



## FASON ÜRETİM YAPAN TEKSTİL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİLİMLER

Mehmet Ozan CİNEL<sup>1</sup>

Güven KARAMAN<sup>2</sup>

### ÖZ

Endüstri 4.0 uygulamalarıyla üretimin otomasyonlaşması tedarik, üretim ve pazarlama maliyetlerini azaltırken verimliliği ve kaliteyi öne çıkarmıştır. İleri teknolojiyi üretim sürecine uyarlayamamış işletmelerde ise emek yoğunudur. Bu durum işletmelerin rekabet gücünü dolayısıyla ülkelerin kalkınmışlık düzeyini etkilemektedir. Türkiye, ileri teknolojiyi yakalayabilme, bölgeler arası ekonomik dengeyi sağlamak üzere kalkınma bölgeleri ve bölgesel teşvik sistemleri oluşturmuştur. TR 90 Doğu Karadeniz Bölgesinde emek yoğun sektörler: tekstil, mobilya vb. teşvik edilmektedir. İŞKUR kayıtlarına göre bölge illerinden Ordu ve Giresun illeri, fason üretim yapan tekstil işletmeleri, çalışan sayıları ve işgücü hareketliliğiyle dikkat çekmektedir. Araştırmanın amacı bu işletmelerde insan kaynaklarının yönetimine yönelik eğilimlerin araştırılması, yörelin en önemli geçim kaynaklarından biri olan fındığın hasat döneminde yaşanan işten ayrılmaların bu işletmelerin faaliyetlerine etkilerinin irdelenmesi ve öneriler sunulmasıdır. Veriler, anket formuyla ve görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonucunda, bu işletmelerde çalışan memnuniyetinin artırılması ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi gerektiği, işletme faaliyetlerinin fındık hasat döneminde işten ayrılma, yıllık veya sıhhi izinlerin artmasına bağlı olarak olumsuz etkilendiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tekstil, İnsan Kaynakları, Yönetim, Ordu, Giresun.

### THE TRENDS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TEXTILE ENTERPRISES MAKING SUBCONTRACTING

#### ABSTRACT

Automation of production with Industry 4.0 applications has brought efficiency and quality to the fore while reducing procurement, production and marketing costs. On the other hand, it is labor-intensive in enterprises that cannot adapt advanced technology to the production process. This situation affects the competitiveness of enterprises and thus the level of development of countries. Turkey has established development zones and regional incentive systems in order to catch up with advanced technology and to ensure interregional economic balance. TR 90 Labor-intensive sectors in the Eastern Black Sea Region: textile, furniture, etc. is encouraged. According to İŞKUR records, the provinces of Ordu and Giresun, which are among the provinces in the region, draw attention with their contract manufacturing textile enterprises, number of employees and labor force mobility. The aim of the research is to investigate the tendencies towards the management of human resources in these enterprises, to examine the effects of leaving the job during the harvest period of hazelnut, which is one of the most important livelihoods of the region, on the activities of these enterprises and to present suggestions. The data were collected by questionnaire form and interview method. As a result of the research, it was determined that employee satisfaction should be

<sup>1</sup>Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Giresun, Türkiye, (ORCID: 0000-0003-4606-8097), [ozan.cinel@giresun.edu.tr](mailto:ozan.cinel@giresun.edu.tr)

<sup>2</sup>Ordu Üniversitesi, Teknik Bilimler MeslekYüksekokulu, Ordu, Türkiye (ORCID: 0000-0002-1019-0368), [gkaraman28@hotmail.com](mailto:gkaraman28@hotmail.com) Sorumlu Yazar

increased and the sense of belonging should be developed in these enterprises, and that business activities were negatively affected by leaving the job during the hazelnut harvest period and increasing annual or sanitary leaves.

**Keywords:** Textile, Human Resources, Management, Ordu, Giresun.

**Jel Kodları:** M1, M11, M12.

## GİRİŞ

Yönetimin olgusunun sanatsal yanı başkaları aracılığı ile işgörme ve böylece belirli bir amaca ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır. Buna göre yönetimin merkezinde insan unsuru yer almaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları, yönetimin vazgeçilmez bir bileşenidir (Koçel, 2017: 7). İşletmelerin kaynakları arasında nitelikli işgücü taklidi güç kaynaklarından biri olup bu gücü işletme amaçları doğrultusunda kullanabilmesi günümüz rekabet ortamında kritik öneme sahiptir (Alayoğlu, 2010: 69). İleri teknolojiyi üretim sürecine entegre edebilen işletmeler, nitelikli işgücü istihdamı ile kaynakları verimli kullanma, üretimde etkinlik, ürünlerde kalite ve maliyetlerin azaltılmasıyla rekabet gücü kazanmaktadır. Bu kapsamda teknolojik gelişmeler insan kaynaklarının stratejik bir hal almasını sağlamıştır (Becker ve Huselid 2006: 899). İleri teknolojiyi üretim sürecine dâhil edemeyen işletmelerde ise bu süreç ağırlıklı olarak insan gücüne dayalı olarak sürmektedir. Türkiye, kalkınma hamleleriyle ileri teknolojiyi yakalayarak, bölgerin gelişmişlik farklarını azaltmak üzere bölgesel teşvik paketlerini yürürlüğe koymuştur. Bölgesel teşvikler incelendiğinde, Doğu Karadeniz Bölgesi'nin emek yoğun sektörlerin (tekstil, ayakkabı, mobilya vb.) öncelikli teşvik edildiği bölgeler arasında olduğu görülmektedir. Bölge, Ordu ve Giresun illerini de kapsamaktadır. İşkur işveren kayıtlarına göre her iki ilde fason tekstil üretimi yapan işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Bu işyerlerinde özellikle yaz mevsiminde işçi giriş ve çıkışlarında yoğunluk dikkat çekmektedir. Ordu ve Giresun illerinin ekonomisinde önemli rol oynayan ve ülke ekonomisine tarım ürünleri içerisinde önemli döviz girdisi sağlayan fındığın, yaz döneminde hasat edilmesi nedeniyle sanayide çalışanların bu dönemde tarıma yönelmesi sanayi işletmelerinin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı Ordu ve Giresun illerinde faaliyet gösteren ve fason üretim yapan tekstil işletmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin eğilimlerin araştırılması, fındık hasat döneminin bu işletmelerin faaliyetlerine etkilerinin belirlenmesi, bir fikir haritası oluşturulması ve öneriler sunulmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek üzere Ordu ve Giresun illerinde fason üretim yapan tekstil işletmelerinde insan kaynakları nasıl yönetilmektedir? Fındık hasat dönemi bu işletmelerin faaliyetlerini nasıl etkilemektedir? Sorularına yanıtlar aranmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde; Stager ve Meltz (1976) tarafından mesleklere yönelik işgücü planlamasının Kanada ülke ekonomisinin gelişimine etkisinin irdelendiği, Eryaşa (2015) tarafından Türkiye'de ve dünyada denizcilik sektörü, deniz işgücü piyasası ve gemi adamlarının irdelendiği araştırma sonucunda işgören ihtiyacının belirlenmesi, işgören temini ve aday havuzu oluşturma, işgören seçimi sürecine yönelik önerilerin sunulduğu, Pelit ve Ak (2018) tarafından turizm işletmelerinde insan

kaynakları yönetiminin araştırıldığı çalışma sonucunda, işgören bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerine yönelik öneriler sunulduğu,

Oruçoğlu (2022) tarafından Endüstri 4.0'ın insan kaynakları alanındaki tüm fonksiyonlara etkilerinin bulunduğu ve en çok etkilenen fonksiyonların sırasıyla işe alım, işgören eğitimi ve personeli güçlendirme, performans değerlendirme, endüstriyel ilişkiler, iş analizi ve tasarımı, kariyer geliştirme, iş değerlemesi ve ücretleme, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları bilgi sistemi, iş sağlığı ve güvenliği olduğunu belirlediği,

Örücü (2002) tarafından Marmaris'teki üç yıldızlı turizm işletmelerinde işgören seçme ve değerlendirme sürecinde, orta ve üst kademe yöneticilerin eğilimlerinin irdelendiği, Genç (2011) tarafından İstanbul Sanayi Odası'nın 2010 yılında Türkiye'nin en büyük işletmeleri olarak belirlediği firmaların web sitelerindeki stratejik insan kaynakları terimlerinin irdelendiği çalışma sonucunda, insan kaynakları web sayfalarında verilen temel terimlerin firmaların yönelimlerini ve hangi noktalara odaklandıklarının belirlendiği, Lebekwe ve Güran (2018) tarafından Türkiye'de, e-işe almada, kariyer web sitelerinden işletmelerin nasıl yararlandıklarının irdelendiği araştırma sonucunda, işletmelerin kariyer web sitesine mutlu insan ve üretilen ürünlerin fotoğraflarının yerleştirildiği, ideal çalışma ortamları ve kariyer geliştirmede uygun bir çalışma ortamını gösterebilme adına tasvir yoluyla anlatımlar yapıldığı, irksal farklılığa işaret eden herhangi bir unsurun bulunmadığı belirlenmiştir.

Tambay (2006) tarafından Kahramanmaraş ilindeki tekstil işletmeleri yöneticilerinin yarım fazlasının işgören devir oranlarını kısmen dikkate aldığı saptandı, Güner ve Ünal (2007) tarafından konfeksiyon işletmelerinde yaşanan işçi giriş ve çıkışlarına yönelik sorunların araştırıldığı çalışma sonucunda, işgücü devir oranının yüksekliğinin kurumsal verimliliği olumsuz etkilediğinin belirlendiği, Yılmaz ve Halıcı (2010) tarafından Ankara ilindeki işletmelerde, sekreterlik mesleğinde işgücü devir hızına etki eden faktörlerin irdelendiği çalışma sonucunda, işgücü devir hızına etki eden en önemli nedenlerin iş garantisi ve düşük ücretin olduğunun belirlendiği, Üngören ve Çevirgen (2014) tarafından Alanya'daki Turizm İşletme Belgeli konaklama işletmeleri üzerinde yapılan araştırma sonucunda, yatak başına düşen personel sayısının Türkiye ortalamasının altında kaldığı, işgören devir hızının yüksek olduğu, nitelikli işgören temininde güçlüklerin yaşandığının saptandığı, Yavuz (2016) tarafından Denizli ilinde, sanayi ve hizmet sektöründeki işgücü devrinin nedenlerinin araştırıldığı çalışma sonucunda; düşük ücret, ortalama çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma ortamı, yapılan işin yoruculuğu vb. nedenlerden kaynaklı işgücü devir oranının yüksek olduğunun belirlendiği, Alparslan ve Orhan (2016) tarafından Denizli ilinde kablo ve tel alanında faaliyet gösteren bir şirketin 2014 yılı işgücü kayıplarına ilişkin verilerinden işgücü devir oranının irdelendiği araştırma sonucunda, işgücü kaybının bahar aylarında yoğunlaştığı, aynı dönemde çalışma kıdemi düşük, bekâr ve görece genç işçi gruplarında işten ayrılımların yüksek olduğunun saptandığı,

Becker ve Huselid (1998) tarafından insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünün işletmenin finansal performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı, Eronat (2004) tarafından çalışanların

problemlerinin belirlenmesi, iş tatmini ve yönetim ile çalışan arası sağlıklı bir iletişimin geliştirilmesi halinde devamsızlık ve işten ayrılmaları azalttığını ve verimliliği artırdığını saptandığı, Becker ve Huselid (2006) tarafından stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmenin verimliliğini artırmada ve rekabet gücünü korumada önemli rolünün olduğunun belirlendiği, Karahan (2009) tarafından Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'ndeki sağlık çalışanlarının verimliliğinin araştırıldığı çalışma sonucunda, işgücünün demografik özellikleri ile işletme verimliliği arasında doğrudan ilişkinin olduğunun saptandığı, Kızıloğlu (2012) tarafından İstanbul ilindeki özel bir bankanın şubelerinde insan kaynakları yönetimi ve işe alım sürecinin irdelendiği çalışma sonucunda bankanın faaliyetleriyle insan kaynakları yönetimi arasında olumlu ilişkinin var olduğunun saptandığı, Karalınç (2022) Sağlık işletmelerinde uzmanlaşmış insan kaynakları yönetiminin, işletmelerin gelecek stratejilerini etkileyecek ve işletmelerin sistemlerini ve süreçlerini olumlu yönde etkileyecek öneme sahip olduğunu saptadığı,

Gökdeniz ve Karaman (2017) tarafından küçük sanayi işletmelerinin işgücü yetiştirme yöntemi olan çırak, kalfa, usta sürecinin irdelendiği çalışmada mesleki eğitim sürecine katılan birçok katılımcının çırak-kalfa-usta sürecini tamamlayamadıkları çok az sayıda katılımcının süreci tamamlayabildiklerini bu nedenle nitelikli işgücü temininde sorunların yaşandığının belirlendiği,

Karadal ve Merdan (2020) tarafından sosyal sermayenin işgücü seçimi ve yenilikçi davranış üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışma sonucunda, sosyal sermaye, işgücü seçimi ve yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu,

Yaşar ve Demir (2021) tarafından Muğla ve Antalya'daki markaya sahip konaklama işletmelerinde Z kuşağının işveren seçiminde değer algısı, çalışma koşulları, kariyer olanakları, kurumsal itibar ve sosyal unsurlar ve işletmenin ekonomik yapısının etkili olduğunun belirlendiği çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak fason üretim yapan tekstil işletmelerinde insan kaynaklarının yönetimi hakkında eğilimlerin belirlendiği, Ordu ve Giresun illerinin en önemli geçim kaynaklarında bir olan fındık hasat döneminde yaşanan işten ayrılmaların bu işletmelerin faaliyetlerine etkilerinin belirlendiği araştırmaya rastlanmamış olup araştırma bu özgün yönüyle alan yazına katkı sunacaktır.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek ve bir değer üretmek üzere kurulan işletmelerin hedeflerine ulaşmasında, kaynakların verimli kullanılmasında ve ürün kalitesinde işgücünün yeri oldukça önemlidir (Barutçugil, 2016: 47). Üretim faktörlerinden işgücü, fiziksel ve zihinsel çabayı birlikte üretim sürecine dâhil etmektedir. Bu yönüyle işgücü işletmenin taklit edilemez yetenekleri arasındadır. Bu yetenek günümüz rekabet ortamında işletmenin ortalamasının üzerinde getiri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve yaşamını devam ettirme noktasında stratejik öneme sahiptir. Geçmiş eski çağlara kadar uzanan insan kaynakları yönetiminin, sanayi devrimiyle birlikte işletmelerin formel örgüt yapıları, yönetim süreçleri, üretimde işgücünün etkinliği ve verimliliğini ortaya koyan ilkeler ve teknikler ile bilimselleştiği söylenebilir (Koçel, 2015: 51). XX. Yüzyılın başlarında insan ilişkileri ve insanlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik çalışmalar ile işgücü piyasasında yaşanan diğer gelişmeler geleneksel personel yönetimi anlayışına yeni bir boyut kazandırmış ve klasik anlayış yerini insan kaynakları

yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının 1980 öncesinde literatüre girdiği, rekabetin şiddelendiği günümüzde ise stratejik bir hal aldığı söylenebilir (Bayat, 2008: 73). Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, işletmenin amacını gerçekleştirmek üzere işgücü ihtiyacını nitelik ve nicelik olarak tespiti, temini, seçimi, istihdamı, eğitimi, kariyer ve performans yönetimi ve ücretlendirilmesi, motivasyon sağlanması, iş sağlığı ve güvenliği, işten çıkışların ve bireysel ve toplu iş ilişkilerinin yönetimi gibi hususlarda yöntem, plan, politika ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir (Öge, 2022: 1-2).

## **1. MATERYAL VE METOT**

### **1.1. Araştırmanın Yöntemi**

Kalkınma planları doğrultusunda uygulanan bölgesel teşvikler sayesinde Ordu ve Giresun illerinde kümelenen fason üretim yapan tekstil işletmelerinde insan kaynakları yönetimine yönelik eğilimleri belirlemek, işgücü giriş ve çıkışlarında yaşanan dalgalanmaların nedenlerini irdelemek ve fındık hasat döneminin bu işletmelerin faaliyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymak ve bir fikir haritası oluşturmak ve öneriler sunmak üzere genel tarama modeliyle betimsel yöntem benimsenmiştir. Bu model, çok sayıda elamanın yer aldığı evrene dair genel bir kanıya ulaşmak üzere evrenin tamamı ve ya evrene ait belirlenen bir örneklem üzerinde yapılan çalışma olarak ifade edilebilir (Karasar, 2015: 79).

### **1.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılığı**

Araştırmanın evrenini, Ordu ve Giresun illerinde fason üretim yapan tekstil işletmelerinin yöneticilerinden oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, 2019 yılında her iki ilde İŞKUR'a kayıtlı toplam 84 adet fason üretim yapan tekstil işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmelerde görev yapan 28 yönetici, basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenmiştir.

Araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 28 yöneticinin görüşleri araştırmanın sınırlılığını ifade etmektedir.

### **1.3. Verilerin Toplanması**

Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen anket formu kullanılarak Haziran-Temmuz 2019 döneminde yüzyüze görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. 4 bölümden oluşan anketin ilk bölümü katılımcıları, ikinci bölümü ise işletmeyi tanımlayıcı ifadelerden, üçüncü bölüm insan kaynakları yönetimine yönelik ifadelerden, son bölüm ise fındık hasat döneminde işten ayrılmalara yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Sorular literatür taramasıyla hazırlanmış olup, insan kaynaklarına yönelik daha önce Kızıloğlu (2012) tarafından, işgören devrinin yönetimine ilişkin Tambay (2006) tarafından hazırlanmış anketler yeniden gözden geçirilerek oluşturulmuştur. Anketin kapsam geçerliliği alanında uzman iki akademisyenin görüşleriyle sağlanmış olup iç tutarlılık güvenilirliği ise 0-1 arası değer içeren Cronbach Alfa katsayısı ile belirlenmiştir. Bu katsayı sonucu 1'e yaklaştıkça iç tutarlılık derecesi yükselmektedir (Çoşkun vd., 2017: 147). Anket ifadeleri üzerinde yapılan iç tutarlılık güvenilirliği

$\alpha=0.741$  olarak belirlenmiştir. Anket formu ile yöneticilerin işgücü temini, seçimi, eğitimi, istihdamı ile işgücü devir oranlarına ilişkin; algı, tutum ve davranışları irdelenerek yaşanan sorunlar ortaya konulmaktadır.

#### 1.4. Verilerin Analizi ve Kullanılan Testler

Araştırma verileri, SPSS'22 paket programda tanımlayıcı frekans ve yüzde analizi, Ordu ve Giresun illerinde faaliyet gösteren fason üretim yapan tekstil işletmelerin yöneticileri arasında insan kaynakları yönetimine ilişkin tutum farklılıklarını belirlemek üzere Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Anaova Testi ile analiz edilmiştir.

## 2. BULGULAR VE YORUM

### 2.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma, Ordu ve Giresun illerinde faaliyet gösteren ve fason üretim yapan tekstil işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Ordu ilindeki işletmelerden 16, Giresun ilindeki işletmelerden ise 12 yönetici araştırmaya katılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere ait tanımlayıcı bilgiler Tablo1'de belirtilmiştir.

**Tablo-1: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bulgular**

Değişkenler		Ordu		Giresun		Toplam	
		n	%	%	n	%	
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	9	32.1	8	28.6	17	60.7
	Kadın	7	25	4	14.3	11	39.3
<b>Yaş</b>	18-29	6	21.4	1	3.6	7	25.0
	30-39	7	25	7	25	14	50.0
	40-49	3	10.7	4	14.3	7	25.0
	50 -59	-	-	-	-	-	-
<b>Öğrenim Düzeyleri</b>	Lise	3	10.7	3	10.7	6	21.4
	Ön Lisans	2	7.2	2	7.2	4	14.3
	Lisans	11	39.3	7	25	18	64.3
	Lisans Üstü	-	-	-	-	-	-
<b>İşletmedeki Unvan</b>	Genel Müdür	3	10.7	1	3.6	4	14.3
	Yönetim Kurulu Başkanı veya Üyesi	1	3.6	-	-	1	3.6
	Departman Müdürü	9	32.1	6	21.4	15	53.5
	Diğer	3	10.7	5	17.9	8	28.6
<b>Toplam</b>		16	60.7	12	39.3	28	100.0

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan ve Ordu ilinde fason üretim yapan tekstil işletmelerinde görev yapan yöneticilerin % 32.1'i erkek, % 25'ise kadındır. Giresun ilindeki işletmelerde ise yöneticilerin % 28.6'sı erkek, % 14.3'ü kadındır. Araştırma grubunda yer alan işletmelerde 60.7 oranıyla ağırlıklı olarak erkek yöneticiler görev yapmaktadır. Araştırma kapsamında her iki ilde yer alan işletmelerin yöneticileri yaş itibariyle %25'i 18-29, % 50'si 30-39, %25'i 40-49 yaş aralığında olduğu yöneticilerin ağırlıklı olarak genç ve çalışma çağıının en verimli dönemlerinde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların öğrenim düzeyleri irdelendiğinde, % 21.4'ü ortaöğretim (lise), % 14,3'ü ön lisans, % 64.3'ü ise lisans mezunudur. Araştırma grubunda yer alan işletmelerdeki yöneticiler arasında

lisans mezunu olanlar 64.3 oranıyla ağırlıktadır. Lisans öğrenimli yöneticilerin % 39.3'ü Ordu ilindeki işletmelerde, % 25'i ise Giresun ilindeki işletmelerde görev yapmaktadır.

Ancak her iki ilden araştırmaya katılan fason üretim yapan tekstil işletmelerinde lisansüstü öğrenim düzeyinde görev yapan yöneticinin olmaması dikkat çekicidir.

Katılımcıların işletmedeki görev ünvanları değerlendirildiğinde kısım müdürü olarak görev yapan yöneticilerin oranı 53.5'dir. Bu oranın 32.1'i, Ordu ilindeki işletmelerde, % 21.4'ü ise Giresun ilindeki işletmelerde görev yapmaktadır. Araştırmaya Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi görevindeki üst yöneticilerin katılın oranı ise 17.9'dur.

Ordu ve Giresun illerinde fason tekstil üretimi yapan işletmelerden araştırmaya katılan işyerlerini tanımlayıcı bulgular Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo-2:** İşletmelere Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	Ordu		Giresun		Toplam		
	n	%	n	%	n	%	
Yasal Statüsü	Anonim Şirket	8	28.6	5	17.8	13	46.4
	Kollektif Şirket	-	-	-	-	-	-
	Limited Şirket	6	21.4	4	14.3	10	35.7
	Şahıs	2	7.2	3	10.7	5	17.9
Çalışan Sayısı	1-49	5	17.8	4	14.3	9	32.1
	50-249	5	17.8	6	21.4	11	39.2
	250-499	3	10.7	2	7.2	5	17.9
	500 -999	2	7.2	-	-	2	7.2
	1000 ve üstü	1	3.6	-	-	1	3.6
İnsan Kaynakları Departmanı	Var	14	50	9	32.1	23	82.1
	Yok	2	7.2	3	10.7	5	17.9
<b>Toplam</b>	-	16	57.2	12	42.8	28	100.0

Tablo 2 incelendiğinde, fason üretim yapan tekstil işletmelerinden Ordu ilinde faaliyet gösteren 16, Giresun ilinde faaliyet gösteren 12 olmak üzere toplam 28 işletme araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 46.4'ü anonim şirket statüsünde olup, % 28.6'sı Ordu ilinde, % 17.8'i ise Giresun ilinde faaliyet göstermektedir. Araştırma grubu içerisinde Limited Şirketlerin oranı 35.7'dir. Bu şirketlerin % 21.4'ü Ordu ilinde, % 14.3'ü ise Giresun ilinde bulunmaktadır. Her iki ilden araştırmaya katılan şahıs işletmesi oranı 17.9'dur. Bu işletmelerin % 7.2'si Ordu ilinde, % 10.7'si ise Giresun ilindedir. Her iki ilde sermaye şirketlerinin ağırlıkta olduğu bu şirketler içerisinde % 46.4'lük pay ile Anonim Şirketlerin öne çıktığı sağlanmıştır.

Her iki ilde faaliyet gösteren işletmelerin istihdam yapısı incelendiğinde, 50-249 arası çalışana sahip işletmeler 39.2 oranıyla öne çıkmaktadır. 1-49 arası istihdama sahip işletme oranı ise 32.1'dir.

Bu işletmeler, çalışan sayısı bakımından küçük ve orta büyüklükte yer olan KOBİ'ler olup bu işletmelerde toplam istihdam 71.3 oranı ile ağırlıklıdır. Araştırma grubunda yer alan 5 işletme, çalışan sayısı bakımında 250-499 arası istihdama sahiptir. 500 ve üzeri çalışan sayısına sahip 3 işletme Ordu ilinde faaliyet göstermektedir.

Ordu ve Giresun illerinden araştırmaya katılan fason tekstil üretimi yapan işletmelerin % 82.1'inde insan kaynakları yönetimi ayrı bir departman olarak varlık göstermektedir. Bu durum işletmelerin kurumsallaştığını göstermektedir.

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Ait Bulgular

Bu başlık altında Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynaklarına yönelik planlama, politika, işgören temini ve seçme teknikleri, izlenen aşamalar, aday görüşmelerinde dikkat edilen hususlar, işgören devrine ilişkin bilgiler, nitelikli işgören temini için uygulanan tedbirler, işten ayrılmalara ait bilgiler ve fındık hasat döneminin işletmeye etkisine yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Ordu ve Giresun illerinde fason tekstil üretimi yapan ve araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları planlamasını yapan birimler ve uygulanan politikaların dağılımı Tablo 3'te belirtilmiştir.

**Tablo-3:** İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Birimlerin ve Uygulanan Politikaların Dağılımı

Değişkenler		Ordu		Giresun		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
<b>İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Birimler</b>	Üst Yönetim	3	10.7	2	7.2	5	17.9
	Üst Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Diğer Kısım Yöneticileri Birlikte	5	17.9	4	14.2	9	32.1
	Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte	8	28.6	6	21.4	14	50.0
<b>Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları</b>	Seçme ve işe alma	16	57.2	12	42.8	28	100.0
	Oryantasyon (İşe uyum) Programı	9	32.1	9	32.1	18	64.2
	Performans değerlendirme	3	10.7	-	-	3	10.7
	Kariyer planlaması	2	7.2	-	-	2	7.2
	Eğitim	15	53.5	9	32.1	24	85.6
	Ücretlendirme	2	7.2	2	7.2	4	14.4
	Diğer sosyal olanaklar (belirtiniz) kreş	2	7.2	-	-	2	7.2

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan ve fason üretim yapan tekstil işletmelerinin % 50'sinde insan kaynakları planlaması, üst yönetim ile insan kaynakları departmanı birlikte yaptığı belirlenmiştir. Bu işletmelerin % 28.6'sı Ordu ilinde, 21.4'ü ise Giresun ilinde yer almaktadır. İnsan kaynakları planlama çalışmasını üst yönetim ve diğer departmanların birlikte yapan işletme oranı 32.1 olup bu işletmelerin % 17.8'i Ordu ilinde, % 14.3'ü ise Giresun ilinde yer aldığı saptanmıştır. İnsan kaynakları planlama çalışmasını sadece üst yönetimin yürüttüğü işletme oranı 17.9'dur. Bu işletmelerin % 10.7'si Ordu ilinde, % 7.2'si Giresun ilindedir. Her iki ilden araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları planlama sürecinin üst yönetimin uhtesinde yürütüldüğü söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamında seçme ve işe alma politikası uygulanmaktadır. Eğitim politikası uygulayan işletmelerin oranı 85.6 olup bu işletmelerin %53.5'i Ordu ilinde, % 32.1'i



ise Giresun ilinde faaliyet göstermektedir. Her iki ilden araştırmaya katılan işletmelerden %32.1’inde ise işe uyum politikası uygulandığı saptanmıştır. Bu oranlar her iki ildeki işletmelerin eğitim ve işe uyum politikalarına önem verdiğini göstermektedir.

Ordu ilinden araştırmaya katılan işletmelerden 3 tanesinde performans değerlendirme, 2 tanesinde ise kariyer planlama, ücretlendirme ve çalışanlara kreş olanağı sunulduğu politikaların uygulandığı belirlenmiştir.

Ordu ve Giresun illerinden araştırmaya katılan işletmelerin işgören adaylarını temin ettikleri kaynaklar ile işgören seçme teknikleri ve izledikleri aşamaların dağılımı Tablo 4’te belirtilmiştir.

**Tablo-4:** İşgören Adaylarının Temin Edildiği Kaynaklar ile Seçmede Kullanılan Tekniklerin ve İzlenen Aşamalarının Dağılımı

Değişkenler	Ordu		Giresun		Toplam		
	n	%	n	%	n	%	
<b>İşgören Adaylarının Temin Edildiği Kaynaklar</b>	Çeşitli ilanlarla	10	35.7	7	25	17	60.7
	Bireysel başvurularla	16	57.2	12	42.8	28	100.0
	Mevcut personelin önerileriyle	7	25	5	17.8	12	42.8
	Eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan	2	7.2	-	-	2	7.2
	İş Kurumu kayıtlarından	14	50	12	42.9	26	92.9
	Hepsi	2	7.2	-	-	2	7.2
<b>İşgören Seçiminde Kullanılan Teknikler</b>	Görüşme	16	57.2	12	42.8	28	100.0
	Sınav	5	17.8	6	21.4	11	39.2
	Psikolojik Testler	4	14.3	-	-	4	14.3
	Hepsi	-	-	4	14.3	4	14.3
<b>İşgören Seçiminde İzlenen Aşamalar</b>	Başvuru formlarının doldurulması ve ilk eleme görüşmesi	12	42.9	11	39.3	23	82.2
	Sınav ve bazı testlerin uygulanması	5	17.8	3	10.7	8	28.6
	Geçmişteki deneyim ve öğreniminin araştırılması	10	35.7	6	21.4	16	57.1
	Deneme süresi	4	14.3	2	7.2	6	21.5
	Başvuru formu, görüşme, sınav yapma, geçmiş deneyimlerin incelenmesi ve deneme süresi	-	-	4	14.3	4	14.3
	Başvuru formu, görüşme, sınav yapma ve geçmiş deneyimlerin incelenmesi	5	17.8	6	21.4	11	39.2
	Başvuru formu ve görüşme, geçmiş deneyimlerin incelenmesi ve deneme	11	39.3	7	25	18	64.3
	Sınav yapma, geçmiş deneyimlerin incelenmesi ve deneme	2	7.2	-	-	2	7.2
	Başvuru formunun incelenmesi, ilk eleme görüşmesi ve geçmiş deneyimlerin incelenmesi	16	57.2	12	42.8	28	100.0

Tablo 4 incelendiğinde, araştırma grubunda yer alan işletmelerin tamamı işgören adaylarını temin etmede bireysel başvuru kanalını kullandığı, % 92.9’u işgören adayı belirlemede İŞKUR kayıtlarından yararlandığı, % 60.7’si çeşitli ilanlardan, % 42.8’i mevcut çalışanların önerileriyle işgören adayı bulmaya çalıştığı belirlenmiştir. Eğitim kurumları aracılığıyla işgören adayı bulmaların oranı ise 7.2 olduğu ve bu işletmelerin Ordu ilinde faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Her iki ilden araştırmaya katılan işletmelerin işgören adayları bulmada, bireysel başvuru ve İŞKUR kayıtları sıklıkla kullandıkları kaynaklar olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya her iki ilden katılan işletmelerin işgören seçiminde görüşme tekniğini kullandığı belirlenmiştir.

İşgören seçiminde sınav tekniğini kullanan işletmelerin oranı 39.2 olup bu işletmelerin % 21.4'ü Giresun ilinde, % 17.8'i ise Ordu ilindeki faaliyet göstermektedir. Buna ilaveten Ordu ilinde 4 işletmede işgören adaylarının belirlenmesinde görüşmeye ilaveten psikolojik testler uygulandığı, Giresun ilindeki 4 işletmede ise işgören seçme tekniklerinin tamamının uygulandığı saptanmıştır.

Ordu ve Giresun illerinde fason üretim yapan ve araştırmaya katılan işletmelerin tamamında işgören seçiminde izlenen aşamalar olarak başvuru formunun incelenmesi, ilk eleme görüşmesi ve geçmiş deneyimlerin incelenmesi süreçleri takip edilmektedir.

Araştırma grubunun % 82.2'si başvuru formlarının doldurulması ve ilk eleme görüşmesi aşamasını uyguladığı belirlenmiş olup bu işletmelerin % 42.9 Ordu ilinde, % 39.3'ü ise Giresun ilinde bulunmaktadır.

İşgören seçiminde; başvuru ve ilk eleme süreci, geçmiş deneyimlerin araştırılması ve deneme süreci aşamalarını takip eden işletme oranı 64.3'dür. Geçmişteki deneyim ve öğreniminin araştırılması aşamasını izleyenlerin oranı 57.1'dir.

Başvuru formu, görüşme, sınav yapma ve geçmiş deneyimlerin incelenmesi aşamasını izleyenlerin oranı 39.2'dir.

Sınav veya bazı testler uygulayan işletmelerin oranı 28.6'dır.

Sadece deneme süresi sürecini takip ederek işgören seçen işletme oranı ise 21.5'dir.

Giresun ilinden araştırmaya katılan 4 işletme işgören seçiminde; başvuru formu, görüşme, sınav yapma, geçmiş deneyimleri inceleme ve deneme aşamalarını izlediği belirlenmiştir.

İşgören seçiminde; sınav yapma, deneyimleri araştırma ve deneme aşamalarını uygulayan 2 işletme Ordu ilinde faaliyet göstermektedir. İşgören seçiminde izlenen bu aşamanın diğerlerine oranla çok daha az tercih edildiği belirlenmiştir.

Yöneticilerin işgören seçim aşamasında dikkat ettikleri, iş başvurusunda bulunan adaylardaki özellikler ve bu özellikler hakkında görüşlerine ait veriler Tablo 5'de belirtilmiştir.

**Tablo-5:** Yöneticilerin İşgören Seçim Aşamasında Adaylarda Dikkat Ettikleri Özellikler ve Bu Özelliklere Ait Görüşlerin Dağılımı

Değişkenler	Ordu						Giresun					
	Evet	%	Hayır	%	Bazen	%	Evet	%	Hayır	%	Bazen	%
İşgören seçim aşamasında, adayın genel görünümüne, giyimine, temizliğine dikkat ediyor musunuz?	9	32.1	-	-	8	28.6	6	21.4	-	-	5	17.8
İşgören seçim aşamasında, adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediyor musunuz?	15	53.5	-	-	2	7.2	8	28.6	-	-	3	10.7

İşgören seçim aşamasında, adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	7	25	6	21.4	-	-	5	17.8	4	14.3	6	21.4
İşgören seçim aşamasında, adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	11	39.3	2	7.2	-	-	10	35.7	-	-	5	17.8
İşgören seçim aşamasında, adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?	10	35.7	-	-	6	21.4	12	42.9	-	-	-	-
İşgören seçim aşamasında, adayın mesleğini ne kadar geliştiğini inceliyor musunuz?	14	50	-	-	-	-	12	42.9	2	7.2	-	-
İşgören seçim aşamasında, adayın işe karşı ilgisini değerlendiriyor musunuz?	16	57.2	-	-	-	-	12	42.8	-	-	-	-

Araştırmaya katılan Ordu ve Giresun illerindeki fason üretim yapan tekstil işletmeleri yöneticilerinin % 53.5'inin işgören seçiminde; adayların genel görünümü, giyimi ve temizliğine dikkat ettiği, % 46.4'ünün ise bazen dikkat ettiği belirlenmiştir.

Adayların kendilerini doğru ifadelerle anlatımına dikkat eden yöneticilerin oranı ise 82.1'dir.

İşgören adaylarının psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçen yöneticilerin oranı 42.8 olup bazen ölçenlerin oranı ise 21.4'dür.

İşgören adaylarının karar verebilme ve yönetebilme yeteneğini ölçen yöneticilerin oranı 75 iken bazen ölçenlerin oranı ise 17.8'dir.

İşe alım sürecinde adayın işle ilgili gelecek planını sorgulayan yöneticilerin oranı 78.6'dır. Bazem sorgulayan yönetici oranı ise 21.4'dür.

İşgören seçim sürecinde, adayların deneyimleri doğrultusunda mesleğini ne kadar geliştirdiğini irdeleyen yönetici oranı 92.9'dur.

Araştırma grubunda yer alan yöneticilerin tamamı işe alım sürecinde adayın işe karşı ilgisini sorguladığı belirlenmiştir.

Katılımcıların işgören devir hızını dikkate alma durumu ve nitelikli işgören temini için uygulanan tedbirlerin dağılımı Tablo 6'da belirtilmiştir.

**Tablo-6:** Katılımcıların İşgören Devir Hızını Dikkate Alınma Durumu ve Nitelikli İşgücü Teminine Yönelik Tedbirlerin Dağılımı

Değişkenler	Ordu		Giresun		
	n	%	n	%	
İşgören Devir Hızını Dikkate Alınma	Hiç	3	10.7	1	3.6
	Çok az	4	14.3	2	7.2
	Kısmen	6	21.4	5	17.8
	Çok fazla	3	10.7	4	14.3
Nitelikli İşgücü Temini İçin	Esnek çalışma saatleri	2	7.2	1	3.6
	Yaş konusunda esnek davranma	16	57.2	12	42.8
	Beceriler konusunda esnek davranma	10	35.7	11	39.3

Uygulanan Tedbirler					
	Mevcut çalışanları yeniden eğitmek	4	14.3	2	7.2
	İşe yeni alınanları eğitmek	11	39.3	7	25
	Part-time çalışma	-	-	1	3.6
	Ücretleri arttırma	2	7.2	3	10.7
	Organizasyonun imajını kullanmak	4	14.3	3	10.7

Araştırma grubunda yer alan işletme yöneticilerinin % 25'i işgören devir hızını çok fazla dikkate aldığı, % 39.2'si kısmen, % 21.5'i çok az, % 14.3'ünün ise hiç dikkate almadığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamında nitelikli işgören temini için yaş konusunda esnek davranıldığı belirlenmiştir. Nitelikli işgören teminine yönelik tedbirler arasında işletmelerin % 75'inde beceriler konusunda esnek davranıldığı, % 64.3'ünde işe yeni alınan işgörelere eğitim verildiği, % 25'inde işletmenin imajının kullanıldığı, % 22'sinde mevcut çalışanların yeniden eğitildiği, % 18'inde ücret artışı uygulandığı, % 11'inde esnek çalışma saatleri uygulandığı, % 3.6'sında ise part-time çalışma uygulandığı saptanmıştır. İşletmelerin nitelikli işgören temininde farklı tedbirlere başvurduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde işten ayrılmaların en fazla görüldüğü yaş grupları ve nedenleri Tablo 7'de belirtilmiştir.

**Tablo-7: İşten Ayrılmaların En Fazla Görüldüğü Yaş Aralığı ve Nedenlerinin Dağılımı**

Değişkenler		Ordu		Giresun	
		n	%	n	%
İşten Ayrılmaların En Fazla Görüldüğü Yaş Aralığı	18-29	6	21.4	4	14.3
	30-39	4	14.3	3	10.6
	40-49	2	7.2	1	3.6
	50-59	2	7.2	1	3.6
	60 ve üstü	2	7.2	3	10.6
İşten Ayrılma Nedenleri	İşyerine alışamama	2	7.2	4	14.3
	Ücret yetersizliği	6	21.4	3	10.6
	Yöneticilere ısınamama	3	10.6	2	7.2
	Terfi olanağının bulunmaması	2	7.2	-	-
	Çalışma arkadaşlarına alışamama	2	7.2	2	7.2
	Sağlık sorunları	6	21.4	7	25
	Emeklilik	4	14.3	3	10.6
	Başka iş bulma	2	7.2	2	7.2
	Ailevi sorunlar	14	50	10	35.7
	Ölüm	2	7.2	1	3.6
	Yönetici tarafından işten çıkarılma (kanuni olarak)	4	14.3	4	14.3

Tablo 7'ye göre işten ayrılmalar 35.7 oranıyla en fazla 18-29 yaş aralığında genç çalışanlarda görülmektedir. Benzer şekilde 30-39 yaş aralığında görülen işten ayrılma oranı ise 24.9'dur. Çalışma çağının en verimli dönemi olan 18-40 yaş grubu irdelendiğinde bu grupta yer alan işgörenlerin işten ayrılma oranı (60.6) oldukça yüksektir. Bu durumun işletme performansını etkileyecek önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. 40+ yaş grubunda yer alan işgörenlerde ise işten ayrılma oranı 39.4'tür.

Tablo 7’de işgörenlerin işten ayrılma nedenleri sıralandığında 85.7 oranıyla ailevi sorunlar öne çıkmaktadır. Daha sonra sırayla % 46.4 sağlık sorunları, % 32 ücret yetersizliği, % 28.6 yönetici tarafından işten çıkarılma, % 24.9 emeklilik, %21.5 işyerine alışamama, % 17.8 yöneticiye ısınamama, % 14.4 çalışma arkadaşlarına alışamama, % 14.4 başka iş bulma, %10.8 ölüm, %7.2 terfi olanağının olmamasıdır.

İşten ayrılma niyetinde olan çalışanlar ile yapılan görüşme sonucunda işgörenlerin işten ayrılma fikrinden vazgeçmesinde yöneticilerin başarı durumları Tablo 8’de belirtilmiştir.

**Tablo-8:** İşten Ayrılma Niyetinde Olan Çalışan ile Yapılan Görüşme Sonucunda Bu Niyetten Vazgeçmede Yöneticilerin Başarı Durumları

Değişken	Ordu		Giresun		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Çok az	1	3.6	-	-	1	3.6
Kısmen	9	32.1	10	35.8	19	67.9
Çok fazla	7	25	1	3.6	8	28.5

Araştırma grubuna, işten ayrılma niyetinde olan çalışan ile görüşme yapılmakta mıdır? Sorusu yöneltmiş olup bu soruya katılımcının tamamı evet yanıtını vermiştir. İşten ayrılma niyetinde olan çalışan ile yapılan görüşme sonucunda bu niyetten vazgeçirme de yöneticilerin 67.9 oranıyla kısmen, 28.5 oranıyla çok fazla başarılı oldukları saptanmıştır.

Ordu ve Giresun illerinin temel geçim kaynağından biri olan fındık tarımında hasat Temmuz - Eylül döneminde yapılmaktadır. Bu dönemde sadece fındık tarımından geçinen ailelere ilaveten farklı sektörlerde çalışanlar da fındık tarımına yönelmektedir. Bu durum her iki ilde faaliyet gösteren işletmeleri işten ayrılmalar yönüyle etkilemektedir.

Fındık hasat döneminde işten ayrılmalarındaki artış ve işletme faaliyetlerine etki düzeyi Tablo 9’da belirtilmiştir.

**Tablo-9:** Fındık Hasat Döneminde İşten Ayrılmalarındaki Artış ve İşletme Faaliyetlerine Etki Düzeyi

Değişken		Ordu		Giresun		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Fındık Hasat Döneminde İşten Ayrılmalarda Artış	Evet	11	39.3	6	21.4	17	60.7
	Hayır	5	17.9	6	21.4	11	39.3
Fındık Hasat Döneminde İşten Ayrılmalarda Yaşanan Artışların İşleme Faaliyetini Etkileme Düzeyi	Çok az	4	14.3	3	10.7	8	25
	Kısmen	6	21.4	4	14.3	9	35.7
	Çok fazla	6	21.4	5	17.9	11	39.3

Tablo 9 incelendiğinde, Ordu ve Giresun illerinde fındık hasat döneminde işten ayrılmalarda 60.7 oranında yüksek düzeyde artış saptanmıştır.

Buna ilaveten fındık hasat döneminde yaşanan işten ayrılmaların işletme faaliyetini 39,3 oranıyla çok fazla, 35.7 oranıyla kısmen etkilediği belirlenmiştir.

### 2.3. Tutum Farklılıklarına Ait Bulgular

Fason üretim yapan tekstil işletmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin eğilimlerin araştırıldığı bu çalışmada, Ordu ve Giresun illerinde yürütülmüştür.

Her iki ilden araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine göre insan kaynakları yönetimine ilişkin tutum farklılıklarını belirlemek üzere yapılan T Testi ve Tek Yönlü Anova Testi bulguları Tablo 10 ve Tablo 11’de belirtilmiştir.

**Tablo-10:** İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi Puanlarının Farklı Değişkenlere Göre T-Testi Bulguları

Değişken		N	$\bar{x}$	Sd.	df	t	p
Cinsiyet	Kadın	11	3.1340	.56722	26	.273	.787
	Erkek	17	3.0534	.86243			
İl	Ordu	16	3.2039	.61169	26	.968	.342
	Giresun	12	2.9265	.0559			

Tablo 10’a göre araştırmaya katılan yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ilişkin algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t(26)=.273. p(.787) > .05].

Buna ilaveten işletmelerin faaliyette buldukları il değişkenine göre yöneticilerin algı düzeyleri Ordu ve Giresun illerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t(26)=.968. p(.342) > .05].

**Tablo-11:** İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi Puanlarının Farklı Değişkenlere Göre Tek Yönlü Anova Testi Bulguları

Değişken		Kareler Farkı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Gruplar Arası	2.694	2	1.347	2.701	.087
	Grup İçi	12.468	25	.499		
Eğitim	Gruplar Arası	2.814	2	1.407	2.849	.077
	Grup İçi	12.347	25	.494		
İşletmedeki Görev Ünvanı	Gruplar Arası	.438	3	.146	.238	.869
	Grup İçi	14.723	24	.613		

Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ilişkin algı düzeyleri; yaş gruplarına göre [F(2-25)= 2.701 p>.05], eğitim düzeylerine göre [F(2-25)= 2.849 p>.05] İşletmedeki görev ünvanlarına göre [F(3-24)= .238 p>.05] anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

### DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Ordu ve Giresun illerinde faaliyet gösteren ve fason üretim yapan tekstil işletmelerinde insan kaynakları eğilimlerinin belirlenmesi ve yörenin en önemli geçim kaynaklarından bir olan fındık hasat döneminde yaşanan işten ayrılmaların işletme faaliyetlerine etkileri araştırılmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar, yapılan değerlendirmeler ve öneriler aşağıda belirtilmiştir.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek ve insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir değer üreten işletmelerin nihai amaçlarından biri de hiç şüphesiz rekabet edebilme ve uzun süre varlığını sürdürmektir. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar irdelendiğinde, nitelikli işgücü taklit edilemez kaynaklar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda nitelikli işgücü temini, işe alma, işe uyum, ücretlendirme, eğitim vb. politikalar insan kaynakları yönetiminin en temel konuları olup kurumsal işletmeler bu politikaları ayrı bir bölümde ve insan kaynakları adıyla yürütmektedir. Fason üretim yapan tekstil işletmelerinde faaliyetler ağırlıklı olarak emek yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Tekstil ürünlerinin fason olarak üretiminde en önemli hususlardan biri de alınan siparişin zamanında ve kaliteli bir şekilde tamamlanması ve teslim edilmesidir. Bu nedenle işe uygun işgücünün temini ve istihdamı oldukça önemlidir.

Araştırmaya katılan tekstil işletmeleri ağırlıklı olarak sermaye şirketi türünde KOBİ'lerdir. Bu işletmelerden 500 ve üzeri çalışanı olan büyük ölçekli şirketler ise Ordu ilinde faaliyet göstermektedir.

Araştırma grubunda yer alan işletmelerde, insan kaynakları yönetimi ayrı bir departman olarak varlık göstermektedir. Bu durum işletmelerin daha kurumsal bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu işletmelerde ağırlıklı olarak erkek yöneticilerin görev yaptığı, kadın istihdamının desteklenmesi açısından özellikle insan kaynakları yönetiminde kadın yöneticilere görev verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Buna ilaveten bu işletmelerde yönetici pozisyonunda lisansüstü öğrenim düzeyine sahip yöneticinin bulunmaması dikkat çekicidir.

İnsan kaynakları departmanı, işletmenin kuruluş amacına uygun iş tanımlarını yapmak ve buna uygun işgücünü temin etme, işe alma vb. süreçleri yönetmektedir. İnsan, yaratılışı ve yapısı itibariyle farklı beceri, algı, görgü, duygu, düşünce vb. özelliklere sahiptir. Bu kapsamda farklılıkların yönetimi ve bu sayede işletme performansını artırmak uzmanlık gerektirmektedir. Özellikle uzmanlık gerektiren alanlarda lisansüstü öğrenime sahip yöneticilere görev verilmesi karar vericilere ve uygulayıcılara önerilir.

Araştırmaya katılan işletmelerde, insan kaynakları planlama süreci üst yönetimin uhdesinde yürüldüğü ve işletme yönetimi tarafından bu durumun önemsendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ordu ve Giresun illerinde fason üretim yapan tekstil işletmelerinde yürütülen bu araştırmaya üst düzey yöneticilerin (Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyesi vb.) katılımı oldukça düşüktür. İşletmelerin rekabet gücü kazanmasında taklit edilemeyen yeteneklerinden birinin de nitelikli insan kaynağı olduğu bu bağlamda karar verme pozisyonundaki yöneticilerin yapılan bilimsel araştırmalar ve ortaya konulan sonuçlar ve önerilerin işletmenin nihai amacına ulaşmasına katkısının farkında olması oldukça önemlidir.

Bu araştırma kapsamında her iki ilde faaliyet gösteren fason üretin yapan tekstil işletmeleri, işgören adaylarını temin ettikleri kaynaklar arasında bireysel başvurular ile İŞKUR kayıtlarının ağırlıklı

olarak yer aldığı, eğitim kurumlarının, mesleki kuruluşların ise çok az tercih edildiği belirlenmiştir. İşletmenin etkinliği, verimliliği bakımından nitelikli insan gücüne olan ihtiyacının sürekli olduğu dikkate alındığında özellikle mesleki alanda işgücü arz eden eğitim kurumları ile ağ kurulması ve işbirliği yapılması karar vericilere ve uygulayıcılara önerilir.

Araştırma ile her iki ilde fason üretim yapan tekstil işletmelerinde işgören seçim aşamasında adayın; genel görünümü, giyimi, temizliği, kendini doğru ifade edebilme becerisi, psikomotor becerisi, karar verme ve yönetebilme becerisi, mesleki alanda kendini ne düzeyde geliştirdiği ve işe karşı ilgisinin değerlendirildiği belirlenmiştir. İşin niteliklerine uygun doğru adayın belirlenebilmesi için işe alım sürecinde her bir aşamanın yöneticiler tarafından önemsendiği ve uygulandığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda, işgören ve işyeri ortamından kaynaklı işten ayrılmaların olduğu ve işten ayrılma niyetinde olan işgörenlerin talep ve beklentilerinin belirlenmesine yönelik yapılan görüşmelerin olumlu sonuçlandığı söylenebilir. İşletmelerin nihai amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakları etkin ve verimli kullanması oldukça önemlidir. Bu kapsamda özellikle emek yoğun sektörlerden biri olan fason üretim yapan tekstil işletmelerinde alınan siparişlerin zamanında ve kaliteli üretiminde ve tesliminde işgücünün payı büyüktür. Dolayısıyla işten ayrılmalar sonucu oluşan işgücü hareketliliğine bağlı çalışma etkinliğinin azalması, yeni işgören temini, eğitimi için harcanan zaman ve verimlilik kaybı gibi maliyetler işletme performansını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin işgücü devir hızını önemsemesi ve bu hareketliliğin arkasında yatan nedenlerin araştırması ve gerekli önlemlerin alması karar vericilere ve uygulayıcılara önerilir.

Ordu ve Giresun illerinin en önemli geçim kaynaklarından biri de fındık tarımıdır. Bu açıdan fındık, yöre halkının geleneksel yaşam tarzı olmuştur. Fındık tarımındaki bakım ve hasat faaliyetleri yılın farklı dönemlerinde yapılması nedeniyle bu faaliyetler mevsimsel ve geçicidir.

İşin bu niteliği yılın belirli dönemlerinde yoğun işçi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Özellikle ürünün belirli bir dönemde hasat edilme zorunluluğu mevsimlik istihdamın oluşmasını sağlamaktadır. Fındık tarımındaki faaliyetlerde işgücü ihtiyacı genellikle nitelik gerektirmeyen, herhangi bir meslek grubunda yer almayanlar arasından karşılanabilmektedir. Fason üretim yapan tekstil işletmeleri, faaliyetleri itibarıyla sürekli işyerlerinden sayılmaktadır. Buna karşın farklı iş kollarında olduğu gibi fason üretim yapan işletmelerde çalışanlar, fındık hasat dönemini ek bir gelir kapısı görmekte ve bu nedenle işten ayrılmaktadır. Bu araştırma ile fındık hasat döneminde fason üretim yapan tekstil işletmelerinde işten ayrılma oranı oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılmalar özellikle 18-29 yaş aralığındaki genç işgörenlerde diğer yaş grubuna göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda çalışanlara sanayi de çalışma prensibi, sanayi kentinde yaşam kültürü, çalışma alışkanlığı edinme vb konularda üniversite, sanayi ve meslek odaları işbirliğinde farkındalık faaliyetlerinin düzenlenmesi uygulayıcılara önerilir. Ordu ve Giresun illerinde tarıma dayalı kırsal ve geleneksel yaşam ile sanayi kentinde yaşam ve çalışma prensipleri konularının irdelenmesi ise araştırmacılara önerilir.

## KAYNAKÇA



- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Alparslan, E. ve Orhan, K. (2016). İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2): 41-64.
- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (3), 67-91.
- Becker, B. ve Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 16, pages 53-101.
- Becker, B. ve Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Çoşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Güncellenmiş 9. Baskı), Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Eryaşa, C. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.
- Genç, K. Y. (2011). Searching For The Strategic Human Resources Management Terms On Turkish Large Firms' HRM Statements. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 157-181.
- Gökdeniz, İ. ve Karaman, Ç. (2017). Küçük Sanayi İşletmelerinde Çırak-Kalfa-Usta Temini Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52 özel sayı 425-447.
- Güner, M. ve Ünal, C. (2007). Konfeksiyon İşletmelerinde İş Gücü Sirkülasyonu. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 17 (2), 140-144.
- Karadal, H ve Merdan, E. (2020). Sosyal Sermaye, Personel Seçimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisinin İncelenmesi. In 5. *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress Proceedings E-Book*, 379-398.
- Karahan, A. (2009). Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 269-281.
- Karalınç, T. (2022). Sağlık Kurumlarında Personel Seçme Yöntemlerinin Önemi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (18), 1100-1118.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (16. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kızıloğlu, S.,D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2017). Yönetim ve Organizasyonda Metodoloji ve Güncel Kavramlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 3-8.
- Lebekwe, M. ve Güran, R. (2018). Türkiye'de Elektronik İşe Alım Kullanımına Yönelik Bir Araştırma, *Marmara İktisat Dergisi*, 2 (1):89-104. [Doi:10.24954/mjecon.2018.17](https://doi.org/10.24954/mjecon.2018.17).
- Oruçoğlu, O. (2022). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkileri. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 57-84. <https://doi.org/10.18354/esam.1034997>
- Öge, S. (2022). İnsan Kaynakları Yönetimi (Güncellenmiş 10. Baskı), İstanbul: Eğitim Yayınları.
- Örücü, E., (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri; Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, 17(2): 119-132.
- Pelit, E. ve Ak, S. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10 (2): (39-74). [Doi.Org/10.17932/İau.Iaud.M.13091352.2018.2/38](https://doi.org/10.17932/İau.Iaud.M.13091352.2018.2/38).
- Stager, D. ve Meltz, N. M. (1976). *Manpower Planning in the Professions. The Professions and Public Policy*. Toronto: University of Toronto Faculty of Law.
- Tambay, A. (2006). *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Üngören, E. ve Çevirgen, A. (2014). Konaklama İşletmelerinin İşletme ve İşgören Yapısı; Alanya Bölgesinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi 15. Ulusal Turizm Kongresi, 13-16 Kasım 2014, Ankara.

Yaşar, E. ve Demir, M. (2021). Z Kuşağının İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46), 181-195. [Doi.Org/10.30794/Pausbed.874189](https://doi.org/10.30794/Pausbed.874189).

Yavuz, H., V. (2016). *Sanayi ve Hizmet Sektöründe İşgücü Devir Oranlarının Yüksek Olmasının Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Denizli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (4):94-108.

### ARAŞTIRMANIN ETİK İZİNİ

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

### Etik kurul izin bilgileri

Bu araştırma verileri 2019 yılında toplanmış olduğundan etik kurul izni alınmamıştır.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS*
Fikir veya Kavram / Idea or Notion	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / Form the research hypothesis or idea	1.YAZAR 2.YAZAR
Tasarım / Design	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / Designing method, scale and pattern	1.YAZAR 2. YAZAR
Veri Toplama ve İşleme / Data Collecting and Processing	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / Collecting, organizing and reporting data	1.YAZAR 2. YAZAR
Tartışma ve Yorum / Discussion and Interpretation	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings	1.YAZAR 2. YAZAR
Literatür Taraması / Literature Review	Çalışma için gerekli literatürü taramak / Review the literature required for the study	1.YAZAR 2. YAZAR

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Bu araştırma Giresun Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından BAP-C-250221-01 nolu proje ile desteklenmiştir.

**Teşekkür:** Ordu ve Giresun illerinde faaliyet gösteren fason üretim yapan tekstil işletmelerinden araştırmaya gönüllü olarak katılan ve destek veren yöneticilere, araştırmanın SOS-BAP-A-150219-60 nolu proje ile destekleyen Giresun Üniversitesi Rektörlüğü'ne ve Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne, Bu araştırmanın yayımlanması için katkı sunan İşletme, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi ailesine teşekkür ederiz.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** This research was supported by Giresun University Scientific Research Projects Coordinatorship with the project numbered SOS-BAP-A-150219-60.

**Acknowledgement:** To the managers who voluntarily participated and supported the research from the textile enterprises operating in Ordu and Giresun provinces, who voluntarily participated and supported the research, to the Giresun University Rectorate and Scientific Research Projects Coordination Unit, which supported the research with the project numbered SOS-BAP-A-150219-60, We would like to thank the family of the Journal of Business, Economics and Management Research for their contribution to its publication.

---