

Eczacıbaşı VİTRA İnsan Kaynakları Uygulamaları

Erhan ARPAÇ

Eczacıbaşı Vitra
İnsan Kaynakları Müdürü

Eczacıbaşı Vitra Kartal ve Bozüyük'te faaliyet gösteren ve seramik sağlık gereçleri üretimi yapan bir kuruluştur. Her iki üretim tesisinde 1200'ün üzerinde çalışan bulunmaktadır. Vitra'da 1993 yılında üst yönetim kararı ile benimsenen Bütünsel Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları uygulamalarına da yeni bir boyut geldi. 1993 ve 1994 yılları bu yönetim modelinin yöneticiler ve çalışanlara benimsetilmesi eğitimleri ile geçtikten sonra yapılan özdeğerlendirme ile birlikte İnsan Kaynakları alanındaki yenilikler birbirini izledi.

Bugün Vitra'da İnsan Kaynakları bölümü Kuruluş Stratejilerini destekleyen bir stratejik ortak, etkin insan kaynakları süreç yapısı oluşturan bir idari uzman, kuruluş organizasyonunu geleceğe hazırlayan bir değişim ajanı ve çalışanların kuruluşa bağlılıklarını ve yetkinliklerini artırmayı sağlayan çalışanların temsilcisi konumunda görev yapmaktadır.

İnsan Kaynaklarının Rolü;

Stratejik Ortak;
Stratejiyi uygulama

Değişim Ajanı;
Yenilenmiş bir
Organizasyon yaratma

İdari Uzman;
Etkin bir süreç
altyapısı oluşturma

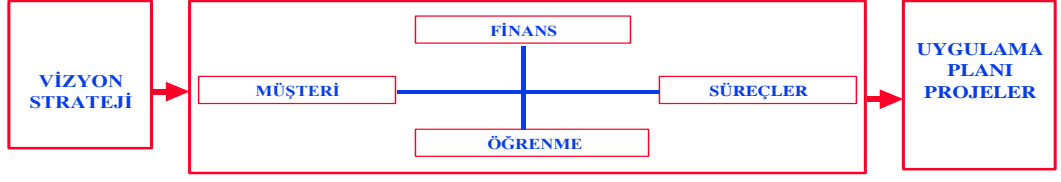
**Çalışanların
Temsilcisi;**
Çalışanların bağlılık
ve yetkinliğini artırma

Çalışanlardan alınan geri bildirimler de dikkate alınarak planlanan İnsan Kaynakları uygulamaları;

Performans Yönetim Sistemi

Performans Yönetim sistemi ile, Stratejik Planlama Süreci'nde Yönetim Toplantıları ve geniş katılımı olarak yapılan Stratejik Planlama Toplantısı sonucunda "Balanced Scorecard" yaklaşımı ile tanımlanan kuruluş Vizyonu, Kritik Başarı Alanları ve hedefleri, tüm bölümlerin ve en alt kademedeki çalışanın hedeflerine kadar indirgenmektedir.

VİTRA'DA BALANCED SCORECARD YAKLAŞIMI İLE STRATEJİK HEDEFLERİN YÖNETİMİ



BALANCED SCORECARD :

Kuruluş VİZYON ve STRATEJİLERİNİN

- . Finans
- . Müşteri
- . Süreçler
- . Öğrenme

boyutlarında tanımlanan hedeflerle tüm bireylere yayılması ve bu çerçevede gerekli uygulama plan ve projelerinin hazırlanması

Bu uygulama grup çalışmaları ve birebir görüşmelerle gerçekleştirilmekte, böylece kuruluştaki bir amaç birliği sağlanmakta, her çalışan yaptığı faaliyetin hangi hedefe yönelik olduğunu ve kendi varlığının kuruluş için ne anlama geldiğinin bilincinde olarak çalışmaktadır. Vitra'da 1996 yılında yenilenen Performans Yönetim Sistemi, Eczacıbaşı Holding kuruluşlarıyla birlikte öncelikle üst yönetim için uygulanmaya başlandı ve bu sistem 1998 yılında Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü ile yapılan ortak bir çalışma ile "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri" ne dönüştürüldü. Bu sistemle, Eczacıbaşı Grubu için tanımlanan yetkinlik çatısı doğrultusunda her bir unvan için, iş profillerinden hareketle yetkinlik seviyeleri belirlenmekte ve iş başvurusu yapan adayda olması gereken yetkinlik seviyelerinden, profesyonel gelişmeye, organizasyonel yedeklemeye, ücretlendirmeye kadar tüm İnsan Kaynakları sistemlerinde kullanılmaktadır.

YETKİNLİK BAZLI İ.K. SİSTEMLERİ



Mavi yakalı çalışanlar için ise farklı yetkinlikler belirlenmiş ve her yıl sonunda ilk amiri ile yaptıkları performans değerlendirme görüşmesi sonucunda profesyonel gelişme ihtiyaçları ile başarı durumları ortaya konarak kuruluşun yıllık eğitim planı ve ödüllendirme sistemine girdi oluşturmaktadır. Bunun dışında üretim ve verimliliğe yönelik mevcut "Akord " sistemi ile çalışanların üretime katkıları ve fire oranları değerlendirilmekte ve verimlilikleri doğrultusunda baz ücretlerine ek olarak gelir imkanı sağlanmaktadır. Direk üretim dışındaki çalışanlar için ise "Prim" sistemi tasarlanmış durumdadır. Vitra bu sistemi sektöründe uygulayan ilk kuruluştur.

İşe Alma

İşe alma süreci, her yıl Stratejik Planlama sürecinde gözden geçirilerek kuruluş hedeflerine uyumu sağlanan İnsan Kaynakları Planı doğrultusunda eleman ihtiyacını karşılamak amacıyla kullanılmakta. Eczacıbaşı Grubu için tanımlanan yetkinlik seviyeleri işe alma sürecinde kullanılarak işe uygun aday seçimi yapılmaktadır. Adaylar için uygulanan yabancı dil, sözel ve sayısal algılama testleri ile Mesleki Kişilik Envanteri testi, iş başvurusunda bulunan kişinin işe uygun yetkinliklere sahip olup olmadığının tespiti için önemli bir gösterge olmaktadır. İşe almada Eczacıbaşı Holding tarafından grup şirketlerinin katılımıyla gerçekleştirilen ve Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinde düzenlenen "Kariyer Günleri" aracılığıyla başvuran yeni mezun adaylar önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme Beyaz Yakalı çalışanlar için temmuz ayında rehberlik görüşmesi, aralık ayında ise değerlendirme şeklinde, çalışan ile yöneticisinin yüz yüze görüşmesi ile gerçekleştirilmektedir. Mavi yakalı çalışanlar ile ilk amirleri ise her yıl aralık ayında performans

Profesyonel gelişmeye bakış;

Eğitim programları;

- Yetkinlik geliştirme eğitim programları
- İşlevsel eğitim programları
- Kongre ve konferanslar

Kişisel gelişim;

Kişisel gelişim araçlarını kullanarak çalışanın kendini geliştirmesi

İş başında eğitim;

- Rehberlik ve danışmanlık
- İş rotasyonu
- İş zenginleştirme

ve
iği

rı
ıda

ıa
iği
mü

Eğitimler için çeşitli eğitim kuruluşlarından yararlanılmakla birlikte topluluk ve kuruluş içi "Eğitici Havuzu" da eğitim maliyetlerini düşürmek için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Eğitimlerde bilgi teknolojisinin imkanlarından maksimum düzeyde yararlanılmakta, E-learning uygulamalarına yer

verilmektedir. Her iki üretim yerinde bulunan kuruluş kütüphaneleri çalışanların profesyonel gelişme ihtiyaçlarını karşılayan önemli bir kaynaktır.

Profesyonel gelişmeye bakış;

Eğitim programları;

- Yetkinlik geliştirme eğitim programları
- İşlevsel eğitim programları
- Kongre ve konferanslar

Kişisel gelişim;

Kişisel gelişim araçlarını kullanarak çalışanın kendini geliştirmesi

İş başında eğitim;

- Rehberlik ve danışmanlık
- İş rotasyonu
- İş zenginleştirme

Eğitim Etkinliğinin ve İş Sonuçlarına Etkisinin Ölçümü

Eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi sistemi 1999 yılında APQC (American Productivity and Quality Center) ile yapılan bir kıyaslama çalışması sonucunda değiştirilmiş ve dört kademeli ölçüm metoduna geçilmiştir.

Bu sistemle eğitime katılan kişinin memnuniyeti ve reaksiyonu, öğrenme amaçlarının gerçekleşmesi, eğitimin yarattığı davranış değişiklikleri ve kuruluş performansını direk olarak etkileyen eğitimlerin iş sonuçlarına olan katkısı da ölçümlenmekte böylece "Balanced Scorecard" yaklaşımı ile uyumlu olarak, öğrenme boyutunun müşteri tatmini, verimlilik, karlılık gibi sonuçlara olan katkısı görülebilmektedir.

Kariyer Yönetimi

Genel Müdür başkanlığında oluşturulan Kariyer Komitesi yılda iki kez ve gerektiğinde toplanarak organizasyonel kararları, çalışanların kişisel yetkinlikleri dikkate alınarak iş rotasyonu, yedekleme, yatay ve dikey ilerleme ve emeklilik kararlarını vermektedir. Kariyer yönetim sistemi ile organizasyonun olanakları çerçevesinde, yatay ve dikey ilerleme imkanlarının yer aldığı "Kuruluş Kariyer Haritası" tanımlanmıştır.

Ücretlendirme

Beyaz yakalı çalışanlar için, Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme stratejisine uygun olarak uzmanlığı teşvik eden açık bantlı esnek ücret sistemi kullanılmaktadır. Her yıl sonunda Eczacıbaşı Holding tarafından yapılan piyasa ücret araştırması ile ücret yapısı revize edilmekte, gereken çalışanlara

performans zammı uygulanmakta, yıl ortasında ücret yapısı altı aylık enflasyon dikkate alınarak tüm beyaz yakalı çalışanlar için seyyanen olmak üzere bir kez daha değiştirilmektedir.

Mavi yakalı çalışanlar için, Toplu İş Sözleşmesi hükümleri dikkate alınarak ücretlendirme yapılmakta ve Toplu İş Sözleşmesi iki yılda bir imzalanmaktadır. Toplu İş Sözleşmesi içinde yer almamakla birlikte, Vitra baz ücrete ek olan akord ve prim uygulamaları ile hem verimlilik artışları gerçekleştirebilmekte, hem de bu ücret sistemi çalışanların tatmini ve işe bağlılıklarında önemli bir rol oynamaktadır.

Beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan performans zammı, Mavi yakalı çalışanlar için geliştirilen akord ve prim uygulamaları, işinde fark yaratan çalışanların ödüllendirilmeleri ve ücretlerinin farklılaştırılması sistemini getirmektedir.

İletişim

Kuruluş içi iletişim de Vitra'nın üzerinde durduğu önemli konulardan biridir. İletişim kuruluşta bir rehberlik konusu olarak ele alınmakta, mevcut ve gelecekteki iletişim ihtiyaçları sürekli gözden geçirilerek gereken revizyonlar yapılmaktadır. İletişimin artırılması amacıyla yıllık Sosyal Faaliyet Planı hazırlanmakta ve bu plan doğrultusunda sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetler düzenlenmektedir. Yöneticiler ve çalışanların bir arada oldukları, kuruluş içi ve dışı ortamlarda düzenlenen geniş katımlı toplantılar da önemli bir iletişim aracıdır. Teknolojik imkanlardan da iletişim amaçlı olarak yararlanılmakta, her iki fabrikada bulunan kapalı devre televizyonlar, intranet, mail sistemi, Kartal-Bozüyük video konferans sistemi gibi uygulamalar bulunmaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği

"Sağlıklı bir gelecek", Eczacıbaşı Topluluğu'nun bakış açısını ve kurum kültürünü ortaya koyan bir söylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlayışın bir devamı olarak, tüm çalışanlarının katılımıyla oluşturulan Vitra değerleri içinde ilk sırayı "İnsana saygı" almaktadır.

Çalışanların sağlık ve güvenlik konusunda duyarlılığı eğitimler, iş kazasızlık kutlamaları, aylık sağlık bültenleri, kapalı devre TV sistemi, üç ayda bir yayınlanan "Değişim Dergisi" ve bölüm panoları ile sağlanmaktadır. "Sağlık hizmetlerini yönetme" bir İnsan Kaynaklar süreci olarak ele alınmakta, her iki üretim tesisinde İSİG Kurulu ile koordineli çalışan ve İnsan Kaynakları Müdürü'ne rapor eden birer İşyeri Hekimi bulunmaktadır. Çalışanların her bölümde ve her vardiyada acil ilkyardım ihtiyaçlarını karşılamak üzere "Sağlıkçı İşçi" uygulaması ile birlikte, her bölümde "Tehlike ve Risk analizleri" ile "Güvenli Davranış Takip Sistemi" gibi sektörde ilk olan uygulamalar mevcuttur. Vitra İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları nedeniyle 1999 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından teşekkür plaketi ile ödüllendirilmiştir.

Vitra 1998 yılında Türkiye'de Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü'nü kazanmış, 1999'da ise Avrupa'da EFQM Kalite Ödülü finalisti olmuştur. Ayrıca Vitra İnsan Kaynakları uygulamaları "EFQM Good Practices Database" ine girerek Avrupalı kuruluşlar için de kıyaslama konusu olabilmektedir.

4857 Sayılı İş Kanunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi

2003 yılında yürürlüğe giren yeni İş Kanunu kuruluşların İnsan Kaynakları Yönetimi'ne vermeleri gereken önemi bir kat daha artırmıştır.

İş kanunu'nda bulunan iş güvencesi hükümleri özellikle "işe alma" sürecini çok önemli bir hale getirmiş, kuruluşların doğru işe doğru eleman seçimini daha titizlikle yapmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Yine aynı hükümler içinde yer alan çalışanın yeterliliği ve davranışlarından kaynaklanan nedenlerin tespiti tüm kuruluşlarda "performans değerlendirme" sistemlerinin uygulanmasını adeta zorunlu kılmıştır.

Esnek çalışma modellerinin yasallaşması tüm süreçlerin iş gücü yönünden yeni baştan ele alınmasını ve kadroların yeni sistemlere adapte edilmesini gerektirmektedir. Süreçlerini bu sistemlere adapte eden kuruluşlar fazla mesai ödemelerini azaltmak suretiyle önemli tasarruflar sağlayabileceklerdir.

Vitra İnsan Kaynakları süreçlerini ve bu süreçlerin alt yapısını oluşturan İnsan Kaynakları bilgi alt yapısını yeni yasal düzenlemelere uyumlu hale getirmek üzere çalışmalarını devam ettirmektedir. İnsan Kaynakları süreçlerini başarıyla uygulayan kuruluşlar;

- Çalışanlarda yüksek motivasyon,
- Kuruluş içinde ilişkilerin iyi yönetilmesini,
- Çalışanların kendilerini aşmalarını ve verimlilik artışı sağlamakta,
- Kuruluş içinde çeşitliliği yaşatabilmekte,
- Yetenekleri kuruluşa kazandırabilmekte ve kuruluşa tutabilmekte,
- Çalışanlarda "çalışılabilecek en iyi yer" kavramını oluşturabilmektedirler.

Vitra'nın gelmiş olduğu yer itibarıyla, İnsan Kaynakları alanında çalışanlara sağlanan olanaklar ve yapılan yatırımların kuruluşa fazlasıyla geri döndüğünü ve insana yapılan yatırımın geleceğe yapılmış olan bir yatırım olduğunu görmemiz hiç de zor olmayacaktır....