

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN,
YAPIDA VE YAPIMDA
VERİMLİLİK VE TOPLAM KALİTEYE
YANSIMASININ İNCELENMESİ

67746

Mimar Emel DÜZGÜN

F.B.E. Mimarlık Anabilim Dalı-Yapı Programında

Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Füsün SEZEN

İSTANBUL , 1997

İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
TEŞEKKÜR	IX
ÖZET	X
SUMMARY	XI
BÖLÜM I. GİRİŞ	1
BÖLÜM II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	4
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	5
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yetkileri	7
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Temel Bileşenleri	8
2.3. Temel Fonksiyonlar	9
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	9
2.3.2. Eleman Seçimi	11
2.3.3. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması	13

2.3.4. Performansın Takdir Edilmesi ve Değerlendirilmesi	17
2.3.5. Ücret ve Maaş Yönetimi	19
2.3.6. Eğitim	19
2.3.7. Güdüleme (Motivasyon)	21
2.3.8. İletişim	21
2.4. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi	22
BÖLÜM III. VERİMLİLİK KAVRAMI	25
3.1. Verimliliğin Artırılması	25
3.1.1. Organizasyonun Verimliliğini Etkileyen Faktörler	27
3.1.2. Çalışanların Verimliliğini Etkileyen Faktörler	27
3.1.3. Kalite Çemberlerinin ve Takım Çalışmalarının Verimlilikle İlişkisi	30
BÖLÜM IV. TOPLAM KALİTE	31
4.1. Kalite Kavramı	31
4.2. Toplam Kalite Kavramı	36
4.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	40

4.4. Toplam Kalitenin Sağlanabilmesi 41

4.5. Türkiye Açısından Toplam Kalitenin Önemi 44

BÖLÜM V. TOPLAM KALİTE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ 47

5.1. İnsan Kaynakları Potansiyelinin Ortaya Çıkması 47

5.2. Örgütün İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Politikası 48

5.3. Üst Yönetiminin Toplam Kalite Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentileri 49

5.3.1. Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri 50

5.3.2. Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 51

5.3.3. Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynaklar Yönetimi ile İlgili Yanlılar 51

BÖLÜM VI. YAPIDA VE YAPIMDA VERİMLİLİK 53

6.1. Yapımda Etkinlik, Etkilik ve Verimlilik 53

6.1.1. Yapımda Çeşitli Verimlilik Göstergeleri 53

6.2. Yapımda Verimliliğin Kullanılma Amaçları 56

6.3. Yapımda Verimliliğin Önemi ve Artırılması	57
6.4. Türkiye’de Yapım Sektöründeki Verimlilik Ölçme Çalışmaları ve Sonuçları	59
BÖLÜM VII. YAPIDA TOPLAM KALİTE	62
7.1. Yapım Süreci	62
7.2. Yapıda, Yapımda ve Yapı Yan Sanayi Elemanlarında Kalite İsteminin Gelişimi	67
7.3. Yapıda, Yapımda ve Yapı Yan Sanayi Elemanlarında Kalite Kavramı	71
7.4. Yapımda Kalite Kontrolü ve Kavramı	75
7.5. Yapımda Kullanılan Kalite ve Kalite Kontrol Kavramına İlişkin Standartlar	78
BÖLÜM VIII. UYGULAMA	81
SONUÇLAR	94
KAYNAKLAR	97
EKLER	100
ÖZGEÇMİŞ	101

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA

1) ŞEKİL 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	6
2) ŞEKİL 2.2. Bir İş Tarifi Örneği	15-16
3) ŞEKİL 2.3. Türkiye’de Son Yıllardaki İlan Şablonu Örneği	24
4) ŞEKİL 3.1. Performans Yoluyla Verimlilik	25
5) ŞEKİL 3.2. İnsan Kaynakları ve Verimlilik İlişkisi	28
6) ŞEKİL 3.3. Verimliliği Etkileyen Faktörler	29
7) ŞEKİL 4.1. Kalite Üçgeni	35
8) ŞEKİL 4.2. Toplam Kalitenin Elemanları	39
9) ŞEKİL 4.3. Gelişme Hızları	42
10) ŞEKİL 4.4. Yönetim Anlayışları	43
11) ŞEKİL 5.1. Katılımcılığın Ortaya Çıkardığı Gizli Potansiyel	47
12) ŞEKİL 7.1. Yapım Süreci	64
13) ŞEKİL 7.2. Kalite İsteminin Ortaya Çıkışı	70
14) ŞEKİL 8.1. Yönetimin Bilim ve Sanat Olarak Gelişmesi	83
15) ŞEKİL 8.3. Yönetim Çemberi	84
16) ŞEKİL 8.3. Işıklar Holding İş Akışı Şeması	88
17) ŞEKİL 8.4. İnsan Kaynakları Geliştirme Şeması	89

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamam sırasında değerleri bilgileri ve yardımlarıyla bana destek olan Sayın Tez Danışmanım Doç. Dr. Füsun Sezen'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmamın başından sonuna kadar bana destek olan aileme, yakın arkadaşlarıma ve Işıklar Holding İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Yönetimi Departmanı çalışanlarına teşekkür ederim.

Mimar Emel DÜZGÜN

Eylül, 1997

ÖZET

Bu araştırma çalışması kapsamında, İnsan Kaynakları yönetiminin, Toplam Kalite ve Verimlilikle ilişkisini ortaya koymaktır. Bu araştırma, bu ilişkinin yapıya, yapıma ve Türkiye'deki yapım sektörüne olan olumlu etkilerini ispatlamaya çalışmaktadır. Bunun içinde, yapı yan sanayi elemanlarından tuğlanın üretimi, satışını ve pazarlamasını yapan bir firmadaki olumlu etkileri araştırılmıştır.

Birinci bölümde, yapı sektöründe artan talepler sonucu, yapı yan sanayi elemanlarının üretim, satış ve pazarlama evrelerinde, nitelikli insan gücü ve kaliteli üretimi sağlayacak Toplam kalite sistemi açıklanmıştır. Üretimde feedback imkanı tanıyan aynı zamanda çok üretmek yerine kaliteli ve seri üretime geçmeyi sağlayan Toplam Kalitenin gerekliliği açıklanmıştır.

İkinci bölümde, İnsan Kaynakları yönetimi tanımı yapılarak, İnsan Kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları irdelenmiş, Türkiye açısından gerekliliği vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde, Verimlilik kavramı açıklanmıştır. İnsan Kaynaklarının hedefinin verimlilik olduğu ve bu amaca ulaşırken verimliliği etkileyen faktörlerden söz edilmiştir. Ayrıca kalite çemberlerinin ve takım çalışmalarının ilişkisi açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, Toplam Kalite ve bununla ilgili kavramlar irdelenmiştir. Toplam Kalitenin sağlanabilmesi için neler yapılması gerektiği araştırılmıştır. Toplam Kalitenin Türkiye için önemi belirtilmiştir.

Beşinci bölümde, Toplam Kalite ile İnsan Kaynakları Yönetiminin ilişkisi araştırılarak, Toplam Kalite içinde İnsan Kaynakları Yönetiminin özellikleri, amaçları ve yanlışlıkları ortaya konmuştur.

Altıncı bölümde, Verimlilik kavramının yapıya ve yapıma nasıl yansıdığı incelenerek, Türkiye'deki yapım sektöründe yapılan verimlilik çalışmaları açıklanmıştır.

Yedinci bölümde, yapıda, yapımda ve yapı yan sanayinde kalite isteminin gelişim süreci ve önemi açıklanmıştır.

Sekizinci bölümde, tüm bu çalışmaların cephe kaplama tuğlası, yer kaplama tuğlası ve press tuğla üretimi, satış ve pazarlamasını yapan bir firmadaki olumlu sonuçları gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, üretimde kaliteyi yükseltirken, maliyetleri düşürüp seri üretime imkan tanıyan Toplam Kalitenin, ülkemiz yapım sektörü için önemi vurgulanmış ve olumlu sonuçları açıklanarak, çeşitli çözümler önerilmiştir.

SUMMARY

The scope of this study is to expose the connection of Human Resources Management with Total Quality and Productivity. This study tried to prove the positive effects of this connection to building, construction and the construction in Turkey. For this reason, a research is been made in a firm, which produces, sales and markets brick, which is an element of by product of construction industry.

In the first section, by the result of increasing demands in the construction sector, the Total Quality system can be able to provide quality staff and Qualified product in the stages of producing, sailing and marketing in the elements of by-product industry. The necessity of the Total Quality, which gives possibility to Feedback in producing and mass product instead of too much producing, is explained.

In the second section, the meaning of Human Resources Management is been defined, and are studied the basic functions of Human Resources Management and emphasised the necessity of Human Resources Management in Turkey.

In the third section, the concept of Productivity is defined. It is been clarified that; the first aim of Human Resources Management is Productivity, and when Human Resources Managers are trying to reach this aim, they have to talk about the effecting factors of the Productivity. Also, the connection of quality system and team workings are been mentioned.

In the fourth section, Total Quality and the concepts about it are been studied. It has been made a research about, what can be done about when reaching this aim. The necessity of it for Turkey is been determined.

In the fifth section, the connection between Total Quality and Human Resources Management are studied. The special features, aims and defaults of Human Resources Management in Total Quality are created.

In the sixth section, the concept of the productivity connected with building and construction is been researched.

In the seventh section, the development of quality request and the importance and necessity of quality system in the building, construction and by-product industry has been emphasised.

In the eighth section, the all positive results of study are observed and compared the positive results are compared in a firm, which is producing, sailing and marketing facing brick, paving brick and brick slab.

In the conclusion part, the importance of Total Quality, which makes possible to increase Quality (when possible to decrease the price of products), has been emphasised. The Total Quality for our country, is been tried to explain and some of ideas are suggested.



BÖLÜM 1: GİRİŞ

Yapı sektörü, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ekonomilerde stratejik bir role sahip durumdadır. Sektör, malzeme ve ürün imalatı, yapım, onarım ve yenileme işlemlerini kapsayan geniş boyutları ile ülkelerin ekonomik yapısı içerisinde önemli bir yer tutmakta ve gün geçtikçe artan ihtiyaçlarla büyümektedir. Ülkemiz gelişmekte olan bir ülke olarak yapı yan sanayii elemanlarının üretimine büyük ölçüde gereksinim duymaktadır. “İnsan ve Yapı” ilişkisinin önemi düşünüldüğünde, yapıyı oluşturan tüm eleman ve malzemelerin kaliteli olması gerektiği de kaçınılmaz bir gerçektir.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönem özellikleri, “globalleşme” ve “imhacı rekabet” ifadeleri ile tarif edilebilir. 1960’lı yıllardan itibaren sanayileşmiş ülkeler genelinde bir arz fazlalığı ortaya çıkmıştır. Satıcı pazarları, hızla alıcı pazarlarına dönüşmüş, müşterileri kendine çekmeye çalışan üreticiler, yüksek kalite, bol çeşit, geniş hizmet ve çeşitli kolaylıklar sağlayabilmek için birbirleriyle yarışa girmişlerdir. 1945’lerde Japonya’nın çıkışının arkasından gelişen yeni sanayi devriminin nüvesini “Toplam kalite” oluşturmuştur. 2. Dünya Savaşı’nı izleyen kırk yıl içerisinde, ulaşım, imalat teknolojisi ve yapı gibi pek çok sektördeki devrimsel gelişmelere öncülük eden “Toplam Kalite Felsefesi”, böyle bir ortama ayak uydurabilmek ve globalleşen rekabetle başedebilmek için yönetimin beklentilerine cevap verecek bir dinamizm ile geleceğin sistemlerini geliştirmek ve çalışma arkadaşlarına liderlik etmeyi kaçınılmaz bir sorumluluk haline getirmiştir. 1990’lara gelindiğinde, çevre ve Pazar şartları, artık seri üretilere ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir. Bugün ülkemizdeki ekonomik, sosyal ve görsel problemlerin nedeni, üretim ve ekonominin kurumsal yapısındaki bozukluklardan kaynaklanmaktadır.

Bu gelişmelere koşut olarak Yapı sektöründe yapı yan sanayii elemanları üretiminde kaliteden ödün verilerek maliyet düşürülmesi eğilimi ve bu ürünlerin yapıda kullanılması problem olarak gözlenmektedir. Problemin çözülebilmesi için, yapı yan sanayi elemanlarının, üretiminde kaliteye yönelik olarak iyileştirme çalışmalarının

yapılması ve seri üretim ile bir sistem altında ve kontrollü bir şekilde üretilmesi gerekmektedir.

Tezin **AMACI**; nitelikli ve maliyet denetimli yapı ürünleri imalatı için gerekli tüm koşulları taşıyan toplam kalite felsefesinin, yapı yan sanayi elemanlarının üretiminde de uygulanmasının etkilerinin araştırılmasıdır.

Yapı yan sanayi elemanlarının üretiminde toplam kalitenin bilinçli ve sistematik bir biçimde sağlanabilmesi için, bilimsel ve objektif analizlerle, üretimde hatalara neden olan faktörler tespit edilmelidir. Bu amaçla yapı sektöründe mevcut olan "Sistem"i geliştirmeye yönelik bir yönetim anlayışının oluşturulması gerekmektedir.

Yapılan tez çalışmalarında, toplam kalite felsefesi ve öğeleri, toplam kalitenin temelleri, Türk Endüstrisi için önemi gibi konular ele alınarak, toplam kalite tek başına bir yönetim anlayışı olarak incelenmiştir. Bu çalışma **KAPSAMINDA**, insan kaynakları yönetiminin, toplam kalite ve verimlilikle olan ilişkisini ortaya koyabilmek ve sonuçlarının yapıya ve yapıma olumlu etkilerini vurgulayabilmek için, Türkiye'de tuğla üretim, satış ve pazarlaması yapan bir firmadaki olumlu etkileri gözlemlenip, belgelenmektedir.

UYGULANILAN METOD, kaynak taraması yöntemi ile literatür araştırması yapılarak, toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ile Verimliliğin bilimsel olarak belgeler halinde incelenmesi ve birbirleriyle olan etkileşiminin tuğla üretimi yapan bir firmada gözlemlenmesi, firmaca hazırlanan kaynakların da incelenmesi ve sonuçların belgelenmesidir.

Yapı sektörünün içinde bulunduğu problemlere ışık tutacak çözüm yollarını bünyesinde barındıran toplam kalitenin, bir yöntem meselesi olduğu kadar, bir yaşam felsefesi olduğunu da kabul etmek çözüme giden ilk adımdır. Bu nedenle her şeyden önce eğitim kuruluşlarının konuyu ele alması ve üretim yapan firmalarca eğitici program ve seminerlerin düzenlenerek çalışanların bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Toplam kalite

uygulamaya çalışan kuruluşların karşılaştığı engellerden biri de altyapı yetersizliği olup, yapı sektöründe üretim yapan tüm sanayi kuruluşlarının kalite güvence sistemlerine ihtiyacı olduğu açıktır. Sektörde yapılacak tüm üretimler, belli standartlara oturtulmalı ve mevcut tüm örgütler kurumsallaşmalıdır. Nitelikli işgücü ve kaliteli yapı malzemesi üretilebilmesi için Türk Yapı sektörünün kendine özgü bir model oluşturması gerekmektedir.



BÖLÜM II. :İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Örgütlerin hedeflere ulaşmalarında insanın öneminin artması geleneksel çalışan anlayışına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Başka bir deyişle örgütler, ihtiyaç duydukları elemanların sayı ve niteliklerinin belirlenmesi ve eğitim gibi işlevlerin tümünde bilimsel, çağdaş sistem ve tekniklere ihtiyaç duymaktadırlar.*¹

İnsan kaynakları yönetimi sonucu elde edilen ürün, beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır. Bu sebeple; insan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Aksi takdirdeki sonuçlara da gene bütün organizasyon katlanır.

Son yıllarda yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle toplam kalite yönetimi, örgütleri değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve birim başarıları yerine takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütler yalın hale getirilmiş, hiyerarşi kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır. Birimlerde kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi yaratılmaya başlanmıştır. Günümüzde bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini ve sistemini örgütün geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu modern yönetim şekli örgütlerin amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte dinamik bir yapı oluşturarak, değişim yönetimini sağlayabilmelidir. Günümüzde artık insan kaynakları yönetimi değişim yönetimi olarak algılanmaya başlanmıştır.*²

Bir organizasyondaki insanlara ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirir. Bu teknik beceriler arasında, yan ödeme ve tazminat planlarının mekanizmasını anlamak ve ilgili yasaları, toplu sözleşme

*¹K.KURTULUŞ, "Stratejik İnsan Kaynakları Semineri", Seminer Notları, İst., 13 Ekim 1994, s. 1.

*²K.KÖKÇÜ, "İnsan Kaynakları", Milliyet Gazetesi, İst., 26 Şubat 1995, s. 10.

prosedürlerini, işe eleman seçme tekniklerini, performans değerlendirmelerinin nasıl yapılacağını bilmek de vardır. Davranış bilimleri ve sosyal psikoloji alanlarında geniş bilgi sahibi olmak da zorunludur.^{*3}

Yukarıdaki tüm özellikleri tanımında toplayan insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır:

- Organizasyonun hedefi doğrultusunda insan kaynaklarının “en verimli” şekilde kullanılmasını sağlamak;
- Çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır.

Tüm bu hedeflerin yanında modern insan kaynakları fonksiyonunu geleneksel yaklaşımdan ayıran en önemli özelliklerden birisi de, insan kaynakları yöneticisiyle diğer yöneticilerin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olmasıdır. Sonuçta insan kaynakları yöneticisinin kararlarının etkisi bütün organizasyona yayılır. (Şekil 2.1)

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

İnsan kaynakları yönetiminin rolü kısaca çalışanlarının organizasyon içinde motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetimi öncelikle aşağıdaki maddeleri değiştirmektedir :

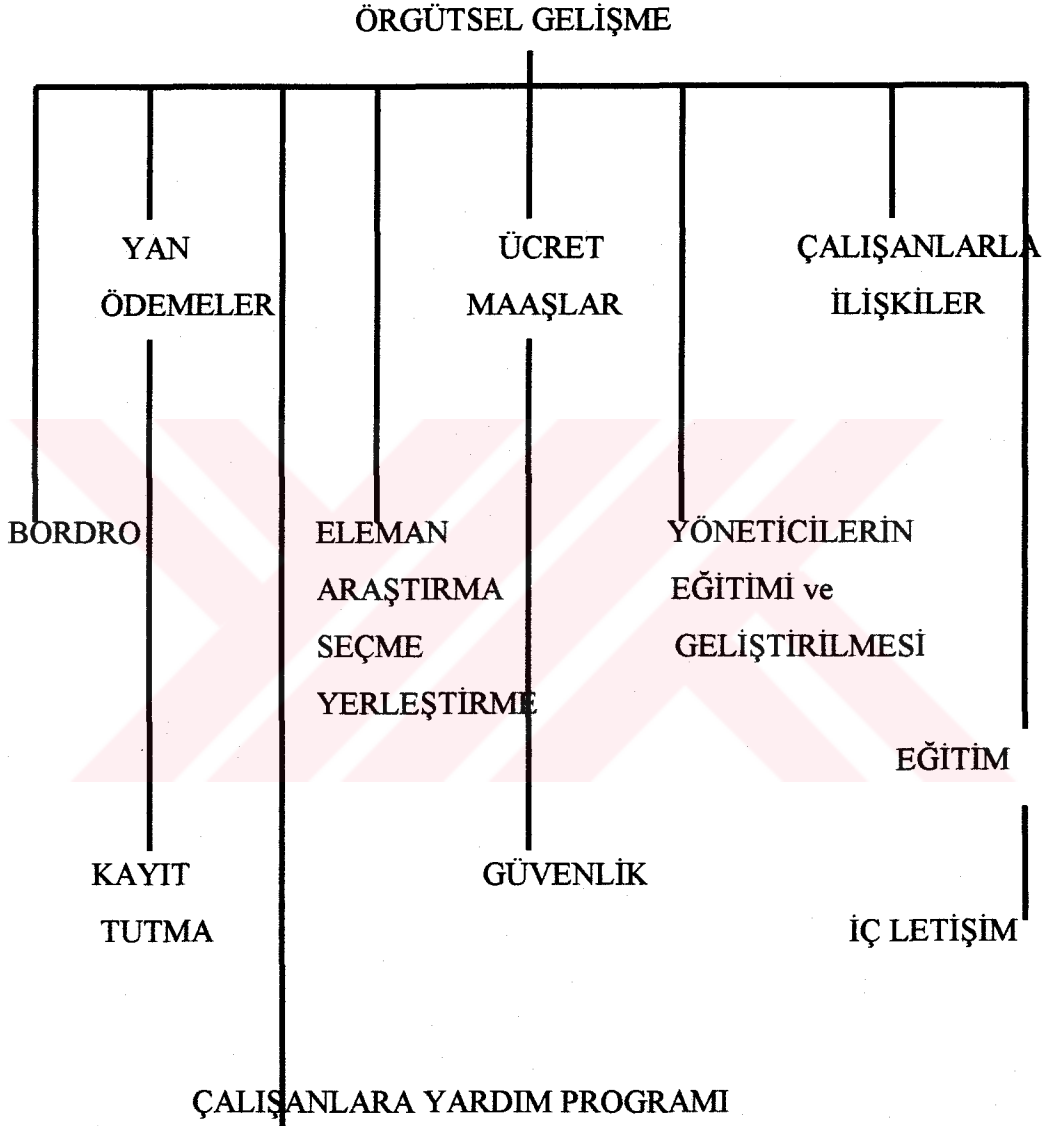
- Sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümü, organizasyondaki tüm ekiplere taşıyabilen ve paylaşabilen bir bölüme...

^{*3} M.PALMER,K.T.WINTERS, "İnsan Kaynakları" ,1.Baskı,Rota yayınları,(Çev:Doğan Şahinler),1993,s.2.

- Dar bir alan içinde mevcut durumunu ve statükoyu korumayı amaç edinmiş bir bölümü; organizasyonel değişime etkin katkısı olan aktif bir bölüme ...

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK AÇIDAN PLANLANMASI



Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

PALMER & WINTERS, "İnsan Kaynakları", 1. Baskı, Rota Yayınları, 1993, s.2

- İlişkilere ve prosedürlere odaklanan bir yapıyı; bireysel gelişimini ekip performansına yansıtmaya odaklanan bir yapıya...
- Her şeyi kendi odakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir örgütlemeyi, dışarıya ve değişime açık bir örgütlenmeye...
- Çalışanları ve diğer bölümleri rakip olarak gören bir yaklaşımı; onları iç müşteri ve ortak olarak gören bir yapıya...
- Kendi dilini konuşan bir bölümü, müşterilerinin dilini konuşan bir bölüme...
- Bölümün başarısını patronların değerlendirmesinden, müşterilerin değerlendirmesine...^{*4}

2.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Yetkileri

Yetki, başkalarının yaptıklarını yönlendirip, koordine etmeyi içerir. Artık örgüt içinde uygulanabilecek stratejik tüm işlerde insan kaynakları yöneticisine gerekli yetki ve sorumlulukları verip, ondan da bu işlerin karşılığını istemeleri gerekmektedir.

Başlıca üç tip yetki vardır:

a) Uygulayıcı Yetki:

Bu yetki, astları yönlendirmeyi ve gerektiğinde ödüllendirmeyi ya da cezalandırmayı içermektedir. Dikey olarak emir komuta zincirinde daha alt kademelerde olanlara uygulanır.

b) Uzmanlık Yetkisi:

Bu yetki, diğer yönetim fonksiyonlarına yönetsel yardım, danışmanlık, tavsiye gibi hizmetler sağlamayı içerir. Bu yetkiye sahip yöneticiler başkalarını yönlendirmemekte, bunun yerine önerilerin uygulanması için ikna güçlerini ve konunun uzmanı olmalarından gelen otoritelerini kullanmaktadırlar.

c) İşlevsel Yetki:

Bu yetki, başkalarını kendi işlerindeki performans ile ilgili konularda yönlendirmeyi içermektedir. İşlevsel yetkinin gücü, gerçekte ikna etme yeteneğine bağlı olmakla birlikte, uygulayıcı yetkinin gücüne benzemekte fakat ondan daha büyük olmaktadır.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Temel Bileşenleri

İnsan kaynakları personelinin başlıca hedefi, diğer bölümlerin yöneticilerine sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için yardım etmektir. Bu hedefe yönelik etkinlikler şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynaklarının stratejik ve işlemsel açıdan planlanması.
- Politika oluşturma.
- Elemanların seçilmesi, işe alınması ve işe alıştırılması.
- Ücret ve maaş konularındaki uygulamalar.
- Personel ve bordro kayıtlarının tutulması.

*4 "Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi", Sayı: 1, Kasım 1996, s.8.

- Organizasyonun gelişmesi.
- Yöneticilerin gelişim ve eğitimi.
- Eşit istihdam fırsatı ilkesine uygun davranış.
- Çalışanlarla ilişkiler.
- Organizasyon içi iletişim.
- Güvenlik.*5

2.3. Temel Fonksiyonlar

2.3.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması

İyi bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşı oluşturur. Çünkü bu planlama yapıldığında, organizasyonun o andaki ve gelecekteki eleman ihtiyacı saptanıp, gereksiz zaman ve para israfından kaçınılabılır. Bu plan, ortak amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışan organizasyon üyelerine bir rehber görmektedir.

Planlamada yapılması gereken ilk şey, organizasyonun hedef ve amaçlarının saptanmasıdır. İşte insan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında çalışanlarla ilgili ihtiyaçların saptanıp, bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.

Organizasyonun temel eleman ihtiyacı saptanıp, bu elemanların bulunabileceği dış çevre analiz edildikten sonra, insan kaynaklarıyla ilgili programların planlaması süreci

başlar. Bu süreç, insan kaynakları planının üç temel alanını sergiler : Organizasyonun eleman ihtiyacı, işe alma ve elemanların organizasyon içinde eğitilip geliştirilmesi.*6

Sonuç olarak insan kaynakları planının hedeflerini şöyle sıralayabiliriz:

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak.
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak

*7

İnsan kaynaklarıyla ilgili bir plan yapılırken, organizasyondaki elemanların hangi becerilere sahip olduğunu bilmek önemlidir. Özellikle büyük firmalarda elemanların sahip oldukları becerilerin dökümünü verecek bir envanter sistemi olmadan bu olanaksızdır. Bu sistem sayesinde elemanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır olduğu bir arşiv oluşturulur. İnsan kaynakları planı yapılırken, bu envanter elemanların becerilerini bütün olarak örgütün insan kaynakları konusundaki beklentileriyle karşılaştırmak için kullanılır. Envanterden gerektiğinde şu bilgiler elde edilebilir :

- Her düzeydeki elemanların sayısı.

*5 PALMER & WINTERS, Ön. Ver., s.29.

*6 PALMER & WINTERS, Ön. Ver., s.33.

- Organizasyonda çalışan elemanların toplam sayısı.
- Elemanların sahip olduğu fakat organizasyonun kullanmadığı beceriler.
- Her birim ve iş kategorisindeki yaş dağılımı.
- Emeklilik, hastalık, ölüm gibi sebeplerle her kategoride beklenen eleman kaybı.

2.3.2. Eleman Seçimi

Bir örgütün etkinliğini sağlayan faktörlerin başında, işyerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği gelmektedir. Bu araç ve gereçleri kullanacak veya bazı işlevleri gerçekleştirecek çalışanların işe, işyerine uygunluğu önemli olduğu kadar, çalışanların üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltmesi de gerekmektedir. Günümüzde başarılı bir örgüt olmak için en üstün teknik olanaklardan yara sağlamamak yetmemektedir. Örgüte en iyi ve en uygun elemanı bulmak gerekmektedir.*⁸

İnsan kaynakları sistemlerine bağlı olarak yapılan eleman seçimlerinde, örgüt için gerekli olan insan kaynağını bulma, adaylar arasından uygun olanları seçip, örgütteki görevlere yerleştirmek gerektirmektedir.*⁹

Ayrıca doğru eleman seçiminin gerçekleştirilmesi için önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi ve iş tanımı çalışması ile sağlanır. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı işi yapacak olan kişinin bu işleri başarabilecek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir.*¹⁰

*⁷ PALMER & WINTERS, Ön. Ver., s.34.

*⁸ İ.ERDOĞAN, "İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik", 3.Baskı, İst. Üniv. Yayını, İst., 1987, s.133.

*⁹ S.ARTAN, "Personel Yönetimi", 2.Baskı, Gül Matbaası, İst., 1989, s.41,

*¹⁰ B.W.WERTHER, K.DAVIS, "Personel Management and Human Resources", Mc Grow Hill, New York, 1981, s.87.

Örgütü nitelikli eleman adayları için cazip hale getirmek, eleman adaylarının araştırılmasında sürecin ilk adımıdır. Genelde yeni elemanlar şu iki kaynaktan gelir :

1-İç kaynak ----- organizasyonun mevcut elemanları.

2-Dış kaynak ----- organizasyon dışındaki insanlar.

Organizasyon dışında sürdürülen araştırmanın başarılı olması, ekonomik koşullar, yasalar ve emek pazarının durumu gibi araştırma sürecini etkileyen dış faktörlere; iş teknikleri, organizasyonun insan kaynakları konusundaki politikaları ve organizasyonun imajı gibi araştırma sürecini etkileyen iç faktörlere ve tabii ki son olarak adayların beklentileri ve kişisel tercihlerine dayanmaktadır.

İşe alma sürecinin ilk adımı olan eleman araştırılmasından sonra, organizasyon açık işler için başvuran elemanları gözden geçirip, en uygunlarını seçmekte kullanacağı teknikler geliştirmelidir. Büyük örgütlerde genellikle insan kaynakları bölümü adayları inceleyip, sonuçlandırmaktadır.

İşe alınacak elemanlar seçilirken, hem işin hem de elemanın özellikleri göz önünde bulundurularak, insanlar kendi kişisel özellik ve becerilerine en uygun işlere yerleştirilmelidir. Çoğu organizasyon, işe alınacak elemanlar hakkındaki biyografik bilgileri başvuru formlarından elde eder. Bu formlardaki bilgilerle, işin özelliğine dayalı ortak noktalar bulunarak eleman görüşmeye çağrılır. Görüşmeci aday hakkındaki kanılarını başvuru formundaki verilere dayandırabilir ve kişisel kanı ve önyargılarla olumlu ya da olumsuz yönde karar verebilir. Bazı işler için sınavlar açılabilir ya da o işin özelliğine bağlı olarak fiziksel testler yapılabilir. Elemanların gösterdiği referansları kontrol etmek de son aşamada önemli bir adım olup, karar aşamasını etkiler. Tüm bu aşamaları insan kaynakları yapar, adayın işe alınıp alınmadığını bildirir.

Seçimi çok iyi yapmak, uzun vadede organizasyona çok büyük yararlar sağlayacak, bu sayede toplam kaliteye geçiş süresi kısılacak ve adaptasyon daha kolay sağlanacaktır.

2.3.3. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması

Organizasyonlar için en önemli sistemlerin başında insan kaynakları sistemleri gelmektedir. Bu sistemler olmadığı takdirde iç müşterilerin mutsuzluğu artabileceği gibi, organizasyonun uzun vadeli planlar yapma olasılıkları da azalmaktadır.

Toplam kalite uygulamak isteyen organizasyonlar için son derece önemli olan bu sistemler genel hatlarıyla şu şekildedir:

a) İş Analizi

İş analizi bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama, örgütte yapılmakta olan işler hakkında bilgi edinme, işlerin özelliklerini belirleme, çözümlenebilir sürecidir.

İş analizi ile elde edilen bilgilere dayanılarak iş tanımları ve iş değerlemeleri yapılabilir. İş analizi yapılırken analiz edilen iş mümkün olduğunca alt bölümlere ayrılarak işlevleri belirlenmeli ve ne kadar zamanda yapıldığı belirtilmelidir. İnsan kaynakları fonksiyonunun etkisini en üst düzeye çıkarması, bu bilgilerin zamanında elde edilmesine ve doğruluğuna bağlıdır.

İş analizinde en çok kullanılan yöntemler :

- Önceki iş analizinin ve iş tariflerinin incelenmesi.
- İş yapan elemanın ve yöneticisinin dolduracağı anket formları.

- İş sırasında gerçekleştirilen etkinliklerin teybe ya da filme alınması.

b) İş Tarifi

İşi değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri standart bir form şeklinde yazma faaliyeti iş tarifi ya da iş tanımını oluşturur ve şu yerlerde kullanılır :

- İş değerlendirme.
- Çalışanların eğitimi.
- Organizasyon ve iş ilişkileri.
- GÜdüleme (motivasyon) ve iş ortamının yaratılması.
- Ücret ve maaş tespiti.
- Yükselme esaslarının tespiti.
- Sürekli gelişme yöntemlerinin bulunması.
- İşe eleman seçimi.(Şekil 2.2)

Bir iş tarifi, işin genel görevlerini yansıtmaktadır. İşin gerektirebileceği bütün görevlerin ayrıntılı bir tarifi gibi yorumlanamaz. İş tarifi, okuyanın işi anlamasını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmeli, ama görevleri konusunda kendi başına birtakım sonuçlar çıkarmasına elvermemelidir.

İş tarifleri özellikle eleman seçiminde ve alımında önemli bir rol oynamaktadır. Etkili bir iş performansı için gerekli olmayan iş tariflerinin hukuksal geçerliliği olmayabilir.

c) İş değerlendirme

Bir örgütte, çalışanlar tarafından yapılan işlerin birbirine oranla o örgüte olan önem derecelerinin sistematik bir yöntemle saptanması ve adil bir ücret yapısının oluşturulması faaliyetine "iş değerlemesi" denir. İş değerlendirme sisteminde en etkili yöntem faktör-puan yöntemi olup birçok örgütte uygulanmaktadır.

İŞ TARİFİ

(Sınıflandırılmış Elemanlar İçin)

ÜNVANI: Şantiye Şefi (İnşaat)
1997

TARİH: Haziran

İŞ KODU: 0008

İŞİN TARİFİ

Şirketin taahhüt ettiği projelendirilmiş işlerin, işin başlangıcından bitirilip teslim edilmesine kadar geçen süre içerisinde, bu işle ilgili tüm işleri (teknik-idari) yerine getirmek.

İŞİN GÖREVLERİ

1- İnşaatla ilgili olarak, şantiye ekibinin gerekirse taşeronunun teminini sağlamak.

- 2- Şantiyelerde kullanılan veya kullanılacak malzemenin tespitini yaparak, temini için gerekli birime siparişi bildirmek.
- 3- Yapılan işle ilgili hak edişleri tanzim ederek takibini yapmak.
- 4- Şantiyeye ait malzeme ve ekipmanın korunması için gerekli tedbirleri almak.
- 5- İşin bitiminde kesin hesapları çıkarmak.
- 6- İşin bitiminde geçici ve kesin kabul işlemlerini yürütmek.
- 7- İşin yapılışı esnasında işverenle uygun ve gerekli diyalogu sağlayarak yapılan işi beğendirmek ve en iyi şekilde teslim etmek.
- 8- Mevcut projelere göre, ekip teminini ve malzeme kullanımı işlemlerinin uygun zamanlamayla idari, fenni ve şartnamesine uygun şekilde ve en karlı / ekonomik olarak yürütülmesini sağlamak, işin zamanında veya zamanından önce bitirilmesini gerçekleştirmek.
- 9- Şirket nezdinde diğer şantiyelerde kontrol görevi verildiğinde bu görevlerin gereklerini yerine getirmek.
- 10- Taşeron marifetiyle yapılan işlerde, ileride doğacak ihtilafların giderilebilmesine esas olmak üzere puantajları tutmak.
- 11- Şantiyeleri karlı durumda tutmak için maliyetleri düşürücü çalışmaları yapmak.
- 12- Şantiyelerde iş emniyetini ve iş güvenliğini sağlayıcı tedbirleri alarak uygulanmasını kontrol etmek.
- 13- Teknik Müdürün vereceği benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak.
- 14- Yönetim pozisyonunda bulunanların ortak nitelikteki görevlerini yapmak.
- 15- Kendi birimlerini ilgilendiren prosedürleri uygulamak.

Şekil 2.2. Bir İş Tarifi Örneği

PALMER&WINTERS, Ön. ver., s.48 'den uyarlandı.

d) Kariyer Planlama

Kariyer planlama, çalışan elemanın kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işidir.*¹¹

Çalışanlar zaman içerisinde bu eylemlerin tamamını yalnız başına gerçekleştiremeyebilir. Çalışanlara örgüt içinde bireyin bu işlemleri gerçekleştirmesinde yardımcı kişilerin olması gerekir. Bu kişilerin örgütte insan kaynakları yöneticisi olması gerekmektedir. Ancak kariyer planlamasının asıl ağırlığı çalışan üzerindedir.*¹²

Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyet dizisidir.*¹³

2.3.4. Performansın Takdir Edilmesi ve Değerlendirilmesi

Organizasyon içinde performans değerlendirme, yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla çalışana ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek çalışanın başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur.

Performans değerlendirme

sistemi, çalışanın potansiyelini belirleme, ölçme ve değerlendirme sürecidir. Bu sistem, insan kaynakları yönetimi içerisinde geçerli olan modern yaklaşımlardan biridir. Sistem, çalışanın verimliliğinin ve üretim kapasitesinin kontrol edilmesi olarak da görülebilir.

Performans değerlendirme sisteminin temel esasları :

- Güncel ve doğru olan iş tanımları yapmak,

*¹¹ D.HARRIS, R.DESIMONE, "Human Resources Development", The Dryden Press, USA, 1994, s.327.

*¹² J.WALKER, "Human Resources Strategy", Mc Grow Hill Book Comp., New York, 1992, s.196.

- Her bir hedefin işe olan önemini yüzde olarak göstermek,
- Çalışan ile planlama toplantısı yapmak,
- Olgulara dayanan dosyalar ve kayıtlar tutmak,
- Çalışan ile rehberlik toplantıları yapmak,
- Çalışanın kendisini değerlendirmek,
- Karşılıklı kabul edilen aksiyon planları yapmak,
- Performans dökümanete etmek veya belgelemek,
- Her performans hedefi üzerinde değerlendirme özeti yapmak,
- Tüm performansı toplam olarak değerlendirmektir.*¹⁴

Yöneticiler, oluşturdukları ortam içerisinde astların gerçekleştirdiği işgücü performansını bilmek ve kontrol altında tutmak zorun dalardır.

Performans değerlendirmedeki iki temel amaçtan biri, o andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirme, diğeri ise örgütün yönetim potansiyelinin belirlenmesidir.

Performans değerlendirmesi yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir.

*¹³ B.W.WERTHER, K.DAVIS, Ön. Ver. ,s.381.

*¹⁴ Işıklar Holding A.Ş., "Personel Değerlendirme & Geliştirme Eğitimi", İst.,26 Kasım 1996,s.5.

2.2.5. Ücret ve Maaş Yönetimi

Ücret çalışanların emeklerinin karşılığı olarak nitelenmektedir. Ücretin serbest ekonomi ve rekabet koşulları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabileceğini savunan klasik ekonomi görüşüne karşılık, çağımızda sosyal siyaset ve işletme ekonomisinin ücrete yaklaşımı daha farklıdır. Geçmiş birimlerin doğal bir sonucu olarak ücretin anlamı değişmiştir. Ücret sistemlerinde artık emeğin gücü söz konusu olmaya başlamıştır.^{*15}

İnsan kaynakları yönetimi, küçük büyük tüm örgütlerde ücret programının oluşturulması, geliştirme ve uygulanması için çalışmalar yapar. İnsan kaynakları yöneticisi ile diğer yöneticiler işbirliği içinde olup, çalışanların verimini gözlemlemek ve uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermektedir. Maliyeti kontrol altında tutarken, ücret programının verimlilikle ilgili hedeflere ulaşması sağlanmalıdır. Aynı zamanda örgüt içinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarına dayanılarak ücret-maaş sistemi ortaya çıkarılabilmektedir.

Organizasyonun muhakkak surette kendi ücret -maaş programını oluşturması gerekmektedir. Maaş, teşvik primleri, yan ve ön ödemeler de insan kaynakları programı içinde ele alınmalıdır.

Sonuç olarak organizasyon içinde çalışanların yönetime katılmalarını ve Toplam Kaliteye olan inançlarını sağlamak için adil bir ücret yapısı kurulması ve bu şekilde diğer sistemlerle birlikte düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışanların inançları azalacağı gibi Toplam Kaliteye olan dirençleri de artabilecektir.

2.3.6. Eğitim

^{*15} İ.D.ATALAY,"Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri",Cihat Matbaası,İst.,1985,s.13.

Eğitimi alışanların aday veya asil olarak işe girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlayabiliriz.*¹⁶

Çalışanların kısa sürede örgütün verim ve kalitesine katkı sağlayacak şekilde hızla eğitilmesi gerekmektedir. Eğitimden beklenen ve beklenmeyen sonuçlar vardır. Eğitimden beklenen sonuçların birkaçını şu şekilde sıralayabiliriz :

- Sürekli iyiye gitme çabası.
- Hatalı retim ve hizmeti azaltma.
- Nitelik ve nicelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretim gerçekleştirme.
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık.
- İşgücü devrini en aza indirme.
- İş yöntemlerini geliştirme.
- İş birliği ve koordinasyonu kolaylaştırma.
- İş kazalarında azalma.
- Moral yüksekliği.
- Tasarruf.
- Fazla mesai giderlerini azaltma.

*¹⁶ T.BİRGEN, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Eğitimi", nce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Sayı:8, Temmuz 1994, s.28.

■ Ortama kısa sürede uyum sağlama .

gibi sonuçlar eğitimden beklenen sonuçlardır. Kısaca toplam kalitenin başarılı olabilmesi için örgütün tümünün eğitime girmesi ve bunu benimsemesi gerekmektedir. Bu ihtiyaç belirlendikten sonra, altışar aylık dönemler halinde eğitimin planlanması gereklidir. İnsan kaynakları olarak gerekli tebliğler yapıp, takip edilir. Dolayısıyla da örgütlerde insan kaynakları yönetimi tarafından eğitim prosedürü ve eğitim form ve talimatları oluşturulmalıdır.

2.3.7. GÜDÜLEME (Motivasyon)

Güdüleme, bir veya birkaç kişiyi, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalarıdır. Örgüt içinde çalışanlar, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun oldukları zaman daha verimli çalışabilirler. Örgütteki yöneticiler tarafından çalışanı güdeleyici unsurların yaratılması sağlanmalıdır. Çalışanların güdülenmesiyle, örgütün amaçları ve çalışanların amaçları ortak noktada buluşabilirler.

Toplam kalite çalışmalarının örgüt içerisinde etkili bir güdüleme programı ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu güdüleme programında;

- İnsan faktörünün ön plana çıkarılması,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Aktif bir Toplam Kalite programının isteklendirilmesi,
- Bir tanınma ve ödül sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir.

2.3.8. İletişim

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreçtir.^{*17}

Örgütlerde çalışanlar arasında iletişim iyi değilse, örgütler küçülerek fazla hiyerarşiden uzaklaşıp, yatay ve yalın organizasyonlara gitmektedirler. Bir örgütte iletişim ve insan ilişkileri iyi olmadan verimlilik ve kalite elde edilememektedir. Dolayısıyla çalışanlar da ellerinden gelenin en iyisini yapamamaktadırlar. Bundan yalnızca kalite zarar görmemekte, örgütün iyi elemanları bünyesine katması ve bünyesinde tutması da zorlaşmaktadır.

Örgüt içinde etkili bir iletişim, örgütün hedeflerine kolayca varmasını, bu hedefleri geliştirmesini ve tüm bunların örgütte çalışanlar tarafından daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Verimlilik ve buna bağlı olarak kalite düşünüldüğünde iletişimin örgüt açısından önemi daha fazla hissedilmektedir. Sözlü ve yazılı iletişim insan kaynakları gelişiminin temelini teşkil etmektedir. Ancak bilgi iletildiği zaman çalışanlara etkili bir iletişim kurulabilir. Ayrıca etkili iletişim insan kaynaklarının gelişimi için tasarlanmış öteki etkinliklerde de bir araç vazifesi görebilmektedir. Eğer çalışanlar yeterli derecede bilgilendirilemez ise eğitim ve geliştirme sistemleri de yeterli olamayabilmektedir. Çalışanların yapacakları işleri bilmeleri için onlarla etkili bir iletişim kurulması gerekmektedir.

2.4. Türkiye 'de İnsan Kaynakları Yönetimi

^{*17} İ.TÜRKMEN, "Etken İletişim Modeli", MPM Yayınları, No:480, Ankara, 1992,s.3.

1988 'den bu yana Türkiye 'de ivme kazanan İnsan Kaynakları Bölümlerinin kurulması, bu süreci daha önce başlatan Amerika ve Uzakdoğu 'da şirketleri değiştirmeyi başarmıştır. Şirketler değişimde üstlendikleri bu rolü bugün de, yaratıcılıklarını ön plana çıkararak devam ettirmektedirler.

On yıl öncesine kadar bu değişimleri Türkiye 'nin büyük organizasyonlarında görmekteyken, son yıllarda artık ihtiyaç hissi daha da artan insan kaynakları departmanının tüm sektörlerdeki irili ufaklı firmaların bünyesinde topladığı ve Türkiye' de bu alanda gelişme ve değişimi çok net ve çarpıcı olarak gösteren ilan şablonlarına sık sık rastlamaktayız.(Şekil 2.3)

İş dünyasında bugünlerde en sık aranan meslek grupları arasında gördüğümüz insan kaynakları yönetiminin, "Toplam Kalite"ye giden yolda kazandırdığı ivmenin aksi iddia edilemez bir gerçek olduğu ortadadır. İş dünyasının ve akademik kurumların ; basın organları ve akademik yayınlar vasıtasıyla yapmış oldukları yazılı ve görsel yayınlar da insan kaynakları yönetiminin, iş dünyasında geldiği yerin önemini ispatlamaktadır. Bugün ülkemizde; insan kaynaklarıyla ilgili yayın organları, düzenli çıkan aylık dergi ve iş dünyasındaki değişimleri izleyen haftalık gazete çıkarmaktadırlar. Ayrıca kamuoyunun gündemini belirleyen; günlük siyasi gazetelerde, gazeteleriyle beraber sadece insan kaynaklarıyla ilgili ekler vermektedirler. Yapılan periyodik seminerlerle de insan kaynakları devamlı gündemde tutulmaktadır.

Sonuç olarak "her çaba insan için" düsturundan ayrılmayarak, insan kaynaklarıyla ilgili tüm çalışmaların sürdürülmesinin, Türkiye için gerek ekonomik gerekse toplumsal kazanımlar açısından önemi son derece büyüktür.

1970'ler

PERSONEL MÜDÜRÜ

- Bordro İşlerinde Tecrübeli
- İdari İşler ve Güvenlik Kadrosunu Yönetecek
- Tercihen 45-55 Yaş arası
- Emekli Erkek Adayların...

1970/1985

ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER MÜDÜRÜ

- Sendikalar ve Toplu Sözleşme Mevzuatına Hakim
- Bordro İşlerinde Tecrübeli
- İdari İşler ve Güvenliği Yönetecek
- Üniversite Mezunu Adayların...

... ve 1996

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

Kendisinden Beklentilerimiz

- İnsan Kaynakları Planlaması Yapacak
- Performans Yönetim Sistemi Oluşturacak
- Kariyer Planlama ve Organizasyonel Yedekleme Çalışmalarını Yürütecek,
- Şirket Kültürünü ve Değişim Yaratmada Öncü Olacak
- İletişime Hazır Kendisini Genç Hisseden Adaylar.

Şekil 2.3. Türkiye'de Son Yıllardaki İlan Şablonu Örneği

Human Resources İn.Kay.Dergisi,Sayı: 5,İst.,Kasım 1995,s.9.

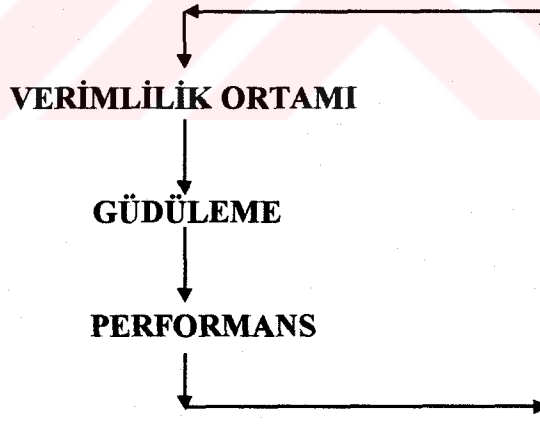
BÖLÜM III. : VERİMLİLİK KAVRAMI

3.1. Verimliliğin Arttırılması

İnsanların daha fazla ve daha iyi üretme çabaları nihayet yine insanlar için olmaktadır. Verimlilik, kısaca elde edilen çıktının (mal, hizmet) üretime giren ,girdi veya girdilere(emek, sermaye, materyal, enerji ve teknoloji gibi üretken güçlere) matematiksel oranıdır.*¹⁸

Modern yönetim teknikleri uygulayarak verimliliği ve performansı arttırmaya çalışmak, verimliliği uygun ortamda oluşturmaya bağlıdır.

Verimlilik ortamının geliştirilmesi amacına yönelik olarak yapılacak olan çalışmalar sonucunda birey ve grup güdüsü yükselecek, bu iş artan performans yoluyla verimlilik ortamını da geliştirebilecektir.*¹⁹ (Şekil 3.1)



Şekil 3.1. Performans Yoluyla Verimlilik

H.ERKUT,“Verimlilik ve Özendirme”,Ön. ver.,s.20.

*¹⁸ C.J.GRAYSON,C.O'DELL,“American Business”,Free Press,New York,1988,s.5.

*¹⁹ H.ERKUT,“Verimlilik ve Özendirme” ,Verimlilik Dergisi,MPM Yayını,Sayı:4,1992,s.20.

Bir örgütün amacını ve hedefini belirlemesi şarttır. Bu amaç ve hedeflere varılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek yönetimin temel görevlerinden biridir. Hem üretimin hem de hizmet sektöründeki bir örgütün verimliliği yükseltmek için paylaştığı bazı temel amaçlar vardır. Bunlar :

- Pazardaki diğer örgütlerden daha iyi üretim yapmak ya da hizmet vermek.
- Örgütün pazar payını yükseltmek.
- Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek.
- Optimum işlem hacmine ulaşmak.
- Satış hacmini ve karını yükseltmek.
- Yapılan yatırımlardan yeterli geliri elde etmek.
- Masrafları azaltmak ve israfı önlemek.
- Çalışanların moralini yükseltmek.
- Örgütün imajını daha üst düzeye çıkarmak.*²⁰

Örgütler, insan kaynaklarının kullanımını geliştirme yönünde tabii ve geçici bir yaklaşımın tersine, artan oranda bir yaklaşımı kullanmak zorundadırlar. Bu da çalışmaların verimliliğini artırma yollarının dikkatle ortaya çıkarılması anlamına gelmektedir. Verimliliği artırmak için potansiyel alanlar bir kez saptandıktan sonra, bu

*²⁰ E.B.SIBSON, "İşletmelerdeki İşgücü Verimliliğinin Arttırılması", (Çev:Sinan-İnci Artan),B.T. Yayınevi,İst.,Kasım 1990,s.25.

alanların iyi bir çalışma sonucu değerlendirilmesi çok yakın bir gelecekte örgütte verimliliğin artması için uygun bir ortam sağlayabilecektir.*²¹

Bu sebeple, verimliliğinin geliştirilmesinde, insan kaynakları yönetiminin rolünün algılanması, bunun için yeterli bütçenin ayrılıp, örgüt içi verimlilik tanımının yapılması gerekmektedir.

3.1.1. Organizasyonların Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Bir örgütün amaç ve hedeflerini belirlemek ve bu amaç ve hedeflerin yöntemlerini bulmak, bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek üst yönetimin en önemli görevleridir.*²²

Örgütlerin paylaştığı tüm amaçların ortak noktası çalışanların verimleriyle orantılıdır. Verimliliğin insan kaynaklarıyla çok bu yönetimin de verimlilik üzerindeki etkisi büyüktür. Örgütte çalışanlarla ilgilenmek ve onların verimliliğini etkilemek insan kaynakları yönetiminin görevi olmalıdır.(Şekil 3.2)

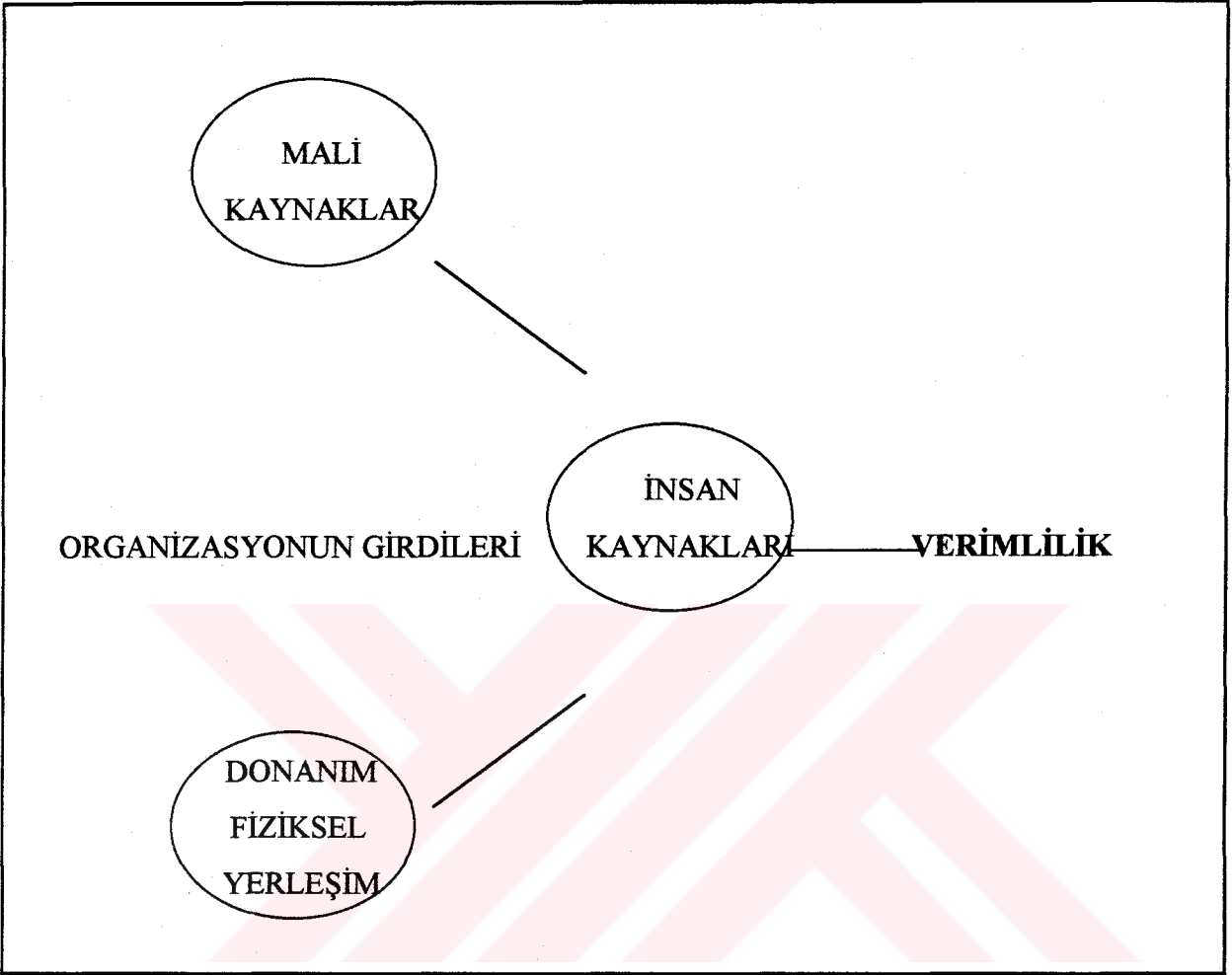
Üç faktör birbiriyle ilişkili olup örgütün verimliliğini belirlemek üzere birlikte hareket ederler. Çeşitli yönetim tarzları gibi toplam kalite yönetimi de çalışanların davranış ve tepkilerini belirlediğinden, örgütün etkinliğini büyük ölçüde şekillendirmektedir.(Şekil 3.3)

3.1.2. Çalışanların Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Organizasyonlar amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye dolayısıyla çalışanlar sahiptir.

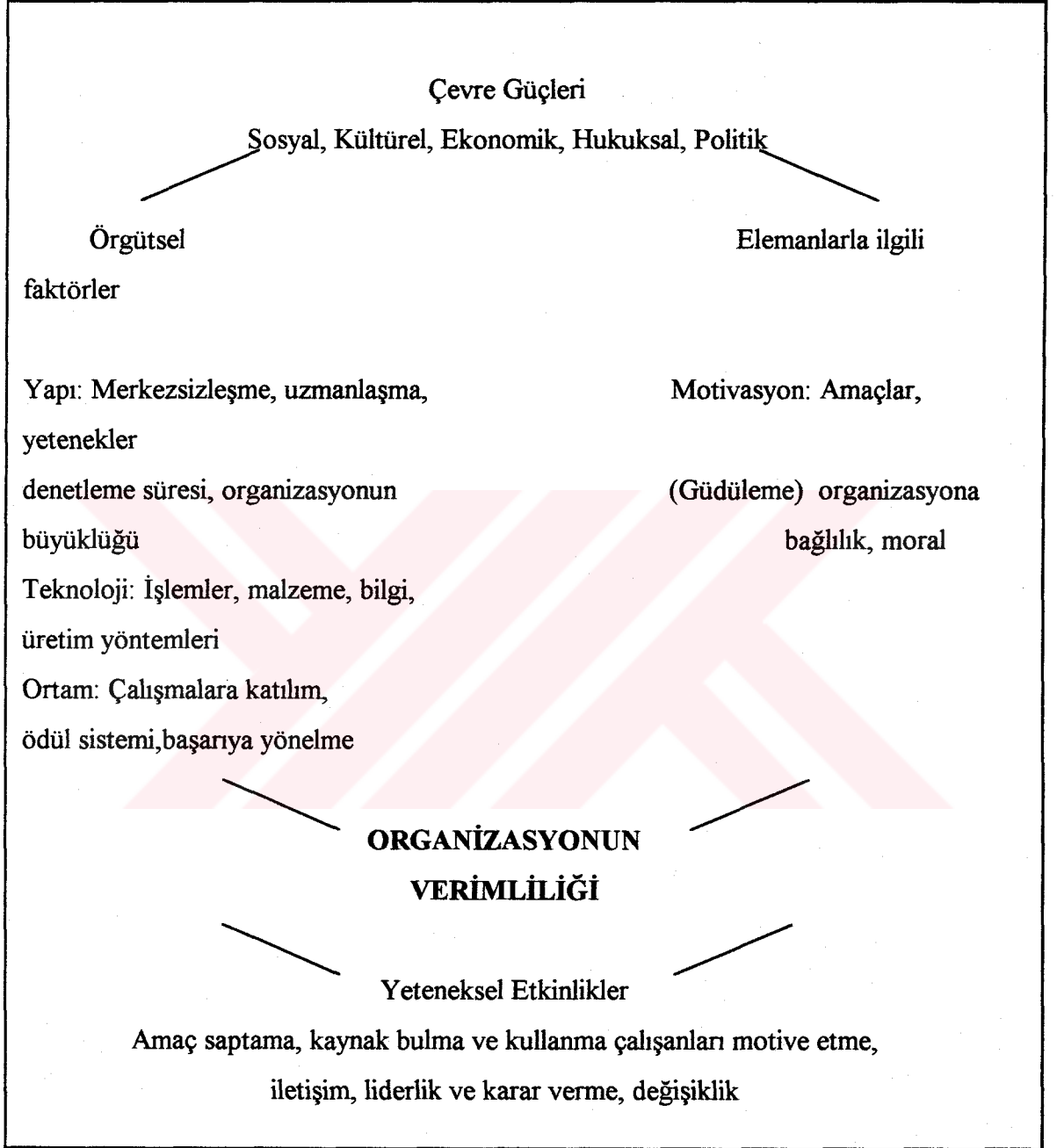
*²¹ J.ARAI, "Japan's Perception of Productivity", EANPC Yayını, Ocak 1994, s.5.

*²² PALMER & WINTERS, Ön. ver., s.9-10.



Şekil 3.2. İnsan Kaynakları ve Verimlilik İlişkisi

PALMER&WINTERS, Ön. Ver.,s.10.



Şekil 3.3. Verimliliği Etkileyen Faktörler

PALMER & WINTERS, Ön. ver., s.11

Çalışanların yetenekleri, motivasyonları, politik, sosyal, kişisel ve dinsel inançları, eğitim düzeyleri organizasyonun ilgi alanına girer. Yönetim politikaları ve uygulamalar bu faktörler üzerinde etkilidir.

Ayrıca çalışanların verimliliğinin yükselmesi, toplam dürtücü güçlere bakarak toplam engelleyici güçlerin azalmasına bağlıdır. Toplam dürtücü güç, çalışanları her konuda destekleyen, önerilere açık bir güçtür. Toplam engelleyici güç ise, iletişimin fazla olmadığı, çalışanların fikirlerine değer vermeyen bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam dürtücü güç ile toplam engelleyici güç eşitlendiğinde insanlar belirlenen ölçülere uygun üretim ve hizmet sağlayabilirler. Toplam dürtücü güç, toplam engelleyici güçten zayıf olduğunda ise, insanın verimi düşüş göstermektedir. İnsan birbirini iten bu iki güç arasında yaşamını sürdürür. ^{*23}

3.1.3. Kalite Çemberlerinin ve Takım Çalışmalarının Verimlilikle İlişkisi

Kalite çemberi ülkenin mallarının kalitesini ilgilendiren sorunların çözümüne yardımcı olmak amacı ile ilk defa Japonya'da geliştirilmiş bir sistemdir. Kalite çemberleri, birlikte çalışarak ve belirli aralıklarla toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst yönetime sunan çalışma takımlarıdır. ^{*24}

Kalite çemberlerini ve takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerde verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip, motive olma çabası ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

^{*23} P.HERSEY,K.H.BLANCHARD,“Management and Organizational Behavior”,Englewood Cliffs,Prentice-Hall,1979,s.22.

^{*24} Renault Mais Sistem Organizasyon ve Kalite Total Müd., “Toplam Kalite Politikasına Giriş”,İst.,1993,s.47.

BÖLÜM IV. : TOPLAM KALİTE

4.1. Kalite Kavramı

Küreselleşen dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları, “müşteri tatmini” kriterini, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için en önemli etken konumuna getirmiştir. Bu kriterde başarılı olabilmek için gerekli temel şart ise, talep edilen kalitede mal ve hizmeti, müşteriye en ucuza ve kısa zamanda ulaştırmaktır.

Kalitenin hedefi, müşteriye tatmin etmeye yönelik mal ve hizmet üretim olanakları sağlamak olmalıdır.

Kalite kavramı, zaman içinde birbirinden farklı birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan, en fazla kullanılanlardan birkaç tanesini, Reeves’in alıntı yaptığı kaynaklarla birlikte aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

“Kalite, bir ürün yada hizmetin değeridir.”

“Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere (spesifikasyonlara) uygunluktur.”

“Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.”

“Kalite, kullanıma uygunluktur.”

“Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.”

“Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.”^{*25}

^{*25} C.A.REEVES,“Defining Quality:Alternatives and Implicationas Academy of Management Review”,Temmuz 1994,s.419-445.

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki IMAI'nın kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir :

“En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen ,ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse,hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.

İşî oluşturan üç yapı taşı; donanım,yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılımla ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir.”

Günümüzde kalite kavramının üzerinde mutabakat sağlanan genel tanımı; “kullanım amaçlarına uygunluk”tur. Bu noktada konulmuş bulunan doğru spesifikasyonlara uygunluk ve müşterinin tatmin derecesi önemlidir. Yukarıda geçen “doğru” sıfatının, nihai kullanıcı olan müşterinin mamulden beklentileri ile tamamen çakışmasını ifade etmektedir.

Kalite ISO 9000'de “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir ürünün kalite seviyesi, üretim işleminde oluşur. Nihai mamulün standartlara uyup uymadığının tespiti için yapılan muayene işleminde, sonuç olarak mamullerin kusurlu ve sağlam diye ikiye ayrılmasını başka bir deyişle red ya da kabul edilmelerini sağlar. Üretim işleminin tamamlandıktan sonra yapılan muayenenin, kaliteyi geliştirme konusunda bir etkisi yoktur.*²⁶

*²⁶ A.SOYSAL, “Kalite Kavramındaki Gelişmeler ve Kalite Güvencesi Sistemi”,MESS Seminerleri Notları,Mayıs,1992.

Kalite, genelde planlanabilir ve organize edilebilir olup, talimatlarla seviyesinin yükseltilmesi, gözlem ve kontrollerle de güvence altına alınması gerekir.*²⁷

Günümüzde tüketici çok geniş bilgilendirme ve seçme imkanlarına sahiptir. Tüketici artık bir malın hangi ülkede değil, hangi nitelikte üretildiğine önem vermektedir. Kaliteyi ölçerken, kalite tarifine iki boyutta bakılabilir. Bunlardan biri müşterilerin tatmini, diğeri ise üretimde hatasızlıktır.

Norichi Kano, kaliteyi tanımlamak için iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Kalite ile ilgili boyutlardan biri "mecburi kalite", diğeri ise "cazip kalite"dir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olamaz. Cazip kalite ise, mevcut beklentilerin üzerinde, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir. Toplam kalite anlayışı, mükemmel tasarlanmış, her iki boyuttaki kaliteyi de içeren bir ürün veya hizmeti öngörür.*²⁸

David A. Garvin, kaliteyi sekiz boyutta incelenmiştir. Bunlar :

- 1- Performans ; ürünün işlem yetenekleriyle ilgilidir.
- 2- Özellikler ; ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen veya onların tanıtımını yapan iş karakterleridir.
- 3- Güvenilirlik ; belirli bir süre içerisinde ürünün bozulma olasılığı ile ilgilidir.
- 4- Uygunluk ; bir ürünün tasarımının ve kullanım karakterlerinin standartlara uyma oranıdır.
- 5- Dayanıklılık ; teknik olarak bir ürünün bozuluncaya kadar kullanım miktarıdır.
- 6- Servis Olanakları ; onarım hızı, kolaylığı ve gereken ustalık vardır.
- 7- Estetik ; öznel yargılara dayanır, kişilere ait zevkin yansımasıdır.

*²⁷ E.ÖNSÖZ, "Şirket Kalitesi", Önce Kalite Dergisi, Sayı:1

*²⁸ İTÜ İşletme Müh. Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, Eylül 1994.

8- Algılanan Kalite ise kalitenin son boyutunu oluşturur.^{*29}

Bir ürünün kalitesini oluşturan faktörleri ise şu şekilde sıralayabiliriz :

- Proje ve tasarım kalitesi,
- Teknik ve mühendislik hesap kalitesi,
- Hammadde kalitesi,
- İmalat kalitesi,
- İşçilik kalitesi,
- Kontrol kalitesi,
- Ambalaj kalitesi,
- Depolama ve sevkiyat kalitesi,
- Kullanım kalitesi.^{*30}

Kalite ölçümü üç unsurun etkileşimi ile sağlanmaktadır.

1- Ürünün kendisi,

2- Kullanıcı, ürünü kullanışı, yerleştirmesi, ona dikkat etme miktarı ve ondan ne beklediği,

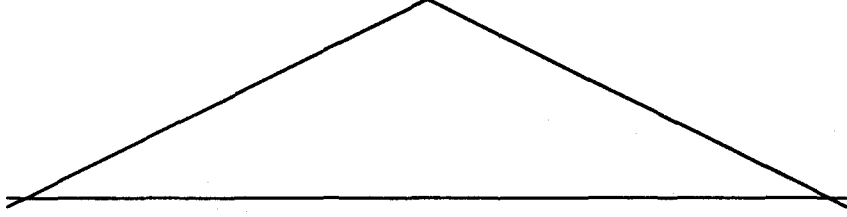
3- Kullanma talimatları, müşterinin ve tamircinin eğitimi, tamirler için sağlanan servis, parçaların bulunabilirliği.

Bunlar kalite üçgeninin üç köşesini oluşturmaktadır. (Şekil 4.1)

^{*29} D.A.GARVIN, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", Harvard Business Review, Kasım 1987, s.101-109.

^{*30} A.SOYSAL, Ön. Ver.

ÜRÜN. Üreticinin ürün ile ilgili
laboratuar testleri ve kullanım
simülasyonları . Hizmetteki ürünün
denenmesi.



.Kullanım bilgileri ve satış

.Müşterilerin eğitimi.

.Tamircilerin eğitimi.

.Servis.

.Hatalı parçaların değiştirilmesi.

.Parçaların uygunluğu.

.Reklam ve garanti.

.Müşteri üründen ne beklemeye yöneltiliyor?

.Rakipleri bu konuda neler yapıyor?

. Müşteri ve onun
Ürünü

.Kullanım tarzı.

. Yerleştirme ve
bakım

- müşterinin belli bir
zaman sonra ürün
hakkındaki
düşünceleri.

Şekil 4.1. Kalite Üçgeni

4.2. Toplam Kalite Kavramı

Toplam kalite, bir işletmede yapılan tüm işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir.

Toplam kalite yaklaşımına göre kalite, bir yaşam tarzı, bir bakış açısı olmalıdır. Kişinin çalışmasıyla, işletmesiyle, kısaca yaşamla bütünleşmesidir.^{*31}

Günümüzde pazarlar kaliteli (hatasız, beklenene uygun, mükemmel) ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin ikinci boyutu olan tasarım öne çıkmakta, müşterilerin beğenisini kazanan yeni, çeşitli ve farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en çabuk biçimde pazara çıkarabilenler kazanmaktadır.^{*32}

Müşterilerin mevcut ve ileride oluşacak beklentileri üretime ve mamul tasarımına ışık tutmalıdır. Ayrıca etkin rekabet için, yöneticilerin, iş çevrelerinin, üniversitelerin ve hükümetlerin desteği şarttır.

Kuvvetli bir medya kampanyası, herhangi bir ürün için müthiş bir talep sağlayabilir. Ancak bu, ürünün ilk tanıtımı ve ilk satışlar için etkili olur. Müşterilerin kalıcılığı ve artışların sürekliliği ancak iyi bir fiyat ve kalite kombinasyonu ile sürdürülebilir.^{*33}

Günümüzde istenilen kalite düzeyinin uygun fiyatlarla beraber sağlanması için Toplam Kalite Yaklaşımı gündeme gelmiştir. Toplam kalitenin öğeleri şu şekilde sıralanmaktadır :^{*34}

A. Önemeye Dönük Yaklaşım :

^{*31} E.TAŞKIN, "Kalite Bir Yaşam Tarzıdır", Anahtar, Sayı:64, Nisan 1994, s.4.

^{*32} İ.KAVRAKOĞLU, "Toplam Kalitenin Temelleri", Önce Kalite Dergisi, Sayı:1, s.37.

^{*33} C.ONURAL, "Toplam Kalite İlk Adım Politikasını Oluşturmaktır", Anahtar, Sayı:64, Nisan 1994, s.4.

^{*34} İ.KAVRAKOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi", 3.Baskı, KALDER Yayınları, s.33-37.

Toplam kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hataları önlemek” yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır.

B. Ölçüm ve İstatistik :

Rekabetin temel kriteri olan Kalite-Maliyet-Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekmektedir. Ölçülemeyen şey geliştirilemez. Bu nedenle ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır.

C. Grup Çalışması :

Grup çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları ya da dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam kalite yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini olmaktadır.

Çalışma gruplarının temel amacı, işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

D. Sürekli Gelişme :

En alt düzeydeki proseten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi -o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişmede Dr. W. A. Shewhart

tarafından ortaya atılıp 1950 yılında Dr. E. W. Deming tarafından özümşenerek Japonya'ya aktarılan P-D-C-A çevriminin yeri büyüktür.

Sürekli gelişme sürecinin bir şirkette kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekmektedir.

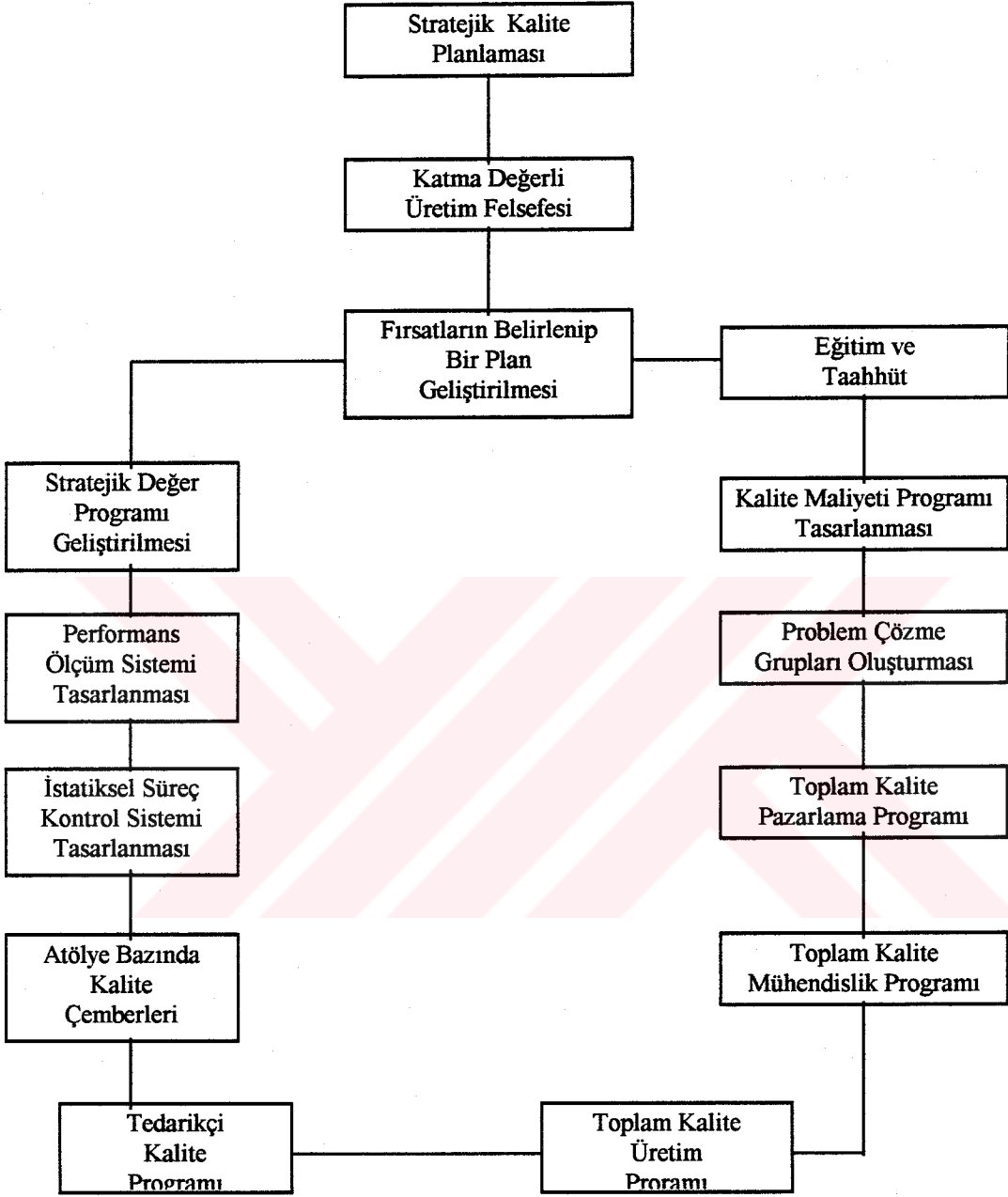
E. Yönetim Modeli :

Yukarıda sayılı dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketi hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırabilmesi tamamen "yönetim modeli"ne bağlıdır.

Gregory HOHNER'in bir makalesinde Toplam Kalite Kontrolün elemanları olarak hazırlanmış bir gösterim, bu çalışmada ortaya konulan kavram farklılıkları nedeniyle , çok küçük değişikliklerle Toplam Kalitenin Elemanları olarak alınmıştır.(Şekil 4.2)

Öncelikli olarak geliştirilmesi gereken klasik yönetimden (Taylorizm 'den) uzaklaşarak toplam kalite yönetim modeline geçilmesidir. Farkları daha net bir şekilde görebilmek için Taylor modeli ile Toplam Kalite modeli arasındaki kıyaslamayı şu örneklerle yapabilmekteyiz :

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan karı elde etmektir. | <ul style="list-style-type: none"> -Toplam kalite modelinde hedef, karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri gerçekleştirmektir. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Karın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler | <ul style="list-style-type: none"> - Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar. |



Şekil 4.2. Toplam Kalitenin Elemanları

G.HOHNER, "Integrated Product Design with Shop Fl. Effect, Ind. Eng.", s.48'den uyarlandı.

4.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi kavramının günümüzde kabul edilen bir çok tanımı vardır. Bunlardan bazıları;

Toplam Kalite Yönetimi, tamamen müşteri tatminine dönük bir şekilde çalışan, çalıştırılan ve sendikaların uzlaşmasına dayalı bir güven bağı oluşturarak, bu güven bağı içinde yönetim kademelerini mümkün olduğu kadar asgariye indirerek esas işi yapan kişiye, bu çalışan bir işçi de olabilir, konstrüksüyon masasındaki konstrüktör de, kabil olan en yüksek yetkiyi vermektir. ^{*35}

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlayan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir. ^{*36}

Son olarak, ISO 9000 standartlarında "Kalite Yönetimi" tanımı olarak geçen, ancak söz konusu standartlar ile Toplam Kalite kavramının ilişkisi göz önüne alındığında dolaylı olarak yapılmış bir "Toplam Kalite Yönetimi" tanımı olduğu düşünülebilecek bir tanıma yer vermek uygundur:

Kalite Yönetimi, genel yönetim fonksiyonun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümdür. Hedeflenen kalitenin gerçekleştirilmesi için kuruluşun bütün üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime katılımı gereklidir. Kalite yönetimi stratejik planlama, kaynaklarının tahsisi, kalite planlaması, işletilmesi ve değerlendirilmesi gibi kalite için yapılan diğer sistematik faaliyetleri kapsar. ^{*37}

^{*35} M.SABUNCU, "Değişim ve Kalite Düşüncesi", Önce Kalite Dergisi, Sayı:2, Ocak 1993, s.8.

^{*36} K.AYDINCEREN, "Toplam Kalite Yönetimi", Önce Kalite Dergisi, Sayı:2, Ocak 1993, s.33.

^{*37} Türk Standartları Enstitüsü, ISO 900İTS 6000 Seri Standartları, 1988

Toplam Kalite Yönetimi, üst yönetiminin büyük bir istekle işin içinde olmasını ve gerçek desteğini ifade eder. Toplam Kalite sistemini yürütmek için yöneticiler, bir yandan müşterilerin kalite gereksinimlerini anlamak, bu gereksinimleri karşılamak ve hatalı ürünleri elimine etmek konularında yapılan çalışmalara katılırken diğer yandan da, gerekli politikaların belirlenmesi, tüm elemanların kendilerini bu politikalara yakın hissetmesi ve politika hedeflerine ulaşılmasının sağlanması konularında çalışır.*³⁸

4.4 Toplam Kalitenin Sağlanabilmesi

Toplam Kalite kavramı sadece “standartlara uyum” değil, aynı zamanda tasarım kalitesinde de sürekli bir gelişme arayışıdır. Bir taraftan hataların yok edilmesi hedeflenirken, diğer taraftan da üstün özelliklerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

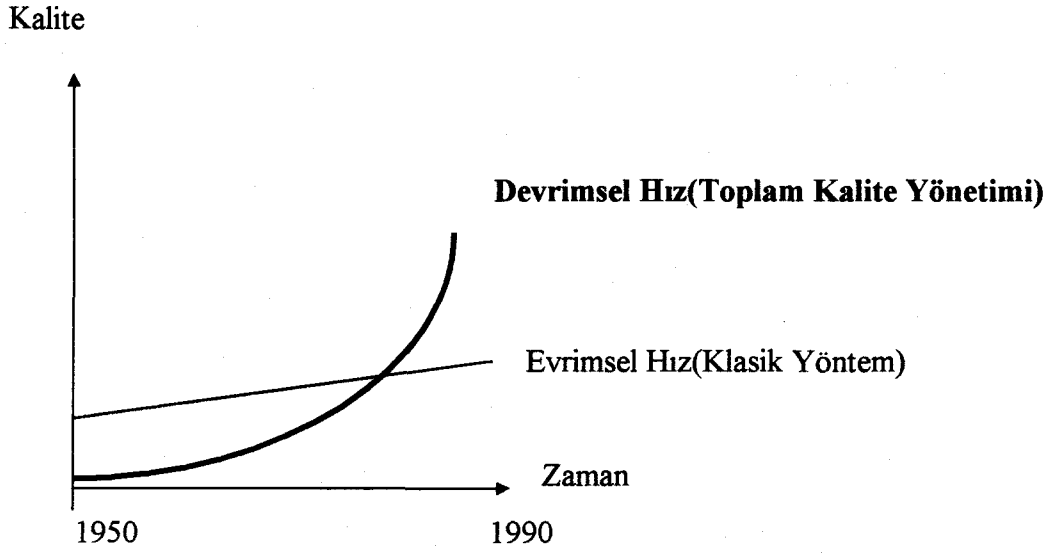
Toplam Kalitenin bilinçli ve sistematik bir biçimde sağlanmasının iki tane şartı vardır. Bunlar:

1. Bilimsel ve objektif analizlerle hatalara neden olan faktörlerin bulunması ve ayıklanması,
2. Bu hataların meydana gelmesine neden olan “sistem” i geliştirmeye dönük bir yönetim anlayışıdır.*³⁹

Kalitenin geliştirilmesi ile fireler azalmış(hedef hatasız üretimdir) verimlilik artmış, maliyetler düşmüş ve bu şekilde Devrimsel Hız'a ulaşılmıştır. (Şekil 4.3)

Devrimsel Hıza ulaşabilmek, ancak toplam kalite yönetimi felsefesi ile gerçekleşecektir.

*³⁸ H.YUMAK, “Toplam Kalite İçinde Yönetiminin Rolü” Önce Kalite Dergisi,sayı 7.Nisan 1994,s. 31-35



Sekil 4.3. Gelişme Hızları

İ.KAVRAKOĞLU, Ön. Ver. s.52

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde şirketler yönetilmekte, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Halbuki Toplam Kalite yönetiminde ise amaç müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerini yönlendirilmesi ve tam olarak müşterinin tatminin sağlanmasıdır.

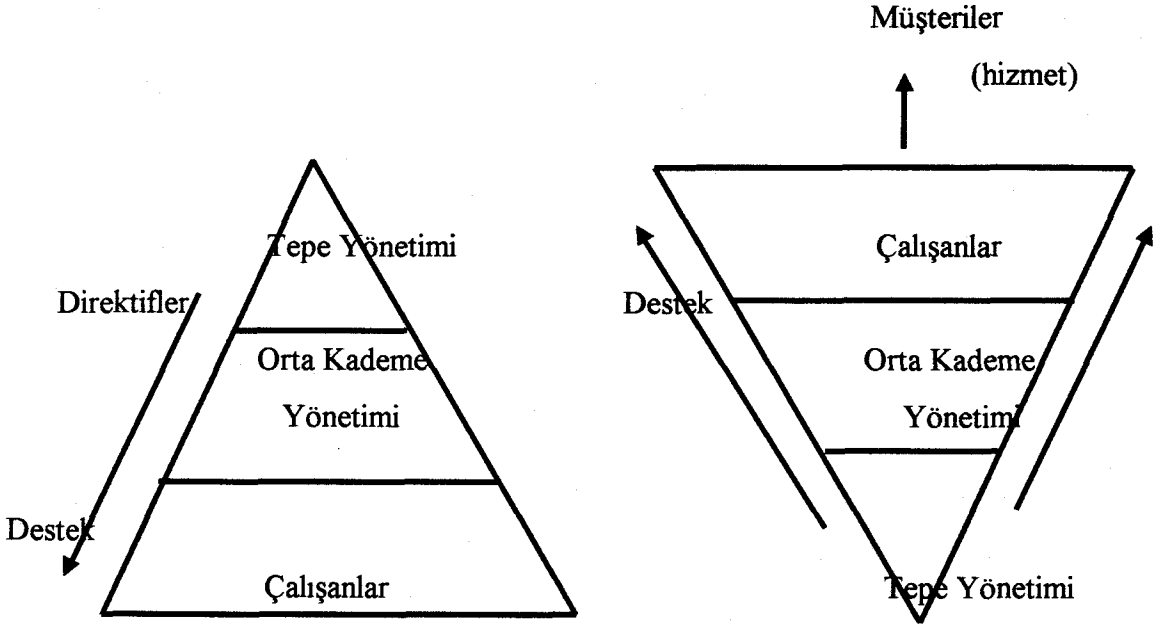
Bütün bu sayılanları gerçekleştirmek ise temelde hemen hemen tümü ile yönetimin sorumluluğundadır. Her şeyden önce, ana gayenin “müşterilere hizmet” olduğu yönetim tarafından içtenlikle benimsenmeli ve çalışanların tümüne benimsetilmelidir. Bu doğrultuda yönlendirilen bir kuruluşta yönetim piramidide tersine dönmektedir. (Şekil 4.4)

İşletmelerde yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır:

a)Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek

b)Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

*39 İ.KAVRAKOĞLU, Ön. Ver., s.49.



Klasik Yönetim Anlayışı

Toplam Kalite Yönetim Anlayışı

Şekil 4.4 Yönetim Anlayışları

İ.KAVRAKOĞLU Ön. Ver.,s.53.

Kalite programlarının başarılı olabilmesi için, örgüt içerisindeki herkesin katılımının sağlanması gerekmektedir. Toplam kalite entegre bir sistem olduğundan Pazar araştırması ile başlar, ürünün müşteri tarafından kullanımı ile son bulur. Eğer;

- PAZAR BÖLÜMÜ ; tüketicinin isteğini tam olarak saptamazsa,
- TASARIM BÖLÜMÜ ; isteklere uygun tasarımı gerçekleştirmezse,
- MÜHENDİSLİK BÖLÜMÜ ; tasarlanan ürünü hatasız şekilde üretecek yöntemleri geliştiremezse,
- SATINALMA BÖLÜMÜ ; üretim girdilerini zamanında ve kusursuz sağlayamazsa,

- YARDIMCI İŞLEMLER ; üretim için gerekli hizmetleri vermezse,
- ÜRÜN AMBARI ; ürünlerin niteliklerini koruyarak saklamazsa,
- MUHASEBE BÖLÜMÜ ; müşteri faturalarını zamanında ve doğru olarak çıkarmazsa ve maliyet takibini yapamazsa,
- SATIŞ HİZMETLERİ ; müşteriye verilen hizmetleri tam olarak yerine getiremezse;

müşteri tatminini sağlamak mümkün olamayacaktır. *40

Toplam kalite bir “kalite kontrol” kavramı değildir; bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce, yaşam tarzıdır. Gerçekleştirmek elbette kolay değildir, fakat kalite alanında bir hayli geri kalan ülkemizin bu alanda yapacağı bir atılımla yeni bir Japonya yaratılabilir.

4.4. Türkiye Açısından Toplam Kalitenin Önemi

1960’lı yıllardan itibaren sanayileşmiş ülkeler genelinde bir arz fazlalığı ortaya çıkmıştır. Müşterileri kendilerine çekmeye çalışan üreticiler yüksek kalite ve hizmeti sunabilmek için birbirleriyle amansız bir yarışa girmişlerdir. Bu yarışa en handikaplı giren Japonya olmuş ve Japonya’nın çıkışının ardından sanayi devriminde “Toplam Kalite” dönemi başlamıştır.

Anlaşılacağı gibi, kalite devrimi bir “Kalite Yarışı”ndan çok bir çeşit çok yönlü “prodüktivite ve rekabet gücü yarışına” dönüşmüştür. Konuya bu şekilde bakıldığında Türkiye, önündeki bu tarihi fırsatı değerlendirebilir. Türkiye’nin Japonya’nın rekorunu legale etmek için son on yıldaki performansını tekrarlaması yeterli olacak, işte toplam kalite bu performansı gerçekleştirmede de en önemli faktör olacaktır. Seri üretimlere

geçilip, feedback imkanı tanınan bir sistemin oluşturulması, gelişmeye müsait Türk firmalarının hemen hemen hepsinde başarı sağlayacaktır.

Türkiye’de son yıllarda BRİSA, KORDSA, DEMİRÖREN GRUBU, ÜNİLEVER gibi birçok üretici ve pazarlama yapan büyük firmalar kendi toplam kalite programlarını oluşturup, seri ve kaliteli üretimler gerçekleştirmektedirler. Çeşitli malzeme üretimi yapan bu firmaların yanında, Türk İnşaat Sektöründe de seri üretime geçiş başlamış, özellikle yapı yan sanayii elemanlarının üretim, satış ve pazarlama evrelerinde toplam kalite programları oluşturulmaya başlanmıştır. Seri üretimi ilk kez bir hat üzerinde gerçekleştiren FORD OTOMOBİL SAN. deki uygulamaların Türk üretim sanayii ve özellikle yapı yan sanayiinde uygulanması bir çok avantajı beraberinde getirerek, artık dünya pazarında Türkiye’de üretilen ürünlerin görülmesine neden olmuştur. Gümrük Birliği ve Avrupa Birliği eşiğinde olan ülkemiz açısından dünya pazarında rekabet edebilecek ürünler üretip, pazarlamak çok önemlidir. Bu da ancak iyi bir toplam kalite felsefesinin oluşturulup, uygulanmasıyla gerçekleşecektir.

Sonuç olarak Türkiye’de de toplam kaliteye ilgi uyanmış, artık şirketler işlerini sürdürürlerken bir taraftan da belli parametrelerin istatistiklerini tutup, olağan dışı durumları belirleyip, gerekli önlemleri alabilmekte ve gerekli görülen yerlerde “feedback (geri besleme) yapabilmekteledir.

Kısaca Türkiye’de toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için şunlar tavsiye edilebilir :

- 1- “Değişim”in gereğine inanılması şarttır. Şirketler, durumlarına göre yeni vizyonlar kazanmalıdır.
- 2- Toplam kalitede hedeflere ulaşma, insan kaynaklarının nitelikli olmasına bağlıdır.

*40 İ.KAVRAKOĞLU, Ön. Ver. ,s.54.

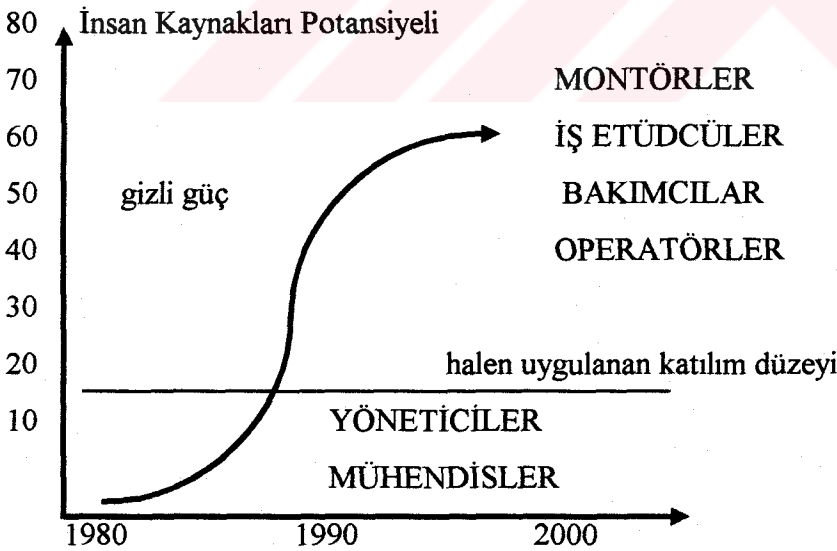
- 3- Uzun vadeli hedeflere önem verilmesi ve tüm çalışanların hedef birliği ile çalışması gerekmektedir.
- 4- Tüm örgütün disiplinli, planlı, ölçülü davranması gerekmektedir.
- 5- Grup çalışmalarının önem kazanması, bireyciliğin önüne geçilmesi gerekmektedir.
- 6- Ölçüm, istatistik ve bilimsel yöntemler yaygın olarak kullanılmalıdır.
- 7- "Sürekli Gelişme" yaklaşımının benimsenmesi şarttır.
- 8- Kalite üstünlüğü sağlamada gerekli seri üretime gidilmeli ve ileri sistem ve yöntemlerin uygulanması gerekmektedir.
- 9- Çok üretmek politikasının yerini, kaliteli üretmek olarak, sektörlerde örneğin; Yapı Sektöründe kalite yapı yan sanayii elemanları üretmek düstur edinilmelidir.
- 10- Türkiye'nin Avrupa ve dünya pazarındaki yerinin önemi gün geçtikçe artırılmaya çalışılmalıdır.
- 11- Daha iyi kentleşme ve ülkeleşme için toplam kalite konusunda eğitime gidilmelidir.

BÖLÜM V : TOPLAM KALİTE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

5.1. İnsan Kaynakları Potansiyelinin Ortaya Çıkarılması

Örgütler ellerindeki insan kaynakları potansiyeli ve bilgi birikiminin büyük bölümünü harekete geçirmek için son yıllarda büyük çabalar harcanmaktadır. Özellikle insan kaynakları potansiyelinin süreç planlama ve üretim planlama fonksiyonlarının operasyonel bölgede yer alan çalışanlara sağlayacağı yararlar çok daha fazla olmaktadır.

Tipik bir örgütün çalışanlarının %5'i mühendis, %5'i yönetici, %10'nun idari personel olduğu düşünülürse, geri kalan %80 nezaretçi ve işçilerden oluşmaktadır. Bu nedenle üretim ve süreç planlama gibi alanlarda en bilgili %80 insan kaynakları potansiyeli, yani çalışanların düşünsel kapasitelerinin %80'ninin tam anlamıyla kullanılmadığı söylenebilir. Katılımcılığın ortaya çıkardığı gibi potansiyel Şekil 5.1 'de görüldüğü gibidir.*⁴¹



Şekil 5.1. Katılımcılığın Ortaya Çıkardığı Gizli Potansiyel

S.TAN, Ön. Ver., s.21.

*⁴¹ S.TAN, "Ergonomik Bir Yönetim Tarzı:Toplam Kalite Yönetimi",MPM Yayınları,No:570,s.20.

Deming'in en çok bilinen ilkeleri doğrultusunda toplam kalitenin yönetsel boyutlarını çizmek mümkündür. Bu ilkeler yönetsel davranış ve algılamaların kusurlarını kaldırmaya yöneliktir.

Örgütlerde insan kaynakları potansiyelinin ortaya çıkarılmasında üst yönetimin yapması gereken görevler, aynı zamanda çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacağı gibi ürünlerde ve hizmetlerdeki kalite standardını da daha yükseğe çıkarabilecektir.

5.2. Örgütün İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Politikası

İnsan kaynakları yönetimi, insan unsuru ile beraber düşünüldüğünden toplam kalite çalışmalarında başrolü oynamaktadır. Uygulanacak toplam kalite yönetimi çerçevesinde insan kaynakları yönetimi, çalışanların örgütsel davranış ve tavırlarını etkileyecek unsurların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli olan deneyime sahip olmalarıdır.

Örgütler toplam kalite politikalarını hazırlarken mutlaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalı ve birlikte bu politikaları belirlemelidirler. Çünkü, bir örgütte ürünün kalitesini geliştirecek olanlar o örgütün çalışanlarıdır. Toplam kalite gelişimi sağlanırken; eğitim, iletişim, performans yönetimi programlarının planlanması ve yapılandırılmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, yeterlilik araştırmaları ve analizleri üzerine temel politikalar oluşturulması gereklidir. Bunların hepsi insan kaynakları yönetimi görevleri arasındadır. Bu politikaların stratejik planlar ve politikalar operasyonel planlar ve politikalar olmak üzere iki işlevi vardır.

İnsan kaynakları yönetiminin, değişim sürecinin tam merkezinde olabilmesi için, toplam kalitenin insan kaynakları süreçlerine uygulanmasının etkilerine ve mevcut sistem ve prosedürlerin toplam kalite programlarını destekleyecek şekilde nasıl etkin hale

getirilebilecekleri konularına stratejik düzeyde katkıda bulunması gerekmektedir. Toplam kalitenin içerisinde insan kaynakları yönetimi, her yönüyle çok önemli ve stratejik planlar ve politikalar isteyen bir süreç gerektirir.

Toplam kalite uygulamaları başladıktan sonra, insan kaynakları politikaları ve prosedürleri üzerinde uygulamaya dönük olan “operasyonel projeler” adı verilen yatırımlar meydana getirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, operasyonel çalışmalar konusunda çok fazla çaba harcaması toplam kalite çalışmalarında başarı getirebilmektedir.

5.3. Üst Yönetimin Toplam Kalite Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentileri

Toplam kalite ile insan kaynakları yönetimini iki ayrı yönetim tarzı olarak görmemiz imkansız hale gelmektedir. Çünkü üretilen her mal veya hizmetin içinde örgütte çalışanların katkısı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin toplam kaliteyi tamamlayıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu durumda üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden beklentileri vardır. Bunlar :

- Örgüt kültürü yaratmak,
- Çalışanları kalite konusunda bilgilendirmek,
- İnsan kaynakları sistemleri kurmak,
- Ortak amaç birliği ve uyumunu meydana getirmek,
- Açık iletişimi sağlamak,
- Çalışanların eğitim faaliyetlerini koordine etmek,

- İş ahlakı ile ilgili temel prensipleri koymak.^{*42}

5.3.1. Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Toplam kalite yönetimi içinde insan kaynakları yönetimini genel hatlarıyla şu şekilde sıralayabiliriz :

- Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmek,
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmek,
- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek,
- Düşünce yapısında köklü değişiklik yapmak,
- Takım çalışmasını örgüte yerleştirmek,
- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak,
- Örgüt yapısını basitleştirmek ve yalın hale getirmek,
- Örgüt kültürü yaratmak,
- Davranışları değiştirmek,
- Çalışanların kişisel gelişmelerini ve mesleki ilerlemelerini sağlamak,

^{*42} HERSEN, "Toplam Kalite ve İnsan Yönetimi İlişkisi; Verimli ve Etkin Olmanın Yolu", 1. Baskı, Yön Matbaacılık, İst., Nisan 1996, s.58.

- İş görme usul ve standartlarını sürekli tatbik ve gerektiğinde revize etmek,
- İç ve dış müşteri mutluluğunu azami kılacak çalışanları istihdam etmek.

5.3.2. Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Toplam kalite uygulamaları sırasında insan kaynakları yönetiminin, hataları ve zayıf yönleri sıfırlayarak ortadan kaldırmaya yönelik birtakım amaçları vardır. İnsan kaynakları yönetimi şunları sınıflandırmayı amaçlar:

- Maddi hataları sıfırlamayı,
- İnsan hatalarını sıfırlamayı,
- Kayıp ve israf edilen zamanı sıfırlamayı,
- Müşteri şikayetlerini sıfırlamayı,
- İstenmeyen müşteri sayısını sıfırlamayı,
- Zarar ve ziyanı sıfırlamayı,
- Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamayı amaçlamaktadır.

5.3.3. Toplam Kalite İçerisinde İnsan Kaynaklarıyla İlgili Yanlışlar

Toplam kalite içerisinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan birtakım yanlışlıklar aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenebilir:

- İnsan kaynaklarının örgüte olan maliyetini artırır.

- Örgüt çalışanları nitelikli olduklarından eğitime sanıldığı kadar gereksinim yoktur.
- İşgücü o kadar bol ki; nitelikli çalışan her zaman kolayca bulunabilir.
- Birkaç niteliksiz çalışan işe kalitenin bozulacağını söyleyemeyiz
- Kalite ürünlerle ilgilidir, çalışanların kalitesi sanıldığı kadar önemli değildir.
- Kalite yalnızca satıcılarla ilgili bir kavramdır.
- Nitelikli çalışan maliyetleri artırır.
- İnsan kaynaklarına ayıracak yeterli kaynağı bulmakta zorlanıyoruz.
- Kalite izole edilebilir.
- Kalite mükemmelliktir, bizim buna şu aşamada ihtiyacımız yoktur.^{*43}

^{*43} HERSEN, Ön. Ver. ,s.59-60-61.

BÖLÜM VI : YAPIDA VE YAPIMDA VERİMLİLİK

6.1. Yapımda Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik

Yapımda, performansların değerlendirilmesinde kullanılan etkinlik(efficiency), etkililik (effectiveness), verimlilik (productivity) kavramlarının, belirlenen ana hedeflere erişmede, yapımda çeşitli düzeylerde neler ifade ettiği incelenmiştir.

Etkinlik; bir süreci oluşturan eylemlerin hedeflerine ki; hedefler taktik hedefler olarak isimlendirilebilir, erişebilme derecesi olarak tanımlanabilirler. Geniş anlamda verimlilik, üretim araçlarının ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesi demektir. Dar anlamda ise, üretime katılan her faktörün birimine düşen üretimi veya elde edilen her birime düşen üretim faktörünün ölçülmesi ve bu değerlerin değişik zamanlarda karşılaştırılması demektir.

Bir bütünün, bir sürecin performansının değerlendirilmesinde etkililik ölçüsü olarak ortaya koyabileceğimiz bu kavram, etkinliğin aksine tüm sürece dönük bir kavramdır ve sistemin sosyal, ekonomik ve fiziksel kavramlarla ifade edilebilen stratejik hedefine erişebilme derecesinin ölçüsüdür.^{*44}

6.1.1. Yapı Üretiminde Çeşitli Verimlilik Göstergeleri

1- Tuğla İşi (tuğla/saat)

- Gösterge
 - İşçi etkinliği tarafından etkilenir.
- Kullanım için ön koşullar

^{*44} İ. ORHON, "Yapı Üretim Organizasyonlarının Etkiliğini Artırmak Amacı ile Haberleşmede Problem Noktaların Saptanması İçin Kullanılabilecek Bir Yöntem", İTÜ Mim. Fak. (Doktora Tezi), 1976.

-Tesis, niteliksiz işçi vb. oranları karşılaştırılabilir olmalıdır.

- Uygulama alanı
 - İşçi etkinlik tahmini
 - Ücret sistemi.

2- Yapım (m3/saat ya da saat/m3)

- Gösterge
 - İşçi etkinliği
 - İşçi organizasyonu
 - Mekanizasyon derecesi
 - Prefabrike eleman kullanımı
- Kullanım için ön koşullar
 - Karşılaştırılacak bina projeleri maliyet olarak karşılaştırılabilir olmalı
 - İş tanımlamasına çalışma saatleri de dahil edilmeli.
- Uygulama alanı
 - Önceki ve sonraki işçi sayısının tahmininde
 - İş organizasyon etkinliğinin tahmininde.

3- Yapı Planlama ve Yapım (m2/saat ya da saat/m2 kat alanı)

- Gösterge
 - İşçi etkinliği
 - İşçi organizasyonu
 - Mekanizasyon derecesi
 - Prefabrike eleman kullanımı
 - Uzun sürelerin getirdiği kar
 - Ortalama oda alanı

- Konutlardaki servisler ve düzen
- Kat alanında bulunmayan oda mekan sayısı
- İnşaat süresi
- Yapı şantiyesinden etkilenir.

- Kullanım için ön koşullar

- İki numaralı başlıktaki ile aynı

- Uygulama alanı

- Yüklenici ya da firma sahibinin bakış açısından yapı planlama ve organizasyon etkinliğinin tahmini.

4- Kira Değeri / Kira Ücreti

- Verimlilik kavramı

- Yukarıda sıralanan tüm faktörler
- Kullanıcı açısından konutun değeri
- Çevre
- Finansman
- Bakım ve onarım maliyeti tarafından etkilenir

- Kullanım için ön koşullar

- Farklı biçimde üretilen konutlar kullanıcının bakış açısıyla karşılaştırılabilir olmalıdır.

- Uygulama

- Konut politikası belirlenmesinde.

5- Toplu Konut Üretimi / Çalışan İşçi Sayısı

- Yukarıdaki tüm faktörler
 - İşçilerin eğitimi
 - Yıllık ortalama çalışma saatleri
- Kullanım için ön koşullar
 - Konut üretimi karşılaştırılabilir olmalıdır.
- Uygulama alanı
 - Konut politikasına rehberlik etmek
 - İş gücü politikası oluşturmak olmalıdır.^{*45}

6.2. Yapımda Verimliliğin Kullanılma Amaçları

Yapımda verimlilik kavramlarının kullanılma amaçları gözlemlendiğinde, verimliliğin ekonomik yaşamdaki genel kullanımında amaçların geçerliliklerini koruduğu izlenmektedir. Makro kararlar ve teknik vb. seçimi şeklinde belirtilebilecek olan iki amaç grubunda makro kararlara ilişkin çalışmalar genellikle ulusal ve uluslararası kamu ya da yarı kamu kuruluşları tarafından yürütülmektedir. Devletlerin planlama örgütleri başta olmak üzere işçi-işveren örgütleri, çeşitli akademik kuruluşlar, devletlerin yürütme organları olan bakanlıklara bağlı bazı araştırma kuruluşları ve uluslar arası ekonomik işbirliği kuruluşlarının çalışmaları arasında yapım alanında da verimlilik kavramına dayalı bazı çalışmaların yapıldıkları izlenmektedir. Devletlerin planlama örgütlerinin çalışmaları, yapım sektörü düzeyinde, sektörün girdi-çıkıtı bileşeninin saptanması ile bazı durumlarda sektörler arası kıyaslamalar yapabilmek için üretim etmenlerinin yapımdaki verimliliklerinin saptanması amaçlamaktadır. İşçi-işveren örgütlerinin verimlilik ölçülmesiyle ilgilenmelerinin amacı ise, her iki grubun, kendisine ait olan üretim etmeninin yani emek ve sermayenin verimlilik artışındaki paylarının, ücretlere yansımalarını izlemek ve denetlemektir.

Çeşitli akademik kuruluşların amaçları genellikle, belirli teknolojik düzeylerdeki üretim etmenleri bileşiminin saptanması yoluyla, çeşitli hesaplamalara ortak ve genel geçerli verilerin oluşturulmasına yönelik bulunmakta, bazen de çeşitli tekniklerin kıyaslamalarına yönelmektedir.

Uluslararası ekonomik işbirliği kuruluşları ise, uluslararası yatırım kararlarına veri oluşturması amacıyla ülkeler arası sektörel verimlilik düzeylerine gereksinim duymakta ancak bu konuda kendileri bir araştırma yapmayıp, ülkelerdeki çeşitli çalışmalarını desteklemektedirler. Çeşitli ve farklı amaçlara yönelmiş olan bu çalışmaların kapsam ve içeriklerinin incelenmesi ve kavranması amacıyla konunun verimlilik ölçülmesindeki farklı düzeylerde ele alınması yararlı görünmektedir.^{*46}

6.3. Yapıda Verimliliğinin Önemi ve Arttırılması

Yapı endüstrisi belki de en verimsiz çalışan sektörlerden biri olarak nitelendirilebilir. İnşaatta mekanizasyon artmış ve nitelikli işgücü kullanımı oldukça azalmıştır. Diğer taraftan işçinin yanı sıra makinaların yönetimi ve işletilmesi bir işletme sorunu olarak gündeme gelmiştir. Teknolojik yenilikler firmaların dışa açılmalarına yol açmış, dış ülkelerde ihaleler alan firmaların sayısı giderek artarak rekabet sorunu gündeme gelmeye başlamıştır. Bu noktadan bakıldığında verimlilik kavramı daha da önem kazanmıştır.

Verimliliğin artırılması konusunda iki sorun ortaya çıkmıştır:

- Eldeki kaynaklar verimi nasıl arttırabilir veya kullanılan kaynaklar nasıl en aza indirilebilir
- Çıktıyı arttırmak için ne yapılabilir?

^{*45} Technical Research Centre of Finland, Laboratory of Building Economies, 1985.

Verimliliği sahip olunan kaynakların en iyi şekilde kullanılarak en iyi sonucu alma ölçüsü olarak tanımlarsak; özellikle artan ülke içi konut talebinin karşılanmasında, verimliliği artırıcı formül ve tekniklerin önemi daha da iyi belirlenmiş olmaktadır. Verimlilik artırmanın ortaya koyduğu problemler, ülke ekonomisinin özlenen gelişmelerine uygun, alışkanlıklarımızı göz önüne alan ve en zorunlu eğilimimizi karşılayan ulusal yönlü metotlarla çözümlenmeyi gerektirmektedir.

Bu metot özellikle ;

a) İnsan düzeyinde bir çözümü gerektirmektedir: Örneğin ;

-Çalışma koşullarının geliştirilmesi

-Ücretlerin düzenlenmesi gibi.

b) Teknik düzeyde bir çözümü gerektirmektedir : Örneğin ;

-Her işlemin sistematik yöntemle önceden etüdü

-Çalışmanın bilimsel organizasyonu gibi.

c) Yönetimsel ve ekonomik düzeyde bir çözümü gerektirmektedir.

Yapıda, üretim birden çok faktörün işe karışmasıyla meydana gelen bir ürün olduğu için, verimlilik açısından belirli bir girdinin durumunu incelerken diğerlerinin de etki derecelerini hesaba katmak gerekmektedir. Yapılar, verilen bir şartnameye göre inşaa edildikleri zaman birim fiyat analizinde esas problem işçilik tutarının hesaplanmasıdır. Bu bakımdan üretim birimi başına lüzumlu adam / saat miktarlarının bilinmesi çok önemlidir.

*46N.ARAL, "Yapı Üretiminde Proje Yönetimi İçin Üretkenlik Kavramına Dayalı Bir Değerlendirme Modeli", İTÜ Mim. Fak. ,1979.

Ayrıca verimlilik, girdilerin seçimi, şantiyelerin coğrafi konumu ve talebin belirlenmesi ile çok geniş bir şekilde ilişkili olduğundan bu faktörlerin de altını çizmek gerekmektedir.

Yapı sanayiindeki faaliyetlerin çok karmaşık olması yanında yapı tiplerinin farklılığı, iş organizasyonu, topoğrafik koşullar, taşıma uzaklıkları, nakliye sorunu, iklim, mali koşullar, donanım ve ihtiyaç, yapı tüzük ve yönetmelikleri, yapı sanayiinin bünyesi, makinalaşma durumu, işçi ve yüklenici, mimar ve yapı otoritelerinin uzmanlığı ve yetenekleri ile diğer birçok faktörlerin etki dereceleri, yapı sanayiinde verimliliği ölçmeye yönelik metotların geliştirilmesinde çeşitli güçlüklerin olduğunu ortaya koymaktadır.

6.4. Türkiye'deki Yapım Sektöründeki Verimlilik Ölçme Çalışmaları ve Sonuçları

Yapım sektörü taşıdığı özelliklerden dolayı gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ekonomilerde stratejik bir role sahip sektör durumundadır. Yapım, onarım ve yenileme işlemlerini kapsayan geniş boyutları ile ülkelerin ekonomik yapısı içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ülkemiz gelişmekte olan bir ülke olarak, yapı yan sanayii elemanlarının üretimine büyük ölçüde gereksinim duymaktadır.

Yapı sanayii ve dolayısıyla yapı yan sanayii son yıllarda dışa açılma eğilimi göstermiş ve yabancı firmalarla rekabet sorunu bu alanda da verimlilik artırılması gerekliliğini güncel hale getirmiştir. Gerek yurt içi yapı sanayii ürünlerine duyulan büyük gereksinimin karşılanması, gerekse de yurt dışı olanakları yaratılabilmesi, yapı sektöründe verimli çalışma ve endüstriyel sistemlere uyum sağlayabilecek iş standartlarının geliştirilmesi gereksinimini ortaya koymaktadır.

Türkiye'deki yapım sektöründeki verimlilik ölçmesi amacıyla dolaysız olarak ve bu isim altında herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. Ancak bu amaca yönelmekle birlikte, verimlilik açısıyla değerlendirilebilecek bazı çalışmalar, T.Ü.B.İ.T.A.K., Yapı Araştırma Enstitüsü, Milli Prodüktivite ve T.C. Bayındırlık ve İskan Bakanlığınca

yürütülmektedir. Bu çalışmaların başında “Birim Fiyat Analizleri” gelmektedir. Söz konusu analizler toplumsal gerekli miktarlara dayalı olarak yapı gereci girdilerinin, ülkede yaygın olarak kullanılmakta olan yapım birimleri için ayrı ayrı hesaplanmalarını içermektedir. Hesaplanmış olan işgücü ve yapı gereci girdi miktarları, katsayılar olarak düşünülmekte ve her yıl cari fiyatlarla yeniden çarpılarak, yapım birimlerinin cari fiyatları elde edilmektedir. Birim fiyat analizlerine dayalı cari birim fiyat listelerinin önemli bir eki de “Birim Fiyat Listeleri”dir. Birim fiyat çalışmalarının dışında T.Ü.B.İ.T.A.K. ve Y.A.E. tarafından yürütülmekte olan bazı tekil çalışmalarının da yine verimlilik ölçümü amacına doğrudan yönelmemiş olmakla birlikte, ileride bu amaca yönelecek çalışmalar olarak ele alınmaları mümkün görülmektedir. Bu çalışmalar arasında yapı elamanı ölçeğinde girdi hesaplaması metodolojileri ile belirli girdi kalemlerinin niteliklerinin saptanması çalışmaları önemli örnekleri oluşturmaktadır.*⁴⁷

Verimlilik ölçme çalışmalarından iş etüdü uygulamaları yapı sektöründe henüz hak ettiği yere ulaşamamıştır. Yapı sektöründe iş etüdü uygulamalarının düzeyini ve niteliğini belirleyen ayrıntılı bilgiler mevcut değildir. Büyük inşaat firmalarını kapsayan araştırmalarda uygulamada en çok kullanılan teknikler; zaman etüdü, tahmin ve iş örneklemeleridir. M.P.M. 1983 yılında toplu konutlarda verimlilik ölçümü amacıyla yapılan araştırmalarda, şirketlerin işçilik ve makine saatlerine ilişkin verileri Bayındırlık Bakanlığı fiyat analizlerinden ve şirketlerin kendilerinin getirdiği birim işçilik ve makine saatlerinden çıkarıldığı görülmektedir. Ancak bu verilerden çok azı iş analizleri ve iş ölçme teknikleri ile bilimsel olarak saptansa da, 1990'lara gelindiğinde verimlilik ölçme çalışmalarının öneminin anlaşıldığı ve daha teknolojik, bilgisayara dayalı çalışmalara ivme kazandırıldığı görülmektedir.

Endüstrileşmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de fiyat analizleri iş etüdü yöntemleri ile saptanmalı, yapı yönetiminde ister özel ister kamu kaynaklı olsun, iş etüdü tekniklerinin uygulanmaları daha da yaygınlaştırılmalıdır.

*⁴⁷ N.ARAL, Ön. Ver.

Sonuç olarak ülkemizde, yapı sanayii ürünlerine olan gereksinimiz gün geçtikçe artmakta ve arz talep arasındaki açık gittikçe açılmaktadır. Alt yapı inşaatları yanında özellikle konut gereksiniminde ortaya çıkan bu durum, mikro düzeyde şantiyelerden makro düzeyde yapı sektörüne kadar verimlilik artırılması sorununu gündeme getirmektedir. Yapıların, süre / maliyet ilişkisini verimli bir temele oturtturarak, en düşük maliyet ve en kısa sürede, en uygun miktar ve kalitede kaynak kullanımını sağlayarak gerçekleştirilmesi yapı sektörünün acil çözüm bekleyen ana sorunlarından biridir.

Verimliliğin artırılması sorununa, uzun dönemde teknolojik araştırmalarla çağdaş yapım sistemleri geliştirilerek ve yapımda sanayileşmeye geçilerek çözüm getirilebilmesi mümkünse de, kısa dönemde en geçerli çözüm yolu, yapı etkinliklerinde verimliliği artırıcı yapım tekniklerinin en etkin bir biçimde devreye sokulup, yönetim felsefesinde Toplam Kaliteyi uygulamaktır. Bu çözüm yolu, temelde mikro düzeyde şantiyelerde, modern yapım ve yönetim tekniklerinin (İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Yönetimi) uygulamaya geçirilmesi demektir. Kapsamlı teknolojik değişimlere girmeden mevcut kaynaklarla daha düşük maliyet ve daha kısa sürede daha çok ve kaliteli üretimi sağlayacak bu uygulamalardan hedef , yapıda ve yapımda verimliliği sağlamak olacaktır.

Mikro düzeydeki şantiyelerde gerçekleştirilecek verimlilik artışları, makro düzeyde tüm yapı sanayiinde toplam verimlilik artışı ile sonuçlanacaktır.

BÖLÜM 7 : YAPIDA TOPLAM KALİTE

7.1. Yapım Süreci

Yapı kavramı, herhangi bir anda herhangi bir yerde, görüş almamız içindeki herhangi bir şeyin ayrılmaz bir parçası, o şeyi “bütün durumuna” getiren bir kavramdır. İnsanların bir yapısı, hayvanların, doğanın kısaca her şeyin bir yapısı vardır. *48

“Yapı”, Türkçe’de birkaç farklı anlamda kullanılmaktadır. Genel anlamda strüktür, bir bütünü (bir sistemi) oluşturan parçaların (elemanların) bütünü oluştururken, bütün içerisinde bir araya gelme ilkeleri gelme ilkelerini, ya da bir araya gelme biçimlerini belirleyen ilişkiler bütünüdür. Bunun yanında strüktür sözcüğü , yapı sektöründe taşıyıcı sistem anlamında da kullanılmaktadır.

Diğer bir anlamı ile yapı, İngilizce “construction” sözcüğünün karşılığı olarak inşa etme (eylem), gerçekleştirme (eylem), üretme anlamında kullanılmaktadır. Yapı sektöründe ise, yukarıdaki sözcüğe karşılık eylemi anlatan “Yapım” sözcüğü yer almaktadır.

Yapı aynı zamanda bir fizik ürüne, bitmiş nesneye (building, batiment, gebaude) karşılık olarak da kullanılmaktadır.

Barınmak veya başka amaçlarla kullanılmak üzere meydana getirilmiş her türlü mimarlık eseri de yapı olarak adlandırılmaktadır.

Bir yapının cevap vermesi gereken bazı fonksiyonları vardır. Bunlar :

- Kullanma fonksiyonu

- Sağlamlık fonksiyonu
 - Güzellik fonksiyonu
 - Ekonomi fonksiyonu
- olarak sıralanmaktadır. ^{*49}

Kalite kavramının boyutları ile yapının cevap vermesi gereken fonksiyonları karşılaştırıldığında hemen hemen aynı oldukları görülmektedir. Buradan da yapıların, önceki deneyimlerle elde edilmiş bilgiler ışığında kalitenin boyutlarını oluşturan bazı nitelikleri taşıması gerektiği ve bunlara göre hedeflenen kriterlerin oluşturulması gerektiği gözlenmektedir. Yapının kalitesi, yapının fonksiyonlara bağlı olarak saptanan hedefleri ne oranda gerçekleştirdiğine bağlı olarak oluşmaktadır.

Üretim, insanlığın ortaya çıkışından itibaren insanların yaşamlarını sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri eylemlerin bütünüdür. Üretim çalışması, yararlı ürünler ortaya koyar ve bazı hizmet ve ürünlerin yararlılıklarını artırmaktadır.

Yapı sektöründe üretim ise aşağıdaki gibi ikiye ayrılır:

1- Yapıyı oluşturacak elemanların üretilmesi (imalat).

Elemanların üretilmesi, imali süreci, kısaca bir nesnenin, hammaddelerinin biçimlendirilmesi veya daha önce imal edilmiş mamullerin birleştirilmesi ile meydana getirilme sürecidir. ^{*50}

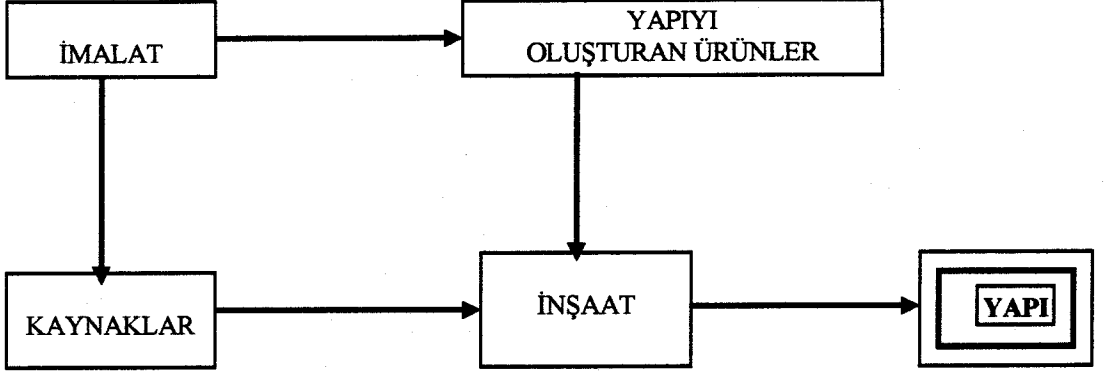
2- Yapı elemanlarıyla yapının inşası (inşaat).

^{*48} L.ESER, "Ön Yapım Endüstrileşmiş Yapı", İTÜ Mim. Fak., 1967, s.1.

^{*49} Aynı, s.3.

^{*50} C.UMUR, "Yapı Bileşeninin Kalitesini Belirlemeyi Amaçlayan Bir Standartlaştırma Yaklaşımı", (Doktora tezi), İst.1980, s.5-6.

Yapının inşası süreci ise, belli bir yerin üstünde mal etme, nesnenin genellikle kullanacağı yerde meydana getirilme süreci olarak tanımlanır.(Şekil 7.1)



Şekil 7.1. Yapım Süreci

C.UMUR,Ön. Ver.,s.6.

Yapılarda üretim, gelişigüzel yapılan bir eylem değil, kullanıcı gereksinmelerini ve isteklerini karşılamak amacıyla fiziksel çevreyi düzenlemek için yürütülen örgütlü bir çabadır. Yapım sistemi kavramı da belirli bir amaca hizmet edecek bir yapay çevrenin oluşturulması için gerekli kaynakları, bu kaynakların istenen yapıyı elde etmek için kullanım biçimini yapılan işlemleri ve sonuçta elde edilen ürünü içermektedir.

Her sistemde mevcut olduğu gibi yapım sisteminin kendisine ait özellikleri yer almaktadır. Bu özellikleri oluşturan yapım sistemi bileşenlerini şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır :

1- Girdiler (Kaynaklar) :

Sistemin çevreden aldığı süreç ve içinde yaralandığı faktörlerdir. Girdiği sistemin işlemleri için gerekli olan ve enerji sağlayan bileşen olarak tanımlamak gerekmektedir.

Yapım sisteminin girdileri ise şunlardır :

- a) Fiziksel Kaynaklar: bunlar malzemeler, malzemeleri istenen ürün haline dönüştürmekte yararlanılacak araçlar, araçların işletilmesi için gerekli enerji ve binanın üzerinde yer alacağı arsadır.
- b) Enformasyon: Üretim sırasında yararlanılacak her türlü bilgiyi içermektedir.
- c) İşgücü: Üretim sırasındaki dönüşüm eylemlerini yürüten karar verici ve uygulayıcı kişilerdir.
- d) Finansman: Üretimde kullanılacak kaynakların sağlanması için gerekli olan parasal kaynaklardır.

2- Süreç :

Sistem fonksiyonunun yerine getirilebilmesi amacıyla girdilerin, istenen çıktılar haline dönüştürecek eylemleri ve işlemleri kapsamaktadır. Bir yapım sistemindeki evreleri yani sürecin alt sistemlerini şu şekilde sıralayabiliriz :

- a) Girişim-Planlama-Programlama,
- b) Tasarlama,
- c) Gerçekleştirme,
- d) Dağıtım,

e) Kullanım,

f) Bakım-Onarım-Yıkım.

Bu alt sistemlerin her biri kendisinden bir önceki evrenin çıktılarını ve çevreden diğer mal ve hizmetleri girdi olarak almaktadır.

3- Çıktılar (Ürün) :

Üretimin yapılma amacı olan ve üretim sonucunda elde edilen ürün, sistemin çıktısı olarak adlandırılmaktadır. Yapımda çıktıları binalar, bina bileşenleri ve bu binaların oluşturduğu yapma çevredir.

4- Sınırlamalar :

Her sistem belirli sınırlar içinde fonksiyonunu devam ettirir. Bu sınırlar hedef ve zorunluluk olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Hedef, varılmak istenen sonuç veya amaç olarak tanımlanabilir. Üretimin yapılma nedeni olan gereksinimin karşılanmasına yöneliktir. Bir sistemin birden fazla amacı söz konusu olduğunda bunlar arasında önceliklerine göre hiyerarşik bir sıralama yapmak söz konusudur. Zorunluluk ise, amacı sınırlayan ve ona anlam kazandıracak boyutlar ekleyen bir kavramdır. Hedefler kullanıcı ve üretim organizasyonunun isteklerine, değer ölçülerine ve çıkarlarına göre biçimlenmektedir. Zorunluluklar ise sistemin ve çevrenin özellikleri ile belirlenir. Hedef ve zorunluluklar birlikte, üretimde alternatif hareket yollarının değerlendirilmesine ve seçilmesine yardım eden kriterlerin belirlenmelerine olanak sağlayacaktır.

5- Geri Besleme (Feedback) ve Kontrol :

Çıktıların yani süreç sonunda elde edilen ürünlerin, daha en başta hedeflenen amaçlara göre kabul görmüş kriterlerle karşılaştırılmasıdır. Kontrol, girdiler, süreç ve

çıktılar üzerinde yapılır. Sistem için gerekli girdilerin istenen nitelikte olup olmadığı sürecin çeşitli aşamalarındaki işlemlerin zamanında yürütülüp yürütülmediği veya çıktıların istenen nitelikte olup olmadığı araştırılabilir.

Sistemlerin incelenmesinde en önemli sorunlardan biri, içinde buldukları çevrenin etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Sistem bileşenleri karar vericinin kontrolü altında bulunmasına karşılık çevre, kararı ve bileşenleri etkileyen ve onun tarafından etkilenen fakat kontrolü altına alınmayan bir niteliktedir. Karar vericinin kriterleri belirlemede gerek amaçları etkileyen değer yargıları ve gerekse sınırlamalar çevrenin belirlediği faktörleridir.

Yapım sistemini etkileyen çevre faktörleri :

- Kaynaklar,
- Mevzuat ve kontrol organları,
- Finansman,
- Yapım sektörünün örgütlenmesi,
- Politik sistemler,
- Doğal çevre,
- Alt yapı sistemleri,

gibi elemanlardan oluşmaktadır.

7.2. Yapıda, Yapımda ve Yapı Yan Sanayii Elemanlarında Kalite İsteminin Gelişimi

İnsanların yapıma duydukları gereksinim, tarihsel gelişimlere paralel olarak gelişim ve değişim göstermiştir. O dönemlerde süre ve kaynak sorun yaratmamaktaydı. Değişik doğal malzemelerden yararlanma dönemleri sonrasında basit ve ilkel aletlerle doğal malzemeler üzerinde değişiklikler yapılmaya başlanmıştır. Böylece malzeme

çeşitleri artmış, değişik malzemelerin değişik bölgelerde üretilmesi sosyal ilişkileri ve ticareti geliştirmiştir. Sosyal statü açısından çeşitli gruplar oluşmuştur. Bu dönemlerden sonra yapı üretiminin gelişimi açısından en önemli gelişme Endüstri Devrimi olmuştur. Bu döneme kadar çeşitli toplumlar, farklı doğal çevrelerde kendi sosyo-ekonomik yapılarının gereği ve sonucu olan yapıları ortaya koymuşlardır. Endüstri Devrimi başta üretim, tüketim ve dağıtım ilişkileri olmak üzere toplumların yapıları üzerinde büyük değişimlere yol açmıştır. Bu devirde kentleşme hızlanmış, konut talebi büyük boyutlara ulaşmıştır. Endüstrileşmiş üretim aynı zamanda yapı üretimine büyük yatırımlar yapılmasını gerektirmiştir. Bütün bunların sonucunda yapı üretiminde hem nicelik hem de nitelik (kalite) sorunlarında köklü değişimler meydana gelmiştir.*⁵¹

Endüstrileşmenin tarih içerisindeki gelişimi dört aşamadan oluşur

1- Birinci Endüstrileşme Devrimi - Makinalaşma :

1770 'lerde uzmanlaşma ile başladığı kabul edilmektedir. Aynı işin yinelenmesi ile ustalık elde etmek, zamandan tasarruf aynı işte uzmanlaşan kişilerin yeni araç geliştirme olanaklarının artması gibi kavramların teknolojiye uygulanması, işlerin yapılmasından işgücünün yerini makinaların alması demek olan makinalaşmayı beraberinde getirmiştir.

2- İkinci Endüstri Devrimi - Bilimsel İşletmecilik :

Sezgi, yargı ve deneyimlere dayanan davranışların yerlerini bilimsel problem çözme yöntemlerine bırakmasıdır.

3- Üçüncü Endüstri Devrimi - Otomasyon :

*⁵¹ A.T.EYÜCE, "Yapım Sistem ve Süreçlerinin Tasarımı İçin Yöntem Önerisi", E.Ü.G.S.F. Mim. Böl.(Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1979,s:16-19.

Mekanizasyon enerji kullanımına dayanan bir teknolojidir, otomasyon ise, haberleşme ve kontrol üzerine temellendirilen bir teknoloji olmuştur. Otomasyon ile birlikte üretimin teknolojik karmaşıklığı artmış, süreçlerin daha fazla bütünleşmesi gerekmiş ve yüksek derecede sermaye birikimi zorunlu olmuştur.

4- Dördüncü Endüstri Devrimi - Yöneylem Araştırması :

Rasyonellik, amaçlara varabilmek için olanakların en uygun biçimleşimle kullanılmasıdır. Yöneylem Araştırması da işletmenin amaçlarına varabilmesi ve insan anlayışının optimizasyonuna yönelmiştir.

Endüstri devriminin yapıma getirdiği en önemli değişim ön yapım fikridir. Endüstri Devriminden 1.Dünya Savaşına kadar olan dönemde yapım süreçlerinde birçok değişim izlenmekte fakat bu değişimlerin tüm yapım eylemleri içindeki yaygınlığı sınırlı kalmaktadır. Burada yapım süreçlerinin yapısal değişim aşamaları olarak sırasıyla ilkel, geleneksel, konvansiyonel olmayan, rasyonelleştirilmiş, endüstrileştirilmiş gibi ele alınabilecek sınıflama yaklaşımlarının, aynı zamanda olayın zaman içerisindeki akışına da büyük çapta fikir verdiği kabul edilmiştir.

1914 -1918 yılları arasında yer alan 1. Dünya savaşı sonrasında yıkılan veya harap olan yapıların yerine yenilerini koyma isteği 2. Dünya Savaşına kadar birkaç adımın atılmasına neden olmuştur. bu adımlardan bir kaçı aşağıdaki gibidir:

- 1918 'de Frankfurt am Main'da Ernst May tarafından kurulan ve beton paneller üreten fabrika,
- 1930 'da A.B.D.' de ilk ön yapımlı hafif cephe elemanlarının üretimi vb. gibi .

2. Dünya Savaşı'nı yapım açısından iki farklı noktada ele almak gerekir.

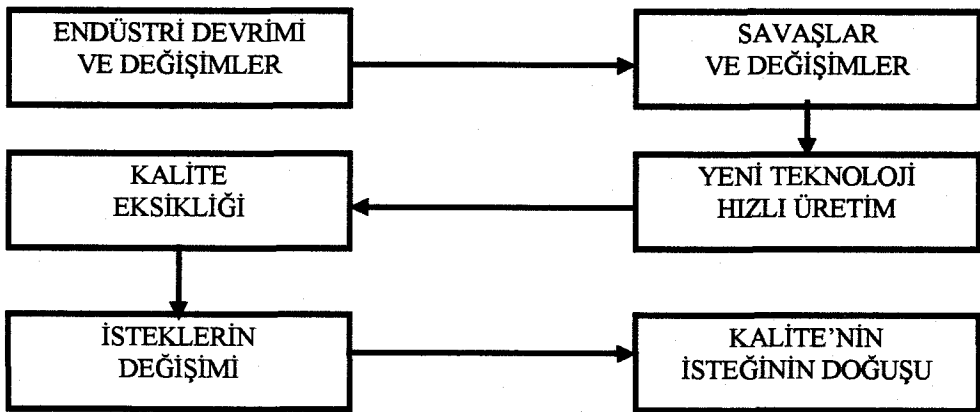
Bunlardan birincisi, savaş sonrası, özellikle Avrupa 'da ortaya çıkan konut ve diğer kullanımlar için gerekli yapı gereksinimi, ikincisi ise mevcut yapı stoklarını yerle bir etme

amacı ile savaş süresince geliştirilen bilimsel bulgu ve tekniklerin savaş sonrasında yapım sektörüne uygulanma olanağını bulmasıdır.

Savaş sonrası yıllarında 1950 'lerden başlayarak 1960 yıllarına kadar aşağıdaki gelişmeleri izlemek mümkündür :

- Betonarme büyük boyutlu panel elemanlarla konut üretimi,
- İlk çok katlı ön yapım konutun üretimi,
- New Town'ların gelişimi,
- Ön yapım ahşap evler, panel sistemler, üç boyutlu hücre sistemler, treyler evler vb. gibi.

İki büyük Dünya Savaşı sonucunda açıkta kalan insanlara en kısa zamanda barınabilecekleri yerlerin inşası gerekliliği ortaya çıkmıştır. mevcut yapım sistemleri ile amaçlanan süre içerisinde talebin karşılanamaz olması insanları bazı istek ve ihtiyaçlarından feragat ederek sadece minimum standartları sağlayabilecek seri üretime elverişli yeni teknolojileri kullanmaya yöneltmiştir. Bu amaçla üretilen yapılar başlangıçta insanların zorunlu ihtiyaçları için yeterli iken, zamanla refah seviyesinin ve sosyal statülerin yükselme eğilimine girmesi sonucu eskisi gibi ilgi görmemeye başlamıştır.



Şekil 7.2. Kalite İsteminin Ortaya Çıkışı

Başlangıçta göz ardı edilen estetik ve bazı konfor koşulları tekrar istek haline dönüşmüştür. Zaman içerisinde insanların sosyal yaşamlarının değişmesi ile o zamanlarda üretilen bazı yapılar ve yapı yan sanayii elemanlarının taşıdığı kalite boyutları, gereksinim veya istekleri karşılamamaya ya da beklenenden daha az oranda karşılar durumda kalmaya başlamıştır. Bu nedenle bu istekler yapı üreticileri gözünde zorunluluk haline gelmiş ve değişen isteklere, gereksinimlere cevap veren seri ve kaliteli üretimlere geçilmeye başlanmıştır.

Bu gelişmeler, diğer endüstri alanlarında olduğu gibi yapım sektöründe de ;

- Üretim sistemlerinin büyümesine,
- Rekabetin uluslararası nitelik kazanmasına,
- Kullanıcı kitlesinin büyümesi, bilinçlenmesi,
- Kullanıcıyı koruyan dernek ve yasaların ortaya çıkışı,

faaliyetteki üreticilerin kaliteye yönelmesine yol açmıştır.^{*52}

7.3. Yapıda, Yapımda ve Yapı Yan Sanayii Elemanlarında Kalite Kavramı

Kalite kavramı, yapı üretiminde yer alan ve etkili olan kişiler tarafından kullanıcı ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için hedeflenen özellikler dizisidir ve bitmiş bir proje veya strüktürün topluma nasıl hizmet edeceğini, fiziki olarak, hassasiyetle ve kapsamlı bir şekilde tarif eder.^{*53}

^{*52} B.KOBU, "Endüstriyel Kalite Kontrol", İ.Ü. Yayınları, No: 2763, İst.,1992,s.

^{*53} S.AKTAN, "Yapı Üretiminde Kalite", Yayınlanmamış Derlemeler,1992,s.6.

Bir ürün olarak kalite iki kategoriye ayrılabilir:

1- Yapının Objektif Kalitesi :

Objektif kalite, her yapıda tamamen veya kısmen bulunmak zorunluluğunda olan ve yapının en küçük fonksiyonel elemanlarından bütününe kadar, dar anlamda madde ile ilgili kalitesidir.*⁵⁴

2- Yapının Sübjektif Kalitesi :

Sübjektif kalite, toplumun sosyo ekonomik kuruluşu, değer sistemi, gelenekleri, kendisine has özellikleri ve çevrenin sanatkarı (mimar, mühendis) etkilemesiyle ve problemi ele alış şekline tesir etmesiyle oluşan kalitedir.

Bir yapı çok üstün sanat değerine sahip olmayabilir, fakat -hiç olmazsa- minimum "Objektif Kalite"yi mutlaka taşımalıdır. Bu minimum sınır, gerekli fonksiyonları yerine getirmenin, ihtiyaçları karşılama derecesinin kabul edilebilecek asgari sınırır. Bu sınırın altında elde edilecek kalitenin yaratacağı en az mahsur tatminsizlik veya dolaylı yüksek maliyet, en tehlikeli olanı ise yapıda çökme olayının meydana gelmesi ve böylece toplumun değer kayıplarına uğrama ihtimalidir. Minimum objektif kaliteyi sağlamak için de kullanılan malzemelerin performans değerleri bilinmelidir. Kalite koşullarını belirleyecek standartlar performans standartları olacak, böylece hem kaynak israfını azaltacak hem de kullanılan malzemelerin performansları bilineceğinden kalite kontrolünü de kolaylaştıracaktır.

Performans kısaca ;

"Kullanıma ilişkin davranış",

*⁵⁴ D.A.ÖZBİLEN, "Türkiye'de Yapının Objektif Kalitesi ile İlgili Bir Etüd", İTÜ Mim. Fak., Y.A.K. Seri Araştırmalar, İst., 1967, s.5.

“Kullanımda bir davranışın nicesel (Kantitatif) bir ifadesidir ;

“...Yapıların ve onları oluşturan bileşenlerin ortaya koymaları beklene sonuçları, davranışları aracılığıyla gerçekleştirmedeki etkinlikleridir.”⁵⁵

“Yapı ve yapı parçalarının fiziksel davranışlarının kullanıcı isteklerini karşılama düzeyidir.”⁵⁶

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında yapı ve yapı bileşenlerinin göstermesi beklenen fiziksel özellikler (Davranışı ile doğrudan doğruya bağıntılı olarak) olan performans özellikleri aynı zamanda o yapının kalitesini ortaya koymaktadır. Kalite, kullanıcı isteklerinden doğrudan ve kullanılan malzemelerin performans düzeylerine bağlı olduğundan performans standartları ile aynı işleve görür. Performans standartları, kısaca ;

“Bir nesnenin performansının kabul düzeyleri”⁵⁷

olarak tanımlanmaktadır.

Kullanıcılar için en üst düzey konforun sağlanması için hedeflenen performans kriterleri yapının cevap vermesi gereken fonksiyonları oluşturacak ve yapının kalite boyutlarını ortaya koyacaktır. Zaten performans standartlarına temel oluşturan performans kriterleri “Kullanıcı gereksiniminin ortaya çıkardığı, fiziksel çevre elemanı ya da elemanları ile ilgili özelliklerin nitesel ifadesi” olarak ele almaktadır.

Türkiye ‘de yapı sorununa, özellikle büyük bir kısmını oluşturan konut yapımı ve artan yapı yan sanayii elemanlarının üretiminde, son yıllara kadar 2. Dünya Savaşı

⁵⁵ BAYAZIT,BERKÖZ,UMUR, “Performans Terminolojisi”, İTÜ Mim. Fak. Yapı Araştırma Kurum Bülteni,Sayı:2,İst.,1977,s.7.

⁵⁶ A.T.EYÜCE, Ön. Ver. ,s.66.

⁵⁷ BAYAZIT,BERKÖZ,UMUR, Ön. Ver.,s.9.

sonrasında Avrupa’da görülen yaklaşımlar güdülerek konuya genellikle nicelikse (sayısal) yaklaşmış, bununla birlikte niceliği karşılayan elemanların, bileşenlerin veya öğelerin, sonuçta yapı bütünüünün fizik kalitelerinin üzerinde yok denecek kadar az durulmuştur. Bunun da nedeni bilindiği gibi kentleşmenin, nüfus artışının, köyden kente göçün fazla olması vb. gibi etmenlerdir.

Son yıllarda ise, yapı açığı büyük ölçekte olan ülkelerde yapıda kalite ile ilgili olarak amaç ihtiyacın sayısal karşılanmaya çalışılması yanında minimum objektif kaliteyi değil, optimum objektif kaliteyi elde etmek yönündedir. Türkiye ‘de de bu yaklaşım söz konusu olarak gözükmemektedir.*⁵⁸

“Optimum Objektif Kalite” ise, kullanıcı istekleri ile ürünün objektif kalitesini oluşturacak özellikleri arasında en iyi uyumu sağlayacak kalitedir.

Yapıda ideal durumun oluşması için hem subjektif hem de objektif kalitenin var olması gereklidir.

Üreticiler için yapıda, o yapının taşınması gereken kalite boyutlarını sağlamak veya bu değerlere ulaşmak önemlidir. Bu da standartlara veya kullanıcılardan genel isteklere göre belirlenmiş, düzenlenmiş şartnameler yoluyla olabilmektedir. Hedeflenen değerlerin minimum ve maksimumları belirlenirse performans standardına uygun üretim, kaliteli yapı elemanı ve yapıyı oluşturacaktır.

Ürünün kalitesini üretim süreci de etkiler. Yani üründe hedeflenen bir kaliteye ulaşmak için üretim işlemlerinin de belli bir kaliteye sahip olması gerekir. Yapım sistemi bileşenleri ve yapım sistemini etkileyen çevre faktörlerinin yanısıra organizasyonlarda karar vericilerin veya organizasyonlara işi veren mal sahiplerinin etkileri de büyük önem taşımaktadır.

*⁵⁸ D.A.ÖZBİLEN, Ön. Ver.,s.6.

7.4. Yapımda Kalite Kontrolü Kavramı ve Önemi

Yapımda kalite kontrolü; “Yapının kullanıma uygunluğunun sağlanabilmesi için yapılması gerekli etkinliklerin tümü” olarak ele alınmaktadır.^{*59}

Yapı sektörü lokomotif sektör olup diğer sektörleri de doğrudan ilgilendirir. Yapının üretiminde kullanılan yapıım sistemine göre bazen yapılacak yanlışlar geri dönülmesi çok zor ve yüksek maliyetli olacağından, temel görevi yanlış ve eksiği olmadan tespit ve önlem olan kalite kontrol yapıım sektöründe çok gereklidir. Kalite kontrolü yanısıra, yapıım girdilerinin kaliteleri ürünü de etkileyeceğinden , bu girdilerin belli bir kaliteye sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, ilgili sektörleri de kalite kontrolüne itmektedir. Bu da kalite kontrolünün yapı sektöründe daha da önemli kılmaktadır.

Yapı sektörü bazı özellikler taşır. Şöyle ki;

a- Tip çoktur. Projeler değişik koşullarda, değişik yerlerde, değişik malzemelerle üretilebilirler. Projeler tekil olarak oluşturulur. Tekrarlanan konut projeleri dışında her biri farklı olan projelerdir. Dolayısıyla bu projeleri yürütecek organizasyonların sürekli değişim ile başa çıkabilecek kadar esnek olmaları gerekir.

b- Yapımda yapılan işlerde, aynı işin sürekliliği yoktur. Birbirini izleyen değişik imalat kalemleri ve inşaat işleri mevcuttur.

c- İşçiler daha çok mevsimlidir. Sigortalı işçi ve daimi işçi olmadığından daha çok eğitim seviyeleri düşük vasıfsız işçiler çalışmaktadır. Halbuki eğitim, motivasyon ve işin devamlılığı, kalıcılığı işçi verimi ve kalite bilinci için çok önemlidir. İşin sürekli olmaması işçinin işine göstereceği sorumluluk ve sahiplenme bilincini, isteğini azaltmaktadır.

d- Tesislerin ve kullanılan makinaların hareketli olması ve değişebilirlikleri vardır.

^{*59} O.A.ÇEZİK, “İnşaat Yönetiminde Nitelik ve Denetimi”, TÜBİTAK Araştırma, 1978,s.45.

e- Kullanılan hammadde ve emeğe karşılık alınan ürünün ölçeği düşünülürken oluşan maliyetin yüksekliği önem kazanmaktadır. Ağırlık ve kütlenin büyük olması ayrı bir özelliktir. Kütlenen büyük olması fonksiyonların gereği olarak ortaya çıkar. İnsan eylemlerinin rahatlıkla gerçekleşmesine olanak sağlayacak büyük mekanlar gerekmektedir. Ağırlık, mekansal isteklerin dış etkilerinden koruyucu dayanıklı bir kabuk ihtiyacının, yapı (bina) içindeki mekanik donatımın ve dayanıklılığını sağlayacak malzemelerin fonksiyonudur. Bu nitelikler yapının tümünün veya parçalarının arsa dışında imal edilip getirilmesinde, özellikle taşıma ve kaldırma açısından zorluklar yaratmaktadır.

f- Yapıda kullanılan enerji miktarı çok büyük ölçektir. Özellikle gelişmiş yapım sistemleri enerjiye çok bağımlıdır.

g- Ürünün yerinin sabitliği nedeniyle işçiler daha çok açık iklim koşulları altında çalışırlar. Bunun yanında kullanılan hammadde ve bileşenlerde doğa şartlarından etkilenebilirler.

h- Elde edilecek ürünün birçok sektörden alınan malzeme veya hammaddeden oluşması doğal olarak kalitesinin de onların kalitesinden etkilenmesine neden olmaktadır.

i- Yapıların üretilmesi uzun zaman aldığından yüksek enflasyon ve benzeri ekonomik şartlardan etkilenebilmektedir.

i- Yapım uzmanlık gerektiren büyük bir çalışma hacmini ve geniş bir ticari aktiviteyi içerir.

j- Tasarım sorumluluğu genellikle yapım sorumluluğundan ayrıdır ve yüklenicinin tasarımı etkilemesi çok enderdir.

k- Özellikle kamusal yapı projeleri ekonomik düzenleyici olarak kullanılmaktadır. Devlet veya yerel yönetimler eliyle finanse edilemeyen veya destek göremeyen yapı

sektöründe faaliyet gösteren özel organizasyonlar, kaynakların sürekli kullanımını garanti edecek güvenli ve sürekli bir taleple karşılaşmaktadırlar. Bunun da nedeni, kullanıcılarda oluşan sistemlerin talebe çok kolay olarak dönüşmemesidir.

l- Alışılmış (Konvansiyonel) teklif verme sistemi, yükleniciliği girişi-çıkışı kolay bir olgu haline getirmektedir. Bu nedenle küçük firmalar bireysel iş yükleniminde önemli dalgalanmalara uğramakta ve iyi eğitilmiş, yönlendirilmiş işgücünü sürekli, sağlam iş olanakları sağlayamamaktadır.

m- Yapı endüstrisi özellikle gelişmekte olan ülkelerde, göreceli olarak kötü güvence kayıtlarına sahiptir. Bunun nedeni olarak, süresiz ve düzensiz istihdam görüntüsü yanısıra “kötü yönetim” gösterilebilir.

n- Yapı endüstrisi teknolojik olarak esnektir ve istihdam yaratma bir öncelik olduğu zaman pek çok yapı projesini emek-yoğun bir biçimde yürütmek olanaktır.

o- Yapım sürecinde yer alan kişilerin çokluğu da karara ulaşmada bir hayli zorluklar çıkarmaktadır.

ö- Yapı elde edilen diğer ürünlerin çoğuna oranla çok daha uzun bir süre kullanılmak üzere üretilen bir üründür. Ayrıca bakım ve onarımın gereken zamanlarda yapılması ile ömrü daha da uzatılabilmektedir. Bu özellikler yeni yapı (bina) talebini etkileyerek üretim miktarını azaltabilmekte ve sürekli bir kütleli üretime geçişi güçleştirmektedir.

Yapının, yukarıda sayılan ve benzer özellikleri ile insanların en önemli gereksinmelerini oluşu daha mimari işlerin başlamasıyla kalite kontrolünün faaliyete geçmesini gerektirir.^{*60}

^{*60} G.KASSABAUM, “Construction for Early and Continuing Control”, A.I.A Journal, 1967, s.57-65.

Bunların yanında inşaat sektörü 270 sanayii dalında girdi sağlar. Girdilerin kalitesinin de çok büyük ölçekte etkili olduğu söylenebilir. Yapının kendisinin ve yapı sektörünün taşıdığı bu özellikleri yani işin hacminin büyüklüğü, rol alan kişilerin çokluğu, gerçekleştirilen iş kalemlerinin ve kullanılan malzemelerin çeşitliliği ve karmaşıklığı, kullanıcıların duydukları gereksinimlerin zaman içerisinde hep gelişmesi, kullanıcıların talebinin çok yüksek maliyet nedeniyle hep sınırlı kalması, kalite ve ekonomiklik kavramlarına ulaşmada hedeflenen amaç için kontrol mekanizmasının doğru ve yerinde gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Son yıllarda gelişmiş ülkeler içerisinde yapıyı sigorta ettirme kavramı bu nedenle doğmuştur. Yapı sigortası kavramının zorunlu olmadığı ülkelerde de ürün olarak yapının, süreç olarak da tüm üretimin hem tasarımı hem de denetimi son derece kurallı olarak “Sertifikalı Mühendis” olarak nitelendirilen kişilere yaptırılmaktadır. Sertifikalı mühendis unvanı, yapı sektöründe belirli bir tecrübe ve bilgi birikimine ulaşmış kişilere verilmektedir. Bu unvan devlet veya bu konuda yetkili kuruluşlar tarafından belirli sınav ve değerlendirmeler sonucu verilmektedir.

7.5. Yapımda Kullanılan Kalite ve Kalite Kontrol Kavramlarına İlişkin Standartlar

Belirlenen amaçlara uygun olarak yapı malzeme ve elemanlarında standardizasyona gidildiğinde, hem imalatçı, hem kullanıcı, hem de ülke ekonomisi bakımından önem taşıyan standartlar, üretimin belirli plan ve programlara göre yapılmasına olanak tanıyarak, haksız rekabeti ortadan kaldırmakta, seri üretime geçişi kolaylaştırmakta, kalite bilincini yerleştirmekte, kalite, güvenilirlik ve emniyet yönlerinden kesin garantiler elde edilmesine imkan vermekte ve mamullerin aynı esaslar çerçevesinde mukayeselerinin yapılmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca işgücü, hammadde ve enerji gibi ulusal kaynaklar yerinde ve israf edilmeden kullanıldığından, ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlamakta, kayıp ve artıklar azalmakta, verimlilik artmakta, maliyet düşmektedir.

Yapımda kalite ve kalite kontrol kavramlarına ilişkin kullanılan standartlar diğer endüstrilerden farklı değildir. Dünyada endüstriyel yaşamda genel amaçlı kalite ve kalite güvencesi standartları mevcuttur. Türkiye’de yapım sektöründe inşaat alanındaki organizasyonlarda değil daha çok ona girdi sağlayan yapı bileşeni imali ile uğraşan organizasyonlarda kalite güvencesi standartları kullanılmaktadır. 1994 yılının son aylarında inşaat sektöründe öncü görevi üstlenen Yapı Merkezi Araştırma Proje Prefabrikasyon A.Ş. adlı organizasyon bu alandaki ilk Kalite Güvencesi Belgelerinden biri olan T.S.-I.S.O. 9001’i almıştır. Türkiye’de kalite konusunda kullanılan standartlar I.S.O.’nun 9000 serisinden oluşmaktadır. Bu seride gerekli olan her şey mevcuttur. I.S.O.-9000’den 9005’e kadar uzanan seri standartlarda “Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları”, organizasyonun yapım sürecindeki faaliyet alanına göre model model ayrılmıştır. Yine organizasyonların nasıl model seçebileceklerine ve seçtikleri modeli nasıl uygulayacaklarına yardım için kılavuz özelliğinde olan standartlar da bu seri içerisinde yer alırlar. Hatta kalite konusuna uzak olan organizasyon ve çalışanların daha kolay bilinçlenmesi ve konuya kolay adapte olabilmeleri için Kalite Sözlüğü olarak da bir standart vardır.

Aynı Türkiye’de olduğu gibi kalite konusunda kendi standartları olmayan ülkeler aynı yaklaşımla bu seri standartları kullanmaktadırlar. Bazı gelişmiş ülkelerde ise, kalite konusuyla ilgili kendi geliştirdikleri standartlar mevcuttur. Örnek olarak: İngiltere’de B.S.5750 standardı kullanılmaktadır. Genel olarak üç bölümden oluşan B.S.5750 ‘nin birinci bölümü aynı I.S.O. 9001 Kalite Güvencesi Modeli gibi, üretimde tasarım / geliştirme, üretim, tesis ve hizmete ilişkin standartları kapsar ve yapım sürecinin hemen hemen bütün aşamalarında faaliyet gösteren büyük inşaat şirketleri için geçerlidir. Yukarıda değinilen Yapı Merkezi adlı organizasyon bu modeli uygulamaktadır. İkinci Bölümü I.S.O. 9002 ile aynı özelliklerde; üretim ve tesiste kalite güvencesini kapsar. Kullanılan, yöntemin kontrolü olduğundan bu da birçok inşaat şirketine uygulanabilir. Bu

standart üretim ve tesiste kullanılan dır ve en düşük seviyedeki standarttır. Bu daha çok kendi aktivitelerini kontrol için yönetim sistemleri kurmuş şirketlere uygulanabilir.*⁶¹

I.S.O. 9000 serisi “Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları” yukarıda değinilen B.S. 5750’den türetilmiş standartlardır. I.S.O.’nun bu serisi Avrupa’da da E.N. 29000 serisi standartlara çevrilmiş ve kullanılmaktadır.

*⁶¹ DUNCAN, THORPE, SUMNER, “Quality Assurance in Construction”, Gower Publishing Com. G.B., 1990, s.20-38.

BÖLÜM 8 : UYGULAMA

8.1. Işıklar Holding A.Ş.'nin Kimliği ve Vizyonu

Işıklar Holding, en ileri teknolojiyi çağdaş işletmecilikle bütünleştirerek kaliteli, güvenilir bir müşteri hizmeti vermeyi hedefleyen bir kuruluştur. Gücünü, sözüne güvenilen, açık ve dürüst yönetim anlayışından almaktadır.

Yapı yan sanayii elemanlarından pres, taban, ve cephe kaplama tuğlası ve ayrıca kireç, çimento gibi yapı malzemesi üretimi de yapan, A.B.D. 4 adet olmak üzere toplam 22 adet fabrikaya sahip olan Işıklar Holding, mimari alanda birçok ürüne imza atmış ve yapılara renk katmıştır.

Bundan 15 yıl öncesine kadar sadece “tuğla” üretimi yapan bu kuruluş, ilerici görüşünü yurt dışı teknoloji ile birleştirerek bugün ülkemizin önde gelen ilk 10 üretici grubu arasında yerini alma çabası göstermektedir. Bunu başarmak için, mevcut işlerini geliştirmekle kalmayıp, yeni iş sahalarına girmeyi ve stratejik işbirlikleri yapmayı da planlamaktadır. Grubun birikimini ve potansiyelini değerlendirerek bir sıçrama yapmak için özellikle yapılacak organizasyon ve TOPLAM KALİTE çalışmaları çok önemli bir yer tutmaktadır.

Işıklar Holding tüm bu gelişme süreci içinde;

- Karın maksimizasyonunu,
- Yetki göçermeyi,
- Optimallik,
- Yenilik yaratma,

- Araştırma geliştirme,
- Güvenilirlik,
- Planlamada etkinlik,
- Ürünlerde kalite,
- İmaj yaratma,
- Güçlü ve kurallara uygun rekabet,
- Astların yetiştirilme ve geliştirilmesi

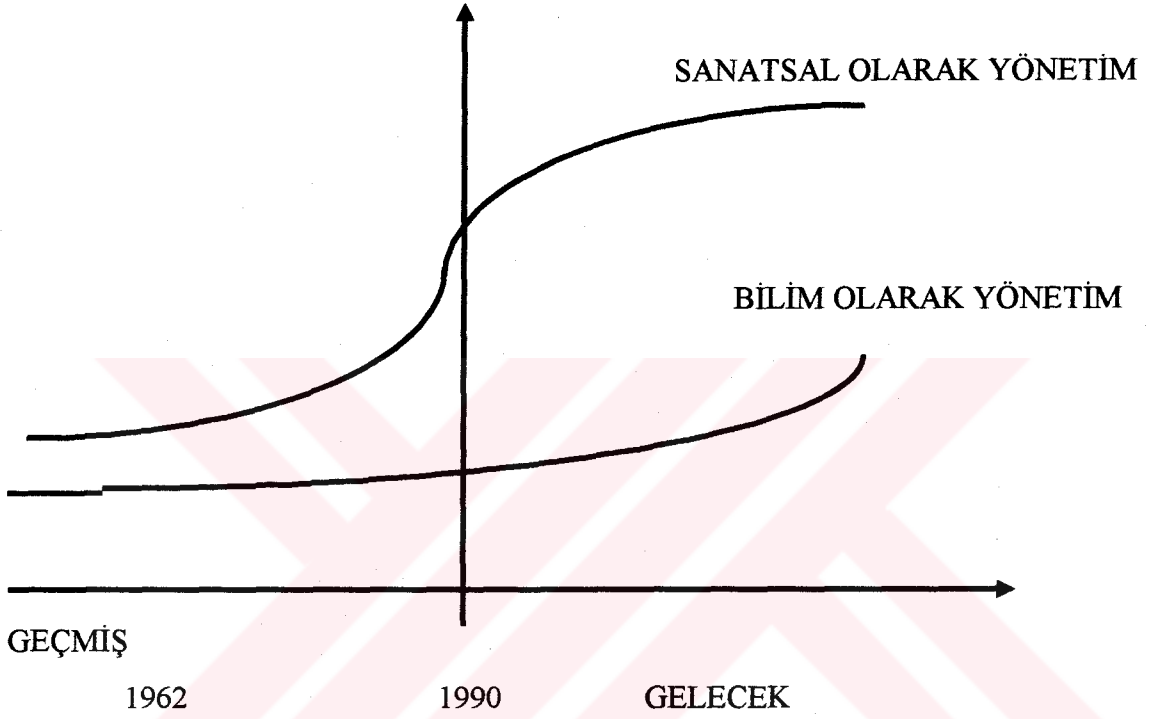
amaç edinmiştir.

Bu amaçları uygulamada izledikleri yol ise;

- Sorunun tanımı,
- Planlama ve kararların başlatılması,
- Fikir vermek,
- Uyumlaştırma çabası,
- Çözüm önerileri,
- İlerlemenin değerlendirilmesi

olarak sıralanmaktadır.

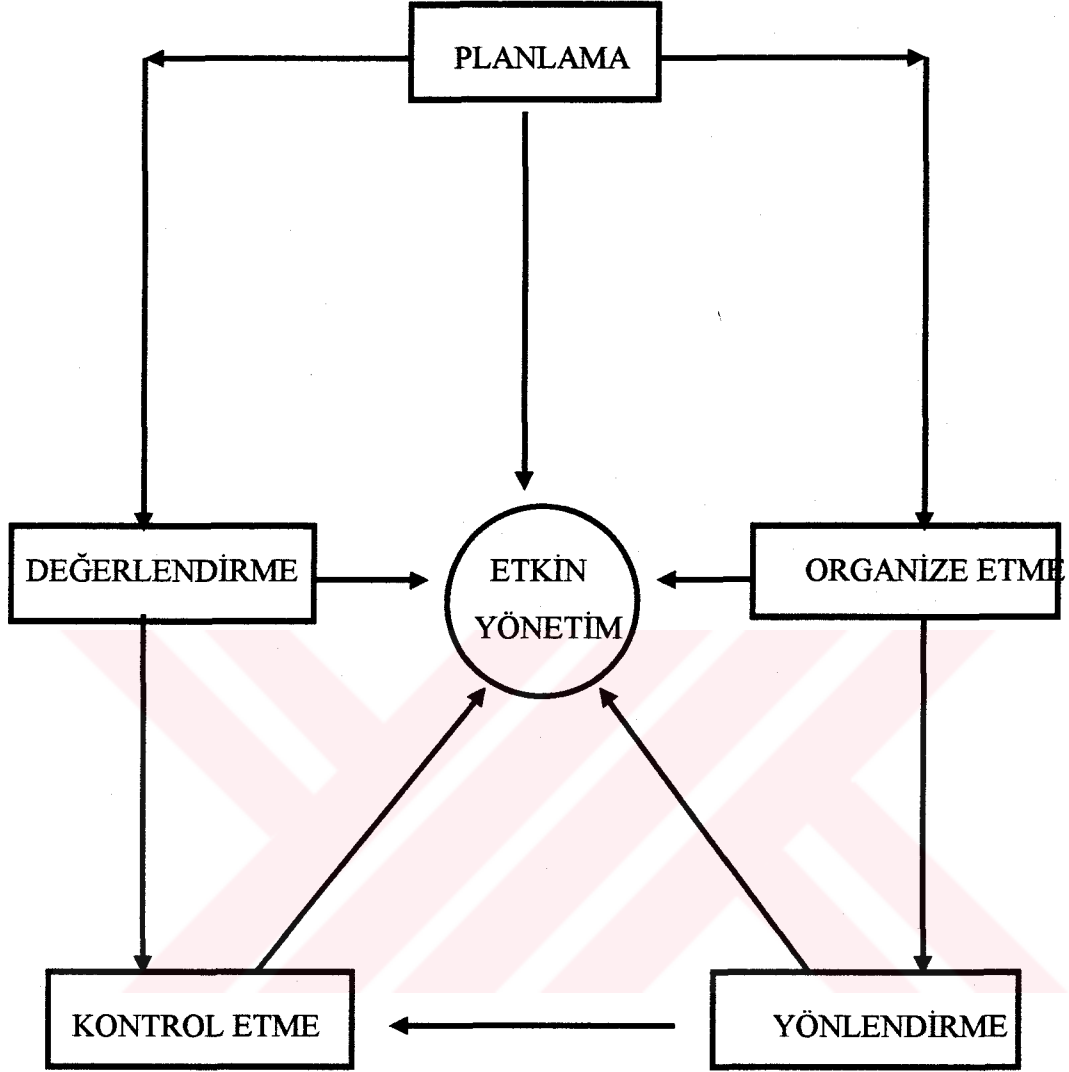
Işıklar Holding, tüm bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, yönetimi sanatsal açıdan değil, artık bir bilim olarak ele almış ve Işıklar Holding İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Departmanı çalışmalarıyla bu sürece ivme kazandırmıştır. (Şekil 8.1)



Şekil 8.1. Yönetimin Bilim ve Sanat Olarak Gelişmesi

Işıklar Holding Temel Yönt.Eğt.Pro.Semineri,1996.

Işıklar Holding, az maliyet ve zamanla, eldeki imkanlardan azami yararlanarak işletmenin amaçlarına erişebilmesini "iyi ve etkin yönetim" ile sağlamaya çalışmaktadır. (Şekil 8.2)



Şekil 8.2. Yönetim Çemberi

Işıklar Holding Temel Yön.Eği.Prog.Semineri

Holding'in mevcut fonksiyonları ;

- Üretim,
- Pazarlama ve Satış,

- İnsan Kaynakları,
- Halkla İlişkiler

olarak sıralanabilir.

Tüm bu fonksiyonlarda çalışan ekibin verimliliğini arttırmak ise, ekip üyelerinin kendi ilgi alanları ve becerilerini ekibin amaçlarına özleştirerek sağlamamaya çalışmaktadır.

8.2. Işıklar Holding A.Ş.' de İnsan Kaynakları Yönetimi

Diğer tüm şirketlerde olması gerektiği gibi, Işıklar Şirketler Topluluğun da “insanlar” şirketin en değerli kaynağıdır. Holding’in insan kaynakları politikası da en iyi elemanı kendisine çekme ve herkesin içindeki en iyiyi ortaya çıkartma stratejisini içermektedir.

Çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlayan insan kaynakları, Holding içinde genellikle cephe gerisinde kurmay konumda olup, uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olur ve stratejilerin ve yönetmeliklerin uygulanmasını sağlamaktadır.

İş dünyası, beraberinde tüm şirketler Türkiye ‘de değişim süreci yaşamaktadır.

Pazar değişiyor.

- Bilgi teknolojisi İş Dünyasında devrim yaratmış,
- Müşteri hizmetlerine artık önem verilmektedir.

Müşteriler değişiyor.

- Daha eğitilmiş ve bilinçli müşteriler artmakta,
- Daha fazla rekabet ortamı meydana gelmektedir.

Çalışanlar değişiyor.

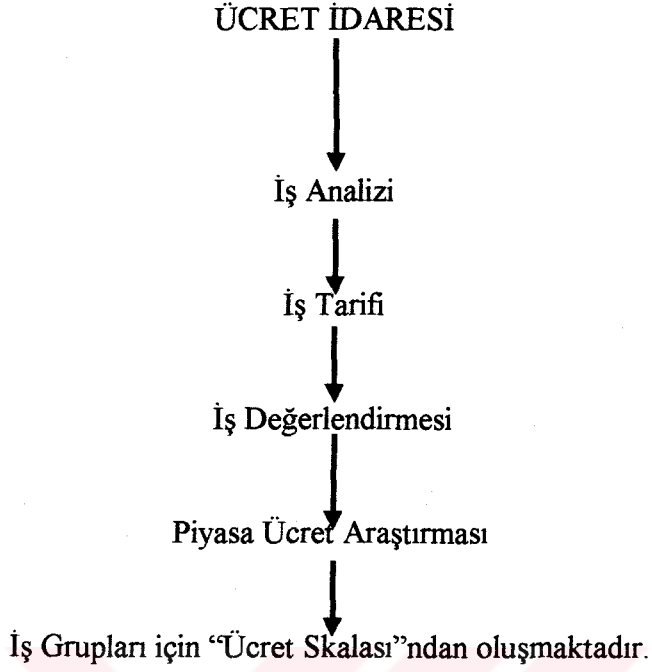
- Hayat tarzının kalitesi artmakta,
- Daha eğitilmiş işgücü aranmakta,
- Yüksek yönetici vasıfları artmaktadır.

Organizasyon değişiyor.

TÜM BUNLARIN SAĞLANMASI İÇİN “İNSAN KAYNAKLARI” VE “TOPLAM KALİTE” YE İHTİYAÇ VARDIR.

Işıklar Holding ‘de insan kaynaklarının tüm işleri, hiyerarşi içinde önemine göre bir düzenleme yapmış ve iş değerlendirme sistemi oluşturmuştur. (Şekil 8.3)

Işıklar Holding İnsan Kaynakları Planlama, Seçme ve Yerleştirme Yönetmeliği İş Akışı şemasına göre ilk adım şirketin hedeflerini ve stratejilerini belirledikten sonra, insan kaynakları planlamasına geçmektedir. İnsan kaynakları planlaması insan kaynaklarının temel fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Burada bütçeleme yapılıp, ücret idaresi oluşturulur.

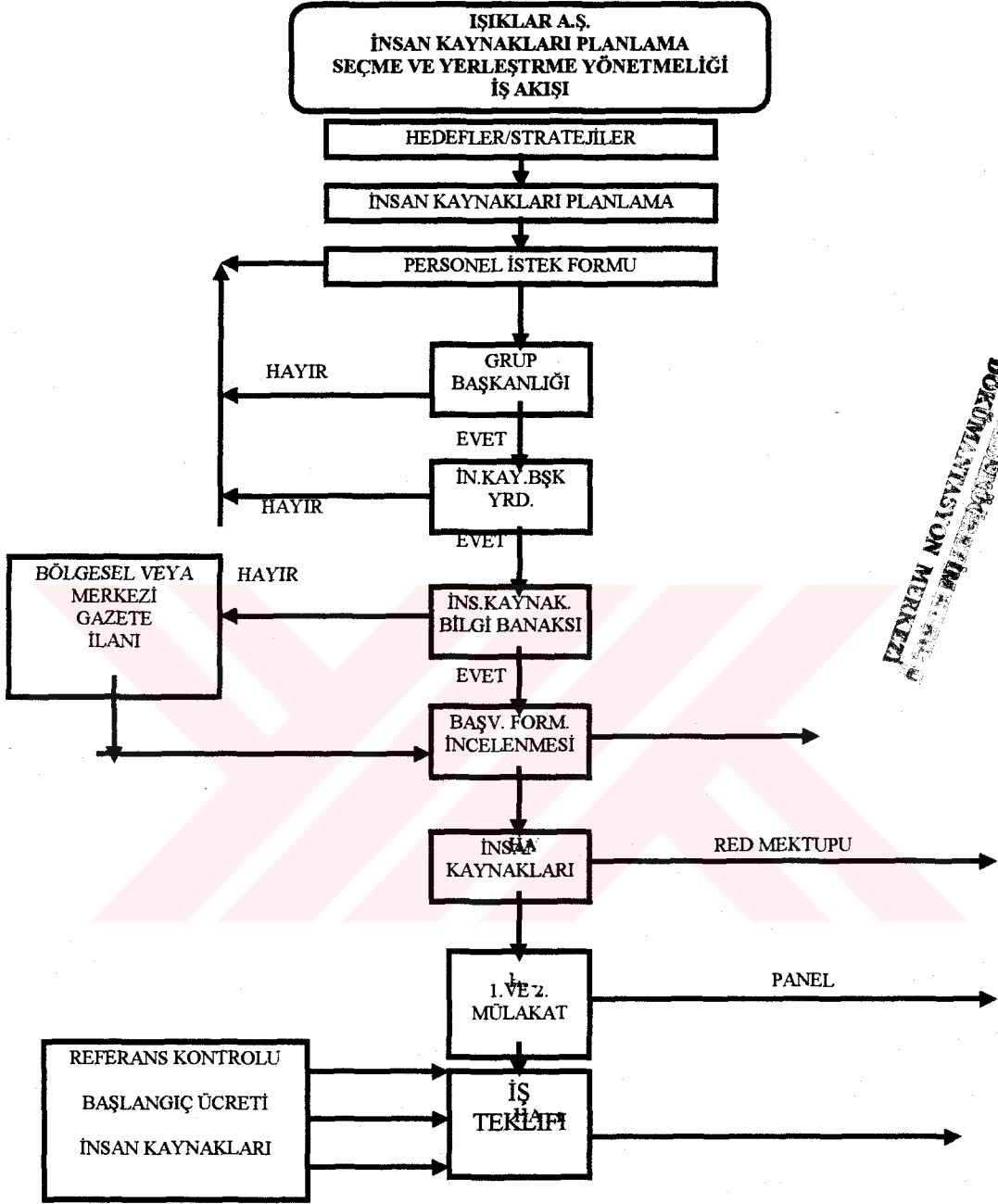


Tüm bunlar Işıklar Holding'in insan kaynakları geliştirme sistemini oluşturmaktadır. (Şekil 8.4)

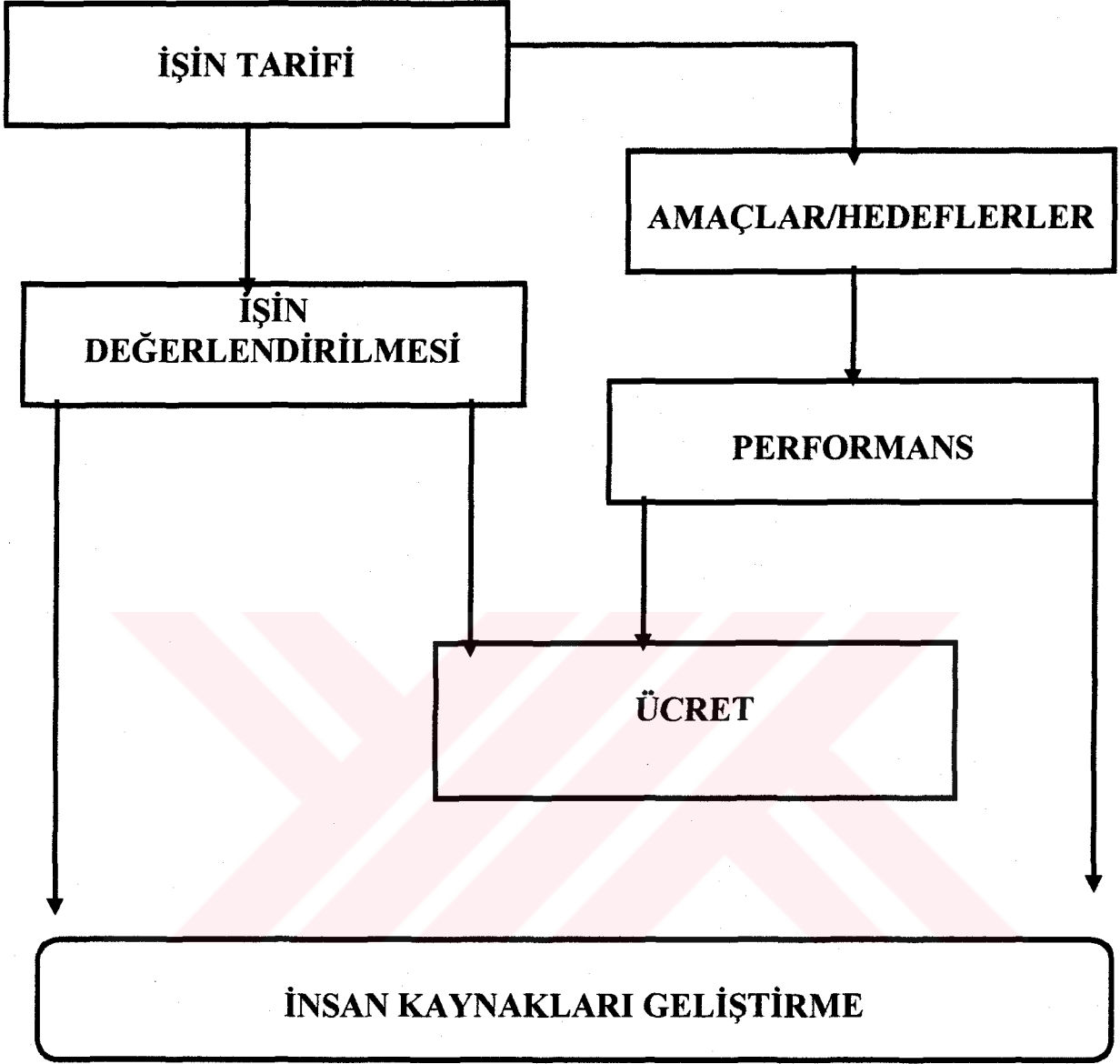
Holding eleman seçiminde ne istediğini, hangi özellikleri aradığını iş tarifi belgelerinde belirtmektedir. (Şekil E.1.)

İş akış şemasını takip eden insan kaynakları, Holding için en iyisini seçip, onu gerekli bölüme yerleştirir.

İnsan kaynakları, Holding içinde ve dışında çalışanlar için çeşitli eğitici seminerler düzenlemekte ve çalışanların performans değerlendirmesini de gerçekleştirmektedir. Çalışanların performans derecesinden ve eğer varsa gelişmesi gerekli olanlardan haberdar olunması insan kaynaklarının işidir.



Şekil 8.3. Işıklar Holding İş Akışı Şeması



Şekil 8.4. İnsan Kaynakları Geliştirme Şeması

Holdings 'de programın bütün kademelerinin etkin bir şekilde yürütülüp, yürütülmediği yapılacak yıllık performans inceleme veya değerlendirmesi ile yapılmamaktadır. Kendi hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmalarında iyi bir düşünceye sahip olmaları için, yılın başında amaç ve hedeflerin açık olarak anlatılmış olmasına rağmen, doğabilecek bazı değişikliklerde herhangi bir sürprizle karşılaşılması için bu toplantıların yapılması gerekmektedir. Yapılacak bu toplantılardan çıkacak tüm

sonuçların, Holding için yararlı olacak ve toplam kaliteyi doğrudan etkileyip, kaliteyi eden faktörleri belirleyecektir.

Performans değerlendirme sistemi, çalışanları potansiyelini belirleme, ölçme ve değerlendirme, sürecidir. Performans planlaması, performans için rehberlik ve performans değerlendirme aşamalarından oluşur. Işıklar Holding, çalışanların bu sürecini değerlendirebilmek için, "Performans Değerlendirme ve Geliştirme Form" ları (Şekil E.2) hazırlayarak, çalışanların ve yöneticilerin, iş verimliliği ve sonuç alma becerilerini gösteren, genel değerlendirme sistemi rayına oturtmuştur. (Şekil E.3)

Performans değerlendirme programının diğer programlarla ilişkisini de ele alan Holding Holdingin ana amaç ve hedefleriyle tüm grup, departman, çalışanların amaç ve hedefleriyle birleştirip, Performans Değerlendirme Sistemi kurmuştur. (Şekil E.4)

Sonuç olarak Holding Politikasında;

Kar, Kimlerin Var Olacağını,

Teknoloji, Kimlerin Rekabet Edebileceğini,

Kalite, Kimlerin Büyüyeceğini,

ve

İNSAN KAYNAKLARI DA

KİMLERİN KAZANACAĞINI BELİRLEYECEKTİR.

8.3 Işıklar Holding A.Ş' in Toplam Kalite Programı

Grubun planladığı yapılanma programı maddelerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- 1- Grubun “kimliğini” ve uzun vadeli amaçlarını(vizyonunu) belirleme çalışmalarının yapılması,
- 2- Holding Merkezinin (Holding Yönetim Kurulu ve Kurmay birimlerinin) organizasyonu ve çalışma esaslarının belirlenmesi,
- 3- Bu hedeflerle Yönetim Sisteminin kurumsallaştırılması,
- 4- İnsan kaynakları yönetimi ilkelerinin uygulanması,
- 5- şirketlerin organizasyonu ve çalışma esaslarının belirlenmesi,
- 6- Toplam kalite esaslarının tüm birimlere kazandırılması için eğitimler,
- 7- Fonksiyonlarda toplam kalite sistemlerinin ve yöntemlerinin uygulanması alışmaları.

8.4. Uygulamanın Sonucu ve Öneriler

Türkiye ‘nin önde gelen üretici firmalarından Işıklar Holding A.ř.’ nin; mimarlık ve inşaat sektöründe önemli bir yeri olan yapı yan sanayii elemanlarından cephe, taban kaplama ve pres tuğla üretimi, satış ve pazarlaması konusunda yapılan insan kaynakları ve toplam kalite çalışmaları incelenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir :

- 1) Cephe, taban kaplam ve pres tuğla üretiminde seri üretime gidilmiştir.
- 2) Toplam kalite çalışmalarının sistematik yönünün doğru yolda olduğu ortaya çıkmıştır.

3) Konu başlığımız ışığında insan kaynakları ve toplam kalitenin birbirleriyle olan ilişkisi her şekliyle uygulanmaktadır.

4) Yeni bir geçmişe sahip toplam kalite çalışmalarının sonuçları görülmeye başlanmıştır.

5) 1996 Yapı Ürünü Ödülünü Işıklar taban tuğlası ödül almıştır. TSE İnşaat Laboratuvarları Müdürlüğüne yapılan deneyler sonucu, çatlak, kopma, pullanma ve dağılma gibi hasarların görülmediği belirtilerek, kalite üstünlüğü vurgulanmıştır.

6) İç ve dış müşterilerin varlığı iyi bilinmekte ve tüm çalışmaların bu yönde devam ettiği görülmektedir.

7) Üst yönetimin inancı ve desteği bu konuda tamdır.

8) İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili fonksiyonların sistematik bir şekilde uygulandığı kanaatine varılmıştır.

9) Holding içi iletişim ve motivasyonun yöneticiler tarafından çok iyi uygulandığı alınan bilgiler ve gözlemler sonucu belirlenmiştir.

10) Kalite politikalarının, hedeflerinin, stratejilerinin olduğu ve bu politika, hedef ve stratejilerin Holding politikalarına temel teşkil ettiği tüm bu bilgiler ışığında ortaya çıkmıştır.

11) Toplam kalite çalışmalarında tüm çalışanların yüksek katılımını sağlayarak isteklendirildiği gözlemlenmiştir.

12) Müşterilerle çalışanlar arasındaki etkileşimin çok iyi olduğu gözlenmiştir.

13) Çalışanların niteliğinin artırılmasının önemli olduğu Holding yöneticileri tarafından bilinmekte ve bunun için gerekli tüm eğitici seminerler şehir içi ve şehir dışında yapılmaktadır. İstanbul Reşit Paşa Konağı ve Bartın'daki seminerlerin büyük önemi vardır.

14) Müşteri kalite değerlendirmelerinin sürekli gelişmeyi arttırdığı ve bunun inşaat sektörüne çok iyi yansıdığı görülmektedir.

15) Çalışanların mutlu olabilmesi ve daha kaliteli hizmet verebilmesi için çalışmalar (yemek, geziler gibi) yapıldığı gözlenmiştir.

16) Bütün bu belirlenen maddeler ışığında, Işıklar Holding A.Ş.' nin hizmet sektörü için kolay olmayan toplam kaliteyi tüm çalışanları ve üst yönetimi ile doğru bir şekilde götürdüğü, toplam kaliteyi insan kaynakları yönetimi ile dengelediği ortaya çıkarılmış ve bu çalışmalar yapımda kullanılan önemli elemanlardan tuğlanın kalitesini ve kaliteli seri üretimini gün geçtikçe arttırmakta ve aranan malzeme sınıfına sokmaktadır.

SONUÇLAR

Toplam kalite felsefesinin yapıda ve yapımda vereceği çeşitli olumlu sonuçlar, insan mutluluğuna ivme kazandıracaktır. Çeşitli sistemleri kurmak, firma kültürünün değişimi ve üst düzey yöneticilerin konuya inanmasını sağlayarak insan kaynakları yönetimi stratejilerinin neler olacağını önceden belirlemek tüm yapım sektöründe artık uygulanmaya başlanmıştır.

Sanayileşmede kısa bir geçmişe sahip olan ülkemizdeki mevcut koşullar yapım sektöründe de belli düzeyde firmalara rekabet gücü tanımaktadır. Gün geçtikçe artan yapı ve yapı yan sanayii elemanlarındaki taleplerde kaliteyi yükseltirken, maliyetleri düşüren toplam kalite ülkemiz yapım sektörü için önemli bir silah haline gelecektir.

Bu çalışmanın sonucunda, yapım sektöründeki tüm firmalara verilecek sonuç ve önerileri şu şekilde sıralayabiliriz :

- 1) Yapım sektöründe mevcut üretimin istenen kalite seviyesinin altında üretilmesinden dolayı, yapı sanayiinde seri üretime gidilmelidir.
- 2) Bugün, hızlı bir yapılaşmaya gerek duyulan ülkemizde, seri ve kaliteli üretim Toplam Kalite Sistemi ile gerçekleştirilebilir.
- 3) Üreticiler için yapıda, o yapının taşınması gereken kalite boyutlarını sağlamak veya bu değerlere ulaşmak için standartlara (I.S.O. 9000 Serisi) gidilmelidir.

4) Kullanıcılar tarafından gelen isteklere göre, üreticiler tarafından şartnameler hazırlanıp düzenlenmesi yoluyla belli bir kalite standardı oluşturulmalıdır.

5) Toplam kalite seri üretim ve düşük maliyet getirir, bu da modern yapımın gerekliliğidir.

6) Globalleşen dünya yapım pazarında faaliyet göstermek isteyen firmalar; seri üretim, diğer firmalarla rekabet edebilecek fiyat ve bugün bu pazarda aranan nitelikte standarda üretim yapmak için toplam kaliteyi, verimliliği sağlayacak uygulamalara geçmelidir.

7) Maliyet ile ilgili olan kalite standardı, Gümrük Birliğine girmiş olan ülkemizde, diğer sektörlerde olduğu gibi yapım sektöründeki firmaların da artık yerine getirmesi şart olan bir gereklilik olmuş, çünkü bugün Gümrük Birliğindeki üye olan ülkeler üretim de ISO9000-9001 gibi standartlar şartı koşulmuştur.

8) Yapımda toplam kalite üretimi, verimli üretim organizasyonları ile sağlanabilir. Bu organizasyon, iyi bir örgütlenme sayesinde oluşturabilir. Sonuç olarak İnsan kaynakları yöneticilerine yapım sektöründe ihtiyaç duyulmaktadır. Bugün, yapı sanayinde ve yapı yan sanayindeki firmaların, İnsan Kaynakları departmanına verdikleri önem, açık bir ispattır.

9) Öncelikle yapım sektöründeki tüm örgütlerin kurumsallaşması gerekir.

10) Kalıcı olabilmesi ve sürekli gelişebilmesi için mutlaka üst yönetimin inancı ve desteği ile merkezden başlayıp, üretim elemanına ulaşması ve bu şekilde tüm yapım firmalar genelinde toplam kalite kültürünün aktarılması gerekmektedir.

11) Eldeki insan kaynaklarından yetersiz olanların eğitilmesi gerekmektedir.

12) Diğer ülkelerdeki uygulamaları bilmek önemlidir, fakat Türkiye 'deki yapım sektörünün kendine özgü bir model yaratması gerekmektedir.

13) Nitelikli ve eğitilmiş çalışanlar, nitelikli işgücü ve kaliteli yapı malzemesi üretecektir.

14) Toplam kalitede yetki ve sorumluluk kavramlarının önemli yeri, yapı sektöründe de hiyaraşık olarak sağlanmalıdır.

15) Sektörde alışan elemanların gelişimi takip edilerek, performans değerlendirmeleri yapılmalı ve gerektiğinde periyodik olarak eğitici seminerler verilmelidir.

16) Toplam kalitenin yaratıcılığa ve araştırma-geliştirmeye de katkısı vardır. Tasarımcı, tasarımlarında yenilikçi olmak için araştırmalı ve kendini geliştirmelidir. Buna rnek bir tasarım da; tuğla kaplı bir yolda rampa aşağı hareket eden araçların kaymasını önlemek için zemin kaplama tuğlasının üst düzeyini parçalayıp, bu yüzeyi pütürlü bir hale getirip, kaymayı önleyen kaplama tuğlası üretimidir.

KAYNAKLAR

- 1- AKTAN, S.,1992, “Yapı Üretiminde Kalite”, Yayınlanmamış Derlemeler,İstanbul, s.6.
- 2- ARAL, N., 1979, “Yapı Üretiminde Proje Yönetimi İçin Üretkenlik Kavramına Dayalı Bir Değerlendirme Modeli”,İTÜ Mim. Fak. Yayınları, İstanbul.
- 3- ARTAN, S., 1989, “Personel Yönetimi”, 2.Baskı, Gül Matbaası, İstanbul, s.41.
- 4- ATALAY, İ.D., 1985, “Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri”, Cihat Matbaası, İstanbul, s.13.
- 5- AYDINCEREN, K.,Ocak 1993, “Toplam Kalite Yönetimi”, Önce Kalite Dergisi,Sayı:2, s.53.
- 6- BEYAZIT, BERKÖZ, UMUR, 1977, “Performans Terminolojisi”, İTÜ Mim. Fak. Araştırma Kurum Bülteni, Sayı:2, İstanbul, s.7.
- 7- BİRGEN, T., Temmuz 1994, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Eğitimi”,Önce Kalite Dergisi, KALDER Yayını, Sayı:8, İstanbul, s.28.
- 8- ÇEZİK, O.A., 1978, “İnşaat Yönetiminde Nitelik ve Denetimi”, TÜBİTAK Araştırma Yayınları, s.45.
- 9- DUNCAN, THORPE, SUMNER, 1990, “Quality Assurance in Construction”, Gower Publishing Comp., G.B., p.p.20-38.
- 10- ERDOĞAN, İ., 1987, “İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik”, 3.Baskı, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, s.133.
- 11- ERKUT, H., 1992, “Verimlilik ve Özendirme”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:4, İstanbul, s.20.
- 12- ERSEN, H., Nisan 1996, “Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi; Verimli ve Etkin Olmanın Yolu”, 1.Baskı, Yön Matbaacılık, İstanbul, s.18-134.
- 13- ESER, L., 1967, “Ön Yapım Endüstrileşmiş Yapı”, İTÜ Mim. Fak.Yayını, İstanbul, s.1-3.

- 14- EYÜCE, A., "1979, "Yapım Sistem ve Süreçlerinin Tasarımı İçin Yöntem Önerisi",E.Ü.G.S.F. Mim. Böl.(Y.L. Tezi), İzmir, s.16-19.
- 15- GARVIN, D.A., Kasım 1987, "Competing on the Eight Dimensions of Quality",Harvard Business Review ,p.p.101-109.
- 16- GRAYSON, C.J., O'DELL, C., 1988, "Amerikan Business", Free Press, New York, p.p.5.
- 17- HARRIS, D., DESİMONE, D., 1994, "Human Resources Development", The Dryden Press,USA, p.p.327.
- 18- HERSEY, P.,BLANCHARD, K.H.,1979, "Management and Organizational Behavior",Englewood Cliffs, Printice-Hall, p.p.22.
- 19- "Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi", Kasım 1996,Sayı:1,s.8.
- 20- Işıklar Holding A.Ş. "Personel Değerlendirme & Geliştirme Eğitimi",26 Kasım 1996, İstanbul.
- 21- İTÜ İşletme Mühendisliği Toplam Kalite Araştırma Komitesi, Eylül 1994.
- 22- KASSABAUM, G. , 1967, "Construction for Early and Contining Control",A.I.A. Journal, p.p.57-65.
- 23- KAVRAKOĞLU, İ., 1994, "Toplam Kalitenin Temelleri", Önce Kalite Dergisi, Sayı:1, İstanbul, s.37.
- 24- KAVRAKOĞLU, İ., 1996, "Toplam Kalite Yönetimi", 3.Baskı, KALDER Yayınları, İstanbul, s.9-58.
- 25- KOBU, B., 1992, "Endüstriyel Kalite Kontrol", İ.Ü. Yayınları, No: 2763, İstanbul.
- 26- KÖKÇÜ, K., 26 Şubat 1995, "İnsan Kaynakları", Milliyet Gazetesi, İstanbul, s.10.
- 27- KURTULUŞ, K., 13 Ekim 1994, "Stratejik İnsan Kaynakları Semineri", Seminer Notları, İstanbul, s.1.
- 28- ONURAL, C., Nisan 1994, "Toplam Kalite İlk Adım Politikasını Oluşturmaktır", Anahtar, Sayı:64, s.4.
- 29- ORHON, İ., 1976, "Yapı Üretim Organizasyonlarının Etkililiği Artırmak Amacı ile Haberleşmede Problem Noktaların Saptanması İçin Kullanılabilecek Bir Yöntem", İTÜ Mim. Fak. ,(Doktora Tezi).
- 30- ÖNSÖZ, E., 1994, " Şirket Kalitesi", Önce Kalitesi Dergisi, Sayı:1.

- 31- ÖZBİLEN, D.A., 1967, "Türkiye 'de Yapının Objektif Kalitesi ile İlgili Bir Etüd", İTÜ Mim. Fak. Y.A.K. Seri Araştırmalar, İstanbul, s.5.
- 32- PALMER, M., WINTERS, K.T., 1993, "İnsan Kaynakları", 1.Baskı, Rota Yayınları, (Çev.: Doğan Şahinler), İstanbul, p.p.7-135.
- 33- REEVES, C.A., Temmuz 1994, "Defining Quality: Alternatives and Implications Academy of Management Review", p.p.419-445.
- 34- Renault Mais Sistem Organizasyon ve Kalite Total Müd., 1993, "Toplam Kalite Politikasına Giriş", İstanbul, s.47.
- 35- SABUNCU, M., Ocak 1993, "Değişim ve Kalite Düşüncesi", Önce Kalite Dergisi, Sayı:2, s.8.
- 36- SIBSON, E.B., Kasım 1990, "İşletmelerdeki İşgücü Verimliliğinin Arttırılması", B.T. Yayınevi, (Çev: Sinan-İnci Artan), İstanbul, s.25.
- 37- SOYSAL, A., Mayıs 1992, "Kalite Kavramındaki Gelişmeler ve Kalite Güvencesi Sistemi", MESS Seminer Notları.
- 38- TAN, S., "Ergonomik Bir Yönetim Tarzı, Toplam Kalite Yönetimi", MPM Yayınları, No:570, s.20.
- 39- TAŞKIN, Nisan 1994, "Kalite Bir Yaşam Tarzıdır", Anahtar, Sayı:64, s.4.
- 40- Technical Research Centre of Finland, 1985, Laboratory of Building Economies.
- 41- Türk Standartları Enstitüsü, 1988,ISO 9000 İTS 6000 Seri Standartları.
- 42- TÜRKMEN, İ.,1992, "Etken İletişim Modeli", MPM Yayınları, No:480, Ankara,s.3.
- 43- UMUR, C.,1980, "Yapı Bileşeninin Kalitesini Belirleyen Amaçlayan Bir Standartlaştırma Yaklaşımı",İ.Ü.(Doktora Tezi),İstanbul, s.5-6.
- 44- YUMAK, H., Nisan1994, "Toplam Kalite İçinde Yönetimin Rolü", Önce Kalite Dergisi, Sayı:7, s.31-35.
- 45- WALKER, J., 1992, "Human Resources Strategy", Mc Grow Hill Book Comp.,New York, p.p.196.
- 46- WERTHER,B.W., DAVIS, K., 1981, "Personel Management Human Resources", Mc Grow Hill, New York, p.p.87.

EKLER

1) ŞEKİL E.1. Işıklar Holding Şirketler Topluluğuna Bağlı-----
NIGBAŞ İş Tarifi Örneği

2) ŞEKİL E.2. Işıklar Holding A.Ş. Performans Değerlendirme & Geliştirme-----
Formu Örneği

3) ŞEKİL E.3. Işıklar Holding Performans Yönetimi Akış Şeması-----

4) ŞEKİL E.4. Işıklar Holding Performans Değerlendirme Programının-----
Diğer Programlarla İlişkisi Şeması

ÖZGEÇMİŞ**DOĞUM TARİHİ** : 31.08.1973**DOĞUM YERİ** : AMASYA**EĞİTİM** : 1984-1991 AMASYA ANADOLU LİSESİ
: 1991-1995 Y.T.Ü. MİMARLIK FAK. MİMARLIK BÖL.
: 1995-1997 Y.T.Ü. FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**MİMARLIK ANABİLİM DALI****YAPI PROGRAMI****DİLİ** : İNGİLİZCE

KONTROLLENDİRİLMİŞ

İN VANI	: Etüd Proje Şefi
ORUMLULUK ALANI	: Görev alanına giren tüm üniteler.
ORGANİZASYON	: Teknik Müdüre karşı sorumlu olarak çalışır.
GÖREV TANIMI	: Taahhüt edilen işle ilgili olarak gerekli etüd çalışmalarını yapmak ve bu çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda projelerini hazırlamak, hazırlanan projelerin uygulanması sırasında ilgili birimlerle koordinasyonu sağlayarak işin projeye uygun bir şekilde yürütülmesinde işbirliği yapmak.

GÖREV VE YETKİLERİ :

- İş sahibi firma veya kuruluş ile uygulanan proje ile ilgili olarak sağlam bir diyalog kurmak,
 - Taahhüt edilen işle ilgili gerekli etüd çalışmalarını yapmak,
 - Yapılan etüd çalışmalarına istinaden, işle ilgili avan projeleri hazırlamak,
 - Hazırlanan avan projelerle, iş mahallinde gerekli etüd ve tetkikleri yapmak,
 - Avan projelerin hazırlanmasını takiben bunların ilgili merciilerce onaylanmasını sağlamak,
 - Onaylanan avan projelerine göre asıl projeleri hazırlamak,
 - Hazırlanan asıl projelerin bir kopyasını, dökümleri yapılmak üzere, Teknik Müdürlük kanalı ile, İşletmeler Müdürlüğüne intikalini sağlamak (Prefabrik Yapı Elemanları için).
 - İnşaatla ilgili olarak, inşaat ruhsatlarının alınmasına esas olacak tüm belgeleri hazırlamak,
 - Hazırlanmış olan projelerin fenni sorumluluğunu yüklenmek,
- 0- Klasik sistemdeki mimari projelerin prefabrik sisteme uygulamasını yapmak,
 - 1- Statik ve betonarme hesaplarını, prefabrik sisteme göre yaptırmak,
 - 2- Her türlü mimari, betonarme projeleri ile bunların detay projelerini hazırlamak (vaziyet planları, tatbikat projeleri v.s.),
 - 3- Projelerin uygulanması sırasında, İnşaat Şantiye Şefliği ile koordineli çalışmak,
 - 4- Çizilen projelerin ozalit çekimlerini yaptırmak,
 - 5- Mevcut projelerin arşivlenmesini sağlamak,
 - 6- İhaleye hazırlık aşamasında gerekli metraj ve keşifleri çıkarmak,
 - 7- Prefabrike inşaat sistemleri konusunda araştırmalar yapmak, konu ile ilgili yönetmelik, tüzük ve standartları takip etmek,
 - 8- Gerektiğinde hakedişleri hazırlamak,
 - 9- Yurt içinde düzenlenen fuarlarda, NİĞBAŞ'ın tanıtılması amacıyla kurulacak standların hazırlanması ile ilgili dizayn çalışmalarını yapmak,

ZİRLAYAN	ONAY	Departman Kodu	410
Nalan ŞEN Geni Sistem Analisti	Burkay EREN Genel Müdür	Revizyon Tarihi / No	01.07.1995 / 1

GÖREV
TANIMLARI

NİGBAS
KONTROLLÜ KOPYA

- 20- Bu görevleri yerine getirirken, proje bürosunun imkanları nisbetinde, bilgisayar sisteminden azami derecede yararlanmak,
- 21- Yönetim pozisyonunda bulunanların ortak nitelikteki genel görevlerini yapmak,
- 22- Teknik Müdür tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak,
- 23- Kendi birimini ilgilendiren prosedürleri uygulamak.

SORUMLULUĞU

Etüd-Proje Şefi, verilen talimatlara uymak, talimatlarla verilen görevleri yapmak, iş ilişkileri kurmak ve geliştirmekle yükümlü olup, aksine davranışlardan sorumludur.

BU KADROYA ATANACAKLARDA ARANACAK ÖZEL NİTELİKLER :

- a) En az 4 yıllık yüksek okul mezunu olmak, (İnşaat Mühendisliği-Mimarlık)
- b) En az 3 yıllık proje ve şantiye tecrübesi olmak,
- c) Bir yabancı dili iyi derecede bilmek.(Tercihen)

HAZIRLAYAN	ONAY	Departman Kodu	410
Nalan ŞEN İşlem Sistem Analisti	Burkay EREN Genel Müdür	Revizyon Tarihi / No	01.07.1995 / 1

GÖREV
TANIMLARI

ÜN VANI : Şantiye Şefi (İnşaat)
SORUMLULUK ALANI : Görev alanına giren tüm üniteler.
ORGANİZASYON : Teknik Müdüre karşı sorumlu olarak çalışır.
GÖREV TANIMI : Şirketin taahhüt ettiği projelendirilmiş işlerin, işin başlangıcından bitirilip teslim edilmesine kadar geçen süre içerisinde, bu işle ilgili tüm işleri (teknik-idari) yerine getirmek.

GÖREV VE YETKİLERİ :

- İnşaatla ilgili olarak, şantiye ekibinin gerekirse taşeronun teminini sağlamak,
- Şantiyelerde kullanılan veya kullanılacak malzemenin tesbitini yaparak, temini için gerekli birime siparişi bildirmek,
- Mevcut projelere göre, ekip teminini ve malzeme kullanımı işlemlerinin uygun zamanlamayla idari, fenni ve şartnamesine uygun şekilde ve en karlı/ekonomik olarak yürütülmesini sağlamak, işin zamanında veya zamanından önce bitirilmesini gerçekleştirmek,
- İşin yapılışı esnasında işverenle (iş sahibi ile) uygun ve gerekli diyalogu sağlayarak yapılan işi beğendirmek ve NİGBAS'ı en iyi şekilde temsil etmek,
- Yapılan işle ilgili hakedişleri tanzim ederek takibini yapmak,
- Şantiyeye ait malzeme ve ekipmanın korunması için gerekli tedbirleri almak,
- İşin bitiminde kesin hesapları çıkarmak,
- İşin bitiminde geçici ve kesin kabul işlemlerini yürütmek,
- Şirket nezdinde diğer şantiyelerde kontrol görevi verildiğinde bu görevlerin gereklerini yerine getirmek,
- Taşeron marifetiyle yapılan işlerde, ileride doğacak ihtilafların giderilebilmesine esas olmak üzere puantajları tutmak,
- Şantiyeleri karlı durumda tutmak için maliyetleri düşürücü çalışmalarını yapmak,
- Şantiyelerde iş emniyeti ve iş güvenliğini sağlayıcı tedbirleri alarak uygulanmasını kontrol etmek,
- Teknik Müdürün vereceği benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak,
- Yönetim pozisyonunda bulunanların ortak nitelikteki görevlerini yapmak,
- Kendi birimini ilgilendiren prosedürleri uygulamak.

SORUMLULUĞU :

Şantiye Şefi (İnşaat), verilen talimatlara uymak, talimatlarla verilen görevleri yapmak, iş ilişkileri kurmak ve geliştirmekle yükümlü olup, aksine davranışlardan sorumludur.

İÇ KADROYA ATANACAKLARDA ARANACAK ÖZEL NİTELİKLER :

En az 4 yıllık yüksek okul mezunu olmak, (Mühendislik, Mimarlık, İnşaat)

En az 3 yıl şantiye tecrübesi olmak,

İRLAYAN	ONAY	Departman Kodu	420
ilan ŞEN Sistem Analisti	Burkay EREN Genel Müdür	Revizyon Tarihi / No	01.07.1995 / 1

ŞEKİL E.2.



Işıklar holding a.ş.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve GELİŞTİRME FORMU

PERSONELİN
ADI VE SOYADI

BÖLÜMÜ

ÜNVANI

GÖREVİ

KIDEMİ

DEĞERLENDİRME TARİHİ :

2. İşbilgisi ve Yetenekleri açısından Gelişmesi gereken yönleri

3. Kariyer Hedefleri : Önümüzdeki süreçte gelişme imkanları nelerdir?
Ek sorumluluk alabilir mi?

Kısa vadede (iki yıl) :

Uzun vadede (iki yıl sonrası) :

4. Eğitim İhtiyaçları : Önümüzdeki yıl içinde ihtiyaç duyulan eğitimler

Fonksiyonel Lisan Yöneticilik Diğer

TC YÖREKAP KURUMU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

5. Onay : Yapılan değerlendirmenin onaylanması

Personelin
Adı ve Soyadı

Yöneticinin
Adı ve Soyadı

Grup Başkanı
Adı ve Soyadı

İmza:

İmza:

İmza:

Tarih:

Tarih:

Tarih:

Bu bölüm sadece yöneticiler için doldurulacaktır.

Planlama İşini zamanında tamamlayabilecek programlar yapabilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organize Etme Doğru zamanda ve doğru kişilerle düzenli çalışabilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönlendirme Becerisi Çalışanları harekete geçirmek ve teşvik etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrol Etme Becerisi İşinin gerektirdiği kontrol sistemlerini uygulaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karar Verme Değişen çalışma koşullarına ve hedeflere göre doğru karar vermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorunların Üstesinden Gelme Zamanında ve etkin bir şekilde çalışma düzeninin aksamamasını sağlama Proaktif davranabilme becerisinde olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim Yeteneği Bölümler arası ve yönetim ile ilgili bilgi akışında etkin olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaratıcı Olma Yeteneği Yeni, yapıcı ve uygulanabilir düşünceler getirmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öncelikleri Saptama İşler arasındaki ilişkilere ve sonuçlarına göre sürekli düzenleme yapması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderlik Çalışanları istenen yeni hedeflere doğru yönlendirebilme, onlara örnek olabilmeye, hedeflere ve bölümüne sahip çıkabilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geliştirme ve Eğitim Çalışanlarının gelişebilmesine ve eğitimlerine önem vermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlarını Değerlendirebilme Çalışanlarının gelişmelerini tarafsız bir gözle değerlendirebilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

T3

Toplam 3

Değerlendirme
Genel Toplam (T1 + T2 + T3)

96 Üstü	81 - 95	65 - 80	50 - 64	49 Altı

A
Olağanüstü

B
Çok Başarılı

C
Başarılı

D
Geliştirilmeli

E
Başarısız

Ek Düşünceler:

Personelin Düşünceleri :

Değerlendirilemedi veya
Beklenenin çok altında

2. Beklenenin altında

3. Beklenen Seviyede

4. Beklenenin üstünde

İş Bilgisi İşini yerine getirmede gereken iş bilgisine sahip olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş Kalitesi İşin zamanında, düzenli olarak yapılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşine Bağlılığı ve İlgisi İşini sevmesi, kendini işine vermesi ve kendini motive etmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araç ve Gereç Kullanımı İşinin gerektirdiği araç ve gereçleri kullanabilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esneklik Değişen çalışma koşullarına ve hedeflerine uyum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelişme Potansiyeli Mevcut işinde gelişme göstermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yazılı ve Sözlü İletişim Yeteneği Bilgi akışının sağlanmasında yazılı ve sözlü ifade yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş miktarı ve Verimliliği Kendisine verilen işleri sonuçlandırma hızı ve miktarı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnsiyatif Kullanma Sürekli nezaret edilmeksizin çalışabilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorumluluk Alma Görevinin gerektirdiği sorumlulukları üstlenebilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öneri Getirme ve Yaratıcılık Sorunların çözümlenmesi için öneri yeni fikirler getirebilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlı Çalışma İşlerinin zamanında tamamlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Takım Çalışması Arkadaşları ile birlikte etkin ve uyum içinde çalışabilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma Yönü Kendisini ve işini geliştirmeye yönelik incelemeler yapması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

T1 Toplam 1

SOSYAL VE İNSAN İLİŞKİLERİNDEKİ BECERİLERİ

İletişim Kurma Becerisi Çalışma ortamının gerektirdiği organizasyon içi ve dışı ilişkilerde etkin olabilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yardımlaşma İş ilişkilerinde gereken işbirliğini yerine getirmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dış Görünüm ve Davranışlar Şirketini temsil etme konusunda hassas olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

T2 Toplam 2

Değerlendirme
Genel Toplam (T1 + T2)

60 Üstü	51 - 59	42 - 50	33 - 41	32 Altı

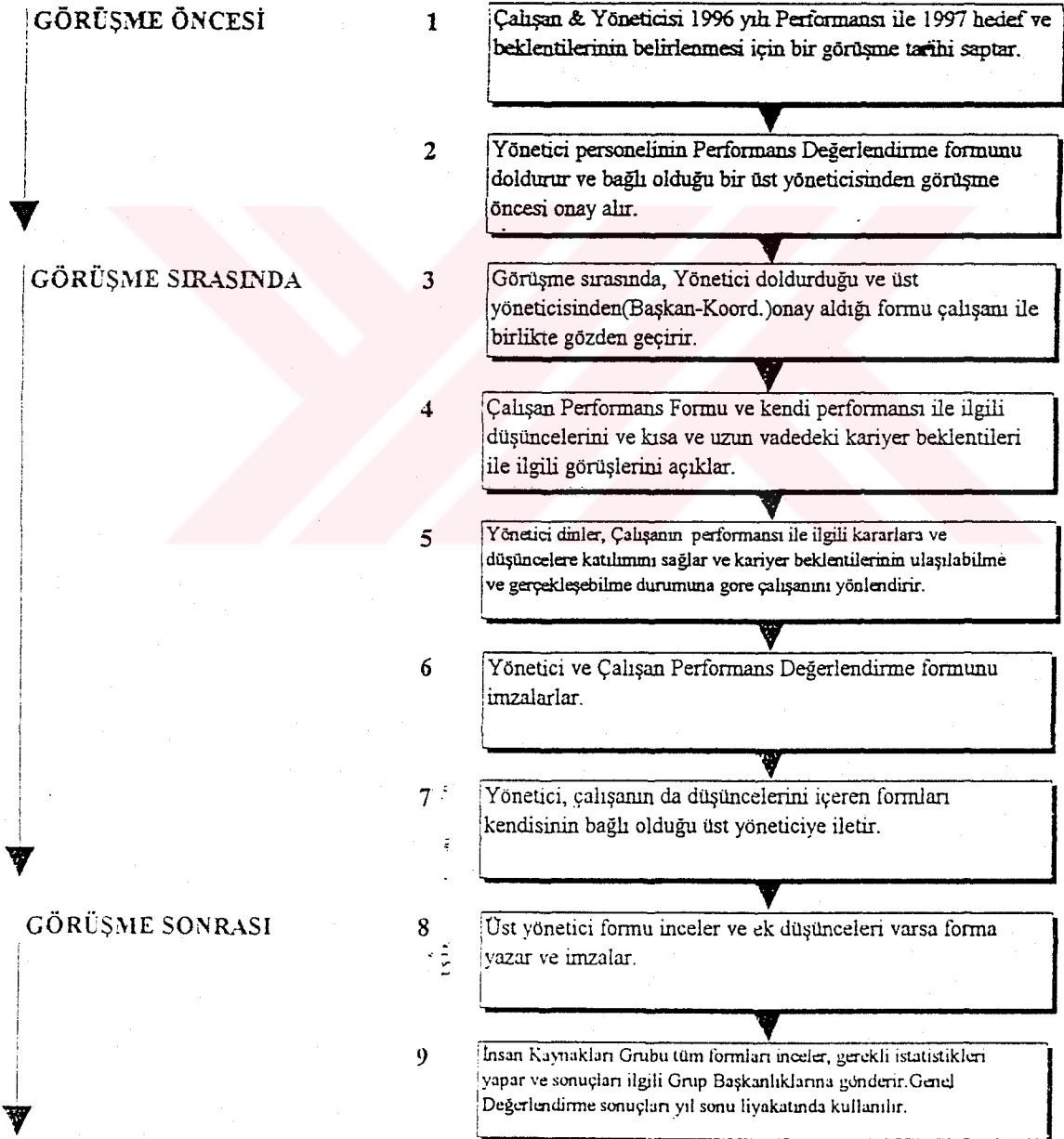
A Olağanüstü B Çok Başarılı C Başarılı D Geliştirilmeli E Başarısız



SEKİL E.3.
IŞIKLAR HOLDİNG A.Ş.

ÇALIŞANLARIN "PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME PROGRAMI"

**PERFORMANS YÖNETİMİ
AKIM ŞEMASI**





PERFORMANS DEĞERLENDİRME PROGRAMININ DİĞER PROGRAMLARLA İLİŞKİSİ

