



**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İNŞAAT SEKTÖRÜ ŞANTİYELERİNDE BÖLGESEL OLARAK
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ**

GİZEM TUNÇ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
PROF. DR. RIFAT AKBIYIKLI**

DÜZCE, 2021

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNŞAAT SEKTÖRÜ ŞANTİYELERİNDE BÖLGESEL OLARAK
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

Gizem TUNÇ tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Rıfat AKBIYIKLI

Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Rıfat AKBIYIKLI

Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Latif Onur Uğur

Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Hakan Kuşan

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 28/01/2021

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

28 Ocak 2021

Gizem TUNÇ



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimimde ve bu tezin hazırlanmasında gösterdiği her türlü destek ve yardımdan dolayı çok değerli hocam Prof. Dr. Rıfat Akbıyıklı'ya, Düzce Üniversitesi Teknolojisi Fakültesi İnşaat Mühendisliği Bölümü hocalarına, teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

28 Ocak 2021

Gizem TUNÇ



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	2
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	2
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ.....	3
2.2.1. Klasik Kuram	3
2.2.2. İnsani İlişkiler Yaklaşımı (Neo Klasik Dönem).....	5
2.2.3. Personel Yönetimi	6
2.2.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	6
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	7
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMLARI.....	7
2.4.1. İdari Kapsam.....	7
2.4.2. Teknik Kapsam	7
2.4.3. Davranışsal Kapsam	8
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	8
2.5.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi	8
2.5.2. Personel Seçimi ve Yerleştirilmesi.....	8
2.5.3. Personelin Eğitimi ve Gelişimi	9
2.5.4. Ücret ve Ödül Yönetimi.....	10
2.5.5. Performans Değerlendirme ve Motivasyon	11
2.5.6. Kariyer Planlama	12
3. ŞANTİYELER.....	13
3.1. ŞANTİYENİN TANIMI.....	13
3.2. ŞANTİYE ÇEŞİTLERİ	13
3.2.1. Yapı Şantiyesi	13
3.2.2. Köprü Şantiyesi	14
3.2.3. Havaalanı Şantiyesi.....	14
3.2.4. Hastane Şantiyesi	14
3.2.5. Baraj Şantiyesi.....	14
3.2.6. Karayolları Şantiyesi	15
3.2.7. Metro Şantiyesi.....	15
3.2. ŞANTİYENİN KURULUMU	15
3.3. ŞANTİYE YÖNETİMİ.....	16
3.4. ŞANTİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	17
3.4.1. Şantiyelerde İşçi İhtiyacının Belirlenmesi ve İşe Alım Süreci	18
3.4.2. Şantiyede İşçilerin Eğitimi	19

3.4.3. Şantiyede İş Tatmini, Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki	19
4. ŞANTİYELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI	21
4.1. ANKETİN AMACI VE YÖNTEMİ	21
4.2. ANKET ÇALIŞMASI BULGULARI.....	21
5. BULGULAR VE TARTIŞMA	33
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	39
7. KAYNAKLAR.....	40
ÖZGEÇMİŞ.....	42



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. İnsan kaynakları müdürünün organizasyon şemasındaki yeri.	2
Şekil 3.1. Şantiye organizasyonu hiyerarşi tablosu.	17
Şekil 3.2. Motivasyon-iş tatmini-performans arasındaki ilişki.	20
Şekil 4.1. 1. Soru.	22
Şekil 4.2. 2. Soru.	22
Şekil 4.3. 3. Soru.	23
Şekil 4.4. 4. Soru.	23
Şekil 4.5. 5. Soru.	24
Şekil 4.6. 6. Soru.	24
Şekil 4.7. 7. Soru.	25
Şekil 4.8. 8. Soru.	25
Şekil 4.9. 9. Soru.	26
Şekil 4.10. 10. Soru.	26
Şekil 4.11. 11. Soru.	27
Şekil 4.12. 12. Soru.	27
Şekil 4.13. 13. Soruya verilen yanıtlar 1.	28
Şekil 4.14. 13. Soruya verilen yanıtlar 2.	28
Şekil 4.15. 13. Soruya verilen yanıtlar 3.	29
Şekil 4.16. 13. Soruya verilen yanıtlar 4.	29
Şekil 4.17. 14. Soruya verilen yanıtlar 1.	30
Şekil 4.18. 14. Soruya verilen yanıtlar 2.	30
Şekil 4.19. 14. Soruya verilen yanıtlar 3.	31
Şekil 4.20. 14. Soruya verilen yanıtlar 4.	31
Şekil 4.21. 15. Soru.	32
Şekil 5.1. İK birimi bulunduran firmaların şirket türü.	33
Şekil 5.2. İK birimi bulunduran firmaların projelerdeki konumları.	34
Şekil 5.3. İK birimi bulunduran firmalarda çalışan personel sayıları.	35
Şekil 5.4. İK birimi bulunduran firmaların inşaatını gerçekleştirdiği yapı türleri.	35
Şekil 5.5. İK birimi bulunduran firmaların mesleki eğitim verdirme durumu.	36
Şekil 5.6. İK birimi bulunduran firmalarda ödül sistemi varlığı.	37
Şekil 5.7. İK birimi olan firmalarda iş güvenliği çalışmalarının varlık durumu.	37
Şekil 5.8. İK biriminden sorumlu kişinin mezun olduğu bölüm.	38

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 2.1. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar.....	7
Çizelge 3.1. Motive ve demotive edici durumlar.....	20
Çizelge 4.1. Anket sorularının ait olduğu konu başlıkları.	21



KISALTMALAR

İKY
İK

İnsan Kaynakları Yönetimi
İnsan Kaynakları



ÖZET

İNŞAAT SEKTÖRÜ ŞANTİYELERİNDE BÖLGESEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

Gizem TUNÇ

Düzce Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Rıfat AKBIYIKLI

Ocak 2021, 41 sayfa

Sanayi devrimi sonrasında insanlar toplu olarak çalıştırılmaya başlanmış ve insan gücünün üretimdeki önemi ve etkisi uygulamalı olarak anlaşılmıştır. İnsan gücünü doğru yönetme ile daha çok verim elde edebilme amacıyla girişimler başlamış olup ilk zamanlar çalışanlara sadece personel gözü ile bakıldığı için personel yönetimi olarak anılan kavram insanın insan gibi görülmeye başlaması ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) olarak güncellenmiştir. İnşaat sektörü gibi yüz binlerce insana iş istihdamı sağlayan ve böylece insan kaynağından fazlası ile yararlanan bir sektörde de İKY önem kazanmıştır. Bu tez çalışmasında literatür araştırması yapılarak İKY ile alakalı yazılmış tezler ve makaleler incelenmiş, İKY'nin işlevleri açık olarak açıklanmıştır. İnşaat sektörü şantiyelerinde İKY hakkında yeterli çalışmanın yapılmadığı fark edilmiş olup bu eksikliği gidermek amacıyla bir anket çalışması hazırlanıp bu anket çalışması şantiyelerde çalışan teknik personel konumunda olan yaklaşık 120 kişiye uygulanmıştır. Anket çalışmasının bulguları açıklanarak şantiyelerde İKY ile alakalı yapılabilecekler hakkında görüş ve öneriler bildirilmiştir.

Anahtar sözcükler: İnsan kaynakları yönetimi, Personel yönetimi, Şantiye.

ABSTRACT

REVIEW OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT REGIONALLY IN THE CONSTRUCTION SECTOR

Gizem TUNÇ

Duzce University

Graduate School of Natural and Applied Sciences, Department of Civil Engineering
Master's Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Rifat AKBIYIKLI

January 2021, 41 pages

After the industrial revolution, people started to be employed collectively and the importance and effect of manpower in production was understood practically. Initiatives have been initiated in order to obtain more efficiency with the correct management of manpower, and the concept of personnel management, which was initially regarded as employees only from the perspective of personnel, was updated as Human Resources Management (HRM) with the beginning of seeing people as human beings. HRM has also gained importance in a sector such as the construction sector that employs hundreds of thousands of people and thus benefits more than human resources. In this thesis study, literature research was done and theses and articles related to HRM were examined and the functions of HRM were explained clearly. It was noticed that there were not enough studies on HRM in construction sector construction sites, and a survey study was prepared to eliminate this deficiency and this survey was applied to approximately 120 people working in the construction sites. By explaining the findings of the survey study, opinions and suggestions were given about what can be done about HRM at the construction sites.

Keywords: Construction site, Human resources management, Personnel management.

1. GİRİŞ

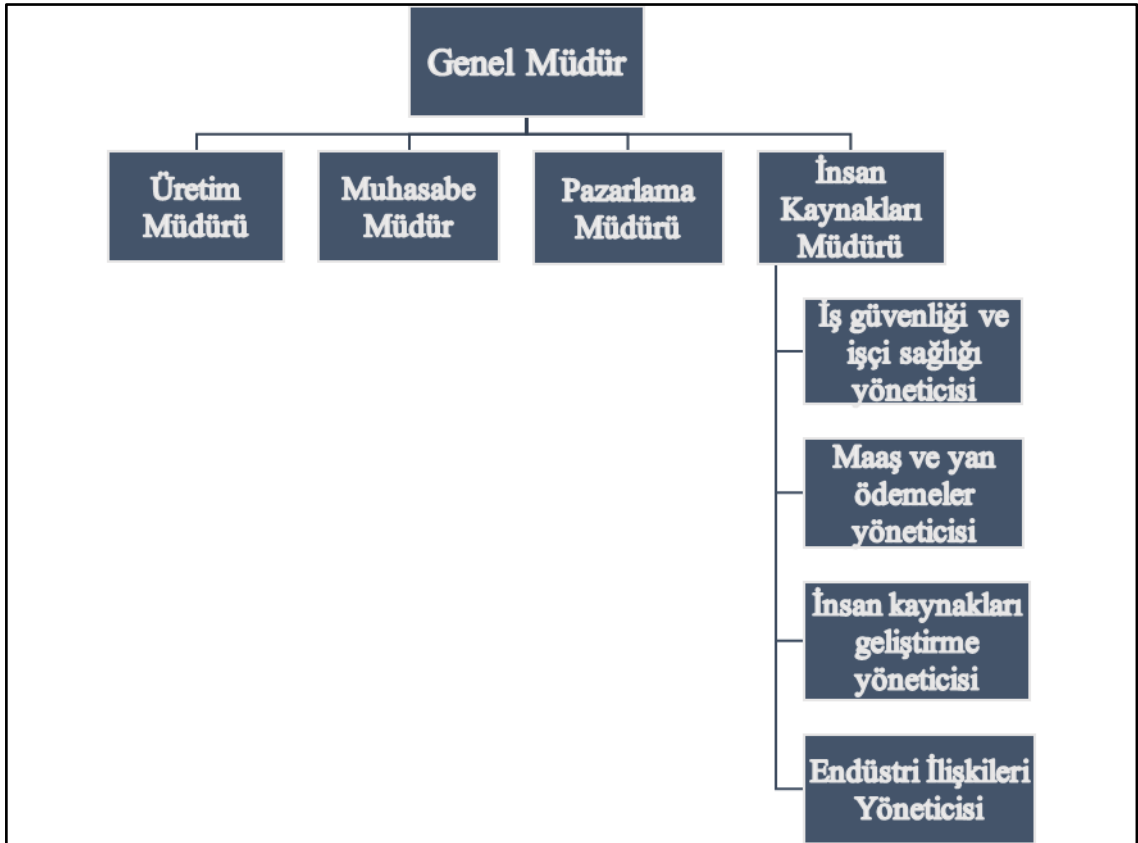
Günümüz çağında inşaat ve sanayi sektörü gibi üretimin ön planda olduğu sektörlerde insan gücünden fazlası ile faydalanılmaktadır. Bilim ve teknolojinin sürekli gelişim göstermesi ile firmalar arası artan rekabet, müşteri arayışı sonucunda firmalar kaliteli üretim yapmaya yönelmektedirler. Yüksek performans ve yüksek verime ihtiyaç duyan firmalar insan gücünü kullanmada artık daha profesyonel ve kalıcı yöntemleri tercih etmektedirler. Tüm bunların sonucunda ortaya çıkmış olan İKY departmanı firmaların hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynağını en doğru ve en iyi şekilde kullanarak birtakım faaliyetler yürütmektedir. İnsan kaynakları yönetimi departmanının görevleri; firmanın temel gücü olan insanı bulmak, seçmek, yerleştirmek, seçilen kişiyi eğitip geliştirmek, değerlendirmek, motivasyonunu ve performansını arttırmaktır [1].

İnşaat sektörüne dahil olan şantiyeler, bünyesinde yüzlerce iş kalemini ve binlerce insanı barındırmaktadır. Rekabetin kaçınılmaz olduğu inşaat sektöründe kendini yenilemeyen, güncelleyen firmaların uzun ömürlü olması düşünülemez. Uzun yıllar dayanabilecek yapıların inşası için kaliteli üretim teknikleri gerekmektedir. Kaliteli üretim teknikleri için de işini iyi bilen, tecrübeli, bilgili, motivasyonu yüksek kaliteli çalışan gerekmektedir. İnsan kaynağına çok fazla ihtiyaç duyulan şantiyelerde İKY önem arz etmektedir. Ancak yapılan literatür araştırmaları sonucunda bu alanda yeterli bir çalışmanın olmaması ve bu eksiğin giderilmesi amacıyla şantiyelerde İKY incelenmeye çalışılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi; firmaların, gelişen çağın ve teknolojinin gerisinde kalmaması ve stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için personel ihtiyaçları da göz önünde bulundurarak maksimum iş verimi elde etme amacıyla yapılan tüm çalışma ve faaliyetler olarak tanımlanabilir [2]. İnsan kaynakları yönetiminde hem personel hem kurum fayda kazanacak şekilde çalışmalar yürütülür. İnsan kaynakları yöneticisi insan kaynağını en iyi yönetim şekillerini kullanarak yönetmeye çalışır. Ülke bazında ele alındığında ise ülke içindeki firmaların çoğunluğu bu amaç ve sistem ile hareket ettiği var sayıldığında o ülkenin diğer ülkelere karşı daha güçlü konuma varılacağı gerçeğinin olmasıdır. İşte tam da bu sebepten İKY hem firma hem ülke bazında önem arz etmektedir. Şekil 2.1 ile bir kurumda organizasyon şemasında insan kayalarının konumu gösterilmiştir.



Şekil 2.1. İnsan kaynakları müdürünün organizasyon şemasındaki yeri.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

İKY ilk olarak Sanayi Devrimi ile Avrupa’da ortaya çıkmıştır. Bu dönemde buhar ile çalışan makineler kullanılmaya başlanmıştır. Firmaların büyümesi ve bununla birlikte personel ihtiyacının artması sonucunda İKY kavramı önem kazanmıştır [3].

İKY tarihçesi 4 ana dönem altında incelenebilir;

1. Klasik Kuram
2. İnsani İlişkiler Yaklaşımı (Neo Klasik Dönem)
3. Personel Yönetimi
4. İnsan Kaynakları Yönetimi [4].

2.2.1. Klasik Kuram

Klasik kuram ya da klasik yönetim anlayışı olarak anılmaktadır. Bu dönemde işçilerin ruhsal durumları ve sosyal hayatlarının işini etkileyemeyeceği düşünülerek işçiler birer makine olarak görülmüş ve insan psikolojisi ihmal edilmiştir. Bu anlayışın öncüleri Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol ve Max Weber’dir. Taylor düşüncesinin öncülüğünü Amerika’da, Fayol Fransa’da, Weber ise Almanya’da yapmıştır [4].

Taylor, yönetimi bir bilim olarak kabul etmiştir ve diğer bilim dalları gibi yönetimin de kanunlara, kurallara ve ilkelere dayanması gerektiğini söylemiştir. Taylor’ın düşüncesinin ana teması işçilerin verimliliğini arttırmak için yönetici tarafından işçinin üretim sırasında yapması gerekenleri ayrıntılandırılması, planlanması, örgütlenmesi ve kontrolünün sağlanması gerektiğidir. Taylor’a göre bir işi en iyi yapabilmek için sadece tek yol vardır. Yöneticinin görevi de işte bu yolu bulmak ve çalışanlara öğretmektir [5].

Klasik Kuram’ın bilimsel yönetim yaklaşımından sonraki yaklaşımı yönetim süreci yaklaşımıdır. Henry Fayol yönetim süreci yaklaşımını ortaya atarak yönetimi bir süreç olarak görmüştür. Fayol yapmış olduğu incelemeler sonucunda yönetimdeki sorunlara kaynak olacak bir yönetsel doktrine ihtiyaç olduğunu fark etmiştir. Ona göre yönetim okullarda ders olarak verilmelidir. İlk okuldan başlanarak yüksek okullar da dahil olacak şekilde müfredatta zorunlu dersler arasında yer almalıdır. Özellikle mühendislik öğrencilerinin yönetim alanında eğitim almalarını savunmuştur. Çünkü mühendisleri potansiyel yönetici adayları olarak görmüştür. Ancak müfredatta böyle bir dersin olmamasının sebebinin yönetsel bir doktrinin olmayışındır. Yani yönetim ile alakalı yeterli

kaynak mevcut değildir. Yönetime, kimse o zamana kadar derste öğretilecek bir kavram olarak bakmamıştır. Yönetimin uygulama ile öğrenileceğine inanılmıştır. Ancak Fayol bu durumun yetersiz olduğunu görmüş ve tecrübeli yöneticilerin prensiplerini ortaya koyarak bir doktrin oluşturulması gerektiğini söylemiştir ve bu amaç doğrultusunda 1916 yılında Genel ve Endüstriyel Yönetim adlı kitabını kaleme almıştır. Fayol bu kitabında bir kurumdaki işleri 6 başlık başlığa ayırmıştır. Bunlar: Teknik İşler, Ticari İşler, Mali İşler, Güvenlik İşleri, Muhasebe İşleri Yönetim İşleri. Bu işlerden en önemlisinin Yönetim İşleri olduğunu düşünen Fayol, yönetim işlerini de kendi içinde 5 faaliyete ayırmıştır. Bu faaliyetler; Planlama, Örgütlenme, Yürütme, Koordinasyon, Kontrol [6].

Fayol yönetimin ilkelerini 14 başlık altında incelemiştir.

- İş bölümünün yapılması
- Otoritenin sağlanması
- Disiplinin sağlanması
- Komuta Birliği
- Yürütme Birliği
- Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercihi
- Ücret
- Merkeziyet
- Emir Komuta Zinciri
- Düzen
- Hakkaniyet
- Çalışanlarda İstikrar
- Teşebbüs Fikri
- Çalışanlarda Birlik Ruhu [6].

Yönetime farklı bir bakış açısı getirip ilk defa yönetimi fonksiyonlara ve ilkelere ayıran Fayol bazı düşünürlerden olumlu bazılarından ise olumsuz eleştiriler almasına rağmen klasik dönemin üç büyük temsilcisinden biri olarak kabul görmüş ve düşünceleri günümüzde bile hala geçerli olabilmeyi başarmıştır [6].

Klasik dönemin son temsilcisi olan Max Weber, yönetimi bürokrasi yaklaşımı ile açıklamaya çalışmıştır. Bürokrasi karmaşayı ortadan kaldırarak düzeni sağlamak amacı ile ortaya çıkmıştır. Bürokrasi yaklaşımı 'ideal bürokrasi' kavramına dayanmaktadır. Weber ideal bürokrasinin ayırt edici özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamaya çalışmıştır

[7].

1. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü oluşturulmalıdır.
2. Açıkça belirlenmiş hiyerarşik yapı olmalıdır.
3. Örgütte uygulanacak soyut kurallar olmalıdır.
4. Örgüt içinde gayri şahsi ilişkiler olamamalıdır.
5. Personelin teknik yeteneklerine göre seçilmeli ve terfi ettirilmelidir.
6. Yasal yetki kullanılmalıdır.
7. İş ile işçi birbirinden ayrı tutulmalıdır.
8. Örgüte karşı olabilecek dış müdahaleler önlenmelidir.
9. Çalışanlara ücret veya maaş ödenmelidir.
10. Çalışanların iş güvenliği sağlanmalıdır.
11. Kayıt ve haberleşmenin yazılı olarak yapılması ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi olmalıdır [7].

2.2.2. İnsani İlişkiler Yaklaşımı (Neo Klasik Dönem)

İnsani ilişkiler yaklaşımı klasik yaklaşımdaki eksikleri gidermeye çalışmak için ortaya çıkmıştır. İnsani ilişkiler yaklaşımının klasik yaklaşımdan farkı insan ve insanlar arası ilişkilerin daha ön planda olmasıdır. Klasik yaklaşımda iş görenin performansı ve bunu etkileyen faktörler üzerinde durulurken insani ilişkiler yaklaşımında direkt olarak iş görenin bir insan olarak ele alınması ve incelenmesi söz konusudur. Yani klasik kuram üretim sürecinde insanı daha çok araç olarak görürken insani ilişkiler yaklaşımı insanı amaç olarak görmüştür [4]. Neo Klasik Dönem olarak da adlandırılan bu dönemin ilkeleri şunlardır;

1. Örgüt toplumsaldır.
2. İş gören ne kadar verimli ise örgüt de o kadar verimli olacaktır. Bu yüzden iş gören örgütün en üstün varlığıdır.
3. Çalışanlar (iş görenler) birer makine değildir. Duyguları, düşünceleri ve iradeleri olan varlıklardır. Bu sebepten ötürü çalışanlar kurumlara (örgütlere) sadece bedensel güçleri ilde değil zihinsel ve psikolojik güçleri ile de katkı sağlarlar.

4. İş görenler kendi aralarında gruplaşabilir. Bu doğal bir durumdur. Bu grupları dağıtmak yerine doğru bir şekilde yöneterek örgüte fayda sağlanabilir.
5. İş görenler örgütün kurallarına uymalıdır. Çalışma şekillerini bu kurallar çerçevesinde düzenlemelidirler.
6. Üstlerin iş görenleri denetlemesi sonucunda yapacağı yardımlar ile iş görenin mevcut durumunun iyi yönde ilerlemesi sağlanacaktır.
7. İş görenin temel ihtiyaçlarının dışında psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması çalışma azmini arttırır. Azimli iş gören işine daha iyi odaklanabilir [8].

2.2.3. Personel Yönetimi

II. Dünya Savaşı'ndan sonra personele olan ihtiyacın artması ile personele verilen önem de artmıştır ve firmalar personel yönetimi ile ilgili çalışmalarını arttırmıştır [9].

Personel yönetimi o yıllarda daha çok işçilerin maaş bordrolarının hazırlanması, sicil dosyalarının oluşturulması, senelik izinlerinin belirlenmesi, emeklilik işlemleri, vardiyanın düzenlenmesi, raporlu gün sayılarının kaydedilmesi gibi daha çok kayıt tutma sisteminden ibaretti. Firmalar çalışanlara sadece maliyet unsuru olarak bakmaktaydı. Tüm bunlar bir araya gelince personel yönetimi birçok alanda eksik kalmış ve yeni bir kavram ve üst model olan İnsan Kaynakları Yönetiminin çıkmasına neden olmuştur [9].

2.2.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

1980'li yıllardan sonra gelişen bilim ve teknolojiye sonra Personel Yönetimi kavramı yerini İnsan Kaynakları Yönetimine bırakmıştır. Sanayileşme ile kalite ve verimlilik ön plana çıkarak kurumlar arasındaki rekabetin boyutu değiştirmiştir. Teknolojik gelişmeler sonucunda bilgili ve becerikli çalışan ihtiyacı artmıştır. Tüm bu değişim ve gelişmeler sosyal toplumu da büyük ölçüde etkilemiştir. Haklarının farkında ve yeri geldiğinde sorgulayıcı bir toplum bilinci oluşmuştur. İşçiler artık bir maddi unsur değil de insan olarak görülmeye başlanmıştır. Personel yönetimi kapsamı ve içeriğini geliştirerek İnsan Kaynakları yönetimine dönüşmüştür. Durum bundan ibaret olunca ayakta kalıp hedeflerine ulaşmak isteyen firmalar personel yönetiminden insan odaklı yönetim biçimi olan İnsan Kaynakları Yönetimi şekline geçiş yapmışlardır [9]. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki belirgin farklı göstermek amacıyla Çizelge 2.2 oluşturulmuştur.

Çizelge 2.1. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar.

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklıdır.	İnsan odaklıdır.
İnsanı maliyet unsuru olarak görür.	İnsanı insan olarak görür.
İnsanı sadece çalışan olarak görür.	İnsanı işi yönlendiren biri olarak görür.
Durağan bir yapıdadır.	Dinamik (hareketli) bir yapıdadır.
Klasik yönetim anlayışları geçerlidir.	Modern yönetim anlayışları kullanılır.
Çalışanların izlenmesi söz konusudur.	Çalışanların yetiştirilmesi söz konusudur.
Dolaylı iletişim kullanılır.	Doğrudan iletişim kullanılır.
Karar alma süreci yavaştır.	Karar alma süreci hızlıdır.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki kurumdaki personelleri çağın ve teknolojinin standartlarına uygun olarak eğiterek bilgi ve becerilerini geliştirip onlardan maksimum verim elde etmek, ikincisi ise çalışanların her türlü ihtiyacını karşılayarak onlara mutlu çalışma ortamı sunmaktır [9].

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMLARI

İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsam, teknik kapsam ve davranışsal kapsam olmak üzere üç adet kapsamı vardır [10].

2.4.1. İdari Kapsam

İdari kapsam kendi içerisinde işçi ve işveren arasındaki ilişkiler, işçi sağlığı ve iş güvenliği, arşiv ve dokümantasyon olarak üç ana başlığa ayrılmıştır. Bunlardan ilki olan işçi ve işveren arasındaki ilişkiler olan personelin işe giriş ve çıkış işlemleri ile çalışma düzeninin sağlanması gibi işleri kapsamaktadır [10].

2.4.2. Teknik Kapsam

Bu kapsam aslında İKY'nin işlevlerini yani fonksiyonlarını içinde barındırmaktadır. İş analizinin yapılması, insan kaynakları planlaması, personelin seçimi ve yerleştirilmesi, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi işleri kapsamaktadır [10].

2.4.3. Davranışsal Kapsam

Davranışsal kapsam daha çok personelin kurum içindeki iletişim ve ilişkilerinden yola çıkarak ortaya çıkan durumları ifade etmektedir. Örgüt kültürü yani bireysellikten uzak birlik olma isteği, doğru iletişim, yüksek motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık yönetimi ve stres yönetimi gibi durumları kapsamaktadır [10].

2.5. İNSAN KAYNALARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca fonksiyonları aşağıda verilmiştir.

- Gerekli iş analizini yaparak firmanın personel ihtiyacının belirlenmesi
- Personel seçimi ve yerleştirilmesi
- Personelin eğitimi ve gelişimi
- Ücret ve ödül yönetimi
- Performans değerlendirme ve motivasyon
- Kariyer Planlama

2.5.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Personel ihtiyacını belirlemek demek gelecekte yapılacak olan işin miktarını öngörmek demektir. İnsan kaynakları yöneticisi geleceği planlarken geçmişten şimdiki zamana kadar olan iş miktarı ve personel verilerini kullanması gerekmektedir. Gerçek personel ihtiyacını belirlemek için belirli zaman aralığında bir işin tam anlamıyla yapılabilmesi için ne kadar personelin çalışması gerektiği bilgisini tespit etmek gerekmektedir. Bunun için de toplam iş yükü için gerekli zamanın bireysel iş yükü için gerekli zamanına bölünmesi gerekmektedir. Böylece gerekli personel ihtiyacı tespit edilmiş olacaktır [11].

2.5.2. Personel Seçimi ve Yerleştirilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevi olan personel seçimi ve yerleştirilmesidir. Personeli işe alma sürecinden önce insan kaynakları yöneticisi alım yapacağı departman için hangi niteliklere sahip kaç personele ihtiyaç olduğunu belirler. Bu bilgiler ışığında işe alım sürecindeki kriterlerini oluşturur. Asıl olay belirlenmiş olan kriterlere sahip elemanın nereden ve ne şekilde bulunacağıdır. Eleman bulmak için iç ve dış olmak üzere iki adet kaynak mevcuttur. İç kaynaklara örnek olarak firma bünyesinde boşalan bir pozisyon için yine firma bünyesindeki bir çalışanın transferi verilebilir. Günümüz çağında insan kaynakları yöneticileri dış kaynak olarak çoğunlukla iş ilanını yayın yapan

web sitelerini kullanmaktadırlar. Bu siteler yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamaktadırlar. İnsan kaynakları yöneticileri aradığı pozisyon için belirlemiş olduğu kriterleri web sitesindeki ilanda açıkça belirtir ve masa başından bilgisayar kullanarak vermiş olduğu ilanı takip eder. İlanı bakan ve başvuran kişi sayısını, başvuran kişilerin özgeçmişleri gibi birçok bilgiye de çok hızlı bir şekilde ulaşmış olur. Böylece ön eleme işini masa başında gerçekleştirmiş olur. Ön eleme işine başlayabilmek için kriterleri belirlemiş olmak gerekmektedir. Yöneticiler işe alacağı personelin öncelikle mezun olduğu bölümü kriterlerin en başına koyar. Daha sonrasında aradığı pozisyon için ne kadar bilgi birikimine sahip bir çalışan istiyor ise ona göre bir tecrübe süresi belirtir. Yabancı dil günümüzde olması zorunlu kriterlerin arasında yerini almış bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi hangi dilleri hangi seviyede konuşması gerektiğini belirtir. Bunların dışında alacağı pozisyona göre değişmekle birlikte hangi bilgisayar programını hangi düzeyde bilmesi gerektiği ya da eğer bir cihaz kullanması gerekiyorsa bunun bilgisi, personelin daha önceden çalışmış olduğu kurumlardaki çalışma süreleri, sahip olması gereken kişisel özellikler, personelin yaşı, sağlık durumu, ikametgâh adresi gibi kriterler de açıkça ilanda belirtilebilmektedir. Daha sonra takip ve inceleme süreci başlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi web sitesine koymuş olduğu ilana başvuran kişilerin özgeçmişlerine bakıp referansları ile görüşebilir ve bu sürecin sonunda mülakata çağıracağı kişileri belirleyebilmektedir. Mülakat sırasında personellere birtakım testler uygulanabilmektedir. Konsantre ölçüm testi, yaratıcılık testi, sabır testi, bilgi ve birikim testi, hafıza ve algı testi, zekâ testi gibi testler yapılabilmektedir. Yine mülakat sırasında personellere istek ve talepleri var mı diye sorular sorulabilmektedir. Bu sorulara verilen cevaplar bile personel hakkında detaylı bilgi içerebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi yapbozun parçalarını birleştirir gibi tüm detayları bir araya getirip dış çerçeveden bakarak doğru kişi ya da kişileri seçme işini tamamlamaktadır [12].

2.5.3. Personelin Eğitimi ve Gelişimi

İnsanların bir alanda uzmanlaşabilecek bilgi düzeyine ulaşabilmesi için yaptığı faaliyetlere eğitim denir. Eğitim süreci kişilerin karakterlerine etki ederek olay ve durumlara bakış açılarını değiştirir. Sorunlar karşısında daha az tedirgin ve daha çok çözüm odaklı davranmasını sağlamaktadır. Yani eğitim kişilerin zihinsel ve psikolojik gelişmelerine katkı sağlamaktadır. Personeller, kurum içinde üstlenmiş oldukları görevlerde daha verimli ve daha başarılı olabilmeleri için mesleki eğitim almaktadırlar. Firmalar eleman alma sürecini ne kadar doğru olarak gerçekleştirirlerse dahi firma gelişimi

için yeterli olamamaktadır. Teknolojik gelişmelerin son hızda devam ettiği çağımızda durağan kalmayı tercih eden firmaların ayakta kalma şansları günbegün azalmaktadır [13].

Personeller için iş yerinde 2 türlü eğitim uygulanmaktadır. Bunlardan ilki sosyalleşme ile işe yeni başlayan personelin diğer personeller ve yöneticiler ile kurduğu arkadaşlık sonucunda firma hakkında ve o firmada işlerin nasıl yürüdüğü hakkındaki bilgilerin öğrenmesidir. İkincisi ise direkt olarak personeli alanında geliştirmek, çağa ve teknolojiye uygun yüksek verimli bir personele dönüştürmek için verilecek olan mesleki eğitimlerdir [14].

Mesleki eğitim almış olan personel yapmış olduğu işlerde başarılar elde ettikçe daha özgüvenli ve motivesi yüksek birer personele dönüşebilmektedir. Ve yine bu sayede üretimin kalitesinin de artması ile birlikte gelen müşteri memnuniyeti firmanın özgeçmişine de büyük katkılar sağlamaktadır [13].

Firmalarda eğitime ihtiyaç duyulan durumlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

1. Yeni personellerin işe başlaması; işe yeni başlayan elemanların görevlerine en kısa sürede adapte olarak zaman kazanmaları için bir oryantasyon eğitimine tabi tutulular.
2. Mevzuat ve Yönetmeliklerdeki Değişiklikler
3. Terfii Durumları
4. Makine ve Hammadde Değişimi; Öncelikle olası iş kazalarının önüne geçmek için makinle kullanım yöntemlerini personellere iş güvenliği kuralları kapsamında gösterilmelidir [13].

Mesleki eğitimlerin dışında özellikle tehlike sınıfı yüksek olan sektörlerde yer alan firmaların işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri verilebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi iş güvenliği uzmanı ile sürekli irtibat halinde olup firma bünyesindeki tüm çalışanlara iş güvenliği ve acil müdahale eğitimi aldırabilmektedir. Çalışanların sağlıklarının korunması firmanın en önemli öncelikleri arasında yer alması gerekmektedir.

2.5.4. Ücret ve Ödül Yönetimi

Çalışanlar hak ettikleri çalışma koşulları sağlandığında ve hak ettiklerini düşündükleri ücreti almaları durumunda yaptıkları işten tatmin olurlar. Özellikle ücret iş tatminini

büyük ölçüde etkilemektedir. Kurumdaki diğer tüm çalışanların ücretleri arasında adil bir sistemin bulunması da iş tatminini etkilemektedir. Aynı düzeyde çalışan elemanların aynı maaşı almaması ya da daha alt düzeyde bir çalışanın üst düzeyde çalışan birinden daha fazlasını alması gibi adil olmayan durumlarda kurum içerisinde problemlere neden olabilmektedir. İşçiler ücretlerin hem kurum içi diğer çalışma arkadaşlarının ücretleri ile hem de farklı kurumlarda aynı pozisyondan çalışan işçiler ile karşılaştırıp hak ettiği maaşı almadığını sonucuna vardıklarında huzursuz olup istekli ya da isteksiz performans düşüklüğü yaşayabilmektedirler [15].

Çalışanların iş tatminini etkileyen diğer bir unsur da ödüldür. Ödül firma içinde başarı elde etmiş çalışanlara başarılarının karşılığı sonucunda taktir etme amacı ile verilir. Ödülün özellikleri aşağıda sıralanmıştır;

- Ödül, çalışarlarda olumlu bir algı yaratmalıdır ve çalışarl emeklerinin karşılığını aldıklarına inanmalıdır.
- Ödül, bireylerin onu elde edebilme için çaba sarf edeceği nitelikte olmalıdır.
- Ödül, hakkaniyet kurallarına uygun olarak dağıtılmalıdır.
- Ödül, çalışarlın gösterdikleri başarı ile doğru orantılı olup takdir özelliğini taşıması gerekmektedir [16].

2.5.5. Performans Değerlendirme ve Motivasyon

Belirli koşullar altında çalışan bir işçi, işini bitirdikten sonra elde ettiği başarı oranı onun aynı zamanda performans oranını belirlemektedir. Firmalar arasındaki artan rekabet sonucunda performans değerlendirme, İKY'nin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Firma içerisindeki çalışarlın yeteneklerini ve niteliklerini geliştirmeyi bir sorumluluk hatta bir vazife olarak görmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme kurumların hedeflemiş oldukları konuma erişme yolunda yapılan üretimlerin analiz edilmesidir. Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi olarak ilk önce insan kaynakları yöneticisinin ölçüt olarak kullanacağı kriterleri belirlemiş olması gerekmektedir. Kriterler, performansın düşmesi ya da yükselmesinde etkili olan her şeyi kapsamaktadır. Kriterler belirlendikten sonra doğru ve gerçekçi sonuca ulaşabilmek için insan kaynakları yöneticileri belirli standartları referans almaktadırlar. Bu standartlar nesnel ve gerçeğe uygun olmalıdır. Performans değerlendirmesine geçilmeden önce nasıl bir yol izleneceği hakkında bir plan oluşturulur. Bu değerlendirmenin hangi kişilere, ne zaman ve hangi yöntem ile uygulanacağını kararı verilir. Performans değerlendirme

süreci aşağıdaki sıralama ile açıklanabilir;

- Firmaların hedeflerini belirlemesi
- Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
- Yöntemin seçilmesi
- Standartlar ile sonucun karşılaştırılması [17].

Motivasyon, kişinin bir işi yapmayı istemesi sonucunda ortaya çıkan ve kişinin içinden gelip harekete geçiren güce denir. Her insanın belirli ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları gidermek için gösterdikleri bir çabası vardır. Firmalar personellerinin motivasyonlarını artırma kararı aldıklarında öncelikle çalışanların ihtiyaçlarını, istek ve taleplerini tespit etmeleri gerekmektedir. Personelleri değerli hissettirip adil davranmak, sorunları ile ilgilenmek, başkalarının yanında küçük düşürücü davranışlarda bulunmamak işe olan bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. İşe bağlı bir personel de yüksek motivasyon ile çalışıp iyi performanslar sergileyebilecektir [17].

2.5.6. Kariyer Planlama

Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca çalıştığı tüm firmalar ve o firmalardaki pozisyonları ile elde ettiği bilgi ve tecrübelerinin tümünü kapsamaktadır. Personeller bir işte belirli bir süre çalıştıktan sonra sektöre yeni girenlere göre daha bilgili ve tecrübeli olmaktadır. Bunun sonucunda düzenli olarak maaşları artıp pozisyonları da yükselmektedir. Personeller ilerde ulaşmak istedikleri hedefleri belirledikten sonra kariyerlerini bu doğrultuda planlamaları gerekmektedir. Sektörde saygı görüp iyi maaş alabilmek ve diğer kişiler ile arasında fark yaratarak öne geçebilmek için kariyer planlamasını yapmak şart olmaktadır. Kariyer planlanması personeli geliştirirken firmaya da katkılar sağlamaktadır. Daha nitelikli personel ile çalışmak firmanın kariyerini de olumlu olarak etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu gelişime katkı sağlamak için daha nitelikli personel yetiştirip ve elde olanları da firma bünyesinde tutmaya çalışmaktadır. Kariyer planlamasının amaçları aşağıda sıralanmıştır;

- Personellerin devamlı olarak gelişebilmesine olanak sağlamak
- Personellerin kariyerlerinde başarılı olmalarını sağlamak
- Personellerden maksimum fayda sağlamak
- İş başarısını devamlı kılıp firma bazında yükselmeyi sağlamak [18].

3. ŞANTİYELER

3.1. ŞANTİYENİN TANIMI

Şantiyeler, yapı üreten fabrikalardır ve yapıların üretilmesi aşamasındaki tüm faaliyetleri içinde barındırırlar. Şantiyeler aynı zamanda orada çalışan birçok işçi için geçici yaşam alanlarıdır. Şantiyeler; imalatların yapıldığı saha, mühendislerin-yöneticilerin ve diğer tüm teknik elemanların bulunduğu ofis bölgesi, malzemelerin istiflendiği depolar ve işçilerin konakladığı yatakhane bölgelerinden oluşmaktadır. Bazı büyük çaplı projelerin yapımının gerçekleştiği şantiyelerde beton üretimi şantiye içerisinde yapılmaktadır ve bu sebepten dolayı şantiye içinde bir ya da birden fazla beton santrali bulunabilmektedir. Böylesine kompleks bir alanı ve bu alandaki faaliyetleri içinde barındıran şantiyelerde şantiye planlaması, şantiye yönetimi, İKY, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması gibi çok önemli faaliyet bulunmaktadır.

3.2. ŞANTIYE ÇEŞİTLERİ

Yapının büyüklüğü ve özelliğine göre şantiyeler çok çeşitli hale gelmektedir. İnşaat türlerine göre şantiye türü oluşmaktadır. İnşaatlar genel olarak “Alt Yapı İnşaatı” ve “Üst Yapı İnşaatı” olarak 2 başlıkta ele alınmaktadır. Şantiyeler yapının çeşitliliğine göre çeşitlenmektedir [19].

- Yapı Şantiyesi
- Köprü Şantiyesi
- Havaalanı Şantiyesi
- Hastane Şantiyesi
- Baraj Şantiyesi
- Karayolları Şantiyesi
- Metro Şantiyesi

3.2.1. Yapı Şantiyesi

Yapı şantiyeleri uzun süreç isteyen inşaatlar için oluşturulur. Birçok iş kaleminin iş

gördüğü yapı şantiyeleri aynı zamanda en çok oluşturulan şantiye türleri arasındadır. Birçok insanın çalıştığı ve kademelerce yönetim sistem ağı olan yapı şantiyelerinde, işin güvenilir, ekonomik, hızlı ve estetik olarak tamamlanması amaçlanır.

3.2.2. Köprü Şantiyesi

Köprüler aralarında kara yoluyla ulaşım engeli bulunan iki yakadaki yolları birbirine bağlayan kagir, metal veya ahşap yapılarıdır. Maliyeti yüksek ve uzun ömürlü olan bu yapıların yenilenmeleri oldukça zor ve pahalı olmaktadır. Bu sebeple, köprülerin kalitesi yüksek olarak amaçlanarak inşaatları yapılmalıdır [20]. Ahşap, demir ve çelik, betonarme olmak üzere birçok köprü çeşidi bulunmaktadır. Bu köprülerin inşaat sürecinde, inşaat bölgesini kapsayan ve sınırlandırılmış alan, köprü şantiyesidir. Bu şantiye içerisinde yapının inşaatı için gerekli olan malzemeler, iş makineleri temin edilerek kontrol mühendisleri ve gerekli yöneticilerin kontrolünde işçiler tarafından köprülerin inşası gerçekleştirilir.

3.2.3. Havaalanı Şantiyesi

En güvenilir ve en hızlı aynı zaman da en pahalı ulaşım yolu olan hava yolu ulaşımı için, havaalanları inşa edilir. Bu havaalanı inşası süreci boyunca tüm saha ve kısmi ofis işleri havaalanı şantiyesi içerisinde yürütülür. Havaalanı şantiyeleri diğer tip şantiye tiplerine göre çok daha büyük alanda oluşturulmaktadır.

3.2.4. Hastane Şantiyesi

Hastaneler, paralı veya parasız insanlar için sağlık hizmeti verilen ve insanları hayatta tutmayı ve iyileştirmeyi görev edinen kamu veya özel kurumlardır. Bu sağlık kuruluşlarında çok fazla atık oluşması ve enerji üretimi tespit edilmesi sonrasında 1998 yılında yeşil hastane kavramı ortaya çıkmıştır. Çevre dostu olan yerleşim yerlerine şantiye oluşturularak çevre dostu yapı malzemelerinin bu şantiye alanında kullanılmasıyla yeşil hastanelerin oluşturulmasına zemin hazırlanır. Yeşil hastanelerin inşaat aşamasında çevre dostluğu olduğu gibi hizmet aşamasında da çevreye olan katkıları önemli ölçüde büyüktür [21].

3.2.5. Baraj Şantiyesi

Barajlar içme, kullanma ve sulama suyu temin etmek için ve aynı zamanda akarsu havzalarının hareketi ile barajlardaki suyun potansiyel enerjisi ile de hidroelektrik üretimi

için kullanılan yapılardır. Barajlar büyük bir şantiye alanının içerisinde inşa edilir. Baraj şantiyelerinde çeşitli barajlar inşa edilmektedir ve bu barajlar beton barajlar (Ağırlık barajları, payandalı barajlar, kemer barajları) ve dolgu barajlar (Toprak barajları, kaya barajlar, (hem toprak hem kaya barajlar) olmak üzere iki başlık altında gruplandırılır.

3.2.6. Karayolları Şantiyesi

Ülkemizde ulaşım için en çok karayolları kullanılmaktadır. Bu karayollarının inşaatına başlamadan önce gerekli şantiye oluşturulur. Şantiyenin oluşturulması için gerekli altyapı sağlanmalıdır. Güvenlik ve malzeme teminleri sağlanarak kalın ve ince agregalar serilip sıkıştırılarak asfalt dökümü gerçekleştirilir. Karayolları yapımında birçok kural ve esasa dikkat edilmelidir. Gerekli durumlarda işlevine göre katkı maddeleri eklenir.

3.2.7. Metro Şantiyesi

Yüksek taşıma kapasitesine sahip, trafik gibi problemlerin yaşanmadığı, güzergahı yer altında olan ve tüneller aracılığıyla ulaşım sağlayan toplu taşıma aracı olan metroların, şantiye alanı yüksek tehlikeler içermektedir. Bu şantiye alanı ulaşım açısından dar olması sebebiyle zorluklar barındırırken aynı zamanda kazı işlerinde sert bir zemin veya kayayla karşılaşılması durumunda veya zemin iyileştirilmesi (daha kolay sıkıştırılabilmesi) amacıyla patlayıcılar kullanılabilir. Zemin iyileştirilmesi amaçlanan bu tip zeminlerde bağlayıcılık özelliği az olan zemin bileşenleri, patlamanın etkisiyle yer değiştirmeler yaşayarak daha küçük parçalara ayrılır ve sıkıştırılmaya uygun zemin hazırlanmış olur [22].

3.2. ŞANTIYENİN KURULUMU

Şantiye kurulumunda ilk adım şantiye yerinin seçimidir. Şantiye yerinin seçiminde dikkat edilecek hususlar aşağıda sıralanmıştır.

- Şantiye yeri inşaatın yapılacağı yere yakın olarak seçilmelidir.
- Şantiye yeri seçiminde insan faktörü göz önünde bulundurularak seçim yapılmalıdır. Temel ihtiyaçlara erişimin kolay sağlanabileceği yerlere öncelik verilmelidir [23].

Şantiye kurulumundaki ikinci aşama saha düzenlemesinin yapılması ve şantiye içi ulaşımında kullanılacak olan yolların yapımıdır. Daha sonra yatakhane, yemekhane, ofis bölgesi, depo bölgesi gibi yardımcı yapıların yerleri belirlenip bir plan üzerinde gösterilmelidir ve bu yardımcı binalar hazırlanmış olan plana uygun şekilde inşa

edilmelidir [23].

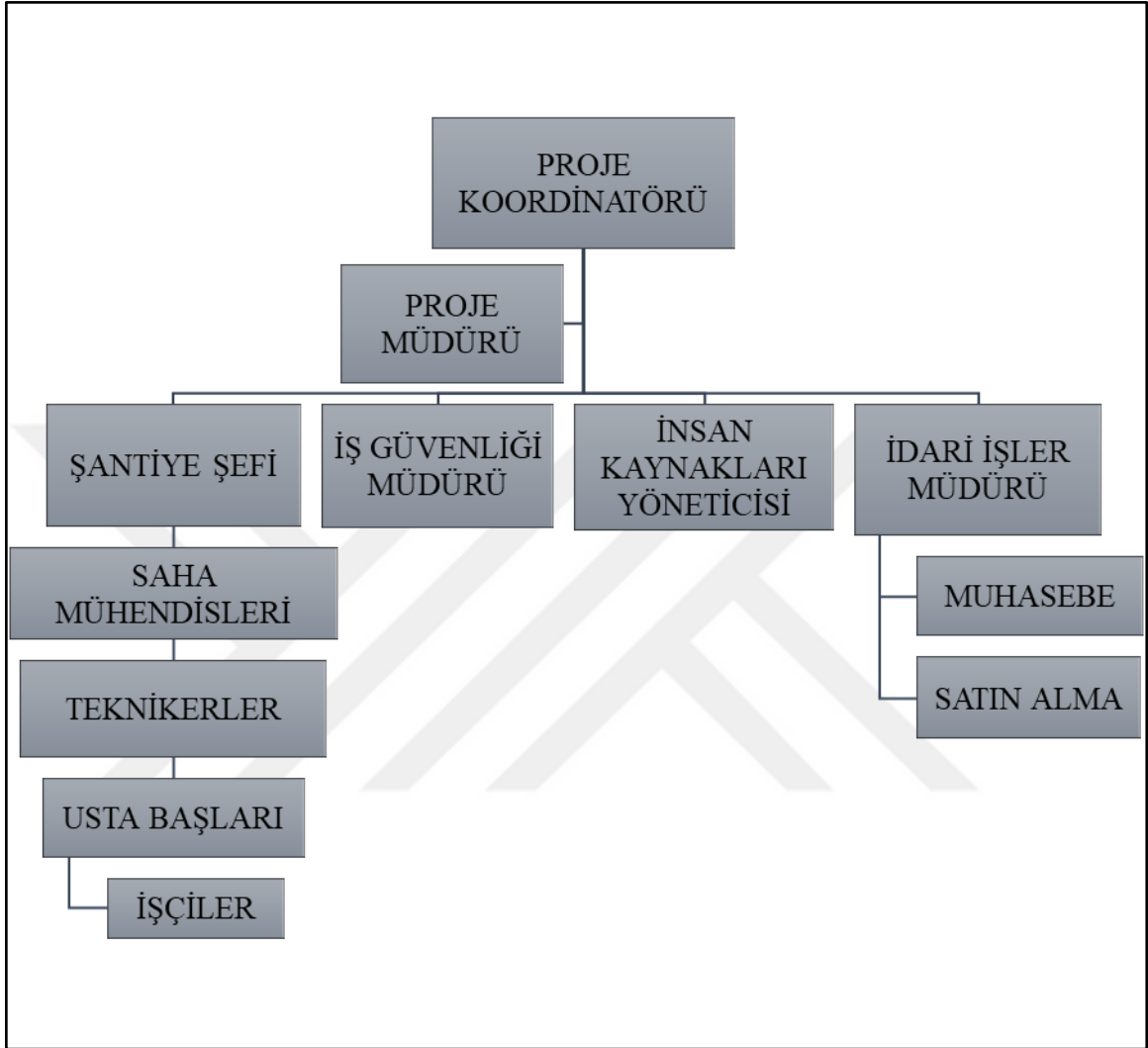
Betonarme yapıların hammaddesi olarak sayılan betonun üretimi için ön hazırlıklar yapılması gerekmektedir. Beton üretimi için eğer hazır beton tercih edilecek ise zamandan kazanmak amacıyla civardaki en yakın beton santrallerinin araştırılması gerekmektedir. Fakat eğer beton üretimi şantiye içinde yapılması kararı alınmış ise bu sefer civardaki en yakın taş ocakları, su kaynakları araştırılmalıdır. Şartnameye uygun malzeme üretimi için gerekli deneyler yapılmaktadır. Şantiye kurulumunda son ancak en önemli aşama olan iş güvenliği kuralları açıkça ilan edilip, iş güvenliği ile alakalı uyarı levhaları gerekli yerlere yerleştirilmektedir [23].

3.3. ŞANTIYE YÖNETİMİ

Çeşitli malzemelerin insanlar ve iş makineleri aracılığı ile belirli yöntemler kullanarak bir araya getirilmesi sonucunda yapılar meydana gelmektedir. Ufak çaplı bir şantiye bile en az 100 farklı iş kalemini bünyesinde barındırır. İnşaat sektöründeki tüm projeler sözleşme aşamasında iken işin süresi belirlenir. Bu süreye göre bir iş programı hazırlanır. İş programına uygun olarak imalatların gerçekleştirilebilmesi için şantiye içinde bir yönetimin varlığı şarttır. Plansız ve programsız bir şantiye düşünülemez. Şantiye içinde yönetim diğer tüm sektörlerde olduğu gibi hiyerarşik bir model ile sağlanır. Hiyerarşinin en başında proje koordinatörü yer almaktadır.

Proje koordinatörleri yüksek beceri ve tecrübeye sahip ve çoğunlukla üniversitelerin endüstri mühendisliği bölümünden mezun olmuş olan kişilerdir. Proje koordinatörü, proje müdürü ile koordineli olarak çalışır ve proje yöneticisini yönlendirerek proje takip sürecinin başında yer almaktadır. Proje müdürü proje yöneticisinden aldığı talimatlar sonucunda kendi altında çalışan şantiye şeflerine görev dağılımını yapmaktadır. Proje müdürü yapının projesine birebir uygun olarak inşa edilmesini sağlamak ile yükümlüdür. Şantiye şefleri kendi aralarında kaba iş şefi, ince iş şefi olarak bir takım alt şefliklere ayrılırlar. Şantiye şefleri, saha mühendislerinin yardımı ile sahada olan imatları denetler. Örneğin kaba işler şefi beton programına uygun olarak beton dökümlerini gerçekleştirmeye çalışır. Beton dökümünün başında saha mühendisi, usta başları birlikte bekleyerek teknik yöntemleri doğru olarak uygular. Proje müdürünün altında çalışan diğer departmanlar iş güvenliği müdürü, insan kaynakları yöneticisi ve idari işler müdürüdür. İş güvenliği müdürü, şantiye içindeki işçilerin sağlıklarının korunması ve

güvenli çalışma ortamlarının yaratılması ile ilgili sorumlu olan kişidir. İdari işler müdürü ise muhasebe ve satın alma işlerini halleden kişidir [24]. Şantiyede hiyerarşik düzeni tablo halinde göstermek amacıyla Şekil 3.1 hazırlanmıştır.



Şekil 3.1. Şantiye organizasyonu hiyerarşi tablosu.

3.4. ŞANTIYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tüm sektörlerde olduğu gibi teknolojiyi içinde barındıran inşaat sektöründe de İKY departmanı yer almaktadır. İnşaat sektörü çalışma alanı olarak ofis ve şantiye olarak ikiye ayrılmaktadır. Yapıların mimari ve statik projelerinin hazırlandığı ofis kısmı ile imalatların gerçekleştirildiği saha kısmı mevcuttur. Bir yapının tüm bu varoluş sürecinde özellikle saha kısmında yüzlerce insan görev başında yerini alarak üretime dahil olmaktadır.

Örgütleri hedeflerine ulaşmasını sağlayan insan kaynakları yöneticileri şantiyelerde

yapım işleri sırasında işçilerden maksimum verim elde ederek zamandan kazanmaya çalışmaktadır. İnşaat sektöründe İKY'ye gerekli önemin verilebilmesi için inşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran özelliklerini bilmek gerekmektedir. Böylece insan kaynakları planlaması daha doğru yapılabilecektir. İnşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran başlıca özellikleri aşağıda sıralanmıştır [24].

- Yapının çeşidi, konumu her projede farklı olduğu için her şantiyede de sanayi sektöründen farklı olarak farklı üretim yöntemleri kullanılması gerekmektedir.
- Her projenin değişken olmasından dolayı planlama yapmak güçleşir.
- Şantiyeler açık alanlar olduğu için sahada çalışan işçiler dış faktörlerden etkilenir.
- Şantiyelerde çok fazla iş kalemi olduğu için ana firmalar çoğunlukla işleri alt yüklenici firmalar arasında dağıtarak işi bitirmektedirler. Saha birden fazla firmanın varlığı planlamayı zorlaştırmaktadır.
- Şantiyeler değişken olduğu gibi işçiler de değişken olup firma bünyesindeki belirli bir ekibin dışındaki diğer işçiler geçicidir. İşçilerin alışma ve öğrenme süreci her şantiyede mevcut olup düşük üretim, yüksek maliyet ve zaman kayıpları kaçınılmazdır [24].

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri ikinci bölümde açıkça anlatılmış olup aynı işlevler inşaat sektöründe de geçerlidir. Bu işlevler aynı zamanda şantiye bazında da incelenmiştir.

3.4.1. Şantiyelerde İşçi İhtiyacının Belirlenmesi ve İşe Alım Süreci

İnsan kaynakları yöneticisi projeye ait metrajlardan yola çıkarak da iş gücünü hesaplayıp buradan da işçi ihtiyacını belirleyebilmektedir. Bir işi gerçekleştirmek için ne kadar iş gücüne ihtiyaç duyulduğunu firmanın kendi bünyesindeki önceki işler sonucunda çıkarmış olduğu analizlerinden alınır. Birim iş gücü miktarı ile toplam iş çarpılarak toplam ihtiyaç duyulan iş gücü hesaplanır ve buradan da ne kadar işçiye gereksinim olduğu nitelik ve nicelik olarak belirlenmiş olur [24].

İkinci bölümde de açıklandığı üzere işe alım sürecinde insan kaynakları yöneticileri ön elemeyi gerçekleştirmek için öncelikle kriterleri belirler ve bu kriterlere göre iş ilanını yayınlar. Şantiyelere eleman alımında birkaç önemli nokta mevcuttur. Şantiyelerde ekip çalışması gerektiren işler olduğu için seçilen işçilerin insani ilişkilerde uyumlu olma kriteri önem arz etmektedir. İşe alım yapılırken dış kaynaklardan önce insan kaynakları yöneticisi daha önce projesi tamamlanan işlerde birlikte çalışılan işçiler ile görüşmeyi

tercih edebilmektedir. Çünkü hem firma o işçileri hem de işçiler firmayı tanımış olup hem de oryantasyon gibi zaman kaybettirici faaliyetlere gerek kalmaz ve direk iş başı yapabilir olması gibi bu durumun birçok artısı vardır [25].

Şantiyelerde yapılan işlerden yüksek verim elde etmek amacıyla ekipler kurulur. Ekip kurmanın birçok faydası mevcuttur. Bu faydalar aşağıda sıralanmıştır [25].

- Ekipte bulunan herkes ekipçe başarı elde edebilmek için birbirlerine yardım ederler.
- Ekip içerisinde alanında uzman kişilerin varlığı ekibin gücünü ve başarısını artırır.
- Sorunlar baş gösterdiğinde büyümeden müdahale etmek kolaydır.
- Kişisel başarı yerine ekip başarısı önemli olup ekipten birisi hata yapsa dahi performans düşüklüğü yaşanmaz.
- Ekip içerisinde her kişi yeteneğine göre görev alır. Böylece herkesten maksimum verim elde etme amacına ulaşılmış olur [25].

3.4.2. Şantiyede İşçilerin Eğitimi

Şantiyeler geçici oldukları için işçiler de geçicidir ve bu sebepten dolayı işçilere eğitim verip vasıflı eleman yetiştirmek şantiyelerde zaman kayıplarına yol açmaktadır. Şantiyelerde çalışan işçilerin büyük çoğunluğu vasıfsız eleman olup uygulama esnasında ustalardan öğrendikleri ile üretim sürecine katılırlar.

3.4.3. Şantiyede İş Tatmini, Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Şantiyede yapılan işler yoğun emek, dikkat ve kas gücü gerektiren işlerdir. Fazlası ile yorulan işçilerin motivasyona ihtiyaçları vardır. İşçileri yaptıkları işten zevk alacak, teşvik edecek faaliyetlere dahil etmek işe bağlanmalarına neden olacaktır. İşine bağlı işçi hem daha az hata yapacak hem de daha yüksek performans sergileyerek kaliteli üretim yapmış olacaktır. İşçilerin işinden tatmin olması da performansı etkileyen bir diğer unsurdur [26]. Yapılan araştırmalar sonucunda motivasyon ile iş tatmini arasında doğru orantı, iş stresi ile iş tatmini arasında ise ters orantı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda yaptığı işten tatmin olmayan işçilerin işi bırakma eğiliminde oldukları görülmüştür [27].

Şantiyelerde işçileri motive eden ve demotive eden durumlar aşağıda Çizelge 3.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Motive ve demotive edici durumlar.

Motive Edici Durumlar	Demotive Edici Durumlar
Ücretlerin adil dağıtılması	Şeflerin işçilere saygısız tavırları ve küçük düşürücü muamelede bulunmaları
İşçiler arasındaki iyi ilişkiler	İşçilerin yanlış yönlendirme sonucu başarısız olmaları
Fazla mesailerin ödenmesi	İşin sürekli olmaması, kesintilere uğraması
İş güvenliğinin sağlanması	Güvenliği tam sağlanamamış çalışma ortamları

Şantiyelerde motivasyonu arttıracak faaliyetler aşağıda sıralanmıştır.

- Bir şantiyede tüm işçilere karşı adaletli olunması,
- Şef-işçi ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi olması
- İşçilerin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının tespit edilip giderilmesi
- Ücret artışlarının adaletli gerçekleştirilmesi
- Ödül sisteminin varlığı [26].

Genel olarak bakıldığında motivasyonu yüksek bir işçi, yaptığı işten tatmin olacaktır ve bunun sonucunda da daha üretken ve daha performanslı bir işçiye dönüşecektir. Motivasyon, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki Şekil 3.2 ile gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Motivasyon-iş tatmini-performans arasındaki ilişki.

4. ŞANTİYELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI

4.1. ANKETİN AMACI VE YÖNTEMİ

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda Türkiye şantiyelerinde İKY ile alakalı yapılan çalışmaların çok kısıtlı, yetersiz ve az olduğu görülmüştür. Türkiye şantiyelerinde sahada çalışan teknik ekip konumunda olan Proje müdürlerine, şantiye şeflerine, saha mühendislerine ve teknik ofis mühendislerine İKY'nin etkisini değerlendirmek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümün ilk soruları kişisel bilgileri ile alakalı olup diğer sorular ankete katılanların firmaları hakkında sorulardır. 9. Soru ilk bölümün son sorusu olup katılımcılara firmalarında İnsan Kaynakları (İK) birimin olup olmadığı sorulmuştur ve bu soruya evet cevabı verenler ikinci bölümüne devam etmeleri söylenmiştir. İkinci bölümde firma bünyesinde İK departmanı olanlara İK birimi ile alakalı sorular yöneltilmiştir. Böylece bu sorulara verilen cevaplar ışığında Türkiye şantiyelerinde İK biriminin durumu teknik ekip gözünden incelenmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

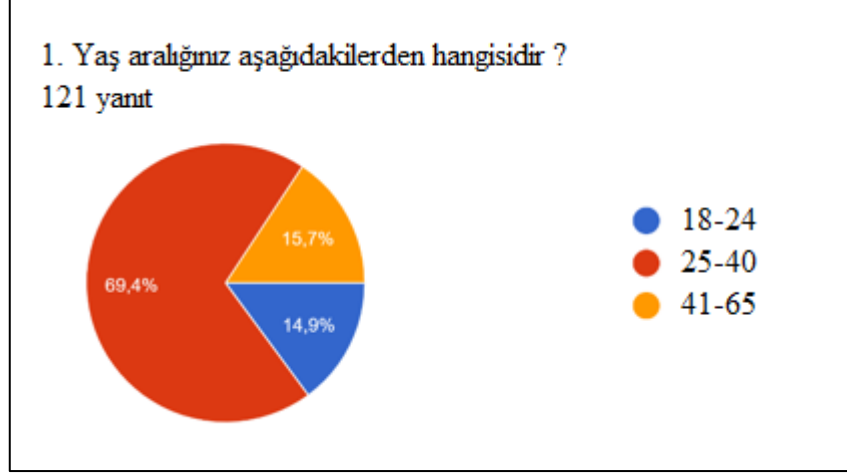
4.2. ANKET ÇALIŞMASI BULGULARI

15 sorudan oluşan anket çalışmasına yaklaşık 120 kişi katılmış olup anket web ortamında hazırlanmış ve yayılmıştır. Anketlere verilen yanıtlar ve bu yanıtlara verilen cevapların yüzde oranları yine bu web sitesi aracılığı ile paylaşılmıştır. Anket sorularının teması Çizelge 4.1 ile açıklanmıştır.

Çizelge 4.1. Anket sorularının ait olduğu konu başlıkları.

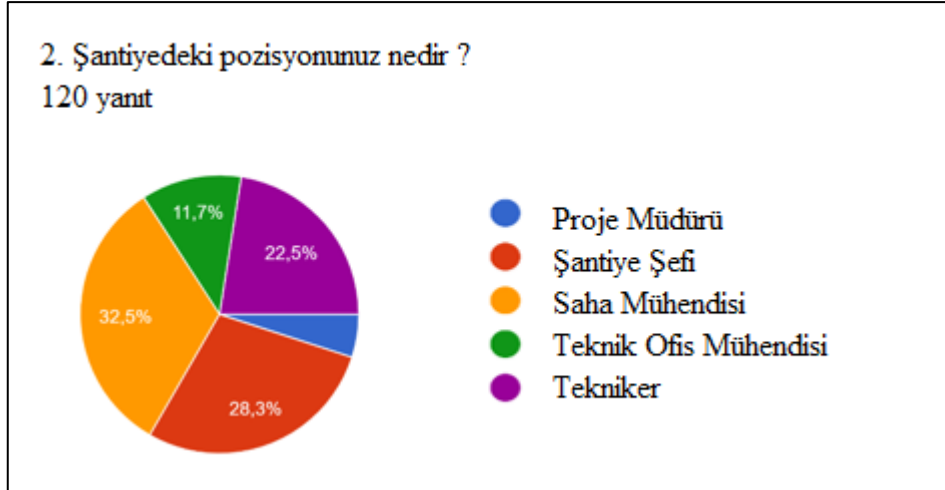
Sorunun Konusu	İlgili Sorular
Kişisel Bilgiler	1-2-3
Firma Bilgileri	4-5-6-7-8-9
İK Biriminin Yapmış Olduğu Çalışmalar Hakkında	10-11-12-13-14-15

İlk sorular kişisel bilgiler ile alakalıdır. 1. Soruda “Yaş aralığınız aşağıdakilerden hangisidir?” diye sorulmuştur. Katılımcıların % 14.9’u 18-24 yaşları, % 69.4’ü 25-40 yaşları ve % 14.9’u 41-65 yaşları arasındadır. Şekil 4.1’de anketten alınan 1. Soru ve verilen yanıtların yüzde olarak oranları pasta dilimi grafiği ile gösterilmiştir.



Şekil 4.1. 1. Soru.

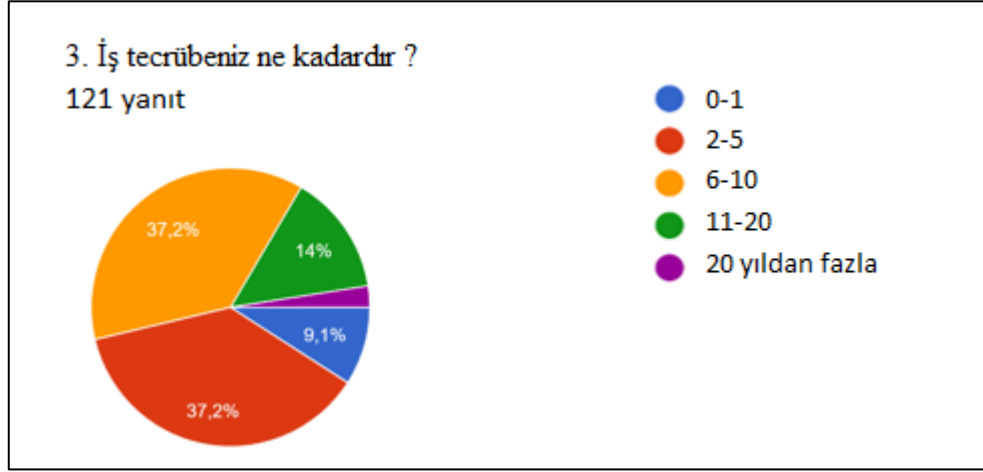
2. soruda katılımcılara “Şantiyedeki pozisyonunuz nedir?” diye sorulmuştur. 6 kişi Proje Müdürü, 34 kişi Şantiye Şefi, 39 kişi Saha Mühendisi, 14 kişi Teknik Ofis Mühendisi, 27 kişi Tekniker olduğunu ifade etmiştir. 2. Soru ve verilen cevapların yüzde oranları Şekil 4.2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. 2.Soru.

3. soruda çalışanların ne kadar tecrübeye sahip olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Cevap verenlerden 11 kişi 0-1 yıllık tecrübeye, 45 kişi 2-5 yıllık tecrübeye, 45 kişi 6-10 yıllık tecrübeye, 17 kişi 11-20 yıllık tecrübeye, 3 kişi ise 20 yıldan daha fazla tecrübesi olduğunu ifade etmiştir. 3. Soru ve verilen cevapların yüzde değerleri Şekil 4.3 ile

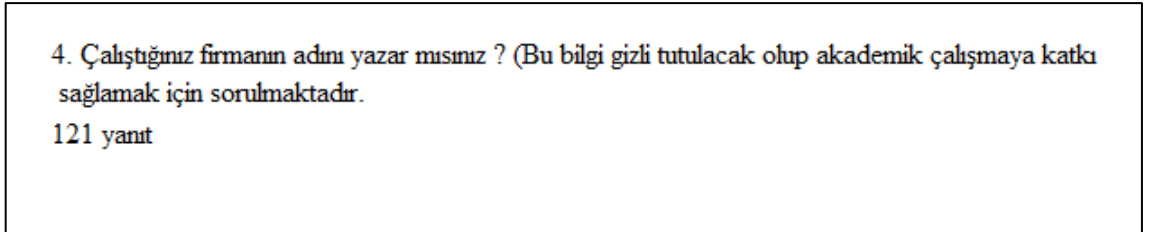
gösterilmiştir.



Şekil 4.3. 3. Soru.

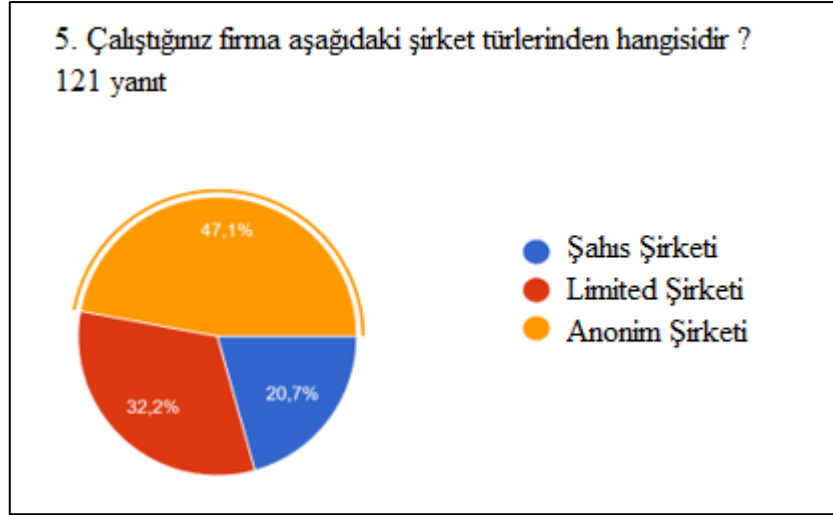
4. sorudan 9. soruya kadar olan sorularda ankete katılan teknik ekibe firmaları hakkında sorular yöneltilmiştir. Bu sorular ile Türkiye’de inşaat sektöründe şantiyeleri olan firmaların hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

4. soruda “Çalıştığınız firmanın adını yazar mısınız” denilmiştir. Ankete katılan katılımcıların diğer sorulara vermiş oldukları yanıtların doğruluğunu teyit etmek ve firmalar hakkında genel bilgi edinebilmek amacıyla bu soru ankette yer almaktadır. 4. Soru Şekil 4.4 ile gösterilmiştir



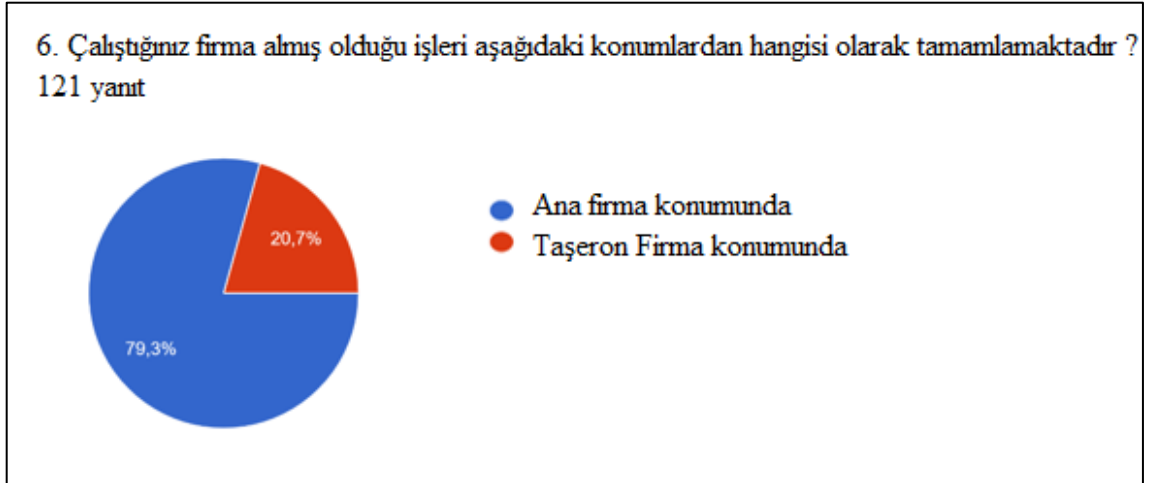
Şekil 4.4. 4. Soru.

5. soruda “Çalıştığınız firma aşağıdaki şirket türlerinden hangisidir?” diye sorulmuş olup 25 kişi şahıs şirketinde, 39 kişi limitet şirketinde, 57 kişi ise anonim şirketinde çalıştığını söylemiştir. Şantiyesi olan firmaların hangi şirket türüne dahil olduğunu görmek için ve bu şirket türlerinin hangisinin bünyesinde diğer türlere göre daha fazla İK biriminin olduğunu tespit edebilmek için katılımcılara 5. Soru yöneltilmiştir. 5. Soru, Şekil 4.5 ile gösterilmiştir.



Şekil 4.5. 5. Soru.

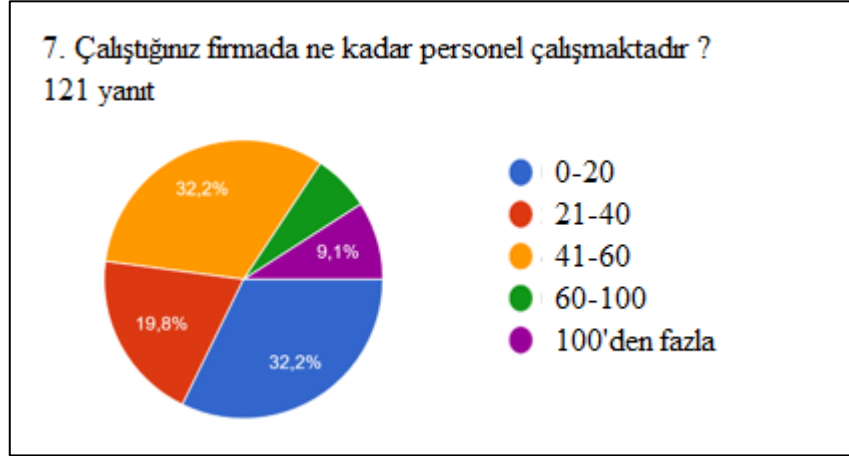
6. soruda ankete katılanlara çalıştıkları firmaların üstlenmiş oldukları projeleri hangi konumda tamamladıkları sorulmuştur. 96 kişi ana firma, 25 kişi ise taşeron firma konumunda tamamladığını ifade etmiştir. 5. Soruda olduğu gibi 6. Soruda da hangi konumda tamamlayan firmalarda İK birimi daha fazla bulunduğunu tespit etmek amacıyla teknik ekibe yöneltilmiştir. Diğer tüm sorularda olduğu gibi 6. Soruda web ortamında alınmış olup Şekil 4.6 ile gösterilmiştir.



Şekil 4.6. 6. Soru.

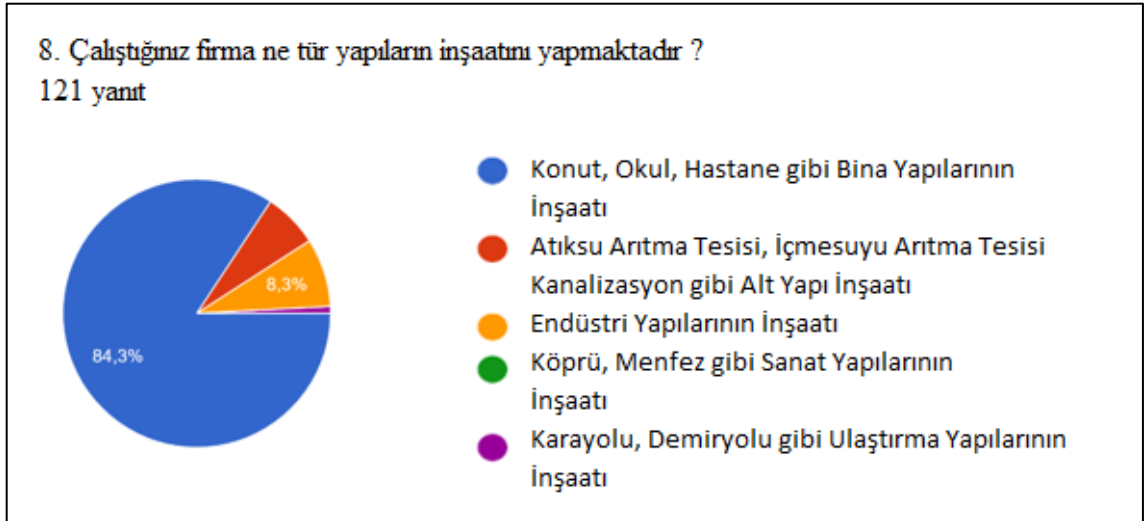
7. Soruda katılımcılara çalıştığımız firmada ne kadar personel çalışmaktadır diye sorulmuştur. 39 kişi 0-20 personel, 24 kişi 21-40 personel, 39 kişi 41-60 personel, 8 kişi 60-100 personel, 11 kişi 100'den daha fazla personel olduğunu ifade etmişlerdir. Personel sayıları firmaların büyüklüğünü belirlemede bir ölçek olarak düşünülmüş olup İK birimi ile ilişkisini sorgulamak amacıyla 7. Soruya ankette yer verilmiştir. 7. Soru Şekil 4.7 ile

gösterilmiştir.



Şekil 4.7. 7. Soru.

8.Soruda şantiyede çalışan teknik ekibe çalıştıkları firmaların ne tür yapıların inşasını gerçekleştirdikleri sorulmuştur. 102 kişi konut, okul, hastane gibi bina yapılarının; 8 kişi arıtma tesisi, kanalizasyon gibi alt yapıların; 10 kişi endüstri yapılarının; 1 kişi ulaştırma yapılarının inşaatını yaptığını ifade etmiştir. Yapılan inşaat tipi ile İK birimi arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. 8. Soru Şekil 4.8 ile gösterilmiştir.



Şekil 4.8. 8. Soru.

9. Soruda katılımcılara çalıştıkları firmada İK biriminin olup olmadığı sorulmuştur. Anketin yapılış amacı olan şantiyelerde İK biriminin durumu hakkında bilgi sahibi olabilmek için öncelikle katılımcılara bu birimin var olup olmadığının sorulması gerektiği öngörülmüştür. Amaç yapılan anket sonucunda hem 120 kişi arasında kaçının çalıştığı firma bünyesinde İK birimi olduğunu tespit etmek hem de var olanlar arasındaki durumu

analiz etmeye çalışmaktır. Verilen yanıtlara bakıldığında 121 kişinin yanıtlamış olduğu 9. Soruda %34,7 oranıyla 42 kişinin firma bünyesinde İK biriminin var olduğunu ifade ettiği görülmüştür. 9. Soru Şekil 4.9 ile gösterilmiştir.



Şekil 4.9. 9. Soru.

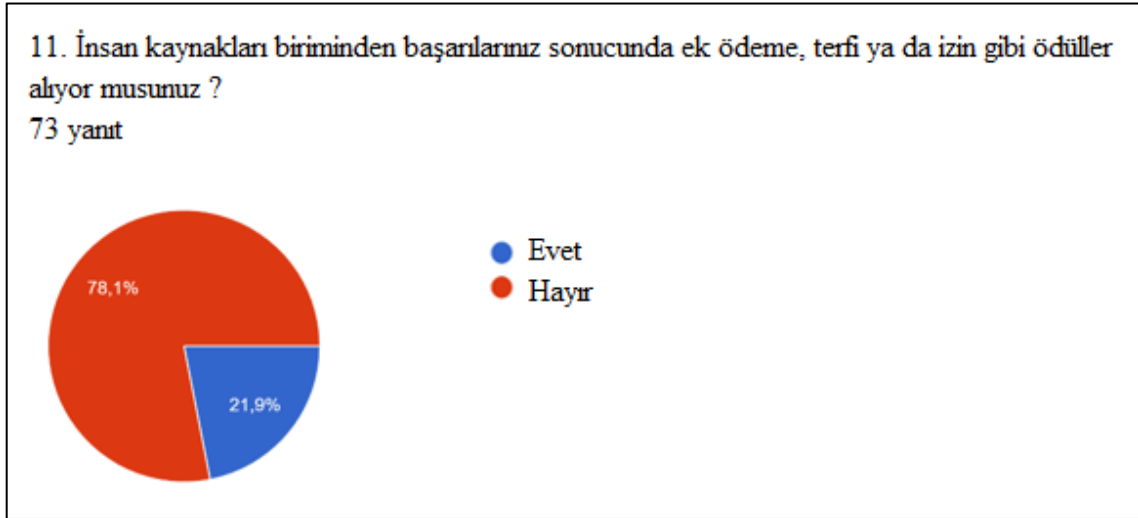
Anket 2 bölümden oluşmaktadır ve 2. Bölümü yalnızca çalıştığı firmada İK birimi olan katılımcıların yanıtlaması istenmiştir. Ancak bazı katılımcıların bunu dikkate almadığı gözlemlenmiş olup 2. Bölümdeki soruları firma için genel soru olarak kabul edip yanıtladıkları görülmüştür. 10. Soruda teknik ekibe İK biriminin mesleki eğitim çalışmaları yapıp yapmadığı sorulmuştur. 35 kişi yapıldığını 38 kişi ise yapılmadığını ifade etmiştir. 10. Soru Şekil 4.10 ile gösterilmiştir.



Şekil 4.10. 10. Soru.

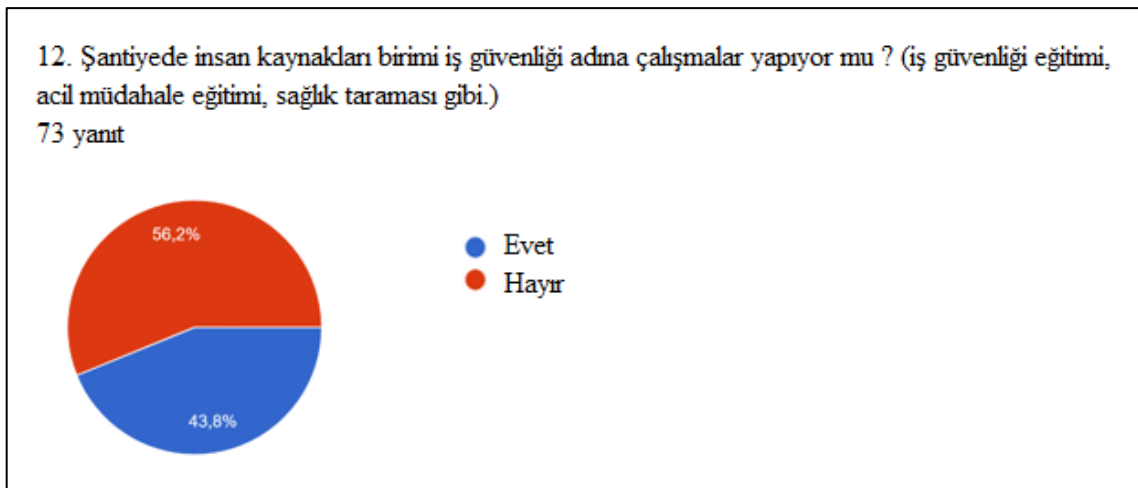
11. Soru'da İK biriminin başarılar sonucunda çalışanlara ek ödeme, terfi ya da izin gibi ödül verip vermediği sorulmuştur. Yine şantiyelerde İK biriminin yapmış olduğu

çalışmaları analiz etmek amacıyla sorulmuş olan 11. Soruda katılımcılardan sadece 16'sı ödül çalışmalarının yapıldığını ifade etmiştir. 11. Soru Şekil 4.11 ile gösterilmiştir.



Şekil 4.11. 11. Soru.

12. Soru ile katılımcılara İK biriminin iş güvenliği adına çalışmalar yapıp yapmadığı sorulmuştur. İnşaat sektörü çok tehlikeli işler sınıfına dahil olduğu için şantiyede iş güvenliği adına yapılacak çalışmalar önem arz etmektedir. Şantiyede çalışanların sağlıklarının korunması ve güvende olduklarını hissetmeleri iş verimini ve kalitesini fazlası ile etkilemektedir. Doğrudan İK ile alakalı olan iş güvenliği çalışmaları hakkındaki soru olan 12. Soru Şekil 4.12 ile gösterilmiştir.



Şekil 4.12. 12. Soru.

Katılımcılara 13. Soru ile çalıştıkları firmada insan kaynakları adına yapılan çalışmalardan bahsetmeleri istenmiştir. Verilen yanıtlar Şekil 4.13, Şekil 4.14, Şekil 4.15 ve Şekil 4.16 ile gösterilmiştir. Verilen yanıtlar incelendiğinde çoğunluk İK biriminin

yapmış olduğu çalışmalar için personel alımı, evrak işleri, yıllık izin işleri dediği görülmüş olup çok azı da teknik eğitim, mesleki eğitim, iş güvenliği eğitim çalışmaları demiştir.

13. Çalıştığınız firmada insan kaynakları adına yapılan çalışmalardan bahseder misiniz ?
71 yanıt

İşçi alımı
Personelin işe alımı ve yıllık izin tarihlerinin belirlenmesi
Eleman alımı, mesleki eğitim çalışmaları
İşçi alımı, isg ve mesleki eğitim çalışmaları, işçi hakkında kayıt tutma
Personel alımı ve mesleki eğitimler
Personel alımı ve uygun departmana yerleştirilmesi
İşçi istihdamı
Eleman seçimi ve alımı, sonrasında da yıllık izin ve emeklilik gibi işlemler
Eleman alımı, teknik eğitim ve iş güvenliği eğitim çalışmaları, terfi işleri

Şekil 4.13. 13. Soruya verilen yanıtlar 1.

13. Çalıştığınız firmada insan kaynakları adına yapılan çalışmalardan bahseder misiniz ?
71 yanıt

Personel alımı ve kayıt işleri
Eleman alımı
İşçi alımı
Şirket için alınacak işçilerin belirlenip seçilmesi, mülakat yapılması
Bilgim yok
Eleman alımı
İşçilerin alımı ve geliştirilmesi
Personel alımı ve yıllık izin işleri
Eleman ihtiyacının belirlenmesi ve eleman alımı

Şekil 4.14. 13. Soruya verilen yanıtlar 2.

13. Çalıştığınız firmada insan kaynakları adına yapılan çalışmalardan bahseder misiniz ?
71 yanıt

x
İşçi alımı ve evrak işleri
Yaptığı çalışmalar hakkında bilgim yok
Personel alımı
İş sağlığı ve güvenliği eğitimi, sağlık taraması
Personel seçimi ve çalışanlar hakkında kayıt tutma
Yaptığı çalışmalar hakkında bilgim yok. Kendisi ile sadece işe alım sürecinde görüştüm
Personel alımı, personel performans takibi, iş verimi takibi
Personel alımı, yıllık izin işleri

Şekil 4.15. 13. Soruya verilen yanıtlar 3.

13. Çalıştığınız firmada insan kaynakları adına yapılan çalışmalardan bahseder misiniz ?
71 yanıt

İnsan kaynağı birimi yok
Hiçbir çalışma
Personel alımı, yerleştirilmesi ve evrak işleri
Eleman alımı, izinleri ayarlama
İşçi alımı, evrak işleri
Personelin işe alımı ve evrak işleri
Yapılmıyor
Maalesef insan kaynağı yoktur.
İnsan kaynakları birimi mevcut değil

Şekil 4.16. 13. Soruya verilen yanıtlar 4.

14. Soruda şantiyede çalışan teknik ekibe İK biriminden beklentileriniz nelerdir diye sorulmuştur. Verilen cevaplara bakıldığında bazı katılımcılar haklarının sav 14. Soru ve verilen yanıtlar Şekil 4.17, Şekil 4.18, Şekil 4.19 ve Şekil 4.20 ile gösterilmiştir.

14. İnsan kaynakları biriminden beklentileriniz nelerdir ?

71 yanıt

Yıllık izinlerin daha iyi belirlenmesi

Çalışanlar ile daha fazla iletişim halinde olup çalışanların firmadan beklentileri tespit edilmelidir

Beklentim yok

Çalışanlara istek ve taleplerinin sorulmasını

İş dışı etkinliklerin düzenlenmesi

Personel alımı dışında çalışanlara motive edici faaliyetler yapması

İSG kültürü

Haklarımızı savunması

Çalışan verimini arttırmaya yönelik etkinlikler

Şekil 4.17. 14. Soruya verilen yanıtlar 1.

14. İnsan kaynakları biriminden beklentileriniz nelerdir ?

71 yanıt

Çalışanlara işçiden çok insan gözüyle bakılmasını istiyorum

Personel istihdamı

Yok

Eleman seçerken daha titiz davranmasını

Çalışanların firmaya olan bağlılığını artırıcı etkinlikler

Personele ihtiyacının olup olmadığını tespit etmesini beklerdim

Hayır

Motivasyon artırıcı etkinlikler yapabilir

Çalışanlarla daha fazla iletişim halinde olması

Şekil 4.18. 14. Soruya verilen yanıtlar 2.

14. İnsan kaynakları biriminden beklentileriniz nelerdir ?
71 yanıt

Çalışanlarla daha fazla ilgilenilmesi
İşçi alımı dışında bir şeyler
Personelin verimini arttırmaya yönelik faaliyetler
Sosyal aktiviteler için ön ayak olması
Çalışanları hakkında gözetmek
Görevini liyakatında icra etmesi
Takım ruhunun kazanılması için faaliyetler yapması
Sosyal aktiviteler düzenlenmesi
İşe yeni başlayanlar için oryantasyon yapmasını beklerdim

Şekil 4.19. 14. Soruya verilen yanıtlar 3.

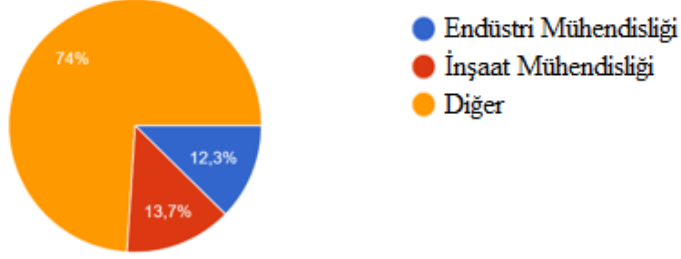
14. İnsan kaynakları biriminden beklentileriniz nelerdir ?
71 yanıt

Olması
İşçi - işveren iletişimini sağlıklı şekilde yürütülmesini sağlamak
İK birimi yok
Birim yok
Personel ihtiyacına göre alım yapmasını ve izinleri düzenlemesini
Evrak işleri dışında performans artırıcı çalışmalar
İnsan kaynakları birimi yok
Çalışma saatlerinin insani koşullara uygun olarak düzenlenmesi ve hak edilen maaş miktarlarını düzenleme konusunda çalışmalar yapılabilir

Şekil 4.20. 14. Soruya verilen yanıtlar 4.

15. Soru ile teknik ekibe İK biriminden sorumlu olan kişinin mezun olduğu bölümü sorulmuştur. Bu soruya 9 kişi Endüstri Mühendisliği, 10 kişi İnşaat Mühendisliği, 54 kişi ise diğer bölümlerden mezun olduğunu ifade etmiştir. İK biriminin başında yönetici pozisyonunda bulunan kişinin şantiyedeki hem teknik ekip hem de sahadaki çalışanların durumunu anlayabilmesi için, konu ile alakalı sayısal analizleri daha doğru bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, şantiye koşullarını bilen, bu konuda tecrübeli ve şantiyedeki çalışma koşulları ile alakalı eğitim almış birisi olması gerekmektedir. 15. Soru ve yanıtların yüzde değerleri Şekil 4.21 ile gösterilmiştir.

15. İnsan kaynakları biriminin başındaki yönetici konumundaki kişi üniversitenin hangi bölümünden mezun olmuştur ?
73 yanıt



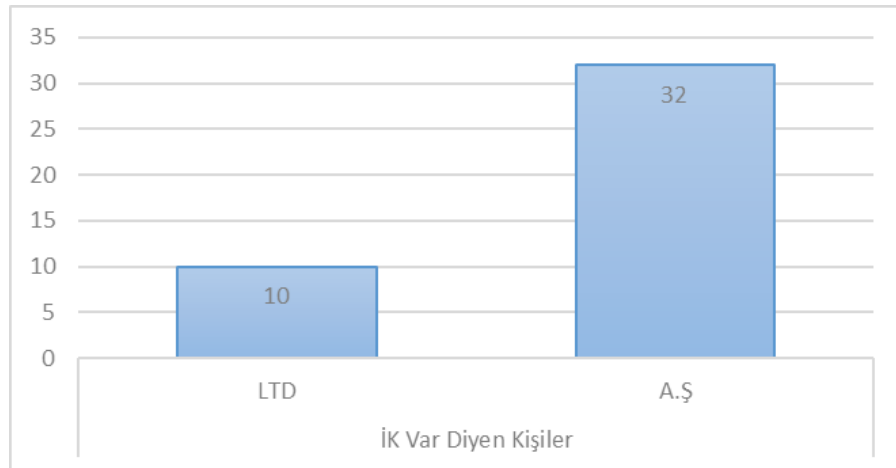
Şekil 4.21. 15. Soru.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

İnşaat sektörü şantiyelerinde bölgesel olarak insan kaynakları yönetimini incelemek amacıyla kaleme alınan bu tez çalışmasında öncelikle insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi ve işlevleri anlatılıp insan kaynakları yönetimi kavramını şantiye boyutunda incelenmiştir. Bölgesel olarak yapılan inceleme için 15 soruluk bir anket çalışması hazırlanmıştır. 121 kişinin katıldığı anket çalışmasının katılımcılarını, şantiyede çalışan Proje Müdürleri, Şantiye Şefleri, Saha Mühendisleri, Teknikerler ve Teknik Ofis Mühendisleri yani teknik ekip oluşturmuştur.

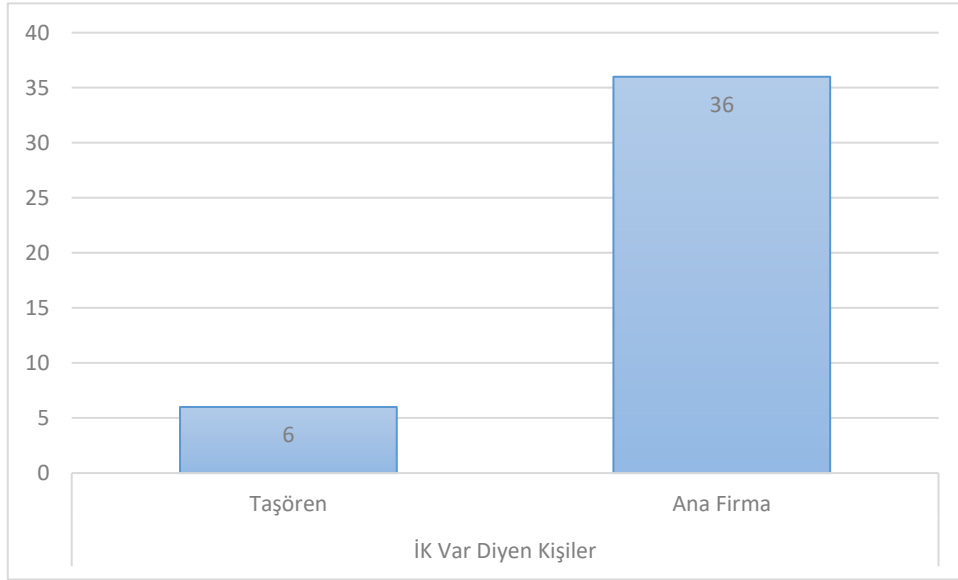
Anket bulguları, bir önceki bölümde yer almıştır. Ankette yer alan tüm sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar açıkça gösterilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkılarak İK biriminin şantiyelerdeki teknik ekibe olan etkileri hakkında bilgi sahibi olabilmek için bazı analizler yapılmıştır. 121 kişinin katıldığı anket çalışmasında 42 kişi çalıştığı firmada İK birimi olduğunu ifade etmiştir. 42 kişi üzerinden yapılan analizler aşağıda yer almaktadır.

Analiz 1: Çalıştığı firmada İK biriminin bulunduğunu ifade eden katılımcıların çalıştıkları firma türlerini gösteren grafik, Şekil 4.15 aşağıda yer almaktadır. Bu katılımcılardan 10'u limitet, 32'si anonim şirketinde çalıştığını ifade etmiştir. Bu bilgiler ışığında anonim şirketlerinde İK birimi departmanının var olma ihtimalinin limitet şirketlerine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşabilmekteyiz.



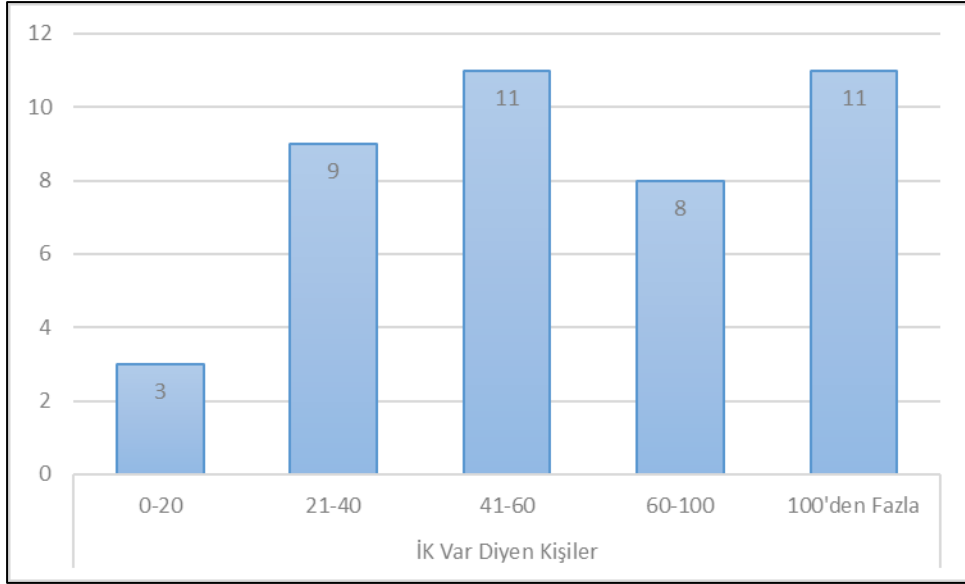
Şekil 5.1. İK birimi bulunduran firmaların şirket türü.

Analiz 2: Çalıştığı firmada İK biriminin bulunduğunu ifade eden katılımcıların çalıştıkları firmaların projelerini hangi konumda tamamladıklarını gösteren grafik, Şekil 4.16 aşağıda yer almaktadır. 6 katılımcı taşeron, 36 katılımcı ana firma konumunda tamamladığını ifade etmiştir. Böylece projeleri ana firma konumunda tamamlayan firmaların taşeron konumunda tamamlayan firmalara göre bünyesinde İK birimini bulundurma olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmış oluyoruz.



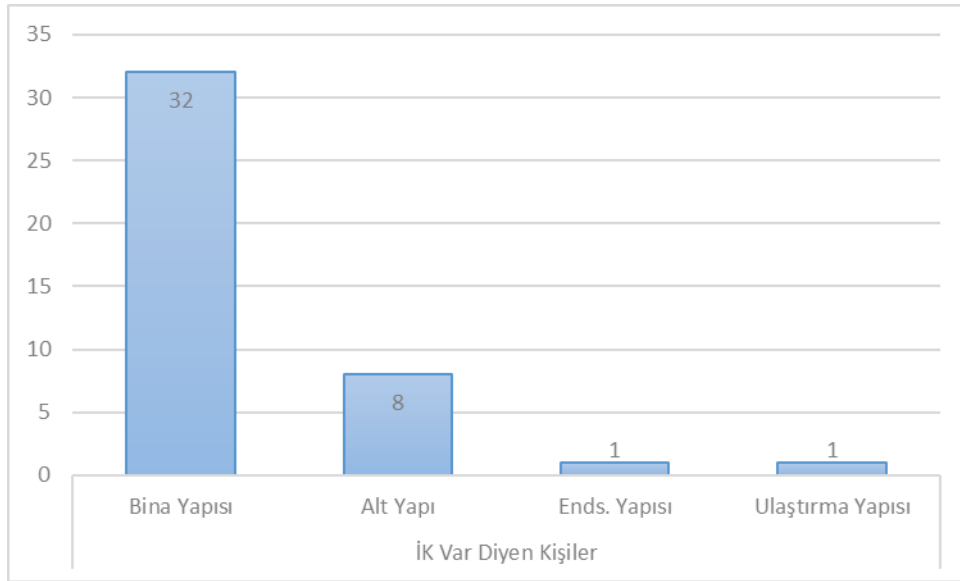
Şekil 5.2. İK birimi bulunduran firmaların projelerdeki konumları.

Analiz 3: Çalıştığı firmada İK biriminin bulunduğunu ifade eden katılımcıların çalıştıkları firmalardaki çalışan sayısını gösteren grafik, Şekil 4.17 ile aşağıda yer almaktadır. 3 kişi çalıştığı firmada 0-20 çalışan, 9 kişi çalıştığı firmada 21-40 çalışan, 11 kişi çalıştığı firmada 41-60 çalışan, 8 kişi çalıştığı firmada 61-100 çalışan ve 11 kişi ise çalıştığı firmada 100'den fazla çalışan olduğunu söylemiştir. Firma bünyesinde İK bulunan firmalar arasında 0-20 çalışan çalıştıran firmaların azlığı açıkça görülmüştür.



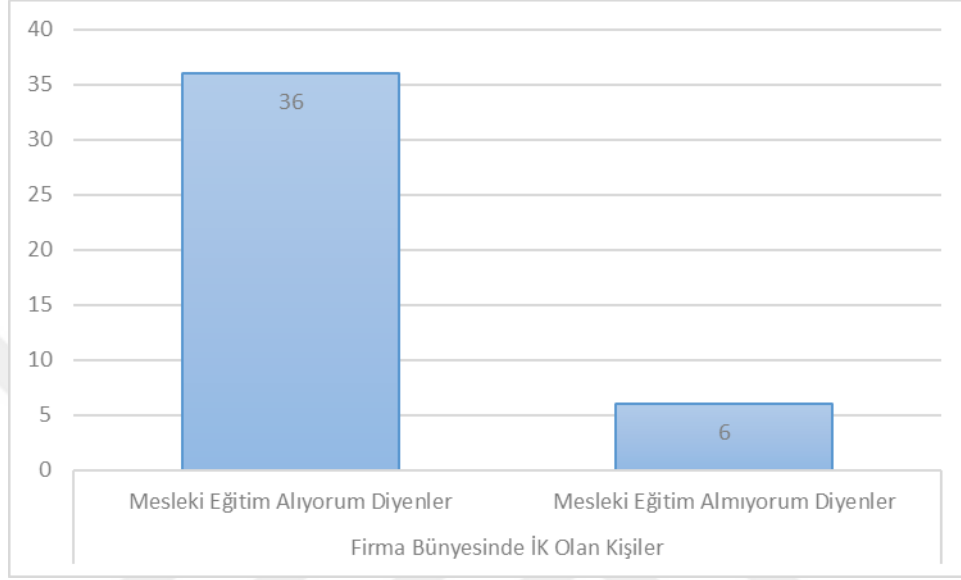
Şekil 5.3. İK birimi bulunduran firmalarda çalışan personel sayıları.

Analiz 4: İK birimi bulunduran firmaların hangi tür yapıların inşaatını yaptığı gösteren grafik Şekil 4.18 ile gösterilmiştir. Grafiğe bakıldığı zaman 32 kişi çalıştıkları firmanın bina yapılarının, 8 kişi alt yapılarının, 1 kişi endüstri yapılarının ve yine 1 kişi ulaştırma yapılarının inşasını gerçekleştirdiğini söylemiştir. Buradaki grafiğe bakılarak bina yapıları yapan firmalarda İK birimi bulunma olasılığı yüksek gibi bir sonuca varamayız. Çünkü genel anket sonuçlarına bakıldığı zaman 121 kişi arasında 102 kişinin çalıştıkları firmalarının bina yapılarının inşaatını yaptığını ifade etmiştir. Yani ankete cevap veren teknik ekibin büyük çoğunluğu bina yapılarının inşaatında çalışmaktadır.



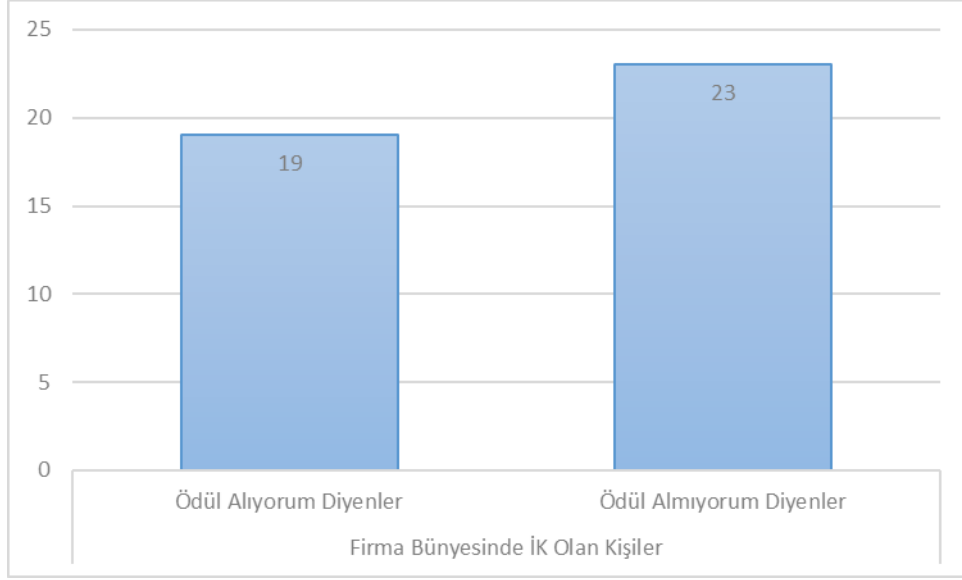
Şekil 5.4. İK birimi bulunduran firmaların inşaatını gerçekleştirdiği yapı türleri.

Analiz 5: Çalıştığı firmada İK biriminin bulunduğunu ifade eden katılımcıların çalıştıkları firmalarda mesleki eğitim alıp almadıklarını ifade eden grafik Şekil 4.19 ile gösterilmiştir. 42 kişiden 36'sı mesleki eğitim aldığını söylemiştir. Böylece %85,71 gibi büyük bir oranla bünyesinde İK departmanı bulunduran firmalarda mesleki eğitim verildiği sonucuna ulaşılmıştır.



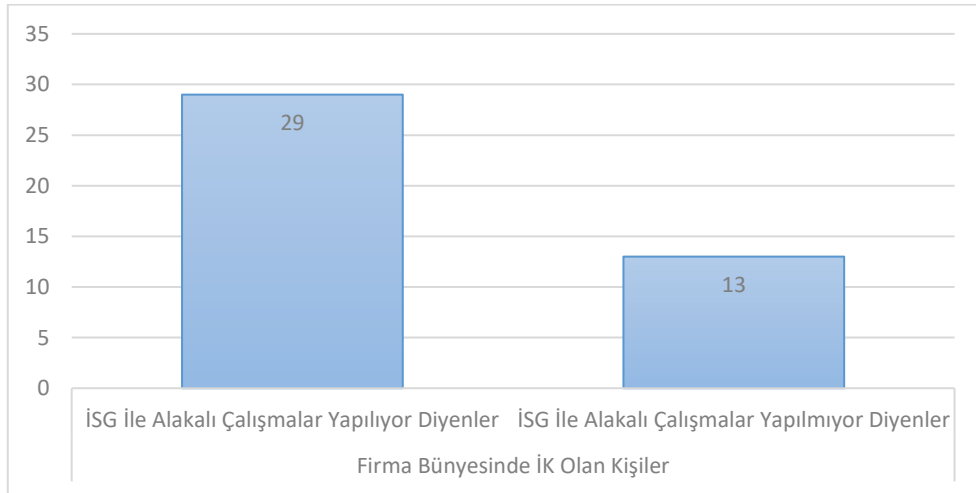
Şekil 5.5. İK birimi bulunduran firmaların mesleki eğitim verme durumu.

Analiz 6: İKY'nin işlevlerinin anlatıldığı ikinci bölümde ödül sistemi varlığının motivasyonu artırıcı etkiye sahip en önemli parametrelerden birisi olduğu açıkça anlatılmıştı. İK birimi bulunan firmalarda ödül sisteminin varlığı hakkında bilgi veren grafik, Şekil 4.20 ile gösterilmiştir. 19 kişi ödül aldığını ifade ederken 23 kişi ödül almadığını ifade etmiştir. Bünyesinde İK birimi bulunduran firmalar arasında yapılan bu analizde İKY'nin motivasyon işlevini önemli ölçüde etkileyen ödül konusunda yetersiz kaldığı açıkça gözükmemektedir.



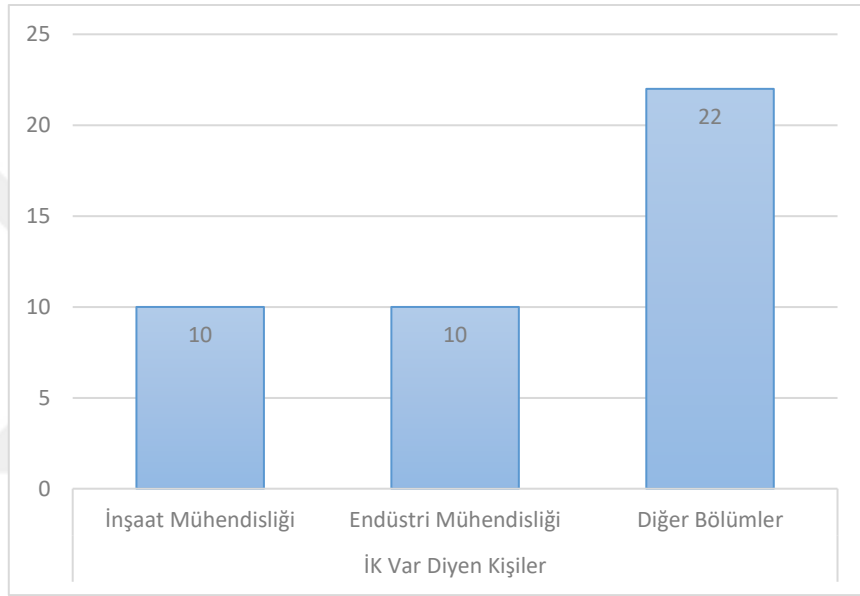
Şekil 5.6. İK birimi bulunduran firmalarda ödül sistemi varlığı.

Analiz 7: Şantiyeler deyince akla ilk gelenlerden birisi de işçi sağlığı ve iş güvenliğidir. Çalışanların performansları ile doğrudan alakalı olan iş güvenliği adına yapılan çalışmalar İK biriminin de katkıda bulunması, yapılan çalışmalarını desteklemeleri gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda ankete İK birimi bulunan firmaların şantiyelerinde çalışan ve yapılan ankete katılmış olan teknik ekip üyelerinde 42 kişi arasından 29'unun iş güvenliği çalışmalarının yapıldığını ifade etmiştir. 29 yani % 69,04 her ne kadar küçümsenmeyecek bir veri olsa da çok tehlikeli işler sınıfına dahil inşaat sektörü şantiyeler için yetersizdir ve iş güvenliği adına yapılan çalışmaların artırılması ve %100'e çok yakın bir seviyeye getirilmesi önerilmektedir. İş güvenliği çalışmaları hakkında verilerin gösterildiği grafik Şekil 4.21 ile gösterilmiştir.



Şekil 5.7. İK birimi olan firmalarda iş güvenliği çalışmalarının varlık durumu.

Analiz 8: İK biriminde sorumlu olan kişinin mezun olduğu bölüm hakkında verilerin bulunduğu grafik Şekil 4.29 ile gösterilmiştir. 10 kişi inşaat mühendisliğinden, 10 kişi endüstri mühendisliğinden 22 kişi ise diğer bölümlerden mezun olduğunu ifade etmiştir. İnşaat sektöründe yer alan bir firmada İK biriminden sorumlu olan kişinin görevini daha başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi adına inşaat mühendisi olması büyük avantajlar sağlayacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak analiz sonucuna bakıldığında firma bünyesinde İK birimi olan kişilerin vermiş oldukları yanıtlara göre %50'den daha yüksek bir oranla diğer bölümlerden mezun olan kişilerin İK biriminde sorumlu ve hatta yönetici pozisyonda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 5.8. İK biriminden sorumlu kişinin mezun olduğu bölüm.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Şantiyelerde, insan kaynakları yönetimi kavramı birçok yönü ile ele alınarak yapılan anket çalışması ve anket bulguları tek tek açıkça paylaşılmıştır. 121 kişinin katıldığı anket çalışmasında katılımcılardan yalnızca 42'si çalıştığı inşaat firmasında İK biriminin olduğunu belirtmiştir. Şantiyelerde çalışan teknik ekibe uygulanan bu anket çalışmasında çalıştıkları inşaat firmasının bünyesinde İK birimi olan kişilere özel sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen bu özel sorulara verilen yanıtlar da tek tek analiz edilmiştir. Yapılmış olan tüm analizler özetlenecek olunursa öncelikle İK departmanı bulunan firmaların çoğunluğunun anonim şirketi olduğu, üstlenmiş oldukları projeleri ana firma olarak tamamladıkları görülmüştür. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri ile alakalı olan soruların analizinde ise mesleki eğitim verildiği ancak ödül sisteminin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca şantiye denilince ilk akla gelen iş güvenliği konusuna da ankette ve analizde yer verilmiş olup yüksek bir oranla iş güvenliği çalışmalarının yapıldığı söylenmiş olsa dahi yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmıştır.

Şantiyelerin insan kaynakları yönetimi departmanında alanında daha profesyonel kişilerin yer alması gerekliliği önerilmektedir ve özellikle inşaat mühendisliği bölümünden mezun bir sorumlu kişinin görev başında olması önerilmekte olup aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin altında olacak; işe alım süreci, eğitim ve geliştirme, motivasyon, performans ve iş güvenliği gibi her bir işlev için ayrı ayrı departmanların kurulup geliştirilmesi gerektiği düşüncesine ulaşılmıştır.

7. KAYNAKLAR

- [1] F. G. Çetinel, “Personel yönetiminde insan kaynakları yönetimine: Tarihsel bir perspektif,” *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*, c. 19, sayı 19, ss. 175–200, 2003.
- [2] O. V. Günidi, “Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının gelir idaresi başkanlığı insan kaynakları yönetimi anlayışına etkisi,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2015.
- [3] S. Türkel ve F. Bozağaç, “Endüstri 4.0’in insan kaynakları yönetimine etkileri,” *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 5, sayı 9, ss. 419–441, 2018.
- [4] E. Ögütöğulları ve T. Akpınar, “İnsan kaynakları yönetiminin kurumsal gelişimi: Klasik, neo-klasik ve modern örgüt kurumları,” *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, sayı 6, ss. 23–50, 2016.
- [5] M. A. Özer, “Frederick taylor’ın görüşlerini 21. yy yönetim mantığı ile yeniden okumak,” *Verimlilik Dergisi*, sayı 2, ss. 41–72, 2014.
- [6] C. Zehir ve T. Karaboğa, “Henri fayol ve yönetim alanına katkıları üzerine bir inceleme,” *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 7, ss. 53–68, 2016.
- [7] R. Çevikbaş, “Bürokrasi kuramı ve yönetsel işlevi,” *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, c. 3, sayı 2, ss. 75–102, 2014.
- [8] U. Öfke, “Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş (mersin belediyesi örneği ile),” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toros Üniversitesi, Mersin, Türkiye, 2016.
- [9] A. Ögüt, T. Akgemci, ve T. Demirsel, “Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören süreci,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 12, ss. 277–290, 2004.
- [10] V. Türker, İnsan kaynakları yönetimi, *Ders Notları*, İstanbul, 2014.
- [11] C. Çetin ve E. Dinç Elmalı, M. L. Arslan, *İnsan kaynakları yönetimi*, 8. baskı, İstanbul, Türkiye: Beta Yayıncılık, 2019, böl. 3, ss. 47-48.
- [12] A. Benli ve L. Şahin, “İnsan kaynakları yönetiminde iş gören bulma ve seçme: Çınar hotel uygulaması,” *Bilgi Dergisi*, sayı 1, ss. 113–124, 2004.
- [13] E. Çağıl, “İşletmelerde personel eğitimi, verimlilik ile ilişkisi ve bir araştırma,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2007.
- [14] F. Taş, “Çalışanların eğitim geliştirme faaliyetleri konusundaki algıları,” Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2007.
- [15] S. İmamoğlu, H. Keskin, ve S. Erat, “Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini ilişkileri: tekstil sektöründe bir uygulama,” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, c. 11,

sayı 1, ss. 167–176, 2004.

- [16] G. Budak, S. Ç. Arpacı, ve E. Tolay, “Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar,” *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Dergisi*, c. 10, sayı 4, ss. 15–34, 2017.
- [17] P. Tunçer, “Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon,” *Sayıştay Dergisi*, c. 24, sayı 88, ss. 87–108, 2013.
- [18] M. Taşlıyan, N. Ü. Arı, ve B. Duzman, “İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İBFF öğrencileri,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c. 3, sayı 2, ss. 231–241, 2011.
- [19] S. Özlük, *Girişimciler için inşaat ve müteahhitlik*, 3. Baskı, İstanbul, Türkiye: Seçkin Yayıncılık, 2018, böl. 2, ss. 77-80.
- [20] M. Sütüçen, “Ülkemizde yaya köprülerinde malzeme kullanımı ve detay sorunları,” Yüksek lisans tezi, Mimarlık Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, 2008.
- [21] Y. Çilhoroz ve O. Işık, “Yeşil hastane sertifika sistemleri,” *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, c. 6, sayı 1, ss. 161–169, 2019.
- [22] E. Semiz, “Metro İnşasında kullanılan zemin iyileştirme çalışmalarının değerlendirilmesi,” Yüksek lisans tezi, Maden İşletme Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, 2009.
- [23] İ. Prof. Dr. Özdemir, Yapı yönetimi ve şantiye tekniği ders notları, *Ders Notları*, Eskişehir, 2014.
- [24] S. Ulubeyli, “İnşaat sektöründeki iş gücü verimliliğinin proje süresine etkisi ve maliyet analizi,” Yüksek lisans tezi, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye, 2004.
- [25] N. Şahbudak, “İnşaat işletmelerinde insan kaynakları planlaması ve bir uygulama örneği,” Yüksek lisans tezi, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 1999.
- [26] H. Sümer, *Şantiye yönetimi ve organizasyonu*, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye: Seçkin Yayıncılık, 2007, böl. 3, ss.78-84.
- [27] H. Başak, “Türk inşaat sektöründe örgütsel bağlılık ve iş tatmini,” Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2010.
- [28] Y. Geçer, “Türkiye’de inşaat işçilerinin mesleki motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin incelenmesi ve analizi,” Yüksek lisans tezi, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2018.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Gizem Tunç

Yabancı Dili : İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Lisans	İnşaat Mühendisliği	Düzce Üniversitesi	2016
Lise		Asiye Ağaoğlu Ç.P. Lisesi	2012