyonel nezaketin gerektirdiği davranış biçimlerine kadar geniş bir konu alanı işlenmektedir.

228, 230, 232, 241, 246, 260 Numaralı Sayılar: Merkez şirket tarafından, bağlı şirketlerin küresel rekabet gücünü arttırmalarına katkıda bulunmak amacıyla The MBA Club yönetici geliştirme eğitim programı düzenlenmektedir. Bu programda temel işletme bilgilerine ilave olarak dünyadaki gelişmeler ve gerçek şirket vakaları hakkında bilgiler verilmekte, çalışanların yaratıcı fikirler üretme potansiyelleri arttırılmaktadır. Program, internet üzerinden alınan dersler ve sınıf ortamında gerçekleştirilen seminer ve vaka çalışmalarından oluşmaktadır. Katılımcılar diledikleri zaman diledikleri sürede internet üzerinden derslere katılım gerçekleştirmektedir. The MBA Club yönetici geliştirme programı e-learning metodolojisi ile sunulmaktadır. Yönetici geliştirme alanında düzenlenmiş olan eğitim programı ile yöneticiler çağdaş yönetim teknikleri konusunda bilgilendirilmektedir. Bu program ile örgüt ikliminin gelişimine katkıda bulunulması, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin arttırılması, çalışanların takım oyunu oynamaları için gerekli bilişsel alt yapı ve ortak dil oluşturulması sağlanmaya çalışılmaktadır. The MBA Club programı daha sonra revize edilerek “Executive-MBA” adı altında devam etmektedir. Bu program ile teori ile gerçek yaşamdan örneklerin harmanlandığı 20 aylık bir eğitim süreci boyunca katılımcıların bilgi dağarcıklarını zenginleştirmelerinin yanı sıra bütüncül bir bakış açısı geliştirmeleri de hedeflenmektedir. Bu program ile insan kaynağına verilen önemin gösterilmesinin yanı sıra hem çok yönlü bakış açısına sahip yöneticiler yetiştirmek hem de şirketi geleceğe taşıyacak olan kadroların şimdiden oluşturulması amaçlanmaktadır.

254, 259 ve 260 Numaralı Sayılar: OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi nedeniyle gerek beyaz yakalı gerekse mavi yakalı işgörenin sağlık ve güvenlik ile ilgili tutum ve davranışlarının geliştirilmesine, iş kazası ve meslek hastalıklarının azaltılmasına yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.

267 Numaralı Sayı: Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında acil durumlara hazırlık amacıyla çeşitli eğitimler verilmektedir. Acil kurtarma ekipleri ve yangın ekiplerinde görevli çalışanlara afet organizasyonu, enkaza yaklaşma ve enkaza ilk müdahale eğitimi verilmektedir. Ayrıca bu eğitimi alan çalışanlara teknik kurtarma malzemeleri ve acil durum lojistiği ile telsiz kullanma eğitimleri de verilmektedir.

E.PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ BULGULAR

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

2000 yılı faaliyet raporu:

Yüksek performansın ödüllendirildiği, performansa dayalı insan kaynakları politikası uygulayan örgüt, çalışanların performansını artırmak desteği vermektedir.

2001 yılı faaliyet raporu:

Yüksek performansın ödüllendirildiği yeterliliğe dayalı İnsan Kaynakları Politikası uygulanarak işgörenlerin performanslarının artırılması hedeflenmektedir. İnsan odaklı bir çalışma ortamı oluşturularak performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.

2002 yılı faaliyet raporu:

Performans Değerlendirme Sistemi ile kişiye mevcut görevinde hedeflerini gerçekleştirebilmesi için duyabileceği donanım kazandırılmakla beraber eğitim planına esas oluşturan eğitim ihtiyaçları belirlenebilmektedir.

Makalelerden Elde Edilen Bulgular:

Trakya Cam A.Ş. İnternet Sitesinde Yer Alan Makale (<http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/kariyer.htm>): Yönetici pozisyonları için genellikle dışarıdan eleman alınmamakta, performansı yüksek çalışanlar şirketin tüm işyerlerinde yönetici adayları olarak değerlendirilmektedirler.

1. Beyaz Yakalı İşgörelere Yönelik Performans Değerlendirme Bulguları

**Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular*

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): İşgörel ve yöneticisi Performans Değerlendirme Sistemi(PDS) formlarını doldurur. Yönetici ve işgörel Performans Değerlendirme(PD) görüşmesi yapmaktadır.

İlkeler şöyle sıralanabilir;

- Özdeğerlendirme yapılır.
- Sonuçları çalışana bildirilir.
- Taraflar dışında gizlilik esastır.
- Değerlendirme geçmiş 1 yılı kapsar.
- Yıl bazında en az bir kez ara değerlendirme görüşmesi yapılır ve gerekli görüldüğü takdirde hedefler revize edilir.
- Değerlenen ve değerlendirenin en az 3 ay birlikte çalışmış olması gerekir.

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Şef(1 kişi): Performans Değerlendirme ile iş becerileri, iş algılama, iş yerinde beşeri ilişkiler, verilen işin zamanında yetiştirilmesi gibi değerlendirmeler yapıldı.

Mühendis(1 kişi): Performans Değerlendirme Sistemi var.

Memur(1 kişi): Performans Değerlendirme Kariyer Planlamada dikkate alındı.

şef(1 kişi), Mühendis (1 kişi): Performans Değerlendirme konusunda geri bildirim olmadı.

Mühendis(1 kişi): Performans Değerlendirme formlarına her yıl hedefler yazılıyor, bu hedefler 1.yönetici tarafından değerlendiriyor.

Mühendis(1 kişi): Performans Değerlendirme formlarıyla önceki senenin hedefine ne kadar ulaşıldığı belirleniyor.

şef(1 kişi): Performans Değerlendirme formlarında puanlama yapıldı.

Mühendis(1 kişi): 2000'li yıllarda Performans Değerlendirme uygulanmaya başladı.

şef(1 kişi): Performans Değerlendirme formları ile bireysel ve yönetsel yetkinlikler açısından kişi değerlendirilir, eğitim ihtiyaçları belirlenir, ayrıca çalışabileceği diğer departmanlar belirlenir.

2. Mavi Yakalı İşğörenlere Yönelik Performans Değerlendirme Bulguları

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Teknisyen(1 kişi): Ücret zammı Performans Değerlendirme sonucu belirleniyor.

Saat Ücretli İşğören(1 kişi): Vardiya teknisyenlerine Performans Değerlendirme formu dolduruldu.

Teknisyen(1 kişi): Performans Değerlendirme ile yeterli ve yetersizlikler saptanarak bunun sonucunda eğitim verildi.

Ustabaşı(1 kişi): Performans Değerlendirme yapılmadı.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Makalelerden Elde Edilen Bulgular:

Trakya Cam A.Ş. İnternet Sitesinde Yer Alan Makale (<http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/kariyer.htm>): Beyaz yakalılarının olduğu gibi mavi yakalı işgörenlerin de performansları belirli bir prosedür çerçevesinde her yıl belirli dönemlerde değerlendirilmektedir.

F. KARIYER GELİŞTİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Geçmiş yıllarda oluşturulan ve tüm çalışanlara uygulanmış olan Kariyer Planı çerçevesinde işgörenlerin yol haritaları çıkarılmaktadır. Ancak günümüzde tam olarak uygulanmamaktadır. Eğitim çalışmaları ve verilen eğitimlerle bütün işgörene imkanlar sağlanmaktadır. Eğitim ihtiyaç ve talepleri kısıtlanmadan karşılanmaktadır. Günümüzde koşullarında çok önem kazanmış olan yabancı dil için kurs talepleri karşılanmakta ve gelişim için her türlü destek verilmektedir.

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Şef(1 kişi): İşletme mühendisi iken cam işleme şefi oldum.

Laborant(1 kişi): Saat ücreti iken aylık ücretliye geçtim.

Memur(2 kişi): Kariyerim planlandı.

Mühendis(1 kişi): Kariyer planlama aktif çalışmamaktadır.

Ustabaşı(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): Fikrim yok.

Teknisyen(1 kişi): Aldığım eğitimler kariyer planım doğrultusunda verildi.

Şef(4 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi),Memur(12 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Operatör(3 kişi), Saat ücretli işgörenler(14 kişi), Teknisyen(11 kişi), Ustabaşı(7 kişi), Mühendis(8 kişi): Kariyer Planlama yapılmamaktadır.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

2002 yılı faaliyet raporu:

Eğitim planlarının esas oluşturduğu eğitim ihtiyaçları, yetkinliklerle ilgili insan kaynağı sistemi olan Kariyer Planlama Sistemi ile kişi bazında saptanarak geleceğe dönük olarak kariyer haritasında yer alan kademelere hazırlanılabilmesi için destek ve fırsatlar sunulabilmektedir.

1.Kariyer Günleri ve Kariyer Fuarları

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Dergilerden Elde Edilen Bulgular:

233, 234 ve 259 Numaralı Sayılar: Çeşitli üniversitelerde gerçekleştirilen kariyer günleri ile Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasının ve bağlı bulunduğu Şişecam temsil edilmektedir. Böylece, şirket ve şirketin ürünleri, pazarları, çalışma hayatı öğrencilere tanıtılmakta ve tanıtım broşürleri ile şirket kültürünün anlaşılmasını sağlamak amacıyla Şişecam dergisi dağıtılmaktadır. Ayrıca, öğrencilerin iş yaşamı, istihdam imkanları ve iş görüşmeleri ile ilgili konularda bilgi edinebilmesi imkanı sağlanmaktadır. Kariyer fuarları ile, öğrencilerin iş hayatına atılmadan önce sektörü ve firmaları tanıma fırsatı sağlanması, mezuniyet öncesi kariyer seçiminde doğru karara yönlendirilmesi sağlanmaktadır.

G.İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN BULGULAR

1.İş Değerlemeye İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Yılda 2 kez tüm işçörenlere ‘‘Personel Değerlendirme Sistemi’’ adı verilen Performans Değerlendirme(PD) görüşmeleri yapılarak geçmiş olan 6 aylık dönem değerlendirilmektedir. Bu görüşmeler ile tüm iş

değerlendirmeleri ortaya konulmaktadır. Eksik olan yönler saptanıp, giderilmesi yönünde çalışmalar yapılır.

2.Ücret Yönetimine İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Ücret olarak ana şirket Şişecam tarafından belirlenen artış doğrultusunda yıllık ücret zammı verilmektedir. Şirket olarak 12 maaş+6 ikramiye ve sosyal yardımlar, yemek ve servis hizmetleri verilmektedir.

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Saat Ücretli işgören(3 kişi), Ustabaşı(1 kişi): Asgari ücret ile işe başlanır.

Memur(1 kişi): Ücret yetersizdir.

Saat Ücretli işgören(1 kişi): Ücretler orta seviyededir.

Memur(1 kişi): Yaptığım işe göre ücret alıyorum.

Şef(1 kişi): Aynı kademedeki çalışanlar aynı veya yakın ücret alıyorlar.

Mühendis(2 kişi), Teknisyen(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi): Ücret belirlenmesinde eğitim önemlidir.

Şef(2 kişi), Teknisyen(2 kişi), Mühendis(1 kişi): Ücretlerin belirlenmesinde her pozisyon için bir aralık vardır.

Memur(2 kişi): Ücretler fabrika içinde düşük Türkiye şartlarına göre iyi durumdadır.

Mühendis(4 kişi), Memur(2 kişi), Teknisyen(2 kişi), Ustabaşı(2 kişi), Operatör(1 kişi): Ücretler Performans Değerlendirme ile belirleniyor.

Şef(2 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Memur(2 kişi): Şişecam'ın belirlenmiş ücret politikası var.

Saat Ücretli işgören(2 kişi): Toplu sözleşmelerle ücretler belirli bir seviyeye geliyor.

Teknisyen(1 kişi): Ücret düzeyi yabancı dil bilgisine göre değişiyor.

Memur(1 kişi): İşe girilen pozisyonun aldığı en düşük ücret ile işe başlanır.

Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): Ücretler yeterli ve tatmin edici seviyededir.

Teknisyen(1 kişi), Ustabaşı(2 kişi), Saat Ücretli işgören(2 kişi): Sendika ve işveren arasındaki Toplu iş sözleşmeleri ile ücret belirlenir.

Saat Ücretli işgören(1 kişi): Ücret 2001 ekonomik krizinden sonra oldukça düştü.

Şef(1 kişi): Ücretin belirlenmesinde en önemli faktör diğer kuruluşlardaki aynı görevdeki işgörenlerin aldığı ortalama ücrettir. Ücret konusunda genel eğilim “herkes çok para kazanıyor, ben ise az kazanıyorum” şeklindedir.

İşyeri Hemşiresi: Şişecam merkez İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından ücretler belirleniyor. Lisans düzeyi içi az olduğunu düşünüyorum.

Mühendis(1 kişi): Ücretler kıdeme göre belirleniyor.

Teknisyen(1 kişi): Fikrim yok.

Mühendis(1 kişi): Ücret konusunda öncelik kurumsal bir şirkette çalışmak ve sürekliliktir.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Dergilerden Elde Edilen Bulgular:

236 Numaralı Sayı: Şirkette ödenen ücretler Türkiye genel ücret düzeyinin üstünde bulunmakta olup, Avrupa cam sektöründeki ücret düzeyine yaklaşmaktadır.

Makalelerden Elde Edilen Bulgular:

Trakya Cam A.Ş. İnternet Sitesinde Yer Alan Makale (<http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/kariyer.htm>): Çalışma saatleri 08.00 - 17.00 saatleri arasında bulunmaktadır. Ancak bu durum işletmelerin lokasyonuna ve vardiya durumlarına göre değişebilmektedir. İşgörenlere servis ve öğle yemeği olanağı sunulmaktadır. Emeklilik sonrasında da yaşam standartlarının korunabilmesi amacıyla işveren katkılı bireysel emeklilik sistemi uygulanmaktadır. Prim ödemelerine şirket tarafından da katkı sağlanan Bireysel Emeklilik olanağı bulunmaktadır.

H. MOTİVASYON VE ÖDÜL-CEZA İLE İLGİLİ BULGULAR

**Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular*

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Motivasyon olarak her yıl etkinlikler düzenlenmekte yemek ve sportif organizasyonlar yapılmaktadır. En etkin faaliyet olarak bölümler arası futbol turnuvası ilgi görmektedir. Özellikle fabrikada tüm bölümlerden birer kişinin katılımı ve İnsan Kaynaklarının desteği ile oluşturulan “Sosyal Komite” bu tip faaliyetler düzenlemekte olup, geniş katılım sağlanmıştır. Örnek olarak: Çanakkale gezisi, Adalar gezisi, tiyatro ve sinema etkinliği, piknik vb. verilmektedir.

Yarı- Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Mühendis(3 kişi), Ustabaşı(1 kişi): Ödül verilmedi.

Mühendis(1 kişi): Yöneticiler teşekkür ederek motive ediyor.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi): Maddi ve manevi çalışmalar yapıyor.

Ustabaşı(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): Ceza verildi.

Ustabaşı(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): Ödül olarak teşekkür belgesi aldım.

Mühendis(1 kişi): Ödül olarak doktora çalışmama izin verildi.

Mühendis(2 kişi): Ücret konusunda ödüllendirildim.

Operatör(1 kişi): Ödül ve ceza konusundaki çalışmalar amatör yöntemlerle yapılıyor.

Şef(1 kişi): Ödül olarak terfi ettim.

Mühendis(2 kişi), Teknisyen(3 kişi), Memur(2 kişi): Ödül verildi.

Şef(2 kişi), Teknisyen(3 kişi), Mühendis(1 kişi), Saat Ücretli işgören(3 kişi): Ödül ve ceza verilmedi.

Şef(1 kişi): İşimi en iyi yaparak motivasyonumu sağlıyorum.

Teknisyen(1 kişi): Kendimi yaptığım işe vererek ve o işin olumlu sonuçlanacağını düşünerek motivasyonumu sağlıyorum.

Şef(1 kişi): İşimi yapmak zorunda olmam motivasyonumu sağlıyor.

Teknisyen(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): Motivasyonumu işimi severek yaparak sağlıyorum.

Laborant(1 kişi), Memur(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): Kıdem yıllarında(10. yıl, 15.yıl, 20.yıl) ödül verildi.

Saat Ücretli işgören(1 kişi): İşime saygı duyarak ve sahip çıkarak motivasyonumu sağlıyorum.

Memur(1 kişi): Yaptığım işe odaklanarak motivasyonumu sağlıyorum.

Laborant(1 kişi): Sendikanın karar aldığı eylemlere katılmak zorunda olduğum için iki defa ihtar aldım.

Saat Ücretli işgören(1 kişi): Motivasyonu yaptığım işe kendi işim gözüyle bakarak sağlıyorum.

Saat Ücretli işgören(1 kişi): Üretime katkı sağladığımı düşünerek ve üstlendiğim sorumluluk nedeniyle motivasyonumu sağlıyorum.

Memur(1 kişi): Ceza olarak yapılan hataya göre değerlendirme yapılıyor, genelde ihtar veriliyor.

Saat Ücretli işgören(1 kişi): Huzur içinde kırıcı olmadan çalışarak motivasyonumu sağlıyorum.

Memur(1 kişi): Disiplinli olarak çalışarak motivasyonumu sağlıyorum.

Saat Ücretli işgören(1 kişi): Ustabaşının işle ilgili konuşması ve yorumu ile motivasyonumu sağlıyorum.

Memur(1 kişi): Para kazandığım için görevlerimi tam olarak yapmak zorunda olmam motivasyonumu sağlıyor.

**Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular*

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

2000 yılı faaliyet raporu: Çalışanların motivasyonunun sunulan eğitim ve terfi olanakları ile arttırılması konusunda da çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

2004 yılı faaliyet raporu: Çalışanların motivasyonunu arttırmak, bağlılık duygularını geliştirmek, kişilerarası ilişki ve iletişimi güçlendirmek, kıdem teşvik sistemleri ve sosyal etkinlikler şirketin insan kaynakları uygulamalarının temel taşlarını oluşturmaktadır.

2005 yılı faaliyet raporu: İnsan kaynağını geliştirme amaçlı eğitim ve sosyal faaliyetler çok boyutlu olarak sürdürülmekte, sağlıklı ve mutlu bir toplum bilinci ile sportif faaliyetlerde düzenlenmektedir.

Dergilerden Elde Edilen Bulgular:

228, 234, 240, 246, 254, 258 ve 265 Numaralı Sayılar: Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında float teknolojisiyle düzcam üretiminin gerçekleştiği 5 Eylül 1981 tarihi sebebiyle “Geleneksel Cam Günü” kutlanmaktadır. Geleneksel cam günü, çalışanlarla birlikte camın ilk üretildiği günün heyecanının ve coşkusunun tazelenmeye çalışıldığı bir sosyal etkinliktir. Cam günü kutlamalarına yöneticiler, çalışanlar, şirketten emekli olanlar ve aileleri katılmaktadır. Daha sonra “Dünden bugüne Trakya Cam” konulu fotoğraf sergisi gezilmekte ve böylece anıların tazelenmesi sağlanmaktadır. Cam günü etkinlikleri kapsamında “Kıdem Teşvik Töreni” de düzenlenmektedir. Bu törende

kıdeme hak kazanan yani belirli hizmet yılını tamamlayan işgörene kıdem rozetleri, plaket ve hediyeler verilmektedir. Ayrıca emekli olan işgörene yönelik düzenlenen kokteyl ile emeklilere sağladıkları katkılarından dolayı şükran plaketleri verilmektedir. Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında düzenlenen cam günü etkinlikleri kapsamında sportif faaliyet olarak futbol turnuvası düzenlenmektedir.

233, 234, 239 Numaralı Sayılar: Cam sanayi yöneticiler derneğinin tarafından düzenlenen çeşitli etkinliklerde vardır. Bu etkinlikler, çevre bilincini geliştirmeye yönelik gerçekleştiren “çevre günü” , çalışanların eşleri ve çocuklarına yönelik gerçekleştirilen çeşitli kurslar şeklindedir.

235, 238, 243 ve 251 Numaralı Sayılar: Trakya Cam yetkili satıcıları ve yetkili üretici ile düzenlenen paylaşım toplantılarıyla “Bahar Organizasyonları” gerçekleştirilmektedir. Düzenlenen bu organizasyona katılanlar eşleriyle birlikte katılmakta ve çeşitli turlar, geziler düzenlenmektedir. Burada gerçekleşen paylaşım toplantıları ile sektörel gelişmeler, geleceğe yönelik beklentiler, camın kullanım alanındaki gelişmeler konusunda görüş alışverişi ve değerlendirilmelerde bulunmaktadır.

251 Numaralı Sayısı: Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında yapılan etkinliklerden bir diğeri ise, iş sağlığı ve güvenliği haftasıdır. İş sağlığı ve güvenliği haftası nedeniyle fabrikada çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Bu hafta nedeniyle fabrikanın muhtelif yerleri ve panoları konu ile ilgili afişlerle donatılmaktadır. Bu çerçevede iş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanların bilinçlenmesinin sağlanması hedeflenmektedir.

İ. İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞINA İLİŞKİN BULGULAR

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Fabrikada bulunan İş Sağlığı Güvenliği (İSG) kurulu İş sağlığı güvenliği çalışmalarını yürütmektedir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü bünyesindeki İşyeri Hekimliği işgörene sağlık hizmetleri vermektedir. Yasal olarak yıl içerisindeki periyodik bakımların yapılmasından sorumludur.

İnsan Kaynakları Memuru (1 kişi): İş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitim çalışmaları yoğun olarak sürdürülmektedir. Bu konudaki çalışmalar titizlikle sürdürülmektedir.

1.OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemine İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Memur(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda yazılı bilgilendirmeler yapılıyor.

Memur(1 kişi), Ustabaşı(1 kişi), Teknisyen(3 kişi), Operatör(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda sigorta yapıldı.

Şef(3 kişi), Memur(6 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Yönetici Asistanı(1 kişi), Laborant(1 kişi), Ustabaşı(4 kişi), Teknisyen(3 kişi), Saat Ücretli işgören(3 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği en üst düzeyde titizlikle uygulanıyor.

Memur(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği bölümü tarafından hazırlanan prosedür ve kitapçıklar dağıtılıyor.

Teknisyen(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda eğitimler verildi.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Saat Ücretli işgören(2 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmaları kapsamında koruyucu malzemeler veriliyor.

Mühendis(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmalarında uyarı ve ikaz levhaları kullanılmaktadır.

Şef(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Saat Ücretli işgören(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda yeni gelişmeler takip ediliyor.

Bölüm Sekreteri(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği mühendisi tarafından İş Sağlığı ve Güvenliği konusundaki çalışmalar yürütülmektedir.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda yıllık periyodik sağlık kontrolleri yapıyor.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi): OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi fabrikada bulunmaktadır.

Şef(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda sosyal sigorta primleri her ay düzenli olarak SGK'na ödeniyor.

Ustabaşı(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği kapsamında SSK'ya kayıt yapılıyor.

Mühendis(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmaları yasalara ve mevzuata uygun şekilde yürütülüyor.

Teknisyen(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmalarında amaç dünya standardı olan 10 iş kazasının altına düşmektir.

Mühendis(1 kişi): İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmalarında iş kazaları takip edilir.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

1999 Yıllık Faaliyet Raporu: İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği konularında işyerlerinde yapılan çeşitli gözlem, ölçüm ve eğitimlerle kişisel koruyucu malzemelerin kullanımının yaygınlaştırılmasına ve iş ortamlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar geliştirilerek sürdürülmektedir.1999 yılı iş kazalarına ilişkin istatistiki çalışmaların üçüncü beş yıllık dönemi başlatılmış ve bu beş yıllık dönemde, American National

Safety Council'ın İş Kazası Sıklık Oranı olan 10 rakamının tutturulması hedeflenmektedir.

2003 Yıllık Faaliyet Raporu: İş sağlığı ve güvenliği konularında işyerinde yapılan gözlem ve analizler sonucunda tespit edilen eksiklikler ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemler konusunda öneriler içermekte olan raporlar hazırlanmakta ve bu konuda uygulamalar yapılmaktadır. Sağlık biriminde gerçekleştirilmekte olan periyodik muayenelere ilişkin olarak, işyeri hekimleri ve sağlık işgöreniyle yapılan sağlık birimleri koordinasyon ve eğitim toplantıları yapılarak güncel konular değerlendirilmektedir. İşyerlerinde oluşan iş kazalarına ilişkin olarak istatistik çalışmaları yapılmakta, kaza nedenleri incelenerek tekrarını önleyebilecek tedbirler alınmaktadır.

2005 Yıllık Faaliyet Raporu: İş sağlığı ve güvenliği bilincinin oluşturulmasında temel bir işlev olan eğitimler ile çalışanlara ortam riskleri, kullanılması gereken koruyucu malzemeler, iş kazası nedenleri, yasal hak ve yükümlülükler hakkında vaka analizleri ve görsel deneysel yöntemlerle eğitici bilgiler aktarılarak yalnızca iş ve işyerine özgü değil, tüm yaşamı kapsayacak bir “güvenlik kültürü” nün oluşturulması için çaba gösterilmektedir.

2006 Yıllık Faaliyet Raporu: Bu açıdan, yürütülen üretim faaliyetleri sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında gerçekleştirilmekte, teknolojik gelişmelerin paralelinde çalışma koşullarının sürekli iyileştirilmesi ile bir iş sağlığı ve güvenliği kültürü oluşturulması ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri ile entegrasyonu hedeflenmektedir.

Dergilerden Elde Edilen Bulgular:

253 Numaralı Sayı(Ek 4b): Şişecam'ın “İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası”; Şişecam, insanca çalışma ve yaşama hakkına verdiği önem ve duyduğu saygının bir sonucu olarak, tüm faaliyetlerini sağlıklı ve güvenli çalışma ortamlarında gerçekleştirmek suretiyle ruhen ve bedenen sağlam bir toplum ve işgücü oluşmasını öngörmekte, bunun geleceğin güvencesi olduğuna inanmaktadır. Şişecam, yönetim anlayışının temel ve vazgeçilmez bir unsuru olan bu inançtan hareketle, sağlık ve

güvenlik konusunda yasal mevzuatı, standartları ve çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak teknolojik değişim ve gelişmeler doğrultusunda çalışma ortam ve koşullarını sürekli iyileştirmeyi, çalışanlarını ve ilişkide bulunduğu tüm tarafları bilgilendirmeyi ve böylece toplumun her kesiminde gerçek bir “sağlık ve güvenlik kültürü” nün yerleşmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

254 Numaralı Sayı: OHSAS 18001 ile İş sağlığı ve güvenliği konusunda yürütülmekte olan çalışmaların daha planlı, programlı ve talimatlara dayalı olarak gerçekleştirilmesinin sağlanması ile hem sonuçların güvenilirliği pekiştirilmekte hem de belirlenen prosedür, talimat ve formlarla şirket için bir standart sağlamaktadır. İşletme yönetimi tarafından örgütün çeşitli kademelerinden seçilen kişilerle oluşturulan ekipler OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği(İSG) çalışmalarını yürütmektedir.

260 Numaralı Sayı:(Ek 4c) Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasının İş sağlığı ve güvenliği konusunda örnek işyeri olma hedefi ile OHSAS 18001 belgesi alınmış ve iş sağlığı ve güvenliğinin bir yaşam kültürü olarak benimsenmesi arzu edilmektedir.

226, 232, 239, 245, 250, 256 Numaralı Sayılar: Merkez Endüstri İlişkileri Müdürlüğü tarafından her yıl “Sağlık Birimleri Koordinasyon ve Eğitim Toplantısı” düzenlenmektedir. Bu toplantı ile yeni yönetmelik ve prosedürlerin uygulamaları, periyodik muayenelere yönelik karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları, laboratuvar çalışmalarıyla ilgili tamamlayıcı bilgiler, ilk yardım organizasyonları gibi konularda bilgi alışverişi sağlanmaktadır. Ayrıca bu toplantılarda son yönetmelikler dikkate alınarak hemşire ve sağlık memurlarının uluslararası standartlara, OHSAS 18001 politikalarına göre sürdürdükleri çalışmalarda edindikleri pratik uygulamalar gözden geçirilmektedir.

2.Acil Durum Organizasyon Çalışmalarına İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): İşyerinde Acil Durum Yönetmeliği hazırlanmış olup, Acil Durum Ekibi oluşturulmuştur. Bu ekipte görevli işgörenin iş tanımları belirlenmiştir. Herhangi bir olağanüstü durumda ne yapılacağı hakkında tüm çalışanlara eğitim verilmiştir.

İnsan Kaynakları Memuru (1 kişi): Örgütteki, Acil Durum Ekibinin çalışmaları kapsamında; deprem, sel, yangın gibi durumlara karşı neler yapılacağı konusunda eğitimler verilmekte, bu konuda uygulama ve tatbikatlar yapılmaktadır.

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Şef(1 kişi), Teknisyen(1 kişi): Acil Durum Yönetim Sistemi gibi deprem, sel, yangın vb. acil durumlara yönelik bir sistem mevcut ve bu kapsamda tatbikatlar yapılıyor.

Teknisyen(1 kişi): 2006 yılı sel baskını, her iki hattada çok büyük hasarlar yarattı, ancak kısa süre içinde üretime geçildi.

Mühendis(1 kişi): Acil Durum Yönetim Sistemi(ADYS) kapsamında yangın ile ilgili çalışmalar yapıldı.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Dergilerden Elde Edilen Bulgular:

252 ve 254 Numaralı Sayılar: Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında 2006 yılı temmuz ayında sel felaketi yaşanmış, fırınlardan birinde geçici olarak üretime ara verilmek zorunda kalınmıştır. Fırın çok kısa sürede onarılmış, eylül 2006 yılında tekrar ateşlenmiş ve ekim 2006'da üretime başlanmıştır. Yaşanan bu doğal afette yöneticiler ve çalışanlar elele vererek bu olayın üstesinden gelmiştir. Bu nedenle tören düzenlenmiş, sel baskını sırasında ve sonrasında özveri gösteren çalışanlara takdir ile teşekkür belgeleri verilmiştir.

261 Numaralı Sayı: Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında Acil Durum Eylem Planı Çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında, ilkyardım, arama kurtarma, yangın söndürme ve hasar tahliye gibi faaliyetleri kapsayan tatbikatlar gerçekleştirilmektedir.

267 Numaralı Sayı: Acil durumlara hazırlık amacıyla gerçekleştirilmekte olan faaliyetler ile acil kurtarma ekipleri ve yangın ekiplerine yönelik çeşitli eğitimler verilerek olası durumlara karşı tedbirli olunması sağlanmaktadır. Acil durum organizasyonu içerisinde yer alan ilk yardım ekipleri ciddi bir eğitimden geçirilmekte ve sertifikalandırılmaları sağlanmaktadır.

J. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BULGULAR

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): İnsan kaynakları genel müdürlüğü başkanlığında toplu sendika görüşme faaliyetleri merkez endüstri ilişkileri müdürlüğüne yönetilmektedir.

İnsan Kaynakları Memuru (2 kişi): Örgütte, saat ücretli çalışanlar toplu iş sözleşmesi kapsamında yer almaktadır. Toplu İş Sözleşmeleri iki yılda bir defa şirket ile sendika arasında yapılmaktadır. Bazı anlaşmazlık durumlarında hakem heyeti taraflar arasında uzlaşma sağlamaya yardımcı olmakta, anlaşma sağlanamadığı takdirde ise greve çıkılabilmektedir. Bazı durumlarda ise toplu pazarlık uzun sürebilmektedir. Toplu pazarlık süreci yasalara uygun bir şekilde, merkez şirket tarafından yürütülmektedir.

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi), Teknisyen(1 kişi), Saat Ücretli işgörenler(2kişi): Her iki yılda bir defa işveren ile sendika arasında sözleşme yapılıyor.

Mühendis(1 kişi): Toplu pazarlık sürecinde anlaşma olmazsa greve gidilir.

Saat Ücretli işgörenler(5 kişi): Saat ücretli çalışanlar sendikalıdır.

Şef(1 kişi), Ustabaşı(1 kişi), Saat Ücretli işgörenler(1 kişi): Bugüne kadar yapılan tüm grevler anlaşmayla sonuçlandı.

Ustabaşı(1 kişi): Fikrim yok.

Memur(1 kişi): Toplu pazarlık tek elden Şişecam üst yönetimi tarafından yürütülüyor.

Saat Ücretli işgörenler(1 kişi): Toplu pazarlık sendika tarafından yapılıyor.

Şef(1 kişi): Son 14 yılda 3 grev oldu.

Şef(1 kişi): Toplu pazarlık sürecinde anlaşmazlık olursa hakem heyeti devreye girebilir.

Saat Ücretli işgörenler(1 kişi): Toplu pazarlık hiç zamanında bitmedi, sürekli olarak kişileri huzursuz eden boyutlarda oldu.

Şef(1 kişi), Mühendis(3 kişi), Bölüm Sekreteri(1 kişi), İşyeri Hemşiresi(1 kişi), Operatör(1 kişi), Teknisyen(2 kişi), Saat Ücretli işgörenler(2 kişi): Toplu iş sözleşmeleri yasalara ve mevzuata uygun bir şekilde yapılıyor.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

2000 Yıllık Faaliyet Raporu: Endüstri İlişkileri müdürlüğü tarafından; toplu görüşmeler, sendikal ilişkiler, iş sağlığı ve güvenliği, kayıp işgünü analizleri ve iş değerlendirme gibi çalışmalar yönetilmektedir. Örgütün endüstri ilişkileri felsefesi; işyerinde yasalara saygılı, karşılıklı güven ilkesine dayanan, diyalog ve bilgiye açık, kesintisiz ve sağlıklı bir iletişimle çalışma barışının korunmasından yola çıkmaktadır.

2001 Yıllık Faaliyet Raporu: Endüstriyel İlişkiler, hassas ve önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Bu konudaki çalışmalar ve faaliyetler ekip ruhu içinde özen gösterilerek yürütülmektedir. Şirket tarafından işgören sendikalarıyla açık bilgi, karşılıklı güven ve sürekli diyalog ile sorunların barışçıl yöntemlerle çözümüne odaklanılmaktadır.

2002 Yıllık Faaliyet Raporu(Ek 5c): Endüstri ilişkilerinde insan-odaklı bir yaklaşım öngörülmektedir. Bu sebeple “önce işyeri sonra iş” in korunması ilkesine uymaya özen gösterilmektedir.

2003 Yıllık Faaliyet Raporu: Şirket gerek yasalardan gerekse Toplu İş Sözleşmelerinden ortaya çıkan yükümlülükleri tam olarak yerine getirirken, sendikalarında sadece “talep eden” değil, işyerinin rekabet gücünü rakipleriyle ekonomik, sosyal, yapısal tüm faktörler açısından karşılaştırarak analiz eden kuruluşlar olunması beklenmektedir. Bunun için bilgi alışverişleri gerçekleştirilmektedir. Toplu iş sözleşmesi kapsamında yapılan çalışmalarla ise saat ücretli işçörene ait yeniden düzenlenen iş tanımları ve yeni ücret kademeleri ortaya konulmaktadır. Toplu iş sözleşmeleri bu anlayış çerçevesinde, işin ve işyerinin korunmasını sağlayan, verimliliği ön plana çıkaran, karşılıklı özveride bulunma ilkesiyle sürdürölmektedir. Yasa ve Toplu İş Sözleşmesi hükümlöklüklerinin getirdiği hak ve yükümlölükler tam olarak uygulanmaktadır.

2007 Yıllık Faaliyet Raporu: Endüstri ilişkileri alanındaki çalışmalar şirketin politika ve stratejileri doğrultusunda gerçekleştirilmekte ve işyerlerindeki çalışma barışı ve şirketin rekabet gücünün korunmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

2008 Yıllık Faaliyet Raporu: Merkez şirket olan Şişecam tarafından yürütölen çalışmalar doğrultusunda, toplu iş sözleşmeleri genel ekonomik göstergelere ve örgütün mali yapısına uygun olarak ve tüm paydaşların çıkarlarını göz önünde tutan bir yaklaşımla sürdürölmektedir.

Dergilerden Elde Edilen Bulgular:

236 Numaralı Sayı: Şirket, endüstri ilişkilerinde işçörenleri ile tam bir uzlaşma ve dayanışma içinde bulunulmasını sosyal yaklaşımın ve başarıya ulaşmanın temel unsuru olarak görmektedir.

1.Ekonomik Krize İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): Herhangi bir ekonomik kriz durumunda şirket ana merkez Şişecam tarafından alınan kararlar doğrultusunda hareket etmektedir. İşçi çıkarma, tasarruf politikaları gibi uygulamalar yapılabilmektedir.

İnsan Kaynakları Memuru (1 kişi): Günümüzde yaşanmakta olan ekonomik krize ilişkin olarak, israfa yol açan harcamalar ve işgören temini durduruldu.

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Şef(1 kişi): Günümüzdeki 2008-2009 ekonomik krizinde satışlar düştüğü için üretim azaltılmış, geleceğe yönelik stoklar artmış, dışarıdan depo uygulamaları başlamış, harcamalar minimuma indirilmiş, bazı bölümlerde üretim durdurulup erken yıllık izinler kullanılmış ve yurtdışına yönelerek yeni pazarlar ve yeni müşteriler bulunmuştur.

Memur(1 kişi), Saat Ücretli işgörenler(1 kişi): Ekonomik krize yönelik olarak işgörenlerin mesaiye bırakılması uygulaması kalktı.

Mühendis(3 kişi), Memur(1 kişi): Ekonomik krize ilişkin olarak israfa yol açan ve önceliği olmayan işler için harcamalar durduruldu.

Bölüm Sekreteri: Krize yönelik, elektrik enerjisinin pahalı olduğu saatlerde üretim yapılmadı.

Mühendis(1 kişi): Günümüzdeki krizde iki fırından biri kapatılacaktır.

Teknisyen(1 kişi): Malzeme kullanımında israfın önüne geçildi.

Memur(1 kişi): Türkiyeyi etkileyen 1994, 1998, 2001 ve 2008 yılı ekonomik krizlerinde maliyet yönetimi yapılmış ve her departmanın müdürü bir iş planı çerçevesinde bu çalışmalara katıldı.

Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi): Ekonomik krize yönelik olarak işgören çıkarılmadı.

Teknisyen(1 kişi): Krize yönelik olarak yatırımlar durduruldu.

Laborant(1 kişi): Ekonomik krize yönelik, izin dönemleri öne alındı.

Mühendis(1 kişi): İşletme yaşanan her krizde kriz yönetimi yaptı. Günümüzdeki krizde çalışma saatleri ve yıllık izinler gözden geçiriliyor.

Mühendis(1 kişi): Günümüzdeki krizde çalışma günleri azaltılıyor.

Şef(1 kişi), Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi), Saat Ücretli işgörenler(1 kişi): Kriz yönetimi yapılmadı.

Saat Ücretli işgörenler(2 kişi): Ekonomik krize yönelik olarak enerji tasarrufu yapıldı.

Saat Ücretli işgörenler(1 kişi): Paylaşım toplantıları yapılması, su tasarrufu ve zamanı daha verimli kullanma gibi uygulamalar ekonomik krize yönelik olarak gerçekleştirildi.

*Doküman İncelenmesi Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yıllık Faaliyet Raporlarından Elde Edilen Bulgular:

2008 Yıllık Faaliyet Raporu: Şu anda yaşanmakta olan küresel kriz nedeniyle ortaya çıkan talep daralması karşısında alınacak önlemlere odaklanılması sonucunda, krizin etkilerini hafifletmek amacıyla işgören sendikalarıyla da görüşülerek öncelikle 2009 yılı ücretli izinlerinin erken kullandırılması ve kademeli olarak diğer önlemlerin alınması yoluna gidilmiştir. Küresel ekonomik kriz nedeniyle piyasa koşulları yakından takip edilmekte ve gerekli görüldüğünde stratejilerde revizyona gidilebilmesi öngörülmektedir. Şirketin krizden varlıklarını ve rekabet gücünü koruyarak çıkması ile krizin çalışanlar üzerindeki etkisinin azaltılması için çaba gösterilmektedir.

K.İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞ AÇISI VE ÖNERİLERE YÖNELİK BULGULAR

1.İnsan Kaynaklarına Bakış Açısına İlişkin Bulgular

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

İnsan Kaynakları Şefi (1 kişi): İnsan kaynakları eski bakış açısı olan Personel Yönetimi çerçevesinde değerlendirildiğinde yalnızca maaş yapan ve vizite kağıdı hazırlayan bir yapıdan kurtulmuştur. 1980’li yıllarda muhasebe çıkışlı veya ticaret lisesi mezunlarının çalıştığı bir yer olarak anılmıştır. Ancak 1990’lı yıllardan itibaren bakış açıları değişmiş 4 yıllık fakülte mezunlarının işletme, iktisat, çalışma ekonomisi kökenli mezunlar alınmıştır. Ayrıca 2002 den sonra yabancı dil ön plana çıkarılmıştır. Belli rutin işleri yapmaktan çok araştıran, sorgulayan, analiz eden ve üreten bir kimliğe bürünmüştür. Özellikle eğitim planlamaları ve insan kaynağı seçimlerinde uygulamalara geçilmiş olup, sürekli gelişimlerinin devamı sağlanmıştır. Bilgisayar daha etkin kullanmak suretiyle işlerin hızlı ve geliştirmeye açık yapılması sağlanmıştır. Departman içerisinde yalnız bir işi öğrenip yıllarca bu işle avunup durmak yerine yapılan her işi bilen, rotasyon ile işgörenin tüm işleri yapabilmesi sağlanmıştır. İşletmelerde İnsan Kaynakları departmanlarına bakış açıları değişmiştir. Motomot iş yapan eleman yerine üreten ve değişimlere hızla ayak uyduran bir yapıya gelinmiştir. İdeal çalışma düzeni; yabancı dil bilen, bilgisayar kullanan, değişime ve ekip çalışmasına yatkın, kanun ve yükümlülüklerini iyi bilen, takip eden ve sorumluluk alabilecek yapıya sahip olanlardır.

2.İnsan Kaynakları Departmanı Konusundaki Öneriler ve Beklentiler

*Görüşme Yönteminden Elde Edilen Bulgular

Yarı-Yapılandırılmamış Görüşme Formu Bulguları:

Şef(1 kişi): İş kazalarına daha duyarlı olmalıdır.

Teknisyen(1 kişi), Laborant(1 kişi), Saat Ücretli işgörenler(1 kişi): Görevini iyi yapıyor.

Memur(1 kişi): İ ve sosyal hizmetler ayrı kategoride hizmet vermelidir.

Œef(1 kişi), Mühendis(3 kişi): Kariyer planlaması daha etkin uygulanmalıdır.

Mühendis(1 kişi): Personel Yönetimi mantığıyla çalışmamalıdır.

Mühendis(1 kişi): İnsan Kaynakları Departmanı işğören takibi dışında eğitime de önem vermelidir.

İşyeri Hemşiresi: Performans Değerleme sistemi daha etkin uygulanmalıdır. Ücret sistemi performans ve eğitim ile bağlantılı olmalıdır.

Memur(2 kişi): İnsan ilişkileri zayıftır.

Mühendis(1 kişi), Memur(1 kişi):Ücret politikası, Eğitim ve Kariyer Geliştirme konularında iyileştirmeler yapılmalıdır.

Mühendis(1 kişi): İşletme merkez şirket olan Şişecam'a aşırı bağımlı olduğu için değişiklik yapılması çok zordur.

Saat Ücretli işğörenler(1 kişi): Saat ücretli işğörenlerde davetlere çağrılmalıdır.

Mühendis(1 kişi), Operatör(1 kişi): İnsan Kaynakları Departmanı eğitim almalıdır.

Mühendis(1 kişi): Kariyer Planlama konusunda işğörenlere bilgi vermelidir.

SONUÇ

Gerçekleştirilen bu çalışma İnsan Kaynakları İşlevleri'nin teoride belirtilen yönlerinin, pratikte Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında ne şekilde uygulandığını tüm yönleriyle ele almaya çalışan bir nitel durum çalışmasıdır.

Genel olarak Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası "Personel Yönetimi" mantığıyla çalışmamakta ve insan kaynağına önem vermektedir. Doküman İncelemesi yönteminde de elde edilen bulgular, şirketin rekabet gücünü arttırmasında en önemli faktör olarak insan kaynağını gördüğünü ve insan kaynağının sürekli gelişmesi için tüm imkanların sağlandığı yani insan faktörünü diğer rakiplerinden ayıran temel unsur olarak görmesi nedeniyle "İnsan Kaynakları Yönetimi" felsefesini benimsemiş bir şirket olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Doküman İncelemesi yöntemindeki bulgulara göre, Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası temel unsur olarak gördüğü insan kaynağını rekabet gücüne dönüştürmek için; İş Analizleri, İşgören Seçimi ve İşe Alma, İnsan Kaynakları Planlaması, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme, Kariyer Geliştirme, İş Değerleme ve Ücret Yönetimi, Motivasyon, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri gibi İnsan Kaynakları İşlevlerini bütünsel bir yaklaşım ile başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedir.

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında İnsan Kaynakları Müdürlüğü; İnsan Kaynakları şefi ve işyeri hekimliği olarak iki kısma ayrılmaktadır. Buradaki yapı ile İnsan Kaynakları Şefliği, İnsan Kaynakları Müdürlüğü içinde bir kısım olarak görülmektedir. İnsan Kaynakları şefliğinin içerisine işyeri hekimliğinin alınması gibi bir yol izlenerek, şirketteki İnsan Kaynakları İşlevleri uygulamaları daha bütüncül bir duruma getirilebilir. Böylece, şirketteki İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri profesyonel ve gereklerine uygun olarak gerçekleşecektir.

Şirkette İş Analizi, İnsan Kaynakları Planlaması, İşgören Seçimi ve İşe Alma konusundaki uygulamalarda günümüzdeki güncel değişim ve gelişmeler takip edilmeli ve bu uygulamalara gerektiği kadar önem verilmelidir. Eğer gerekiyorsa bu konulardaki faaliyetlerin geçmiş yılları da kapsayacak şekilde nasıl gerçekleştiği titizlikle ortaya

konulmalı ve varsa olumsuzluklar giderilmelidir. İnsan kaynakları planlaması konusunda nicelik ve nitelik olarak insan kaynağı incelenmesi suretiyle gelecekteki değişimlere uyum sağlanması hedeflenmesi ve başlangıç pozisyonlarına işe alım yapılması ile örgüt kültürünün muhafaza edilmesi vasıtasıyla bu konudaki çalışmalar kısmen takip edilmektedir.

Rekabet gücünü arttırmanın en önemli unsuru olarak görülen insan kaynağının sürekli geliştirilmesine yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri şirkette önem verilerek uygulanmaktadır. Bu yolla öğrenen örgüt olma yolunda uzun süreli çalışmalar sürdürülmektedir. Ancak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin diğer İnsan Kaynakları İşlevleri ile entegre olması gerekmektedir. İnsan Kaynakları İşlevleri bir bütün olarak ele alınmalı ve İnsan Kaynakları İşlevleri'nin yalnızca eğitimden ibaret olmadığı anlaşılmalıdır.

Şirketteki performans değerlendirme çalışmaları ile önceki yılın hedeflerine ne kadar ulaşıldığının analizi yapılması yoluyla çalışmalar sürdürülmektedir. Performans değerlendirme çalışmaları ile iş konusunda yapılanlar çeşitli yönlerden değerlendirilerek eğitim ihtiyaçları belirlenmesi doğrultusundaki çabalar normal olarak sürdürülmektedir. Bu konudaki çalışmaların profesyonel yardım alınarak sürdürülmesi gerekmektedir. Böylece, hem işgörenlerin memnuniyeti sağlanacak hem de şirketi gelecekte daha ileriye götürecektir.

Kariyer Geliştirme yöntemleri konusunda; iş rotasyonu, iş zenginleştirme, yönetici geliştirme programları, eğitim ve geliştirme gibi uygulamalar yapılmaktadır. Ancak, Kariyer Geliştirme konusunda yürütülen çabalar bir plan ve program çerçevesinde profesyonel olarak uygulanmalı ve günümüzdeki güncel gelişmeler takip edilmelidir. Bireysel yaklaşım açısından kariyer planlama ve örgütsel yaklaşım açısından da kariyer yönetimi çalışmaları hem şirket hem de işgörenlerin hedefleri açısından ortak bir zemin oluşturularak sağlıklı bir iletişim ile yürütülmesi yolunda çabalar gerçekleştirilmelidir.

Ücret konusunda piyasadaki durumlara uyumun ve kıdem seviyesi, performans değerlendirme, terfi gibi durumların ücreti etkilemesi bu işlevin kısmen uygulandığını göstermektedir. Ancak, bu işlevde diğer İnsan Kaynakları İşlevleri'nin uygulanması gerektiği gibi stratejik olarak düşünülmeli ve güncel bakış açıları takip edilmelidir.

Motivasyon çalışmalarına yönelik olarak çeşitli uygulamalar yapılmakta ve bu çalışmalardan kıdem teşvik törenleri gibi uygulamaların içsel motivasyonun artırılmasına dönük uygulamalar olduğu anlaşılmalıdır. Bu konudaki yapılan diğer çalışmalar profesyonel yardım olarak sürdürülmeli ve bu konunun önemi anlaşılmalıdır.

İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda “sağlık ve güvenlik kültürü” yaratılması için yürütülmekte olan çalışmalar ile bu konunun önemle uygulandığı görülmektedir. Bu konuya İnsan Kaynakları İşlevleri içinde dikkat edilmesi önem arz etmektedir.

Endüstri ilişkileri konusunda, sendikaların rekabet gücünü rakipleriyle ekonomik, sosyal, yapısal tüm faktörler açısından karşılaştırarak analiz eden kuruluşlar olarak görülmesi bu konuya duyulan önemi ortaya koymaktadır. Bu konuda karşılıklı anlayışın temel alınması önem taşımaktadır.

Gerçekleşen bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevlerinin Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında bütün yönlerden çalışmanın amacı doğrultusunda incelenmiş ve genel olarak İnsan Kaynakları İşlevlerini uygulayan, rekabete odaklanan ve sürekli gelişimi esas alan bir İnsan Kaynakları Yönetimi yapısının varlığı ortaya konmuştur. Ancak, şirkette uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri günümüzün gerektirdiği esneklikte, değişimlere açık ve gerektiğinde profesyonel yardım olarak uygulanmalıdır.

DEĞERLENDİRMELER

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasında gerçekleştirilen bu araştırmada İnsan Kaynakları İşlevleri'nin uygulanma süreci tüm yönleriyle incelenmiş ve önem arz eden sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası, organizasyon yapısı açısından değerlendirildiğinde; bünyesinde olduğu merkez şirket Şişecam'a çok fazla bağımlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, şirketin organizasyon yapısını değişim gereksinimi olduğunda zorluklarla karşılaşılacağını göstermektedir.

Şirket, İnsan Kaynakları İşlevleri'nin uygulamaları açısından değerlendirildiğinde;

-İş Analizi doğrultusunda oluşturulan İş Tanımları ile sağlıklı bir çalışma düzeni sağlanmakta ve İş Tanımlarını gerektiğinde revize edilmesi ile uygulamalar belirli bir sistem içinde gerçekleşmektedir.

-İnsan Kaynakları Planlaması konusundaki çalışmalara merkez şirket olan Şişecam'ın etkisi olmakta ve şirket bu konuda tam serbestlik sağlayamamaktadır.

-İşgören Seçimi ve İşe Alma konusunda, işe alınan yeni işgörenin(eğer aylık ücretli ise) Merkez şirket Şişecam'a onaya gönderilmesi ve işe alımda bazı işgörenlerin Şişecam tarafından direk olarak işe alınması bu konudaki merkezle olan ilişkiyi göstermektedir.

-Eğitim konusunda yapılan çalışmalar yoğun olarak sürdürülmekte ve "Personel Değerlendirme Sistemi" ile belirlenen eğitim ihtiyaçları uygulanmaktadır. Bu konuda da, yapılan eğitim planlarının Şişecam Merkez Eğitim müdürlüğü'ne bildirilmesi ile merkez şirketle olan bağımlılık ortaya çıkmaktadır.

-Hedeflere yönelik olan Performans Değerlendirme ve yetkinliklerle ilgili olarak nitelenen Kariyer Planlama çalışmaları sürdürülmektedir. Performans Değerlendirme, merkez şirket Şişecam tarafından da yardım alınarak sürdürülmektedir. Ancak, şirketteki Kariyer Geliştirme konusundaki çalışmalar daha dikkatli, sistemli ve işgörenlerle iletişim içinde sürdürülmesi gereksinimi doğmuştur. Ayrıca, Oryantasyon planı yapılarak sürdürülmekte olan çalışmalar sistemli bir şekilde devam etmelidir.

- Ücret Yönetimi konusundaki çalışmalar merkez şirket Şişecam tarafından sürdürülmektedir. Motivasyona yönelik çalışmalar ise, daha sistemli ve profesyonel bir biçimde sürdürülmelidir. Motivasyon konusunda içsel motivasyona önem verilmelidir.

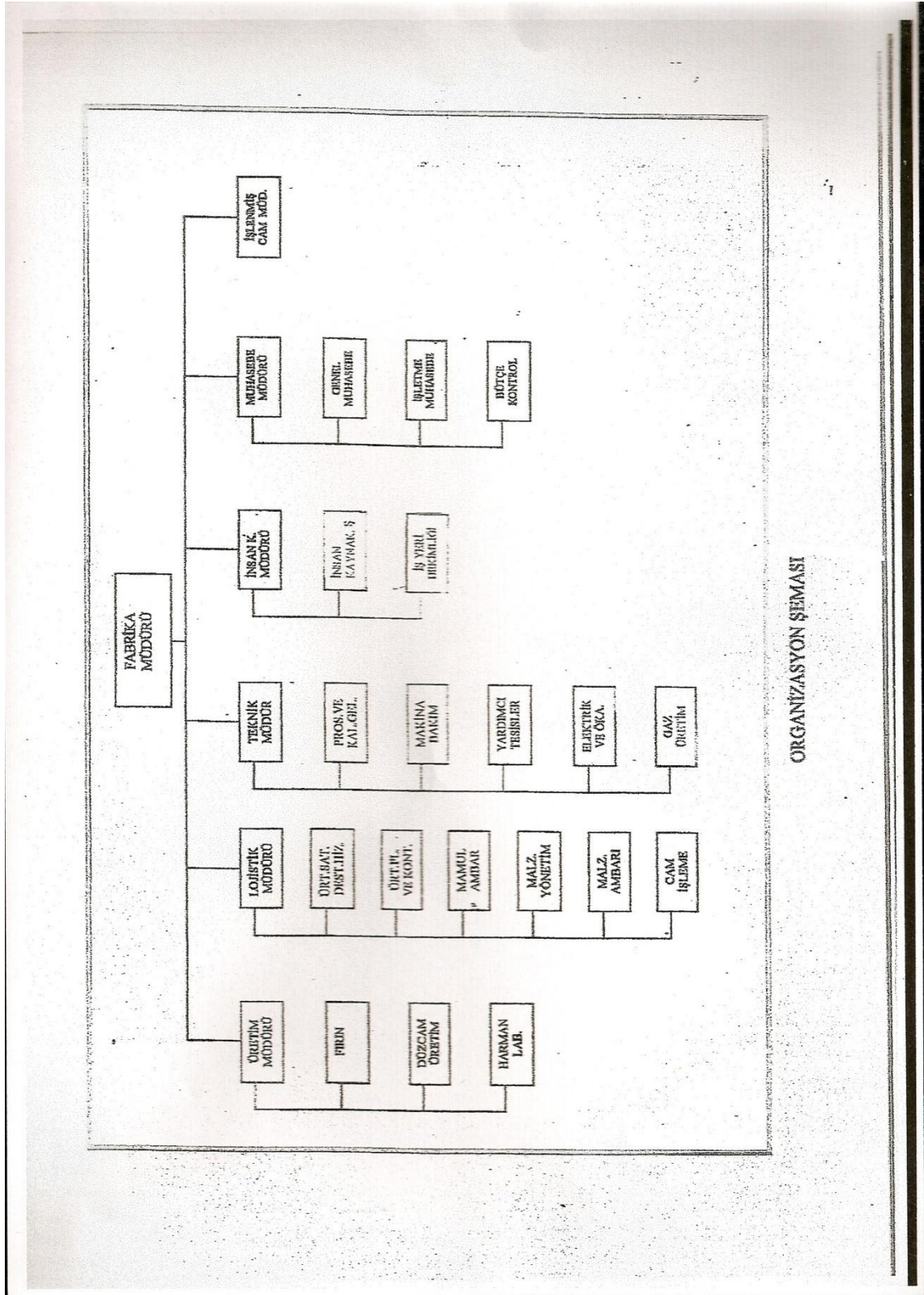
- İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği konusunda yapılan çalışmalar, şirketin üst yönetimi tarafından da desteklenerek yoğun bir şekilde devam etmelidir.

-Endüstri İlişkilerinin yine merkez şirket Şişecam tarafından sürdürülmesi bu konudaki merkeze bağımlılığı ortaya koymaktadır.

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikasının, İnsan Kaynakları İşlevleri uygulama süreci merkeze bağımlı olan bu yapısına rağmen genel olarak olumlu uygulamalarla sürdürülmektedir. Ancak, İnsan Kaynakları Departmanı çalışmalarının günümüz koşullarının gerektirdiği şekilde organize edilmesi ve güncel değişim ve gelişmelerin takip edilmesi önem arz etmektedir.

EKLER

Ek 1 Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası Organizasyon Şeması



ORGANİZASYON ŞEMASI

Ek 2 Yapılandırılmamış Görüşme Formu

YAPILANDIRILMAMIŞ GÖRÜŞME FORMU

1. Görüşülen kişinin eğitim durumu, iş deneyimleri ve staj deneyimleri nelerdir?
2. İnsan Kaynakları departmanının organizasyon yapısı içindeki yeri ve kendi içindeki organizasyon yapısı nasıldır?
3. İnsan Kaynakları departmanının amaç, hedef ve politikaları nelerdir?
4. İşletmedeki iş analizi çalışmaları, İnsan Kaynakları planlaması, işgören seçimi ve işgörenin hangi yollardan temin edildiği süreç nasıl işlemektedir?
5. İşten ayrılma, işe alma ve işten çıkarma konusundaki prosedürlerin uygulanma süreci nasıl işlemektedir?
6. İşletmedeki eğitim ve geliştirme ile oryantasyon süreci çalışmaları nasıl işlemektedir?
7. İşletmedeki performans değerlendirme çalışmaları nasıl uygulanmaktadır. Beyaz ve mavi yakalı işgörenlerin performans değerlendirme süreci nasıl işlemektedir?
8. İşletmedeki kariyer geliştirme uygulamaları nelerdir?
9. İşletmedeki iş değerlendirme, ücret ve motivasyon çalışmaları nasıl uygulanmaktadır?
10. İşletmedeki işgören güvenliği, işgören sağlığı, toplu görüşmeler, ideal sendika, grev ve lokavt konusundaki işleyiş nasıldır?
11. Kriz yönetimi konusundaki uygulamalarınız nelerdir?
12. İnsan Kaynakları departmanına kendi bakış açınız ve görüşleriniz nelerdir? Sizce ideal bir çalışma düzeni nasıl olmalıdır, işleyişteki karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Ek 3 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

1. Cinsiyetiniz

Erkek

Kadın

2. Yaşınız

3. Eğitim durumunuz

İlkokul

Ortaokul

Lise

Ön lisans

Lisans

Y. Lisans

Doktora

4. Bu işyerinde çalıştığınız süre -----

5. Göreviniz-----

6. İletişim bilgileriniz (e-mail veya telefon)-----

7. Bu işyerine girerken hangi işe alım aşamalarından geçtiğinizi yazınız.

8. Şirketinizde insan kaynakları ile ilgili bir departman bulunuyor mu?

Evet

Hayır

9. Şirketinizde insan kaynakları departmanı neler yapmaktadır?(bu departmandakilerin çalışmaları hakkında örnekler veriniz).

***İnsan Kaynakları departmanı nasıl eleman seçmektedir? Siz nasıl seçildiniz?**

***Çalıştığınız süre boyunca size eğitim verildi mi, eğer verildiyse isimlerini yazınız?**

***İlk başladığınızda işe alışmanız için neler yapıldı ?**

***Performansınız değerlendirildi mi ?Değerlendirildiyse neler yapıldı?**

*** Kariyeriniz planlandı mı ? Planlandıysa neler yapıldı?**

***Çalıştığınız sürede size ödül veya ceza verildi mi ? Örnek veriniz. İşinizi yaparken motivasyonunuzu nasıl sağlamaktasınız?**

***Aldığınız ücret çalıştığınız işletme tarafından nasıl belirlenmiştir ? Fikriniz var mı ? Aldığınız ücret hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?**

***Çalıştığınız sürede iş güvenliği ve işgören sağlığı sizce nasıl uygulandı?**

***Çalıştığınız süre boyunca toplu pazarlık, sendika, grev sizce nasıl uygulandı?**

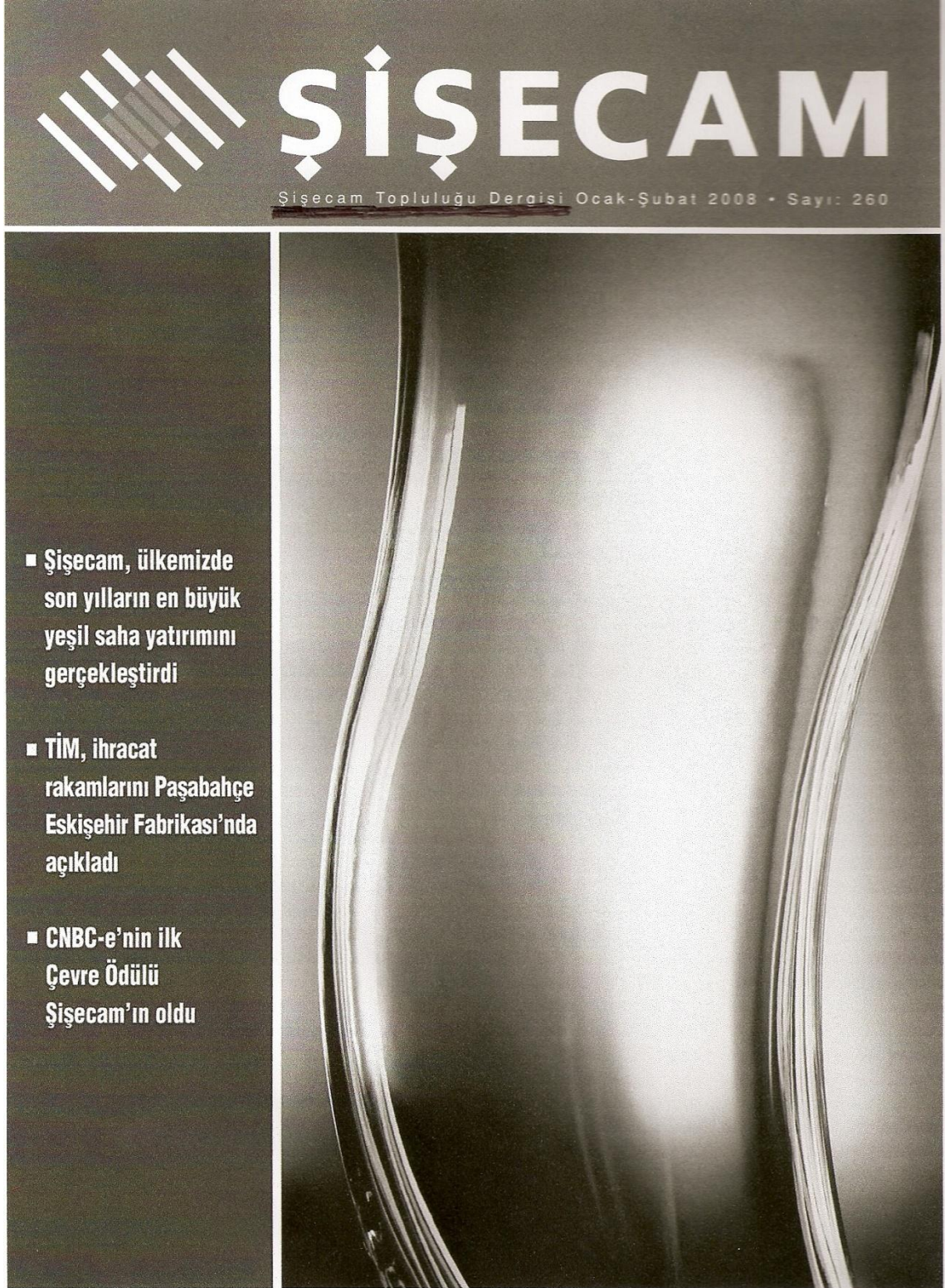
***İşletmeniz hiç kriz yönetimi yaptı mı ? Yaptıysa örnek veriniz?**

10.Bu işyerinde “İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunda düzeltmek / iyileştirmek istediğiniz konular veya önerilerinizi yazınız.

11. Eğer işten ayrıldıysanız veya işten çıkarıldıysanız ;ayrılma sebebinizi veya çıkarılma sebeplerinizi yazınız.

Ek 4

Ek 4a- Şişecam Topluluğu Dergisi



Şişecam İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası Yönetim Kurulumuzca onaylandı

Şişecam'da, İSG alanındaki hedefler doğrultusunda gerek Endüstri İlişkileri Müdürlüğü'nce gerekse işyerlerimizde 1989 yılından beri yana sürdürülen çalışmalarla önemli mesafeler kat edilerek başarılı sonuçlar alınmış, iş kazası ve meslek hastalığı sayılarında büyük düşüşler sağlanarak Batılı şirketlerin skorlarına ulaşılmış, elde edilen işgücü tasarrufu ve verimlilik artışı ile şirket karlılıklarına katkı sağlanmıştır. Topluluğa dahil kuruluşlarımızca yapılan bu çalışmaların bir bütünlük içinde gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan "OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi" projesi ile "Şişecam İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası" 28.08.2006 tarihinde Şişecam Yönetim Kurulunca onaylanmış ve Genel Müdürümüz tarafından imzalanarak yayımlanmıştır. Proje çalışmaları sonunda tüm yurt içi ve yurt dışı üretim şirketlerimiz 2008 yılı sonunda OHSAS 18001 Belgesi'ni almış olacaktırlar.

Bilindiği gibi Soda Sana-yii A.Ş. ve Camişi Elektrik Üretim A.Ş. sözkonusu belge-

ye sahip olan kuruluşlarımızdır.

Yapılacak çalışmalarda genel müdürlük bünyesinde oluşturulan proje ekibi koordinasyon, teknik destek ve danışmanlık görevini üstlenecek, işyerlerindeki çalışmalar ise grup başkanlıklarınca belirlenecek proje ekiplerince yürütülecektir. Projenin Topluluğumuz için hayırlı olmasını temenni ederiz.

OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Proje ekibi:

Sponsor:
Yıldırım TEOMAN
(Araşt. ve Tek.Genel Md.Yrd.)
Proje Lideri:
Ali Nafiz KONUK
(Endüstri İlişkileri Müdürü)
Proje Ekibi:
Hakan YILDIRIMOĞLU,
Bülent HÜNER,
Muhteber GÜVENDİ,
Güzide DİNLER



İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ POLİTİKASI

ŞİŞECAM, insanca çalışma ve yaşama hakkına verdiği önem ve duyduğu saygının bir sonucu olarak, tüm faaliyetlerini sağlıklı ve güvenli çalışma ortamlarında gerçekleştirmek suretiyle ruhen ve bedenen sağlam bir toplum ve işgücü oluşmasını öngörmekte, bunun geleceğinin güvencesi olduğuna inanmaktadır.

ŞİŞECAM, yönetim anlayışının temel ve vazgeçilmez bir unsuru olan bu inançtan hareketle, sağlık ve güvenlik konusunda yasal mevzuatı, standartları ve çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak teknolojik değişim ve gelişmeler doğrultusunda çalışma ortam ve koşullarını sürekli iyileştirmeyi, çalışanlarını ve ilişkide bulunduğu tüm tarafları bilgilendirmeyi ve böylece toplumun her kesiminde gerçek bir "sağlık ve güvenlik kültürü"nü yerleşmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

A. Doğan Arkan
Genel Müdür

“OHSAS 18001 Belgesi”

Olimpiyat meşalesini taşıdı

Sporcu kişiliği ve başarıları sayesinde, Türkiye Olimpiyat Komitesi tarafından 2004 Atina olimpiyatları meşalesini taşıma görevi verilen Çetin, Türkiye’de bu gururu taşıyan 125 kişi arasında yer almanın mutluluğunu yaşadı. Bugüne kadar çeşitli kategorilerde toplam 28 kez Türk Milli Takım formasını giyen

Mithat Çetin, Eylül 2006’dan beri Trakya Cam’da muhasebe memuru olarak çalışıyor ve Şişecam’da olmaktan her zaman gurur duyduğunu ifade ediyor.

Mithat Çetin azim, çaba ve sabır ile tüm engellerin aşıldığını gösteren güzel bir örnek...

Biz de Şişecam olarak bu engel tanımayan çabayı kutluyor, Çetin’e başarılarının devamını diliyoruz.

Trakya Cam Fabrikası’na OHSAS 18001 Belgesi



İş sağlığı ve güvenliği alanında örnek işyeri olma hedefi doğrultusunda faaliyetlerine devam eden Trakya Cam Sanayii AŞ Trakya Fabrikası, OHSAS 18001 Belgesi almaya hak kazandı. 24-25 Aralık 2007 tarihlerinde denetimlerde bulunan Türk Standardları Enstitüsü heyeti, yaptıkları tetkik sonucunda iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan çalışmaların örnek teşkil edecek düzeyde olduğunu belirtti.

İş sağlığı ve güvenliği konusunu bir

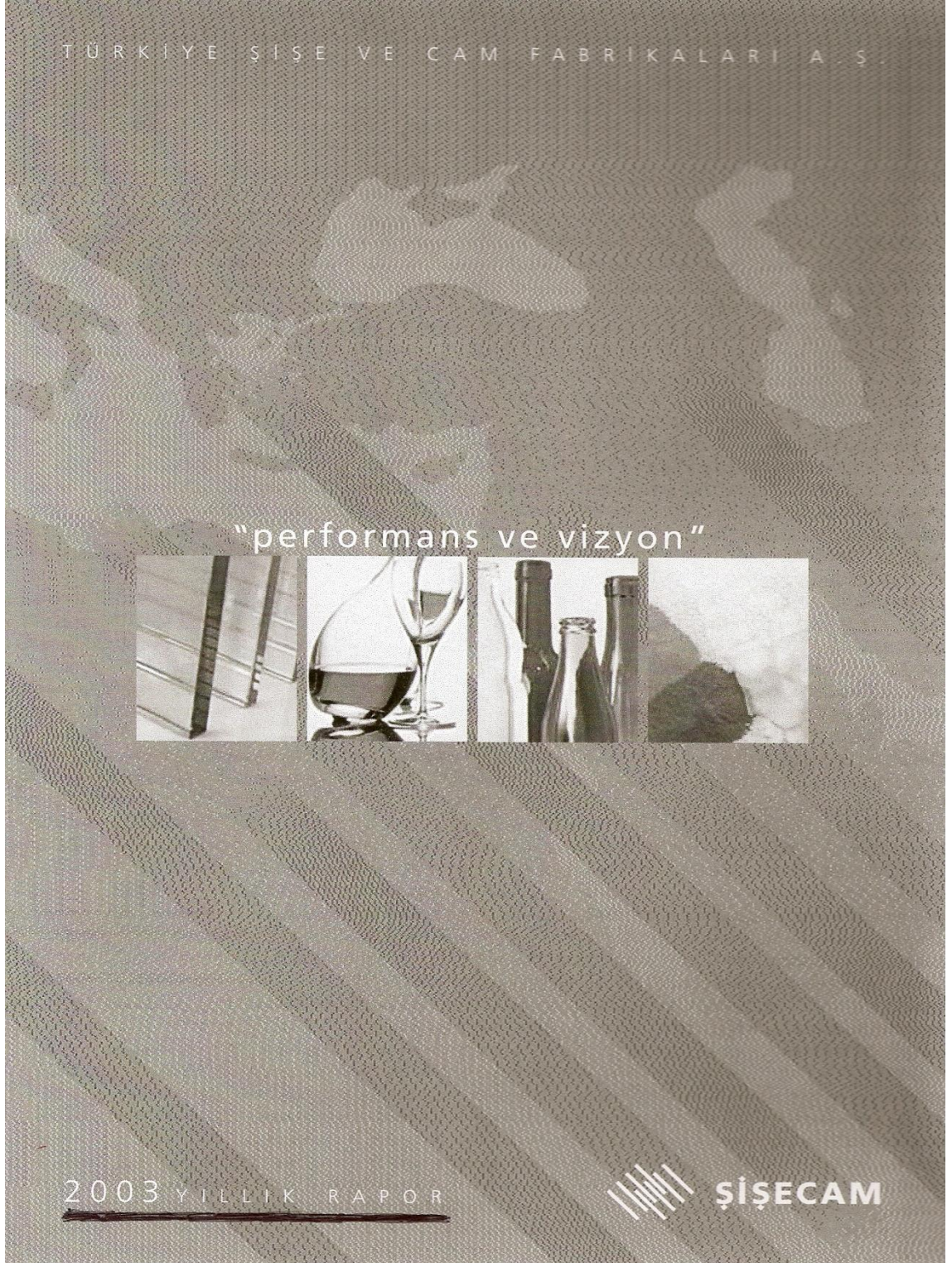
yaşam kültürü haline getirdiklerini kaydeden Fabrika Müdürü Selçuk Demirkıran, “Bu kültürü tüm çalışanlara benimsetilmesi bilinciyle hareket eden fabrikamız, yöneticilerin desteği ve çalışanların katkısıyla daha da iyi sonuçlar alacaktır” dedi. OHSAS Belgesi’nin de bu çabalara ivme katacağını vurgulayan Demirkıran, bu belgenin belirlenen terimde alınmasında tüm çalışanların önemli katkıları olduğunu belirterek, emeği geçen herkese teşekkür etti.

Çevre Politikası

Şişecam, çevresel değerlere karşı sorumluluğunun bilincinde bir kurum olarak, gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya bırakmanın gereğine inanmaktadır. Stratejik yönetimin temel unsurlarından biri olarak algıladığı bu yaklaşımı faaliyetlerinin her aşamasında dikkate almaktadır. Amacımız; Topluluğumuzda sürdürülen çevre koruma çalışmalarının, çevre yönetim sistemi anlayışıyla yürütülmesi ve tüm çalışanların desteği alınarak sürekli iyileşmenin sağlanmasıdır.

Ek 5

Ek 5a-Yıllık Faaliyet Raporu



Ek 5b- Yıllık Faaliyet Raporu(2008)

“İnsan Kaynakları Politikası”

40 2008 Yıllık Rapor

İnsan Kaynakları

Performansın, çalışan memnuniyetinin ve bağlılık duygusunun yüksek olduğu çalışma ortamları yaratılmıştır.



Şişecam İK politikasını tanımlayan sıfatlar

- Küresel Şişecam Kültürünün yaratılması,
- Performansı olumlu etkileyecek şekilde yetkinliklerin geliştirilmesi,
- Teknoloji desteğini de alarak çağdaş ve sürdürülebilir yöntemlerle çalışılması,
- Etkin ve verimli çalışanların yaratılması,
- Şişecam'ın Türkiye ve dünya ekonomisindeki yerinin, küresel kültürünün, vizyonunun ve stratejik hedeflerinin personel tarafından bilinmesinin ve benimsenmesinin sağlanması,
- Çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının yükseltilmesidir.

2008 yılı gelişmeleri

- Yeniden yapılanma çalışmalar kapsamında; PA Danışmanlık Grubu, Topluluk İnsan Kaynakları fonksiyonuna yönelik incelemelerini tamamlamış olup, ayrıntılı raporlarını Yönetim Kuruluna sunmuştur.
- PA Danışmanlık Grubunun önerileri doğrultusunda, Performans Değerlendirme Sistemi ile ilgili olarak İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı liderliğinde uygulama projesi başlatılmış ve Performans Değerlendirme Sistemi Proje Ekibi oluşturulmuştur.
- Yurtdışında Geçici Görevli Personele Yönelik Uygulamalar üzerinde çalışmalar yapmak üzere ayrı bir Proje Ekibi oluşturulmuştur.
- Risk Yönetimi ve İç Denetim Başkanlığına bağlı Risk Yönetimi Müdürlüğü, İç Denetim Müdürlüğü, İç Denetim Müdür Yardımcılığı kadroları oluşturulmuş olup, Risk Yönetimi Müdürü ve İç Denetim Müdür Yardımcılığı kadrolarına atama yapılmıştır.
- Daha etkin ve verimli İnsan Kaynakları faaliyetleri için, çeşitli uygulama ve raporlamaların teknoloji destekli olarak yapılması ve geliştirilmesi çalışmaları sürdürülmüştür.

Eğitim fonksiyonu: Topluluk için stratejik bir araç
Toplulukta yıllık olarak planlanan ve sürdürülen eğitim çalışmaları, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılmasını; rekabet koşullarını algılayabilen, teknoloji kullanım becerisine ve kalite bilincine sahip, takım oyunu oynayabilen bireylerden oluşan bir kurum yaratılmasını hedeflemektedir. Çalışanlara; örgütsel gelişim, yönetim mesleki ve bireysel gelişim, konulu şirket içi ve şirket dışı eğitim olanakları sunulmaktadır.

2008 eğitim faaliyetlerinden satırbaşları...

- Eğitim Müdürlüğü tarafından 3.160 çalışan için 243 adet seminer/kurs düzenlenmiş, 30.092 adam.saat süreli eğitim uygulanmıştır.
- Bilgisayar Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından düzenlenen bilgisayar eğitimlerine 51 kişi katılmış, 780 adam.saat süreli eğitim gerçekleştirilmiştir.
- Topluluk kuruluşlarının kendi bünyelerinde düzenledikleri ve ağırlıklı olarak işbaşı eğitimlerini kapsayan çalışmalarda, aynı kişinin birden fazla eğitime katıldığı eğitimlerle birlikte, 49.179 kişiye 122.343 adam.saat süreli eğitim verilmiştir.
- e-MBA projesini destekleyici eğitim çalışmalarını ile çalışanların yabancı dil konusunda gelişmelerine katkı sağlanmıştır.
- Topluluk genelinde uygulanan tüm eğitim faaliyetleri toplamında 52.390 kişinin katılımı ile 153.215 adam.saat eğitim gerçekleştirilmiştir.

Şişecam'ın rekabet gücüne katkıda bulunan güçlü Endüstriyel İlişkiler

Topluluk 2008 yılında da endüstriyel ilişkiler konusundaki politikaları ve stratejileri doğrultusunda işyerlerindeki çalışma barışını koruyacak ve geliştirecek faaliyetler gerçekleştirmiştir. Şişecam'ın endüstriyel ilişkiler alanında sergilediği bu tutum yaşamsal coğrafyasında rekabet gücünü korumasına önemli katkılar sağlamaya devam etmiştir.

Toplu iş sözleşmelerinde kaydedilen gelişmeler

Şişecam, toplu iş sözleşmelerini genel ekonomik göstergelere ve şirketlerin mali yapılarına uygun olarak ve tüm paydaşlarının çıkarlarını özenle göz önünde tutan bir yaklaşımla ele almaya devam etmiştir.

Bu doğrultuda, toplu iş sözleşmeleri 31 Aralık 2007 tarihinde sona ermiş olan;

- Soda ve Kromsan fabrikaları için Petrol - İş Sendikasıyla,
- Denizli Cam için Çimse-İş Sendikasıyla,
- 21. Dönem Cam Grup Toplu İş Sözleşmesi kapsamındaki işyerleri için ise Kristal-İş Sendikasıyla karşılıklı anlayış ve mutabakat çerçevesinde sürdürülen müzakereler yasal süreleri içerisinde anlaşmayla sonuçlanmış ve yeni dönem toplu iş sözleşmeleri imzalanarak yürürlüğe konmuştur.

“Endüstri İlişkileri”

yıllık rapor 2002

Şişecam, insan kaynakları, endüstri ilişkileri, Ar-Ge ile bilişim ve iletişimi “odak noktaları” olarak görmektedir. Bu alanlardaki başarımların geleceği belirleyeceğine inanmaktadır.

dönemdir bütün kuruluşlarıyla Toplu İş Sözleşmesi düzeni içinde yer almıştır. Bugün de, sosyal tarafların, bilgiye ve akla dayanan sözleşmelerle iş yaşamında dengelerin kurulmasındaki önemini dikkate alarak davranmaktadır.

Şişecam'ın endüstri ilişkilerinde rehberi “insan - odaklı” yaklaşımıdır. Bu nedenle, “önce işyeri sonra iş”in korunması ilkesine sadakatle uymaya özen gösterilmektedir. Bunun en çarpıcı örneği de, uygun olmayan koşullarda, verimliliği ve karlılığı olmayan şartlarda uzun süre ayakta tutulan ancak 2002 yılında kapatılmak zorunda kalınan Paşabahçe Beykoz fabrikasının kapatılması sırasında ortaya konulmuştur. Tesiste isteyen her çalışana başka bir işyerinde istihdam imkanı sunularak, “insan - odaklı” tutumun en somut örneği verilmiştir.

Topluluğun endüstri ilişkilerinde özen gösterdiği diğer bir husus da, gerekli ve yeterli bilgi olmadan sağlıklı karar üretilmeyeceği ilkesinden hareket etmektir. Topluluğun iş yerlerinde örgütlü beş sendikaya da işyerleri ile ilgili bütün ayrıntı bilgisi verilmekte, bilgiye dayalı fikir üretmesinin altyapısı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Topluluğun endüstri ilişkilerindeki en güncel sorunu, iş çevresinde değişen faktör koşulları, karşılıklı bağımlılık ilişkileri ve şirket yapılarını dikkate almayan taleplerin yarattığı tehlikelerdir. Dünyanın en gelişmiş alt yapılarına sahip ve üretim girdilerini korumacı politikalarla düşük maliyetle sağlayan ülkelerle rekabet edebilmektedir. Bu nedenle “aşırı taleplerin” Topluluğun uzun dönemli geleceğini tehlikeye sokmaması için çaba gösterilmektedir.

Bu ilke ve yaklaşımlar çerçevesinde hareket edilmiş, 2002 yılında, Petrol İş Sendikası'yla Soda Sanayii Toplu İş Sözleşmesi, Çimşe İş Sendikası'yla

Denizli Cam ve Paşabahçe Eskişehir Toplu İş Sözleşmeleri uzlaşmayla sonuçlandırılmıştır.

Araştırma ve Teknoloji

Şişecam, kuruluşundan bu yana en çok sayıda fırın projelendirme ve tasarım çalışmasını 13 adet ile 2002 yılında gerçekleştirmiştir. Bu projelerin yerleşim ve kapasite değerlendirmeleri, fırın ve yardımcı sistemlerinin tasarımı, yeni yatırımların çevre boyutları, fırın tasarımlarına sayısal modelleme desteği, hammaddeler ve cam kompozisyonları, işletmeye analitik destek gibi tüm teknolojik boyutları, araştırma ve teknoloji faaliyetleri arasında son derece önemli bir yer tutmaktadır. Yeni yatırımların içinde yurtdışı olanların sayısının artması Şişecam'ın kendisine ait bir “teknoloji transfer” modelinin sistematikleştirilmesini, insan kaynağının niteliği ve örgütlenmesi konusunda bugüne kadar olandan farklı yaklaşımların göz önüne alınmasını, mühendislik ve araştırma disiplinlerine ek olarak, kültürel ve coğrafi farklılıklara da hakimiyet gibi yeni becerileri öğrenmesini gündeme getirmektedir. 2002 yılı Topluluğun bu becerileri hızla edindiği, Türkiye’de artık yerleşen kalite standartlarını, problem çözme ve ortak çalışma pratiklerini hızla yurtdışı fabrikalarda da yeniden başarıyla ürettiği bir dönem olmuştur.

Şişecam, araştırma ve teknoloji çalışmalarına cirosunun yaklaşık %1’i gibi bir oranda pay ayırarak, teknolojik yeniliğin rekabetçiliğinin en önemli unsuru olduğu inancını koruduğunu göstermektedir.

Şişecam özellikle yüzey kaplamaları ile değer katma konularında Türkiye’de araştırma kurumları ve üniversiteler ile ortak çalışmalarını ve işbirliklerini giderek arttırmaktadır. Uluslararası

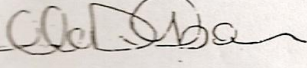


Toplulukta iş kalitesini artırma amacıyla eğitimlere yoğun bir şekilde devam edilmektedir. Yeni programlar öncelikle kendi uzmanları tarafından ancak gerektiğinde uzman kuruluşların desteğiyle uygulanmaktadır.

düzeyde ise pek çok yeni üründen kullanılan saydam iletken oksit kaplamalar ile ilgili geniş katılımlı bir entegre projeye katılma çalışmalarına başlamıştır. Bu projenin, özellikle düzcama alanında yüksek katma değerli yeni kaplanmış camların üretilmesi teknoloji alanında Şişecam'ın yeteneklerini arttıracığı beklenmektedir.

Cam sanayiinde ürün bazında yenilik ve beraberinde yüksek katma değer yaratan alanların başında kaplamalar gelmektedir. Elyaftan düzcama kadar tüm cam ürünler en az bir yüzey işlemi görmeden kullanılmamaktadır. Bu kapsamda, dünyadaki gelişmelere paralel olarak uzun yıllardır Ar-Ge projelerinde de yüzey işlemleri ve kaplamalar önemli bir ağırlık oluşturmuştur. Geçtiğimiz yıllarda geliştirme çabalarının ürünü olarak düzcama üretimine kazandırılan hat üstü kaplama teknolojisi ile 2002 yılında mavi, yeşil ve rensiz alt camlar üzerine yapılan pirolitik kaplamalar, TENTESOL ticari adı altında yeni ürünler olarak piyasaya sürülmüşlerdir. Hat dışı kaplamalarda ise optik ve fiziksel özellikleri bakımından yeni ve

Ek 6 İş Tanımı-1

İŞ TANIMLARI		Döküman No : IT-21015 Düzenleme Tarihi : 18.11.1995 Revizyon No : 0 Revizyon Tarihi : Sayfa No : 1-4
İŞ KOD NO	:	21015
İŞİN ADI	:	Cam Yoğunluk Analizi
İŞİN SORUMLUSU	:	Laboratuvar Teknisyeni, Laborant
İŞİN YAPILIŞ SIKLIĞI	:	Her gün
YARARLANAN SERVİSLER	:	Harman ve Lab. Şefliği, Fırın Şefliği
İLGİLİ FORM VE DÖKÜMANLAR	:	Yoğunluk Analiz Formu Fiziksel Kontrol Raporu
KULLANILAN ALET VE TEÇHİZAT	:	Cam kesme makinası, yoğunluk tayin cihazı
 M. Metin Asar Harman ve Lab. Şefi		Harman ve Laboratuvar Şefliği

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21015
Düzenleme Tarihi : 18.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 2-4

1.0 GİRİŞ

Cam kompozisyonu, çeşitli nedenlerden dolayı zaman zaman önceden belirlenmiş kompozisyondan sapmalar gösterebilir. Bu sapmalar camın fiziksel özelliklerinde de değişmelere neden olacaktır. Kompozisyon oynamalarının büyük boyutlarda olması durumunda, üretimde yaşanabilecek sorunlar nedeniyle proseste bir takım değişikliklere ihtiyaç duyulabilecektir. Ancak, burada temel amaç belirlenmiş kompozisyona ulaşmak olmalıdır.

Kompozisyonda meydana gelebilecek değişikliklerin saptanması için çeşitli teknikler kullanılmakla birlikte analiz süresinin kısalığı ve analizin kolaylığı düşünüldüğünde, öncelikle uygulanan yöntem cam yoğunluğunun tayinidir. Ancak, mamul soğutma rejimlerinde olabilecek değişikliklerin de cam yoğunluğunu etkilediği unutulmamalıdır.

Bu iş tanımı, cam yoğunluğunun yüzme-batma metoduna göre tayinine ilişkin standardı içermektedir.

2.0 ANALİZ METODU

2.1 Kullanılan Kimyasal Maddeler

2.1.1 Hafif ve Ağır Mayi Karışımı

120 ml bromonaphtalene (hafif mayi) 280 ml tetrabromoethane (ağır mayi) üzerine ilave edilir ve iyice karıştırılır. Bu karışımın yoğunluğu soda kireç camlarının yaklaşık yoğunluğu olan 2.50 g/ml civarındadır.

2.2 Uygun Çalışma Sıcaklığının Seçilmesi

Normal çalışma aralığı yaz için 26 – 30 C, kış için ise 22 – 26 C olarak alınır.



M. Metin Asar
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuvar
Şefliği

İŞ TANIMLARI	Döküman No : IT-21015 Düzenleme Tarihi : 18.11.1995 Revizyon No : 0 Revizyon Tarihi : Sayfa No : 3-4
<p>2.3 Analiz Numunesinin Hazırlanması</p> <p>Analiz numuneleri KCS-IT-21013 no 'lu talimata göre alınan ürün numunelerinden elde edilir. Numuneler, habbe, damar, düğme, taş gibi hatalar ve çatlak içermemelidir. Numune boyutları örnek tübünün müsaade edebileceği maksimum boyutlarda olmalıdır. İdeal olarak analiz numunesi 0.95 cm² alanında ve 1.5-2.5 g ağırlığında olmalıdır. Alanı 0.64 cm² den daha küçük, kalınlığı 0.47 cm den daha ince ve ağırlığı 0.5 g dan daha az olan örneklerle çalışılmamalıdır.</p> <p>Aynı tüp içerisinde birden fazla numune ile çalışılacaksa numuneler bir elmas kalem yardımıyla numaralandırılır.</p> <p>Güvenilir bir ölçüm için numuneler analiz öncesi temizleme işleminden geçirilmelidir. Bu amaç için aseton kullanılır. Asetonla yıkanan numuneler kağıt peçete ile kurulanır ve pens yardımıyla örnek tübüne transfer edilir.</p> <p>2.4 Ölçüm</p> <p>Analiz numuneleri, standart numunenin de içinde bulunduğu örnek tübüne transfer edilir. Eğer banyo sıcaklığı standart yada örnek numunelerin düşmesi beklenen en düşük çalışma sıcaklığından 1 C den daha az ise manuel kontrol yardımıyla sıcaklık çalışma sıcaklığının 1 C altında olacak şekilde yükseltilir. (su sıcaklığı çok yüksekse soğutulur.) Cihaz otomatik konumuna alınır. Otomatik konuma geçildikten sonra, herhangi bir numunenin yada örneğin sekiz dakikadan daha kısa sürede düşmesi durumunda işlem, 1 dakikada 0.1 C lik azalma olacak şekilde tekrarlanır.</p>	<p>M. Metin Asar Harman ve Lab. Şefi</p> <p>Harman ve Laboratuvar Şefliği</p>

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21015
Düzenleme Tarihi : 18.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 4-4

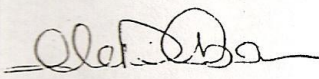
İşlem sırasında her bir dakikada bir tüpler dairesel hareketle sallanarak numunelerin yapışması engellenir. Numune düşmeye başladığında sallama işlemi yapılmaz. Standart ve numunelerin merkez çizgisini geçtiği andaki sıcaklık okunarak değerler kaydedilir. Yoğunluk farkları tablosu yardımıyla yoğunluk değerleri hesap edilir. Yoğunluk cihazının kullanılması sırasında KT-21003 no'lu talimattan faydalanılır



M. Metin Asar
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuvar
Şefliği

Ek 7 İş Tanımı-2

İŞ TANIMLARI		Döküman No : IT-21012 Düzenleme Tarihi : 18.11.1995 Revizyon No : 0 Revizyon Tarihi : Sayfa No : 1-6
İŞ KOD NO	:	21012
İŞİN ADI	:	Deterjan Analizi
İŞİN SORUMLUSU	:	Laboratuvar Teknisyeni, Laborant
İŞİN YAPILIŞ SIKLIĞI	:	Her yeni parti için
YARARLANAN SERVİSLER	:	OZ. Üretim Grup Şefliği, İç Hizmetler Şefi.
İLGİLİ FORM VE DÖKÜMANLAR	:	Deterjan Analiz Raporu
KULLANILAN ALET VE TEÇHİZAT	:	Deney tüpü, buz banyosu, su banyosu, pH metre, balon joje, pipet, süzgeç kağıdı, büret, hidrotimetre şişesi, beher, magnetik karıştırıcı
		
M. Metin Asar Harman ve Lab. Şefi		Harman ve Laboratuvar Şefliği

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21012
Düzenleme Tarihi : 18.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 2-6

1.0 GİRİŞ

Sentetik deterjanlar, genel temizleme işlerinde kullanılan ve içerisinde esas temizleyici olarak alkil sülfat ve alkil aril sülfonat tipindeki aniyonik yüzey aktif maddeler ile temizleme işlemine yardımcı diğer maddeler bulunan toz, granül, yumuşak kıvamlı veya sıvı karışımlardır.

Sentetik deterjanın temizleme gücünü arttıran ve yıkama suyunun sertliğini gideren inorganik kimyasal maddeler, aktive edici katkı maddeleri olarak adlandırılır. Bunlar çeşitli fosfat, karbonat, silikat bileşikleri, boraks ve perborat tuzlarıdır.

Bu iş tanımı, alkil sülfat ve alkil aril sülfonat esaslı yüzey aktif maddelerle hazırlanan sentetik deterjanların muayene ve deneylerine ilişkin standardı kapsar

2.0 ANALİZ METODLARI

2.1 Deterjandan Numune Alma

Numune alınmasında genel olarak aşağıdaki esaslar dikkate alınır;

- Numuneler hava akımından, toz ve isten korunmuş yerlerde alınmalıdır. Numune alınmasında kullanılacak malzemeler temiz ve kuru olmalıdır.
- Numuneler hava sızdırmaz kaplara veya cam şişelere konulmalıdır.
- Numune alınacak kaplar numune ile tamamen dolacak büyüklükte olmalıdır.
- İçerisine numune konulan kabın kapağı sıkıca kapatılmalı ve kap üzerine etiket yapıştırılarak numune ile ilgili bilgiler yazılmalıdır.
- Numuneler, serin ve kuru yerlerde saklanmalıdır.



M. Metin Asar
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuvar
Şefliği

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21012
Düzenleme Tarihi : 18.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 3-6

2.1.1 - Numune Sayısı ve Miktarı

2.1.1.1 Küçük Ambalajlı Mamuller

Ünite ağırlığı 1 kg ve daha az olan ambalajlardan sayıca % 5 den ve 4 kg dan az olmamak üzere numune alınır. Elde edilen sayının ondalıklı olması durumunda sayı tam sayı olarak değerlendirilir.

2.1.1.2 Büyük Ambalajlı Mamuller

Ünite ağırlığı 1 kg dan büyük olan ambalajlardan, ambalaj sayısının % 10 undan 5 kg dan az olmamak üzere numune alınır.

2.1.2 Numunenin Hazırlanması

Brüt numune iyice karıştırılır ve bu numuneden her bir analiz için yeterli miktarda analiz numunesi bir pipet yardımıyla alınarak analiz kabına aktarılır.

2.2 Reaktifler

2.2.1 C.B.C Çözeltisi

1.225 g C.B.C 0.1 mg duyarlıkta tartılır. 250 ml lik bir behere aktarılır ve 200 ml saf su ilave edilerek hafif ısıtmak suretiyle çözülür. Çözelti 1 lt lik balon jöjeye transfer edilir. Bu arada, beher bir kaç kez saf su ile yıkanarak yıkama suları da balon jöjeye aktarılır. Bir pipet yardımıyla 0.44 ml derişik sülfürik asit (d: 1.84 g/ml) ilave edilir. Su ile litreye tamamlanır. Fazla bekletmeden süzgeç kağıdından süzülür. 7 ila 10 gün kadar günde iki defa çalkalanır. Bundan sonra faktör tayini yapılır.



M. Metin Asar
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuvar
Şefliği

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21012
Düzenleme Tarihi : 18.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 4-6

2.2.1.1 Faktörün Hesaplanması

Faktörü belli standart ayar çözeltisinden 7 ml, hidrotimetre şişesine alınır. Üzerine 25 ml metilen mavisi ve 15 ml kloroform ilave edilir ve çalkalanır. Havalandırılıp, faz teşkil etmesi için bir süre beklenir. Yeni hazırlanan C.B.C ile, iki faz aynı oluncaya kadar titre edilir. Bürette okunan değer aşağıdaki formüle konularak faktör hesap edilir.

$$\text{C.B.C Faktörü} : \frac{7 * F}{S}$$

F : Standardın faktörü
S : Yeni hazırlanan C.B.C nin sarfiyatı (ml)

2.2.2 Derişik Sülfürik Asit (d: 1.84 g/ml)


2.2.3 Metilen Mavisi

Toz halindeki metilen mavisinden 0.5 g tartılır. 50 ml suda çözülür. Balon jodede 100 ml ye tamamlanır. Bu çözeltiden 6 ml alınarak 1 lt lik balon jodaye aktarılır. 50 g susuz sodyum sülfat bir beherde 400 ml suda ısıtılarak çözülür, soğutulur. Litrelik balon jodaye aktarılır. Üzerine 6.6 ml derişik H₂SO₄ ilave edilir ve su ile 1 lt ye tamamlanır. Metilen mavisi balon jodeden kendi kabına alınırken süzgeç kağıdından süzülür.

2.2.4 Kloroform

2.2.5 Sodyum sülfat (susuz)

Bir miktar sodyum sülfat 120 C de 1 saat bekletilir. Desikatörde soğutulur.



M. Metin Asar
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuvar
Şefliği

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21012
Düzenleme Tarihi : 18.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 5-6

2.2.6 Etil Alkol

2.2.7 Potasyum Kromat Belirteç Çözeltisi

4.2 g K_2CrO_4 ve 0.7 g $K_2Cr_2O_7$ 100 ml distile su içinde çözülür.

2.2.8 0.1 N Gümüş Nitrat Çözeltisi

2 saat için 120 C de kurutulan gümüş nitrat kapalı bir vezin kabında desikatörde soğutulur. 4.248 g gümüş nitrat 0.1 mg hassasiyetle tartılır ve su içinde çözülür. Bir balon jode 250 ml ye iblağ edilir.

2.3 Stabilite Tayini

Üç ayrı deney tübünün herbirine 10-20 ml deterjan numunesi konulur. Bunlardan biri 0 C de buzlu su banyosunda, ikincisi 50 +/- 1 C deki su banyosunda 24 saat süreyle bekletilir. Üçüncü tüp tanık numune olarak oda sıcaklığında saklanır. 24 saat sonunda birinci ve ikinci tüplerdeki numuneler oda sıcaklığına getirilerek, tanık numune ile karşılaştırılır. Karşılaştırmada, her üç tüp içindeki numunelerin yarı saydam olmalarına ve çökelti bulunmamasına dikkat edilir.

2.4 Köpük Kontrolü

Kullanılabilen herhangi bir sertlikteki su ile % 2 lik bir deterjan çözeltisi hazırlanır. Çözelti deney tübüne aktarılır ve çalkalanır. Çözelti köpürmelidir.

2.5 Anyon Aktif Madde Tayini

2.5 g deterjan numunesi behere tartılır. Su ilave edilerek, manyetik karıştırıcı ile iyice karıştırılır. 500 ml lik balon jode aktarılıp, 500 ml ye tamamlanır.




M. Metin Asar
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuvar
Şefliği

Ek 8 İş Tanımı-3

İŞ TANIMLARI		Döküman No : IT-21002 Düzenleme Tarihi : 17.11.1995 Revizyon No : 0 Revizyon Tarihi : Sayfa No : 1-6
İŞ KOD NO	:	21002
İŞİN ADI	:	Soda Tam Kimyasal Analizi
İŞİN SORUMLUSU	:	Laboratuvar Teknisyeni ve Laborant
İŞİN YAPILIŞ SIKLIĞI	:	Hergün ve her yeni parti karışımı için
YARARLANAN SERVİSLER	:	Harman ve Lab. Şefliği
İLGİLİ FORM VE DÖKÜMANLAR	:	Soda Analiz Raporu, Rutubet Raporu
KULLANILAN ALET VE TEÇHİZAT	:	Büret, Erlen Mayer, Balon Joje, Beher, Rutubet Tayin Cihazı, Etüv, Analitik Terazî


M. Metin ASAR
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuvar
Şefliği

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21002
Düzenleme Tarihi : 17.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 2-6

1.0 GİRİŞ

Cam yapımında kullanılan ve temel hammaddelerden biri olan sodanın kimyasal analizinde bileşenler için aşağıya gösterilen kimyasal analiz metodları kullanılmaktadır.

- Sodyum oksit tayini (Volumetrik metod ile)
- Sodyum bikarbonat tayini (Volumetrik metod ile)
- Sodyum klorür tayini (Volumetrik metod ile)
- Rutubet miktarı tayini (Gravimetrik metod ile)

2.0 ANALİZ METODLARI

2.1 Analiz Numunesinin Hazırlanması

Numune alma tekniğine uygun olarak alınan ve uygun büyüklükte, temiz ve kuru bir kap yada naylon torba içinde saklanan numune, dörleme, kurutma gibi gerekli numune hazırlama işlemlerinden geçirilerek analize hazır hale getirilir.

2.2 Reaktifler

2.2.1 Fenol fitalein belirteç çözeltisi


0.25 g fenol fitalein 100 ml'lik behere transfer edilir. 25 ml etil alkolde çözülür. 25 ml su ilave edilir. Gerekirse süzülür.

2.2.2 Hidroklorik asit, 1N

Takriben 400 ml destile su ihtiva eden balon jöjeye 90 ml derişik saf hidroklorik asit ilave edilir ve iyice karıştırılır. Destile su ile markaya iblağ edilir.

2.2.2.1 1N Hidroklorik asit çözeltisinin sodyum karbonat ile standardizasyonu

Sodyum karbonat 260 C'da 30 dakika kızdırılır ve desikatörde oda sıcaklığına kadar soğutulur. 2.5 g sodyum karbonat 0.1 mg duyarlıkta tartılır ve tümü ile


M. Metin ASAR
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuar
Şefliği

İŞ TANIMLARI	Döküman No : IT-21002 Düzenleme Tarihi : 17.11.1995 Revizyon No : 0 Revizyon Tarihi : Sayfa No : 3-6
<p>250 ml'lik erlene transfer edilir. 25 ml su içinde çözülür. Bir damla fenol fitalein belirteç çözeltisi katılır ve 1N hidroklorik asit çözeltisiyle pembe renk kayboluncaya kadar titre edilir. Üç damla bromkrezol yeşili çözeltisi ilave edilir. Maviden yeşil renge dönmeye başlayıncaya kadar titrasyona devam edilir. Beş dakika kaynatılıp soğutulduktan sonra tayin çözeltisinin rengi yeşil oluncaya kadar titre edilir. Aynı işlem diğer iki soda numunesi ile tekrarlanır ve asit çözeltisinin normalitesi hesaplanır.</p> <p>2.2.3 Bromokrezol yeşili belirteç çözeltisi, (% 0.1 a/h) 0.05 g bromokrezol yeşili 50 ml etil alkolde çözülür.</p> <p>2.2.4 AgNO3 çözeltisi, (% 10 a/h) 100 g gümüş nitrat destile suda çözülüp, 1 litreye iblağ edilir.</p> <p>2.2.5 1N Sodyum hidroksit çözeltisi 1 lt'lik balon jopenin 3/4'ü destile su ile doldurulur ve 310 g NaOH ilave edilir. Çözünme tamamlanınca 16 g baryum klorür (BaCl2. 2H2O) konularak destile su ile markaya kadar seyreltilir. Baryum klorür çözünene kadar karıştırılır ve bir gece bekletilir. Çözelti berrak olmalı ve polietilen şişede muafaza edilmelidir.</p> <p>2.2.5.1 1N NaOH çözeltisinin 1 N HCl çözeltisi ile standardizasyonu Çekilen 150 ml 1N NaOH çözeltisi CO2'den arı su ile 1 lt'ye tamamlanır ve iyice karıştırılır. 3 ayrı 300 ml'lik erlene alınan 50'şer ml'lik çözeltiler, fenol fitalein belirteç çözeltisi damlatılarak standart 1N HCl ile titre edilir. Sodyum hidroksit çözeltisinin normalitesi aşağıdaki formülden hesaplanır.</p> $N \text{ NaOH} = \frac{\text{ml } 1N \text{ HCl} * N \text{ HCl}}{\text{ml NaOH}}$ <p>2.2.6 Derişik nitrik asit</p> <p>M. Metin ASAR Harman ve Lab. Şefi</p> <p>Harman ve Laboratuvar Şefliği</p>	

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21002
Düzenleme Tarihi : 17.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 4-6

2.2.7 Demir amonyum sülfat indikatör çözeltisi

62.5 g demir amonyum sülfat ($\text{Fe}(\text{NH}_4)(\text{SO}_4)_2 \cdot 12\text{H}_2\text{O}$) 1 litrelik balon jodede 500 ml destile suda çözülür. 450 ml derişik nitrik asit ilave edilir ve iyice karıştırılır.

2.2.8 0.05N Gümüş nitrat çözeltisi

Gümüş nitrat, 120 C'ye ayarlanmış etüvde 2 saat ısıtılır, oda sıcaklığına kadar desikatörde soğutulur. 2.1235 g gümüş nitrat 0.1 mg duyarlıkta tartılır, suda çözülür ve ölçülü balonda 250 ml'ye su ile seyreltilir.

2.2.9 0.05N Sodyum klorür çözeltisi

Sodyum klorür 550 C'ye ayarlanmış elektrikli fırında 1 saat ısıtılır, oda sıcaklığına kadar desikatörde soğutulur. 1.4615 g sodyum klorür 0.1 mg duyarlıkta tartılır, yeteri miktar suda çözülür ve ölçülü balonda 500 ml'ye su ile seyreltilir.

2.2.9.1 0.05N Gümüş nitrat çözeltisinin 0.05N NaCl çözeltisi ile standardizasyonu

300 ml'lik erlene 25 ml standart sodyum klorür çözeltisi alınır. 1 ml potasyum klorür belirteç çözeltisi (Bkz; İş tanımları, Döküman no: KCS-IT-21001, prg:2.2.6) ilave edilir. 0.05N gümüş nitrat çözeltisi ile titre edilir. Sarı renkten kalıcı tuğla rengine dönüşüm titrasyonun dönüm noktası olarak alınır.


2.2.10 0.05N Potasyum tiosiyanat çözeltisi

5.4 g potasyum tiosiyanat (KSCN) destile su ile 1 litrelik balon jodede çözülerek markaya iblağ edilir.

2.2.10.1 0.05N KSCN çözeltisinin 0.05N AgNO_3 çözeltisi ile standardizasyonu

25 ml 0.05N gümüş nitrat çözeltisi 300 ml'lik erlenlere konular, 5 ml derişik nitrik asit ve 2 ml demir amonyum sülfat belirteç çözeltisi ilave edilir. Devamlı karıştırılarak hafif pembe renk görülünceye kadar 0.05N KSCN çözeltisi ile yavaş yavaş titre edilir. KSCN'nin normalitesi bir sonraki sayfadaki formülden bulunur.

M.Metin ASAR
Harman ve Lab. Şefi



Harman ve Laboratuar
Şefliği

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21002
Düzenleme Tarihi : 17.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 5-6

$$N \text{ KSCN} = \frac{\text{ml AgNO}_3 * N \text{ AgNO}_3}{\text{ml KSCN}}$$

2.3 Sodyum Oksit Miktarı Tayini

Deney numunesinden 0.1 mg duyarlıkta 2 adet 2.0000 g numune tartılır ve tümü ile 300 ml'lik erlene aktarılır. Yaklaşık 100 ml destile suda çözülerek bir damla fenol fitalein belirteç çözeltisi damlatılır. 1N Hidroklorik asit çözeltisi ile pembe renk kayboluncaya kadar titre edilir. 3 damla bromokrezol yeşili belirteç çözeltisi damlatılır. Renk maviden yeşile dönmeye başlayıncaya kadar titrasyona devam edilir. 5 dakika kaynatılıp oda sıcaklığına soğutulduktan sonra çözeltinin rengi çö. ağıla yeşiline dönünceye kadar titrasyona devam edilir. Aynı işlem ikinci numune ile tekrarlanır. Deney numunesinin sodyum oksit içeriği aşağıdaki formülden hesaplanır.

$$\% \text{ Na}_2\text{O} = \frac{\text{ml HCl} * N \text{ HCl} * 30.991 * 100}{\text{Tartım} * 1000}$$

2.4 Sodyum bikarbonat Miktarı Tayini

Deney numunesinden 400 ml'lik behere 5 g numune alınır. Kaynamış soğumuş su ile çözülür. Daha önce ısıtılıp kurutulmuş sabit tartıma getirilmiş mavi bant süzgeç kağıdından 500 ml'lik balon jojeye süzülür. Süzgeç kağıdında kalan kısım kurutulup oda sıcaklığına soğutulduktan sonra tartılır. Okunan değerden aşağıdaki formülü kullanarak deney numunesindeki çözünmeyen madde miktarı hesaplanır.

$$\% \text{ Çözünmeyen madde} = \frac{\text{Tartılan madde (g)} * 100}{\text{Tartım (g)}}$$

500 ml'ye tamamlanmış çözeltiden 50 ml çekilerek 300 ml'lik erlene aktarılır. Bu çözeltinin her damlası taze hazırlanmış %10'luk AgNO₃ çözeltisinin bir damlası ile leke levhasında koyu kahverengi leke verinceye kadar 1N NaOH ile titre edilir. Sarfiyat okunur ve deney numunesinin NaHCO₃ içeriği sonraki sayfadaki formülden hesaplanır.

M.Metin ASAR
- Harman ve Lab. Şefi



Harman ve Laboratuvar
Şefliği

İŞ TANIMLARI

Döküman No : IT-21002
Düzenleme Tarihi : 17.11.1995
Revizyon No : 0
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 6-6

2.5 Sodyum Klorür Miktarı Tayini

Hazırlanmış çözeltilerden 50 ml numune çekilerek 300 ml'lik erlene transfer edilir. 50 ml destile su ilavesi yapılarak seyreltilir. Üzerine yaklaşık 10 ml derişik nitrik asit damla damla ilave edilerek çözelti nötrale edilir. 5 ml demir amonyum sülfat belirteç çözeltisi konulur. Bir büret yardımıyla klorür miktarına göre 10 veya 20 ml 0.05N Gümüş nitrat ilavesi yapılır. Devamlı karıştırılarak 0.05N KSCN ile geri titre edilir. Titrasyonun sonu Fe(3) tuzu ile KSCN'nin verdiği kırmızımsı renk ile anlaşılır.

Deney numunesinin % NaCl içeriği aşağıdaki formülden hesaplanır.

$$\% \text{ NaCl} = \frac{(\text{ml AgNO}_3 * \text{N AgNO}_3) - (\text{ml KSCN}) * 0.017729 * 10}{\text{Tartım}} * 1.6484$$

2.6 Rutubet Miktarı Tayini

2.6.1 Etüv metodu ile rutubet tayini

5 g soda numunesi tartımı belirli bir vezin kabına süratle tartılır. Bir elektrikli fırında 250 C'de 1 saat ısıtılır. Desikatörde oda sıcaklığına soğutulur, dikkatle ve süratle tartılır.

Deney numunesinin rutubet miktarı, ağırlık yüzdesi olarak aşağıdaki formül ile hesaplanır.

$$\% \text{ Rutubet} = \frac{\text{Kaybolan ağırlık, g} * 100}{\text{Numune tartımı, g}}$$

2.6.2 Rutubet tayin cihazı ile ölçüm

Yaklaşık 10 g numune alınır. Rutubet tayin cihazının sıcaklığı 105 C'ye set edilir. Cihaz kullanılarak deney numunesinin rutubet içeriği cihazın elektronik göstergesinden doğrudan okunur (Bkz; Makina/Cihaz Kullanım Talimatı, Döküman No: KCS-KT-21002).

M.Metin ASAR
Harman ve Lab. Şefi

Harman ve Laboratuvar
Şefliği



KAYNAKÇA

Kitaplar

Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1996.

Altunışık ,Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS uygulamalı**, 4.Baskı, Sakarya; Sakarya Kitabevi, 2005.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2006.

Byars, Lloyd L. ve Leslie Rue. **Human Resource Management**, 6.Baskı, U.S.A. : McGraw Hill, 2000.

Can, Halil (Ed.). **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2006.

Can, Halil ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.

Carell, Micheal R. , Frank E. Kuzmits ve Nobert F. Elbert. **Personnel/Human Resource Management**, 4.Baskı, New York: Macmillan Publishing Company, 1992.

Cornelius, Nelarine. **Human Resource Management: A Managerial Perspective**, 2.Baskı, U.K. : Cengage Learning Emea, 2001.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, 15.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006.

Çetin, Canan (Ed.). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu)**, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2001.

Çetin Gürer, Canan. **Personel Seçiminde Görüşme**, 1.Baskı, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990.

Covey, Stephen R. **8'inci Alışkanlık Bütünlüğe Doğru**, Sezer Soner ve Çağlayan Erendağ (Çev.), 1.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.

De Cenzo, David A. ve Stephan P. Robbins. **Human Resource Management**, 5.Baskı, U.S.A. : John Wiley –Sons, 1996.

Drucker, Peter F. **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, Mehmet Zaman(çev.), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003.

Drucker, Peter F. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun(çev.), İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2007.

Drucker, Peter F. , Jim Collins, Philip Kotler ve James Kouzes. **Şirketiniz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru**, Merih Şengönül(çev.), İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım, 2008.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 5.Baskı, Bursa: Vipaş Yayın, 1998.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006

French, Wendell L. **Human Resource Management**, 3.Baskı, U.S.A. : Houghton Mifflin Company, 1994.

Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Harley, Don ve Robert Bruce Bowin. **Human Resource Management An Experiential Approach**, 2.Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım,1989.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1995.

Keçecioğlu, Tamer. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.

Kutanis, Rana Özen. **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, 3.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2006.

Milkovich ,George T. ve John W. Boudreau. **Human Resource Management**, 6.Baskı, U.S.A.: Irwin, 1991.

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, 15.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006.

Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (çev), 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.

Okakın, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008.

Önal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 3.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2000.

Saruhan, Şadi Can ve Ayla Öncer Özdemir. **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1.Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004.

Schuler, Randall S. **Managing Human Resources**, 5.Baskı, St.Paul: West Publishing Publishing, 1995.

Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3.Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001.

Tevrüz, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt. **Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım)**,1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.

Top, Aykut. **Üretim Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Nobel Yayın, 2006.

Tüz, Melek Vergiliel. **İşletmelerde Yönetim Modelleri Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı**, 1.Baskı, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004.

Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2003.

Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay ve Ahmet Cevat Acar. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008.

Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2007.

Ventrella, Scott W. **İş Hayatında Pozitif Düşüncenin Gücü**, Fatma Can Akbaş(Çev.), 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul: Küre Ajans, 1991.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 6.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.

Wilson, John P. **Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations**, 2.Baskı, Glasgow: Kogan Page Publishers, 2005.

Sürelî Yayınlar

Aydın, Alim. “ İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, **Öneri Dergisi**. Cilt.3, Sayı.13, ss.77-84, (Ocak 2000).

Akyıldız, Hüseyin .“İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Sosyal Refahın Arttırılmasında Ücret Yapısının Rolü”, [Electronic Version], **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 2000, 5, 1, ss.27-42, (28.11.2008).

Anafarta, Nilgün. “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, [Electronic Version], **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 2001, 2, ss.1-17, (28.11.2008).

Aşkun, Olcay Bige. “İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi” , **Öneri Dergisi**. Cilt.6, Sayı.21, ss.91-95, (Ocak 2004).

Aşkun, Olcay Bige. “Oyun Kuramının ‘Kazan Kazan’ Paradigması Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin İrdelenmesi” , **Öneri Dergisi**. Cilt.5, Sayı.20, ss.149-155, (Haziran 2003).

Avcıkurt, Cevdet. “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Eğitimi ve Alternatif Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği”, **Öneri Dergisi**. Cilt.6, Sayı.21, ss.25-32, (Ocak 2004).

Beer, Michael “The Transformation Of The Human Resource Function: Resolving The Tension Between A Traditional Administrative And A New Strategic Role”, **Human Resource Management**. 1997, Vol. 36, No. 1, Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009).

Benligiray, Serap. “İşletmelerimizde İnsan Kaynakları Bölümlerinin ve Yöneticilerinin Önemi”, **Öneri Dergisi**. Cilt.7, Sayı.25, ss.69-81, (Ocak 2006).

Boudreau, John W ve Peter M. Ramstad, “Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm For A New Strategy Definition”, **Human Resource Management**. 2005, Vol. 44, No. 2, Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009).

Creelman, David “Çalışanların Yeniden Bağlanmasını Sağlamak”, **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Temmuz-Ağustos, 2008.

Deckop, John R. , Alison M. Konrad, Felice Davidson Perlmutter ve Joshua L. Freely. “The Effect Of Human Resource Management Practices On The Job Retention Of Former Welfare Clients”, **Human Resource Management**. 2006, Vol. 45, No. 4. Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009).

Develioğlu, Kazım, Gürkan Haşit ve Üstün Güven Bağcı. “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama”, [Electronic Version], **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 2006, 15, ss.191-204, (23.11.2008).

Doğanoğlu, Fatih. “Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Öneri Dergisi**. Cilt.4, Sayı.16, ss.173-181, (Haziran 2001).

Eraslan, Ergün ve Alper Arıkan. “Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama”, [Electronic Version], **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**. 2004, 19, 2, ss.139- 150, (28.11.2008).

İbicioğlu, Hasan. “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları Modeli”, [Electronic Version], **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 2002, 7, 1, ss.75-83, (26.11.2008).

Lawyer, Edward E. “From Human Resource Management To Organizational Effectiveness”, **Human Resource Management**. 2005, Vol. 44, No. 2. Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009).

Marangoz, Mehmet ve Levent Biber. “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, [Electronic Version], **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 2007, 2, 8, ss.202-217, (23.11.2008).

Okakın, Neslihan. “Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Öneri Dergisi**. Cilt.8, Sayı.30, ss.1-8, (Haziran 2008).

Örücü, Edip. “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)”, [Electronic Version], **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 2002, 17, 2, ss.119-132, (25.11.2008).

Örücü, Edip ve Mustafa Mortaş. “Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği)”, [Electronic Version], **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. 2005, 12, 1, ss.25-37, (23.11.2008).

Örücü, Edip ve Sedat Yumuşak, “Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması”, [Electronic Version], **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 2005, 19, 2, ss.235-246, (13.06.2009).

Roehling, Mark V. , Wendy R. Boswell, Paula Caligiuri ve Daniel Feldman. “The Future Of HR Management Research Needs And Directions”, **Human Resource Management**. 2005, Vol. 44, No. 2. Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009)

Sulaoğlu, Taylan. “Bilgi Ekonomisi’nde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nden Beklenenler”, **Öneri Dergisi**. Cilt.5, Sayı.17, ss.169-173, (Ocak 2002).

Tarkun, Ezel Tavşancıl.“Nitel Araştırmalar”, **Öneri Dergisi**. Cilt.3, Sayı.14,ss.29-34,(Haziran 2000).

Tezler

Aktuna, Metin. “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Aygın, Aslı Nur. “Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Balta, Avniye Tuğba. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Başarır, Çağatay. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Durdu, Asuman. “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Düzenlemeleri İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Ekici, İsmail. “Toplu İş Sözleşmesinin Uygulama Alanı”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Erdem, Ezgi. “İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Ergün, Eda. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Gözütok, Göktuğ. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Gümüş, Betül. “İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Güneş, Mutlu. “Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Keskin, Burcu. “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Kula, Sibel. “Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Küçükkaya, Gaye. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Özdemir, İsmail. “Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Şimşek, Zahide. “İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Taştan, Mustafa. “Yeniden Yapılanma Sürecinde Zincir Mağazalarında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolü ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Toprak, Ceyhun. “Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Yavuz, Sibel. “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örneğ”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Yılmaz, Erkan. “OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine Entegrasyonu: Seramik Sektörü Uygulaması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Diğer

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası. **Trakya Cam Sanayii A.Ş. Trakya Fabrikası Tanıtım Raporu.** Lüleburgaz, 2004.

*Trakya Cam.*2009. http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/pdf/makale/ makale_42.pdf, (14.05.2009).

Trakya Cam Sanayii A.Ş. 2007. http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/pdf/makale/ makale_24.pdf, (15.05.2009).

Kariyer. 2009. <http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/kariyer.htm>, (15.05.2009)

www.sisecam.com.tr.

www.trakyacam.com.tr.