

**İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN  
KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME  
ENKA İNŞAAT SANAYİ A.Ş.'DE UYGULAMA**

**Nihan CİVAN**  
(Yüksek Lisans Tezi)

1433

**ESKİŞEHİR - 2002**

**İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARINI  
BULMA VE SEÇME ENKA İNŞAAT ve TİC. LTD. ŞTİ.'NDE  
UYGULAMA**

**Nihan CİVAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY**

**ESKİŞEHİR**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ağustos -2002**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**

**İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN  
KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME ENKA İNŞAAT SANAYİ  
A.Ş.'DE UYGULAMA**

**Nihan CİVAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2002**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY**

İnşaat sektörü, konut, yol, baraj, liman, köprü, fabrika binası gibi tesisler üreten kuruluşlar ile bu kuruluşlara doğrudan veya dolaylı olarak girdi sağlayan tüm sanayi ve hizmet kuruluşlarını kapsayan çok geniş bir sektördür. Bu sektörün çalışması, ekonominin çok geniş bir kesimi üzerinde itici, sürükleyici ve uyarıcı etkiler yapar. Diğer taraftan inşaat sektörü, emek-yoğun teknoloji kullanımını nedeniyle Türkiye'de geniş istihdam olanakları da yaratmaktadır. Ayrıca bu sektör niteliksiz işçilere kolaylıkla iş sağlayabilme açısından da önemli bir üstünlüğe sahiptir. Ayrıca, özellikle son yıllarda hızlı bir gelişme gösteren dış müteahhitlik hizmetleri de bu hizmetler karşılığı sağlanan gelirlerin yanısıra, inşaat malzemeleri ihracatı ve işçilerin yurt dışında istihdamı yoluyla bir taraftan milli gelir ve istihdamın artışına, diğer taraftan da dış ödemeler dengesine olumlu katkılar sağlamaktadır.

Ekonomik kalkınma ve sosyal refah ile bu ölçüde yakından bağlantılı olan inşaat sektörünün yapı ve işleyişinde çekirdek görevini inşaat-taahhüt işletmeleri yerine getirmektedir. Bu işletmelerin etkin çalışmaları ve fonksiyonlarını başarılı olarak gerçekleştirmeleri tüm sektörün başarısını ve gelişmesini etkileyecektir. Küçük bir apartman inşaatçısı ile uluslararası bir baraj ihalesini kazanmış bir inşaat-taahhüt işletmesi arasında işin nite-

liği bakımından bir fark bulunmamaktadır. Ancak işin ölçeği büyüdükçe kullanılan teknoloji değişmekte; ekonomik, politik, sosyal çevre etkenleri karmaşık bir görünüm kazanmaktadır.

Çalışmamın birinci bölümünde inşaat sektörü ve inşaat taahhüt işletmeleri yapısı ve temel unsurları hakkında bilgiler verildi ve insan kaynakları yapısı ve yönetimi anlatıldı. İkinci bölümde inşaat taahhüt işletmelerinde insan kaynağını bulma konusu üçüncü bölümde insan kaynağını seçme süreci anlatıldı. Son bölümünde ise bir inşaat taahhüt işletmesi olan ENKA İnşaat ve Sanayi Ticaret A.Ş.'de uygulama yapıldı. Bu uygulamaya göre işletmenin yapısı, yönetim organizasyonu insan kaynaklarını bulma ve seçme süreci işlenmiştir. Ve varılan sonuçlar ortaya konduktan sonra, öneriler üzerinde durulmuştur.

## ABSTRACT

Construction sector is a very large sector including both organizations building houses, roads, dams, harbours, bridges, factories and all the industries and service organizations providing input directly or indirectly to these organizations. The working of this sector has initializing, supporting and warning effects on a very wide section of the economy. On the other hand, construction sector creates wide employment opportunities in Turkey, by means of using technology rich in labour. This sector also has a superiority by means of providing unqualified workers with jobs easily. Especially in recent years, exterior construction services which have made a reynig progress, have provided income by means of there services, and they hava increased our national income and employmend by the exportation of building material and the employment of our workers abroad; on the other hand, they hava made considerable constriction to our foreign exchange balance.

Construction undertaking administrations perform the core in the structure and function of the construction sector, which is related so closely to economical improvement and social wealth. The effective working amd success of these administrations will effect the success and development of the whole sector. There is no significant difference between a small building constracter and a construction undertaking administration which has assigned an informational dam project, in terms of the quality of the job.

But as the scale of the job becomes larger, the technology used doffers; economical, political and social environment factors seem more complex.

In the first part of this study, general information about the structure and basic factors of the construction sector and construction under taking administrations is given and the structure and management of human

resources is described. In the second part, finding human resources in construction undertaking administrations is discussed. The third part is about the selection of human resources in these administrations in the last part of the study, application is carried about the finding and selection of human resources in ENKA construction and Industry Company which is a construction undertaking administration. In this application, the structure organization of the administration, the process of finding and selecting human resources is investigated. The results are given and then suggestions are made.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nihan Civan'ın "İnşaat Taahhüt İşletmelerinde İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme, ENKA İnşaat ve Ticaret Ltd. Şti.'nde Uygulama" başlıklı tezi 29./08./2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Serap Benligiray

Üye : Yrd. Doç. Dr. Deniz Kaçmıçlı

Üye : Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Prof. Dr. Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

İnsan kaynakları günümüzde en güncel ve önemli bir unsur olarak görülmektedir. Hemen hemen her sektör insan kaynaklarının önemini günümüzde iyice farketmiştir. Günümüzde işletmeler varlıklarını insan faktörüne daha fazla önem vererek sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Bu anlamda inşaat taahhüt işletmeleri en fazla istihdam yaratan işletmeler olarak insan kaynaklarına daha fazla önem vererek ayakta durabilirler.

Bu konu ile ilgili çalışmalarımda beni özveri ile destekleyen ve tezimin hazırlanmasında büyük katkıları olan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Serap Benligiray'a, ayrıca her türlü yardımı benden esirgemeyen anneme, babama ve eşime sonsuz teşekkürler.

Uygulamamda bana yardımcı olan ENKA İnşaat ve Ticaret Ltd. Şti. çalışanlarına da şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
ÖZGEÇMİŞ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İNŞAAT SEKTÖRÜ VE İNŞAAT TAAHHÜT

#### İŞLETMELERİNİN YAPISI

1. İNŞAAT SEKTÖRÜ VE YAPISI .....	3
1.1. İnşaat Sektörünün Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi ...	3
1.1.1. İnşaat Sektörünün Ülke Ekonomisindeki Yeri .....	3
1.1.2. İnşaat Sektörünün İstihdam Üzerindeki Etkileri ....	4
1.1.3. İnşaat Sektörünün Diğer Sektörler Üzerindeki Etkisi	5
1.2. İnşaat Sektöründe Yer Alan İşletmeler .....	7
1.2.1. Özel Sektör Kuruluşları .....	7
1.2.1.1. Proje, Müşavirlik ve Mühendislik Büroları	7
1.2.1.2. Müteahhitlik Firmaları .....	8
1.2.1.3. Özel İşletmeler - Fabrikalar .....	10
1.2.1.4. İnşaat Taahhüt İşletmeleri .....	11
1.2.2. Kamu Sektörü Kurum ve Kuruluşları .....	11
2. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİ VE YAPISI .....	12
2.1. İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Unsurları .....	12
2.1.1. İnşaat (Yapı) .....	12
2.1.2. İnşaat (Yapım) İşi .....	13
2.1.3. Taahhüt .....	14
2.1.4. İnşaat (iş) Sahibi .....	14
2.1.5. İnşaat Müteahhidi .....	15

2.1.6. Taşeronlar (Üstleniciler) .....	16
2.1.7. Yükleniciler .....	16
2.1.8. Kontrol Örgütü .....	18
2.2. İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Temel Özellikleri .....	19
2.3. Genel Olarak İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Çalışan İnsan Kaynaklarının Yapısı .....	23
2.4. Büyüklüklerine Göre İnşaat Taahhüt İşletmeleri ve Organizasyonları .....	27
2.4.1. Küçük İnşaat Taahhüt İşletmeleri ve Organizasyonu	30
2.4.2. Orta Büyüklükte İnşaat Taahhüt İşletmeleri ve Organizasyonu .....	32
2.4.3. Büyük İnşaat Taahhüt İşletmeleri ve Organizasyonu	35
3. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONEL VE GÖREVLERİ .....	42
3.1. İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Personelin Yapısı .....	42
3.1.1. Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Başkanı .....	42
3.1.2. Genel Müdür .....	43
3.1.3. İhale ve Teklif Hazırlama .....	43
3.1.4. Hukuk Müşaviri .....	43
3.1.5. Mali ve İdari İşler Koordinatörü .....	43
3.1.6. İnsan Kaynakları Müdürü .....	44
3.1.7. Finans ve Muhasebe Müdürü .....	44
3.1.8. Satın Alma ve Envanter Kontrolü Müdürü .....	44
3.1.9. İdari İşler Müdürü .....	44
3.1.10. Teknik Koordinatör .....	45
3.1.11. Proje Müdürü .....	45
3.1.12. Planlama Müdürü .....	45
3.1.13. Tasarım Müdürü .....	46
3.1.14. Şantiye Şefi .....	46
3.1.15. Şantiye Şef Yardımcısı .....	47
3.1.16. Grup-Kısım Şefi .....	48

3.1.17.Teknikerler - Sürveyanlar .....	49
3.1.18.Kalfalar, Ustabaşları, Ustalar, Düz İşçiler .....	50
3.1.19.Makina Şefi .....	50
3.1.20.Elektrik İşleri Şefi .....	51
3.1.21.Kesin Hesap Şefliği .....	52
3.1.22.Hesapçılar, Ataşman, Yeşil Defter, Hakediş Hazırlayıcıları .....	53
3.1.23.Proje Memurları - Desinatörler .....	53
3.1.24.Muhasebe Şefi .....	53
3.1.25.Veznedar .....	54
3.1.26.Sosyal Sigortalar Memuru .....	54
3.1.27.İşçi Puantörleri .....	55
3.1.28.Muamelat - Daktilo .....	55
3.1.29.Ambar Şefi .....	55
3.1.30.Ambar Kayıt ve Kartoteks Memurları .....	56
3.1.31.Ambar Puantörleri .....	57
3.1.32.Kontrol Ambarcısı .....	57
3.1.33.Ambar Çavuşu ve Düz İşçiler .....	58
4. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	58
4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı .....	58
4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	61
4.3. İnşaat Taahhüt İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi .....	63
4.4. İnşaat Taahhüt İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	64
4.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkisi Olan Faktörler .....	65
5. İNŞAAT SEKTÖRÜ VE İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİ HAKKINDA GENEL DEĞERLENDİRME .....	67

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE**  
**İNSAN KAYNAKLARINI BULMA**

1. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAĞINI BULMA VE ÖNEMİ .....	69
2. İNSAN KAYNAKLARINI BULMA ÖNCESİ YAPILACAK ÇALIŞMALAR .....	70
2.1. İnsan Kaynaklarını Bulma .....	70
2.2. İş Analizi Yapılması .....	70
2.3. İş Tanımının Yapılması .....	72
2.4. İş Gereklerinin Yapılması .....	75
2.5. Başarı Standartlarının Yapılması .....	76
2.6. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması .....	77
2.7. İnsan Kaynaklarını Bulmada Kullanılacak Kaynakların Belirlenmesi .....	79
2.7.1. İç Kaynaklar .....	81
2.7.1.1. İşletmede Çalışan Personelin Önerileri .....	82
2.7.2. Dış Kaynaklar .....	83
2.7.2.1. İşyerine Yapılan Kişisel Başvurular .....	85
2.7.2.2. Duyurular .....	85
2.7.2.3. İş ve İşçi Bulma Kurumu .....	87
2.7.2.4. Özel Müşavirlik Firmaları .....	87
2.7.2.5. Eğitim Kurumları .....	88
2.7.2.6. Diğer Yöntemler .....	89
3. İNSAN KAYNAKLARINI BULMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	90
3.1. İşletme Politikaları .....	90
3.2. İşgücü Planları .....	93
3.3. Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı .....	94
3.4. Çevresel Koşullar .....	94
3.5. İş Gerekleri .....	95

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN**  
**KAYNAKLARI BULMA VE SEÇME**

1. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN	
KAYNAĞINI SEÇME VE İZLENEN SÜREÇ .....	96
1.1. İnsan Kaynağı Seçme Süreci .....	96
1.2. Personel Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler .....	98
1.2.1. İşgücü Planları .....	98
1.2.2. İş Analizleri .....	99
1.2.3. İnsan Kaynağını Bulma Çabaları .....	99
1.2.4. Ahlaki Değerler .....	99
1.2.5. Örgütsel Kısıtlayıcılar .....	100
1.3. İnsan Kaynağını Seçmede Belirleyici Olan Kişisel	
Özellikler .....	100
1.4. İnsan Kaynağını Seçim Yöntemlerinde Bulunması	
Gereken Özellikler .....	101
2. İNSAN KAYNAĞINI SEÇİM YÖNTEMLERİ .....	102
2.1. İnsan Kaynağı Seçim Basamakları .....	102
2.1.1. Başvuruların Kabulü .....	105
2.1.2. Ön Kabul .....	107
2.1.3. Sınavla İşe Alma Yöntemleri .....	108
2.1.3.1. Sınavlar .....	109
2.1.3.1.1. Yazılı Sınav .....	109
2.1.3.1.2. Sözlü Sınav .....	110
2.1.3.1.3. Karma Sınav .....	110
2.1.3.1.4. Uygulamalı Sınav .....	111
2.1.3.2. İşe Alma Testleri .....	111
2.1.3.2.1. Testlerin Geçerliliği ve	
Güvenilirliği.....	112
2.1.3.2.2. Test Türleri .....	112
2.1.4. Seçim Görüşmeleri .....	115

2.1.5. Referansların Kontrolü .....	117
2.1.6. Sağlık Kontrolü .....	118
2.1.7. Kesin Seçim ve İşe Alma.....	118
3. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAĞI BULMA VE SEÇME İŞLEMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ...	120

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'NİN İNSAN KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME SÜRECİNİN İNCELENMESİ**

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ .....	122
1.1. Araştırmanın Amacı .....	122
1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	122
1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	122
2. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'NİN TANITIMI .....	123
2.1. Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler .....	123
2.2. Enka İnşaat ve Sanayii A.Ş. İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması ve İncelenmesi.....	126
3. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME SÜRECİNİN İNCELENMESİ .....	128
3.1. Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.'de İnsan Kaynaklarının Yönetimi	128
3.1.1. Personel Özlük Dosyaları .....	128
3.1.2. Çalışma Esasları ve Genel Kurallar .....	129
3.1.3. Personele Yapılan Ödemeler ve Sunulan Haklar .....	129
3.1.4. Personelin İzinleri ve Performans Değerlendirilmesi ve İş Akdinin Sona Ermesi .....	130
4. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARININ YAPISI .....	131
4.1. ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.'de Genel Olarak İnsan Kaynakları Yapısı .....	131
4.1.1. Daimi Personel .....	131
4.1.2. Geçici Personel .....	132

4.1.3. Taşeronlar ve Personeli .....	132
5. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARINI BULMA .....	135
5.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının Tespiti .....	135
5.2. Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.'de İnsan Kaynaklarını Bulma Yöntemleri .....	136
5.2.1. İnsan Kaynağını Bulma .....	136
5.2.1.1. İç Kaynaklardan Eleman Temini .....	137
5.2.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	138
6. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE PERSONEL SEÇME SÜRECİ .....	139
6.1. Başvuruların Kabulü .....	139
6.2. Adayların İlgili Bölümlerce Değerlendirilmesi .....	140
6.3. Personel Seçiminde Ön Kabul (Mülakat).....	141
6.4. Sınavla İşe Alma .....	142
6.5. Seçim Görüşmesi .....	143
6.6. Referansların Kontrolü .....	143
6.7. Sağlık Kontrolü .....	143
6.8. İşe Alınma .....	143
6.9. İşe Başlama ve Sevk İşlemleri .....	145
7. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER .....	145
SONUÇ .....	147
EKLER	
EK 1: İş Analiz Soru Formu .....	149
EK 2: İş Tanım Formu .....	152
EK 3: İş Gereklere Formu .....	153
EK 4: Görev İsteme Formu .....	154
EK 5: Sözleşme .....	158
EK 6: Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.'nin İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme Açısından İncelenmesi Konusunda Yöneltelen Sorular .....	167
KAYNAKÇA .....	169

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: İnşaat Sürecindeki Konumlarıyla Başlıca İnsan Grupları .....	25
<b>Şekil 2</b>	: İnşaat İşletmelerinin İşlevlerinin İşletme Düzeylerinde Yayılımı .....	26
<b>Şekil 3</b>	: İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Bulunan Temel Bölümler ...	29
<b>Şekil 4</b>	: Küçük İnşaat Tahhüt İşletmesi Organizasyon Yapısı Örneği .....	31
<b>Şekil 5</b>	: Küçük İnşaat Tahhüt İşletmesi Organizasyon Yapısı Örneği .....	32
<b>Şekil 6</b>	: Orta Büyüklükteki İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Organizasyon Yapısı Örneği .....	33
<b>Şekil 7</b>	: Orta Büyüklükteki İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Organizasyon Yapısı Örneği .....	34
<b>Şekil 8</b>	: Büyük İnşaat Taahhüt İşletmeleri Organizasyon Yapısı Örneği .....	36
<b>Şekil 9</b>	: Büyük İnşaat Taahhüt İşletmeleri Organizasyon Yapısı Örneği .....	37
<b>Şekil 10</b>	: Büyük Bir İnşaat Taahhüt İşletmesine Ait Organizasyon Şeması .....	41
<b>Şekil 11</b>	: Personel Seçimi ve Ön Hazırlıklar ve Seçim Klavuzu Kaynakları .....	80
<b>Şekil 12</b>	: Personel Seçme Süreci .....	98
<b>Şekil 13</b>	: Personel Seçme Basamakları .....	104
<b>Şekil 14</b>	: ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş. Organizasyon Şeması .....	125
<b>Şekil 15</b>	: Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. İnsan Kaynakları Departmanı Organizasyon Şeması .....	126

## GİRİŞ

Günümüzde, işletmecilik ve yönetim konularının konuşulduğu ve tartışıldığı ortamlarda inşaat kadar az ele alınan hemen hiçbir temel endüstri dalı bulunmamaktadır. Tarımdan, banka ve sigortacılığa, imalat endüstrilerinden turizme kadar bir çok sektörde işletmecilik konuları ve yönetim sorunları ayrıntılarıyla incelenmekte fakat inşaat sektörüne fazla değinilmemektedir. Oysa, inşaat işletmeciliğinde etkin bir yönetim uygulamasına duyulan gereksinim, hemen hiçbir endüstri dalında görülemeyecek düzeyde açık ve kesindir.

Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, gelişmiş ya da gelişmekte olan bir ülkede inşaat endüstrisi ekonomik ve teknolojik ilerlemenin önemli bir faktörüdür. İnşaata bağımlı olmayan bir yaşam tarzı veya yaşamın herhangi bir aşaması düşünülmemektedir. Bu nedenle, inşaat endüstrisinin yapı ve işleyişinde etkinliğin sağlanması, ülkelerin ekonomik ve teknolojik gelişmesi ve toplumların sosyal ve ekonomik refah düzeylerinin yükselmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

İnşaat işleri ve inşaat yönetimi, son derece kendilerine özgü nitelikler taşıyan konulardır. Bu konuların daha iyi anlaşılması ve karşılaşılan sorunların daha etkin çözümlere kavuşturulması amacıyla yapılan bilimsel çalışmalar son yıllarda giderek yoğunlaşmaktadır. İnşaat ölçeklerinin ve buna bağlı olarak kullanılan kaynakların büyümesi, bu alanda etkinliğin sağlanması konusuna duyulan ilginin giderek artmasına yol açmaktadır. Bu ilgi ve bunun sonucu olarak yapılan kuramsal ve uygulamalı çalışmalar, inşaat işletmelerinin izleyebilecekleri güvenilir ilkeler, yöntemler ve benimseyebilecekleri etkin yönetim sistemleri ortaya koyarak başarı şansları arttıracaktır.

İnşaat işletmeleri diğer işletmelere nazaran daha farklı bir işleniş ve yapıda olan kurumlardır. Dolayısıyla örgütlenmesi, emir komuta sistemi,

personel yapısı hayli özellik gösteren bir şekildedir. Bunların sebepleri, sonuçları ve işleniş sistemi üzerinde ileride bolca duracağız. İnşaat işletmelerinin yapısını anlamak için, onu oluşturan temel öğeler ve kavramları açıklamak ve anlatmak gerekmektedir veya birkaç senelik işler için bir personel düzeni kurmakla beraber sürekli çalışan kemikleşmiş elemanları bulunmaktadır. Bu yüzden stabil ve oturmuş bir personel yapısı olmamakla birlikte işçi sirkülasyonunun en hızlı ve çabuk bir şekilde yaşandığı sektördür. Bu yüzden belirli kalıplara ve normlara oturmuş bir personel yapısı yoktur. Bu da inşaat sektöründeki insan faktörünü iyi irdelememiz gerektiğini bize gösteriyor.

Birinci Bölümde inşaat sektörü içinde yer alan inşaat taahhüt işletmelerinin, yapısı, tanımı, unsurları, organizasyon yapıları, temel özellikleri ve insan kaynaklarının yapısı, etkili kullanmanın önemi, yönetimi, çalışan personel ve görevleri konusunda bilgiler verilerek okuyuculara bu sektörün tanıtımı yapılmıştır.

İkinci Bölümde inşaat taahhüt işletmelerinde insan kaynaklarını bulma bulma ön çalışmaları ve bulmayı etkileyen faktörleri anlattıktan sonra personel bulma yöntemlerini ele aldım.

Üçüncü Bölümde İnşaat taahhüt işletmelerinde insan kaynaklarını seçmede izlenen süreç ve bu süreci etkileyen faktörler üzerinde duruldu. Bunu akabinde personel seçim basamakları incelendi. Ve inşaat taahhüt işletmeleri açısından insan kaynağını bulma ve seçme süreci değerlendirildi.

Son Bölümde ENKA İnşaat ve Sanayi AŞ'de insan kaynakları bulma ve seçme süreci incelendi.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNŞAAT SEKTÖRÜ VE İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNİN YAPISI

#### 1. İNŞAAT SEKTÖRÜ VE YAPISI

##### 1.1. İnşaat Sektörünün Ülke Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi

###### 1.1.1. İnşaat Sektörünün Ülke Ekonomisindeki Yeri

Bir ekonominin en can alıcı sektörlerinden biri inşaat sektörüdür. Bunun nedeni insanoğlunun en temel gereksinimlerinden birinin barınak olmasıdır. Ayrıca ülkenin hızlı kalkınması büyük ölçüde sanayileşmeye bağlı olduğundan fabrikaların inşaatı gerekecektir. Sanayileşme inşaat sektörünü, araç-gereç sağlayarak, olumlu yönde etkileyecektir. Öte yandan nüfusun hızla artması konut talebi yaratacak, bu da inşaat sektörünü güdüleyecektir. Son olarak ekonominin hızla gelişmesi hizmet sektörünün de gelişmesine yol açacaktır. Bu da yeni birçok ticari binanın inşaatını gerektirir<sup>1</sup>.

Bir ülkenin ekonomik istikrarında ekonominin temel unsurları olan yatırım-üretim-ihracat ve bunlara bağlı olarak gerçekleşen istihdam önemli bir rol oynar. Dünyada ekonomileri duraklamaya giren bir çok ülke, öncelikle inşaat sektörünü canlandırarak ekonomilerinin güçlenmesini sağlamışlardır. Bunun en çarpıcı örneği Federal Almanya'dır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra yanmış yıkılmış ve harap olmuş Almanya inşaat sektörüne öncelik vererek kalkınmasını sağlamıştır. Dünyada ikinci ve üçüncü büyüklüğe ulaşmış olan Almanya ekonomisinin temelinde, başlangıçta inşaat sektörüne verilen önem vardır<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Hürşit Güneş, **Türkiye İnşaat Sektörünün Yapısı ve İstanbul Mühendislerinin Sorunları**, (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları: 93,1990), s.1

<sup>2</sup> İbrahim Şencan, "Makro Ekonomi ve İnşaat Sektörü", **İntes İşveren Dergisi**, Sayı No: 64 (Mart-Nisan 2001), s.2.

Ülkemizde inşaat sektörünün GSMH'ya direkt katkısı Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın resmi verilerine göre %5,5'dir. Ancak inşaat sektörünün içinde olduğu diğer sektörler dikkate alındığı takdirde GSMH'ya %33 düzeyinde endirekt katkısı olduğu belirtilmektedir. Bu veri dikkate alındığında inşaat sektörünün ülkemiz ekonomisinin 1/3'ünü kontrol etmekte olduğu söylenebilir<sup>3</sup>.

24 Ocak 1980 kararları sonucu oluşturulan politikalara, göre kamu yatırımlarında duraklama, özel kesim yatırımları hedeflerin gerisinde kalışı ve konut inşaatlarında görülen gerileme inşaat sektörünün büyüme hızını etkilemiş ve sektörün GSMH içindeki payının düşmesine yol açmıştır<sup>4</sup>. Devlet İstatistik Enstitüsü resmi rakamlarına göre son yıllarda GSMH'da toplam +% 18,6 büyümeye rağmen inşaat sektörü -% 11,7 küçülmüştür. Sektörün en büyük sorunu kaynak yetersizliğidir. Kamu yatırım ödenekleri 1980'li yıllarda GSMH'nin %4,3'ü iken 2000 yılında %2'nin altına düşmüştür. Yani ödenekler, reel seviyede yarıdan daha fazla düşüş göstermiştir. Şu anda ihalesi yapılmış sulama, baraj, karayolu, liman gibi büyük projelerin inşaatlarının mevcut ödenek şartlarıyla 20 yıldan önce bitirilebilmesi ve yapılan harcamaların ekonomiye geri dönmeye başlaması mümkün değildir.

### 1.1.2. İnşaat Sektörünün İstihdam Üzerindeki Etkileri

Emek-yoğun üretim faaliyeti olan inşaat sektörü, ekonomik durgunluğun giderilmesinde istihdam yaratma özelliği nedeniyle önemli rol oynayabilecek bir potansiyele sahiptir. Ülkemizin toplam istihdam içindeki payı %3,8'e yükselen inşaat sektörünün istihdam hacmi, tarım sektörü hariç tutulduğunda diğer sektörler içinde %10 dolaylarında yer tutmaktadır<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Şencan, a.g.m., s.2.

<sup>4</sup> Zuhale Akal, Nilgün Eker ve Serap Aksoy, **Türk İnşaat ve Konut Sektörünün Güncel Sorunları**, (Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları No:992, 1983), s.15.

<sup>5</sup> Akal-Eke-Aksoy, a.g.e., s.24.

İnşaat sektöründeki teknolojinin inanılmaz gelişmeleri ile, geçtiğimiz yirmi yılda inşaat sektörünün emek yoğun özelliği büyük ölçüde önemini yitirmiştir. İnşaat sektörü sermaye-yoğun çalışabilmektedir. Teknoloji, daha önce yirmi mühendisin çalışarak ortaya çıkardığı projelerin bir-iki mühendisin çalışmasıyla sonuçlandırmayı sağlayacak kadar gelişmiştir. Artık projeler, kesin hesaplar vb. bilgisayarlar aracılığıyla kısa zamanda ve az kişinin çabasıyla etkin bir şekilde yapılabilir. Buna rağmen bu sektör genelinde diğer sektörlerle göreceli olarak emek-yoğundur ve işsizliği azaltan çok önemli bir araç halindedir. Bu nedenle ülkemiz gibi az gelişmiş ülkelerde, özellikle nüfus çok hızlı artarken, hem artan nüfusa konut, hem de iş bulmak açısından inşaat sektörü belki de en kritik sektör olma durumundadır<sup>6</sup>. Bundan sonraki başlık altında da değineceğimiz gibi diğer endüstri dallarıyla olan sıkı ilişkileri münasebetiyle de dolaylı olarak istihdamın artmasına yol açar<sup>7</sup>.

### 1.1.3. İnşaat Sektörünün Diğer Sektörler Üzerindeki Etkisi

İnşaat sektörü dendiğinde, genellikle bina yapımı anlaşılmaktadır. Oysa endüstriyel yapılar, sulama tesisleri, tarım işletmesi yapıları, barajlar, elektrik santralleri, bayındırlık ve ulaştırma yapıları da bu kapsam içindedir. Ayrıca bu sektöre girdi veren sektörler de düşünüldüğünde inşaat sektörünün ülke ekonomisine katkısının dolaylı olarak %33'e kadar yükseldiği saptanmaktadır. İtici sektör olarak tanımlanan inşaat sektöründe oluşan herhangi bir hareketlenmenin diğer sektörleri de zincirleme olarak harekete geçireceği bilinmektedir. İnşaat sektörünün tarım sektörüyle birlikte işsizliği ve niteliksiz iş gücünü değerlendirme ve dengeleme özelliği vardır. Vergi gelirlerine olan katkısının ise %24 olduğu belirtilmektedir<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Güneş, a.g.e., s.2.

<sup>7</sup> Uğur Ersoy, "Mühendisliğin Dünü Bugünü ve Yarını Bir İrdeleme," İnşaat Mühendisleri Odası İzmir Şubesi Haber Bülteni, Sayı:178 (Şubat 1998), s.24.

<sup>8</sup> Akol-Eke-Aksoy, a.g.e., s. 17.

Bir inşaat pek çok aşamadan geçerek kullanımımıza sunulur. Proje hazırlıklarından, temel kazımına, binanın yapımına kadar olan işlemler sırasında sayısız kişi çalışmaktadır. Bir inşaatın yapımında neredeyse sayılamayacak derecede girdi kalemi kullanılmaktadır. Bu nedenle inşaat sektörünün bir sıkıntıya girmesi, madencilik, imalat sanayi gibi diğer sektörlerde de bir kriz olasılığı doğurur. Dolayısıyla inşaat sektörü makro ekonomik dengeler konusunda en önemli göstergelerden biridir. İnşaat sektöründeki bir hızlanmanın diğer sektörlerle olumlu etkileri olması çok doğaldır. Bir çok sayıda fabrikanın veya ticari binanın yapılması, dolaylı olarak ekonomik devinimi artırır. Konut yapımı ise, yeni konuta kavuşan işçilerin ücret taleplerinin düşmesine yol açacaktır, çünkü artık kira vermeyeceklerdir. Tabii bu etki çok dolaylı ve zayıftır.

İnşaat sektörünün temel girdilerinin önemli bir kısmı kamu tarafından karşılanmaktadır. Çimentonun %32'si, demirin %40'ı, mazotun ve elektriğin tamamı, kuyu açılmadığı takdirde de suyun tamamı kamudan sağlanmaktadır. Bununla beraber, inşaat sektörü bugün hemen hemen tamamı ile özel sektör elindedir. Ancak özel sektör elinde bulunan inşaat sanayi bir başka bakımdan da kamuya bağımlıdır. Özel kesimin gerçekleştirdiği inşaatların bir kısmı kamu içindir. Kamu ya da özel sektör tarafından yapılması farketmeksizin inşaat sektöründe kullanılan girdiler başka sektörlerle ilgiyi sağlamaktadır. Örneğin armatür, cam, kereste, kum, nakliyat, ahşap, PVC ve demir doğrama vb.'leri gibi girdileri üretmek üzere çeşitli sektörlerde insanlar çalışmakta; talep azaldığında da bu insanların işlerine son verilme durumu oluşmaktadır. Bu sektörlerdeki kâr payı ve satış yüzdesi inşaat sektörüne bağlı olarak değişmektedir<sup>9</sup>

Otomotiv veya gemi inşaatı gibi sektörler de elbette çok önemlidir ama gıda, inşaat gibi sektörler yaşamsaldır. Bu bağlamda inşaat sektörünün özellikle gelişmesi gereği doğar. Hem madencilik hem imalat, hem de diğer hizmet sektörleri ile inşaat sektörünün çok sıkı bağları vardır. Bu

<sup>9</sup> Güneş, a.g.e., s.2.

nedenle inşaat sektörü geliştiği takdirde/zaman diğer birçok sektörü vagon gibi arkasından çekmekte ve onları da geliştirmektedir<sup>10</sup>.

## 1.2. İnşaat Sektöründe Yer Alan İşletmeler

### 1.2.1. Özel Sektör Kuruluşları

#### 1.2.1.1. Proje, Müşavirlik ve Mühendislik Büroları

Bu kuruluşlar, genellikle kamu kuruluşlarının ihaleye çıkacağı proje ve kontrollük hizmetleri ile özel kuruluşların gerçekleştirecekleri mühendislik yatırımlarında ihtiyaç duyulacak proje ve kontrollük hizmetleri ile ilgilenmektedir. Bunların içinde deneyimli olan ve yeteri derecede mali gücü bulunanlar, gerektiğinde tecrübeli ve büyük yabancı mühendislik firmaları ile birlikte ya da tek başlarına, yurdumuzda veya yurt dışındaki büyük proje işlerine girebilmektedirler. Ülkemizde batılı ülkeler düzeyinde yetişmiş ve deneyimli mühendislerimiz bulunmaktadır. Bu mühendislerin kurdukları proje ve mühendislik büroları, her türlü büyük mühendislik yapılarının projeleri, (baraj, otoyol, liman, hava alanı gibi) teknolojik projeler (fabrikalar, endüstri tesisleri vb.) yapabilecek teknik bilgi ve tecrübeye sahiptirler. Bu büroların (firmaların) bir kısmının kendi aralarında kurdukları derneklerin (birliklerin), uluslararası bazı kuruluşların da üyesidir ve bu nedenle de yurt dışında bazı ek olanaklara da sahiptirler.

Ancak yurt içinde bu bürolara yetecek derecede proje ve kontrollük hizmetleri pazarı bulunmaması ve bu hizmetlerden bir kısmının ise, haksız rekabet yaratacak şekilde kamuya ait proje ve mühendislik bürolarına, ihale edilmeden yaptırılması ve ayrıca bu özel kuruluşların hükümetler tarafından yurt içinde ve yurt dışında teşvik edilmemeleri, bu büroların bugüne kadar yeterince gelişmelerine ve mali güce erişebilmelerine engel olmuştur. Halbuki yurt dışında ihale edilen inşaat işlerinde, ihale öncesi

<sup>10</sup> Güneş, a.g.e., s.3.

yapılan proje hizmetleri konusu çok önemlidir. Bu projeler Türk firmaları tarafından yapılabilse, kullanılacak malzemelerin spesifikasyonları ve diğer teknik şartnameler, ülkemiz firmalarına ve şartlarına daha uygun olarak hazırlanabilecek ve bu şekilde inşaatların ihaleleri sırasında ve yapımları sürecinde, Türk müteahhitlik firmaları daha şanslı olacaklardır<sup>11</sup>.

### 1.2.1.2. Müteahhitlik Firmaları

Müteahhitlik firmaları en fazla istihdamın sağlandığı kuruluşlardır. Yaygın şekilde Türkiye'nin her yerinde olup her yerinde iş yapmaktadırlar. Gerek mühendis gerek yardımcı teknik elemanlar gerekse, işçiler açısından en fazla girdinin ve çıktının yapıldığı kuruluşlardır.

Yürürlükte olan mevzuata göre, ülkemizde yatırımcı kamu kuruluşlarına iş yapacak müteahhit firmaların bir kısım bilgi, deneyim, personel ve makine teçhizata sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca bu kuruluşların Bayındırlık ve İskan Bakanlığımız tarafından düzenlenerek hak edenlere verilen Müteahhitlik Karnesi sahibi olmaları istenmektedir. Sadece kamu sektörüne ait yatırımları gerçekleştirenler ile, özel kişilere ait yap-sat şeklinde konut yapan firmalar için de müteahhitlik karnesi gerekmektedir<sup>12</sup>.

28.03.1981 tarih ve 17293 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Yapı, Tesis ve Onarım İşleri İhalelerine Katılma Yönetmeliği"nin 1 inci maddesindeki değişikliklere göre<sup>13</sup>

Müteahhitlik karneleri, A, B, C, D, G ve H olmak üzere 6 grupta toplanmıştır.

**1) A Grubu:** Önemli teknik özelliği olan ve yapımı özel ve önemli miktarda makine ve teçhizata, özel ihtisasa ve geniş organizasyona ihtiyaç

<sup>11</sup> Ercümet Kılıçbay, **Genç Mühendisler ve Çalışma Hayatı**, (İstanbul: Türkiye İnşaat ve Tesisat Müteahhitleri İşveren Sendikası, Yayın No:6), s.14.

<sup>12</sup> Kılıçbay, **a.g.e.**, s.15.

<sup>13</sup> Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Yapı, Tesis ve Onarım İşlerine Katılma Yönetmeliği (17293 S.K.) **Resmi Gazete**, 22218; 2 Mart 1995.

gösteren; keşif bedeli 1994 birim fiyatlarıyla 92 Milyar TL.'yi geçen\* işleri kapsar.

Bu işler; barajlar, regülatörler, nehir ıslahı, sulama, drenaj, şehir kanalizasyon şebekeleri, limanlar, barınak ve iskeleler, köprüler, alt ve üst geçitler, yol ve demiryolları, tüneller, finükülerler, metrolar, hidrolik ve termik santraller, akaryakıt boru hatları, mekanik tesisler, rafineri tesisleri, hava alanları, su depoları, önemli binalar, silolar ve benzeri işler ile bunların onarımları veya ikmal inşaat işleridir.

**2) B. Grubu:** Teknik özelliği olan ve yapımı A grubu derecesinde makine ve teçhizata, özel ihtisasa ve geniş organizasyona ihtiyaç göstermeyen yapı, tesis ve onarım işlerini kapsar. Bunlar keşif bedeli 1994 birim fiyatları ile 12 Milyar TL.'yi geçen işlerdir.

Bu işler; A grubunda sayılan işlerin küçükleri ile tek açıklığı 10 metreyi aşan köprüler, göletler, su tesisleri, rıhtım ve sahil koruma tesisleri, şehir su ve gaz şebekeleri, tarama işleri, pompa istasyonları, büyük binalar ve benzeri işleridir.

**3) C Grubu:** B grubunda yazılı işlerin dışında kalan işleri kapsar. Keşif bedeli 1994 birim fiyatlarıyla 12 Milyar TL.'ye kadar olan münferit kanal ve içme suyu, köy yolları, kaldırım, basit tahkimat ve her türlü yapı tesis ve onarım işleridir.

**4) D Grubu:** Keşif bedeli 1994 birim fiyatları ile 92 Milyar TL.'ye kadar olan eski eserler ve tarihi her türlü yapılar, mabetler, anıtlar, mozoleler, su kemerleri, bentler, surlar ve tarihi köprülerin onarım ve restorasyon ve benzeri işleri kapsar.

---

\* Bu maddede belirtilen miktar 1994 yılı esas alınarak saptanmıştır. Daha sonraki yıllarda bu miktar her yıl için Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'nca yayımlanan katsayı (eskalasyon katsayısı) ile çarpılarak güncelleştirilir.

5) **G Grubu:** A grubunda belirlenen işlerin keşif bedeli 1994 yılı fiyatları ile 12 Milyar TL.'yi geçen her türlü tesisat, yüksek gerilimli enerji nakil hatları, trafo merkezleri, elektrik ve telefon şebekeleri, tulumba terfi istasyonları, ses, yazı ve resim alıcı-verici istasyonları, ışıklandırma ve aydınlatma tesisleri, sinyalizasyon, elektrifikasyon ve benzeri işleri kapsar.

6) **H Grubu:** Keşif bedeli 1994 birim fiyatları ile 12 Milyar TL'ye kadar;

B ve C grubunda sayılan yapıların her türlü tesisat işleri ile G grubundaki işlerin küçükleri, 8'inci madde esaslarına göre tespit edilecek karne tutarı 92 Milyar TL.'yi geçen karneler A Grubuna, 12 Milyar TL.'yi geçen karneler iş türüne göre B veya G grubuna girer. Karne tutarı 610 Milyar TL.'yi aştığı takdirde miktar belirtilmez. A grubuna "HER MİKTARDA" ibaresi yazılır.

### 1.2.1.3. Özel İşletmeler -Fabrikalar

Bu tür işletmeler hazır inşaat elemanlarının üretildiği yerlerdir. Daha yaygın olarak beton elemanları üretirler. Ülkemizde prefabrik beton üretimi son yıllarda oldukça ilerlemiş ve yaygınlaşmıştır. Bunun yanı sıra beton santralleri de ayrı bir iş kolu halinde faaliyet göstermektedir. Bu alandaki istihdam daha kalıcı ve daha disiplinli bir şekilde gerçekleşmektedir. Fabrikalarda genellikle makine, endüstri, işletme, elektrik, kimya, gıda teknolojisi, tekstil, metalürji gibi ihtisas dallarındaki mühendisler görev yapmaktadırlar. İnşaat mühendisleri ve mimarların bu tür kuruluşlarda fazla görevleri olmaz; ancak yeni ve ek bina yapımı, mevcut binaların bakım ve tamiri, alt yapı, saha tamiri gibi işlerle ilgilenirler. Bazı büyük holdinglerin inşaat departmanı bulunmaktadır. Bu departmanda istihdam edilen mimar ve mühendisler holding adına yaptırılan inşaatları kontrol etmekle birlikte ufak tefek tamirat bina yapımı işlerini de üstlenmişlerdir. Buna bağlı olarak diğer elemanlar (teknik, idari, mali, işçi vb.) işin durumuna göre istihdam edilirler<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Kılıçbay, a.g.e., s.17.

#### 1.2.1.4. İnşaat Taahhüt İşletmeleri

İnşaat taahhüt işletmeleri, belirli bir inşaat işini, belirli bir proje, plan, şartname çerçevesinde, önceden garanti edinmiş fiyatlarla yüklenen ve yüklendiği inşaat işini belirlenen süre içinde iş sahibinin kontrolü altında en iyi şekilde tamamlayarak iş sahibine beğendirmek suretiyle teslim eden işletmelerdir<sup>15</sup>.

Çalışma alanımız inşaat taahhüt işletmeleri olduğu için bu bölümde daha fazla ayrıntıya girilmeyecektir.

#### 1.2.2. Kamu Sektörü Kurum ve Kuruluşları

Kamu sektörü inşaat mühendisi ve mimarların, buna bağlı olan yardımcı teknik elemanların en fazla çalıştığı yerlerdir. Kamu sektöründe direkt inşaat işi yapılmaz; inşaat taahhüt işletmelerine ihale edilerek yaptırılır. Kamu sektöründe yer alan teknik elemanlar ihale hazırlığı ve yapılması, yaptırılacak inşaatların kontrolü gibi işlerle uğraşırlar. Bu yüzden kamuda ustalar ve işçiler pek fazla çalışmamaktadır. Bununla birlikte D.S.İ., Karayolları, Köy Hizmetleri gibi işletmelerde tamir ve bakım işleri yoğunlukta olduğu için kadrolu sürekli çalışan ve mevsimlik işçiler istihdam edilir.

Bunların dışındaki inşaat departmanı bulunan kamu kuruluşlarında da mevsimlik işçi alımı yapılmaktadır. Hemen hemen bütün büyük kamu kuruluşlarının inşaat departmanı bulunur ve bu departmanda genellikle birkaç kişi görev yapar. Bunun yanısıra Bayındırlık ve İskan Müdürlüğü, Karayolları, D.S.İ., Köy Hizmetleri, İller Bankası vb. kuruluşlarda çalışan eleman sayısı daha fazladır<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Selman Aziz Erden, **İnşaat Taahhüt İşleri ve Muhasebesi**, (İkinci Baskı. Isparta, 1997), s.8.

<sup>16</sup> Kılıçbay, a.g.e., s.21.

## 2. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİ VE YAPISI

### 2.1. İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Unsurları

#### 2.1.1. İnşaat (Yapı)

İnşaat, Arapça kökenli bir sözcük olup, sözlük anlamı "yapı" ve "yapı işleri"dir. Genel anlamı ile inşaat, malzeme ve işçilik kullanmak suretiyle meydana getirilen bir gayrimenkulün yapı kısmına ilişkin faaliyetlerin tümünü içerir.

İnşaat (yapı); belirli bir ihtiyacı karşılamak üzere, çeşitli malzemeler ile yapım tekniğine uygun bir şekilde inşa edilen tesistir<sup>17</sup>. Hukuki anlamı itibariyle, 3194 sayılı İmar Kanunu'nun 5. maddesine göre inşaat, "Karada ve suda, daima ve muvakkat, resmi ve hususi, yeraltı ve yerüstü inşaatı ile bunların ilave, değişiklik ve tamirlerini içine alan sabit ve müteharrik tesislerdir"<sup>18</sup>. Aynı tanım, Yapı İşlerinde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nün 2 nci ve Mimarlık ve Mühendislik Hizmetleri Şartnamesinin 3 üncü maddesinde yer almış bulunmaktadır.

İnşaat işi, bir yapının öngörülen proje bütünlüğü içerisinde meydana getirilmesi için gerekli bütün işleri kapsadığından, yapının müteammim parçası sayılabilecek işlerin tamamı, inşaat işi kabul edilmelidir. İnşaat işinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen işlere bir örnek verirsek; Bayındırlık ve İskan Bakanlığınca (ve birim fiyat yapma yetkisine sahip diğer idarelerce) yayınlanan birim fiyat listelerindeki iş kalemlerinin (inşaat-tesisat) yapım işi bünyesine girecek çeşitli unsurları ifade eder. Özellikle tesisat işi kalemlerinin bazılarının hukuki anlamda yapının tamamında farklı sayılıp sayılmayacakları tartışılrsa da, inşaat işi kapsamında değerlendirilmesi gerekir. Çünkü söz konusu iş kalemlerinin yapım sürecinde uygulama zorunluluğu 180 sayılı Bayındırlık ve İskan Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında (KHK) hükmüdür<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Yaşar Gök, **Yapı İşleri ve Hakediş Uygulaması**, (Ankara, 2000), s.28.

<sup>18</sup> 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu 5. Madde.

<sup>19</sup> Gök, a.g.e., s.29.

Yapı Tesis ve Onarım İşleri İhalelerine Katılma Yönetmeliğinin 6'ncı maddesine göre inşaat (yapı) türleri şunlardır: Barajlar, regülatörler, nehir ıslahı, sulama, drenaj, şehir kanalizasyon şebekeleri, limanlar, barınak ve iskeleler, köprüler, alt ve üst geçitler, yol ve demiryolları, tüneller, finokülerler, metrolar, hidrolik ve termik santraller, akaryakıt boru hatları, mekanik tesisler, rafineri tesisleri, hava alanları, su depoları, binalar, silolar, göletler, su tesisleri, rıhtım ve sahil koruma tesisleri, şehir su ve gaz şebekeleri, tarama işleri, pompa istasyonları, münferit kanal ve içme suyu, köy yolları, kaldırım ve benzeri işler ile bunların onarımları veya ikmal inşaat işleri, eski eserler ve tarihi her türlü yapılar, mabetler, anıtlar, müzeler, su kemerleri, bentler, surlar ve tarihi köprülerin onarım ve restorasyon işleri, her türlü tesisat, yüksek gerilimli enerji nakil hatları, trafo merkezleri, elektrik ve telefon şebekeleri, tulumba terfi istasyonları, ses, yazı ve resim alıcı-verici istasyonları, ışıklandırma ve aydınlatma tesisleri, sinyalizasyon, elektrifikasyon ve benzeri işler<sup>20</sup>.

### 2.1.2. İnşaat (Yapım) İşi

2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu'nun 4 üncü maddesinde "inşaat işi" kavramının; "Her türlü inşaat, ihzarat, imalat, sondaj, tesisat onarım, yıkma, değiştirme, iyileştirme, yenileştirme ve montaj işlerini" ifade ettiği belirtilmiştir<sup>21</sup>. Söz konusu kanunun inşaat işi olarak tanımladığı işlerin esasen istisna (eser) sözleşmelerinin temel unsurlarından olan bir şeyi imal ve inşa etmeye dönük sonuç doğurucu faaliyetler olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede inşaat (yapı) tanımına giren bütün işlere ilişkin inşa, onarma, yıkma, değiştirme, iyileştirme ve yenileştirme çalışmalarını; yapı bünyesinde gerçekleştirecek tesisat ve montaj işlerini; söz konusu işlerin yapılması için gerekli malzemelerin ihzar edilmesini, inşaat (yapım) işi kapsamında değerlendirmek gerekmektedir<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Gök, a.g.e., s.29.

<sup>21</sup> 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu, 4.madde.

<sup>22</sup> Gök, a.g.e., s.29.

### 2.1.3. Taahhüt

Taahhüt, kendi nam ve hesabına gerçek ve tüzel kişilere karşı, sözleşmeli veya sözleşmesiz olarak bir işin yapılmasını veya bir malın teslimini üstlenmektir<sup>23</sup>. Taahhüt, bir edimin yüklemine ifade etmektedir.

Taahhüt sözleşmeleri Türk Borçlar Kanunu'nda tanımlanan istisna akdine örnektir. Borçlar Kanunu'nun 355. maddesi istisna akdini şöyle tanımlamaktadır: "İstisna bir akiddir ki; onunla bir taraf (müteahhit) diğer tarafın (iş sahibi) vermeyi taahhüt eylediği semen (bedel) mukabilinde bir şey imalini iltizam eder". Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi istisna akdinin dört unsuru vardır. a) Müteahhit, b) İş sahibi, c) Semen (bedel), d) Yapılacak iş (inşaat).

Müteahhit, yapılacak işi (inşaatı), bir semen (bedel) karşılığında yerine getirmeyi iş sahiplerine taahhüt eden kişi veya kurumdur. Hukuki yönüyle taahhüt, sözleşmeden doğan bir borç bağlantısı olup önceden belirlenen bir bedel karşılığında inşaatı öngörülen koşullara uyarak tamamlamaya söz vermedir<sup>24</sup>.

### 2.1.4. İnşaat (İş) Sahibi

İnşaat (iş) sahibi, belirli bir inşaat işini, kararlaştırılan bedel karşılığında müteahhide yaptıran kişi ve kuruluştur<sup>25</sup>. İnşaat sahipleri; özel kişiler, ticari-sınai işletmeler ve kamu kuruluşları olabilir<sup>26</sup>.

İnşaat sahibi ülkemizde genellikle kamu kuruluşlarıdır. Kamu kuruluşları Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesinde yer alan hükümler doğrultusunda işi ihale ederler, ihaleyi sonuçlandırır ve işin bitimini sağlamak için gerekli kontrol örgütünü kurarlar. Ayrıca yapıyı her aşamasında pro-

<sup>23</sup> Şükrü Kızılot, **İnşaat Muhasebesi Vergilendirilmesi Mevzuatı Ve Ölçümlemesi**, (Ankara: Savaş Yayınları, 1973), s.3.

<sup>24</sup> Erden, **a.g.e.**, s.6.

<sup>25</sup> Erden, **a.g.e.**, s.7.

<sup>26</sup> Yılmaz Benligiray, **İhtiras Muhasebeleri**, (Eskişehir, 1996), s.111.

jeye uygun yürütülmesi açısından denetler ve işin bitiminde yapılan inşaatı teslim alırlar. Teslim aldıkları inşaatın eksiklikleri varsa tamamlattırlar. Bütün bunlara ayrıca daha sonraki kontrol örgütü konusunda değineceğiz.

İş sahibi özel sektör kuruluşu da olabilir. Bu durumda da yapılan işin mantığı aynıdır. Denetleme işini ya Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesi'ne uygun olarak yada işi yapan müteahhit ile yaptığı sözleşme doğrultusunda gerçekleştirir.

### 2.1.5. İnşaat Müteahhidi

İnşaat müteahhidi, kendi nam ve hesabına gerçek veya tüzel bir kişiye veya kamu tüzel kişiliğine karşı sözleşmeli veya sözleşmesiz olarak bir işin yapılmasını veya bir malın teslimini üzerine alan gerçek veya tüzel kişidir<sup>27</sup>. Bayındırlık İşleri Kontrol Yönetmeliği'nde müteahhit, "üzerine ihale yapılan gerçek veya tüzel kişi" şeklinde tanımlanmıştır<sup>28</sup>.

İş hayatında inşaat müteahhidi tek şahıs işletmesi, şahıs şirketi veya sermaye şirketi şeklinde faaliyet gösterebilir. Müteahhit, küçük bir kişi işletmesi olabildiği gibi uluslararası boyutlarda faaliyet gösteren büyük işletmeler de olabilir. Özellikle, uzmanlık isteyen altyapı inşaatları o konuda uzmanlaşmış büyük inşaat firmaları tarafından yapılmaktadır. Bazı özel durumlarda birden fazla müteahhit firmanın bir araya gelmek suretiyle oluşturdukları konsorsiyum ile önemli inşaat yapım işlerini üstlendikleri de görülmektedir<sup>29</sup>. Ancak bu ortaklaşa üstlenmeden daha çok görülen, inşaat işinin tümünün bir müteahhit işletmece taahhüt edilmesi ve projenin bazı kısımlarının o konularda uzmanlaşmış ikinci derece müteahhitlere (taşeronlara) yaptırılmasıdır<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> Suat Dorman, **Tatbiki Ticaret Muhasebesi**, (Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Genel Müd. Yayını, 1971), s.132.

<sup>28</sup> Fuat Bozgeyik ve Mehmet Çetiner, **Büro Şantiye İşlemleri**, (Gaziantep, 1993), s.60.

<sup>29</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s.112.

<sup>30</sup> Dursun Arıkboğa, **İnşaat Projelerinde Maliyet Tahmini ve Tatmin Yöntemleri**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi 1987), s.9.

### 2.1.6. Taşeronlar (Üstleniciler)

Müteahhit yapımını üstlendiği bir inşaatın belirli bir bölümünü veya bölümlerini o konularda uzmanlaşmış firmalara yaptırmaktadır. Projenin belirli kısımlarını yapan bu ikinci dereceden müteahhitlere taşeron adı verilir. Taşeronlar küçük işletmeler olabildiği gibi, ciroları ve çalıştırdıkları personel sayısı itibariyle oldukça büyük boyutlara ulaşan işletmeler de olabilmektedir.

Bir müteahhidin, her türlü inşaat ve inşaat bölümlerinde uzmanlaşacak kadar büyümesi rasyonel olmamaktadır. İnşaatın yapılmasında taşeron kullanılması bazen müteahhit için daha ekonomik olmaktadır. Çünkü konularında uzmanlaşan taşeronlar yüksek verimlilik ve düşük maliyetlerle işi tamamlayabilmektedir<sup>31</sup>. Taşeronlar üretim için gerekli gereçleri yükleniciden sağlarlar. Örgütü, sermayesi, makine donatısı küçük çaptadır, ya da yoktur. Taşeronlar; Meslekten gelme mimar, mühendis, tekniker, yada işçilikten gelme olabilirler. Meslekten gelme mimar, mühendis yada tekniker taşeronun ileride yüklenici olma olasılığı işçilikten gelen taşerona göre daha yüksektir.

### 2.1.7. Yükleniciler

Yüklenicilik; emanet işçilik, ikinci yüklenicilik, gereç yükleniciliği ve emaneten elde edilen gereçler yükleniciliği olarak dörde ayrılır.

**1. Emanet İşçilik:** Üretimin oluşması için gereken işçilerin teker teker ya da toplu halde yüklenici tarafından bulunarak, şantiye yöneticileri aracılığı ile işçilik işleminin yapılmasıdır<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Selman Aziz Erden, **İnşaat Taahhüt İşleri ve Muhasebesi**, (Isparta, 1977), s.6.

<sup>32</sup> Ercüment Bigat, **Yapı İşletmesi**, (Üçüncü Baskı. Ankara: Kipaş Dağıtımçılık), s.124.

İşçi şantiyelerde kalfalar, ustabaşları, formenler, amele çavuşları ile de temin edilebilir. Elde edişte önemli olan grup halinde çalışacak işçilerin aynı yörelerde olmasıdır. İşçilerin ayrı ayrı bölgelerden bulunması halinde çalışma grupları aynı bölgeye indirilmelidir. Emaneten yapılacak işçilik üretiminde üstenci gider ve kârı ortadan kalkmıştır. Götürü usulle çalışmayan işçinin verimi götürü çalışana oranla daha düşük olabilir. Ancak buna karşın üstenci gideri ve kârı yoktur. İşçinin verimsiz çalışmasına karşın zararı en fazla (üstenci) taşeronla gider ve kârı kadar olmaktadır. Emanet işçi çalıştırılması halinde (üstenci) taşeron için saptadığımız sıkıntılar ortadan kalkmaktadır. Emanet işçi istenilen yerde ve şekilde çalıştırılabilmektedir. Şantiyenin genel iş programına uyma olanağı şantiye yöneticileri için bir sorun olmamaktadır. Üretim tam ve mükemmel olarak yapılmaktadır. İşçi adedi gereksinimine göre ayarlanmaktadır.

**2. İkinci Yüklenicilik:** Ana İşletmenin yüklendiği işi aynı koşullarla gereç ve işçilik dahil, başka bir yükleniciye devretmesi hali ikinci yükleniciyi oluşturur<sup>33</sup>. İkinci yüklenicilik üretimin bir kısmı için olabileceği gibi tamamı için olabilir. Örneğin; tesisat işlerinin uzman bir işletmeciye gereç, işçilik dahil devredilmesi gibi. İkinci yüklenici; işi gereç ve işçilik dahil yüklenmektedir. Sermayesi, kredisi, makine donatısı vardır. Başka deyimle bir işletmedir. Eskiden ikinci yüklenicilere ikinci müteahhit (müteahhidi sani) adı verilirdi. İkinci yüklenicilik taşeronculuk (üstencilik) değildir. Gerek yüklenim şekil ve gerekse örgütü aynen müteahhit gibidir. Ancak birinci yükleniciye bağlı bir yükleniciliktir. İşveren ve işveren kontrolü ile doğrudan doğruya ilişki kuramazlar<sup>34</sup>.

**3. Gereç (Malzeme) Yüklenicileri:** Bina üretiminin unsurlarından biri de yapı gereçleridir. Yükleniciler gereçlerin büyük bir kısmını gereç yüklenicilerden sağlarlar. Gereç teminindeki en önemli faktör yüklenicinin tecrübeli olmasıdır. Tecrübe iki yönden oluşturulur. Daha önce çalışılmış

<sup>33</sup> Bigat, a.g.e., s.126.

<sup>34</sup> Kayahan, a.g.e., s.6.

olmak, yeni çalışacaklar hakkında araştırma yapılması (ranseyman), her iki halde de gereç yüklenicileri ile yazılı anlaşmalar yapılmalıdır.

**4. Emaneten Elde Edilen Gereçler Yükleniciliği:** Yüklenicilerinden şartnamelere uygun mal alınmaması endişesi ya da onların verebileceklerinden daha ucuza gereç temin etme olanağı, bu sistemi doğurmuştur. Üçüncü bir faktör de işletmenin elinde bulunan üretim araçlarını değerlendirmektir. Örneğin - işletmenin elinde yıkama, eleme tesisi varsa, bundan yararlanma olanağının bulunması gibi.

### 2.1.8. Kontrol Örgütü

Devlet Daireleri Katma Bütçeli Daireler, İl Özel İdareleri, Belediyeler ve Kamu İktisadi Kuruluşları ve diğer tüm kamu kuruluşları her türlü yapı, tesis, onarım, bakım, imalat, etüd ve proje işlerini yaparken Bayındırlık İşleri Kontrol Yönetmeliği hükümlerine uyarlar<sup>35</sup>. Kontrollük teşkilatı, bu teşkilatta görev alanı, sürveyanı, kontrol mühendisi, kontrol amiri vb.lerinin görev yetki ve sorumlulukları ile çalışma esasları bu yönetmelikle tesbit edilmiştir<sup>36</sup>. Bu yönetmeliğe göre<sup>37</sup>:

**Kontrol:** İdare tarafından işin kontrol ve denetlenmesi için belirlenen müteahhide yazı ile bildirilen kişi veya kurullardır.

**Kontrol Örgütü:** İşveren makam veya vekili ile kontrol amiri ile büyüklük ve önemine göre yeterli sayıda kontrol şefleri, kontrol mühendisleri ile yardımcıları ve sürveyanlar ile diğer yardımcı elemanlardan oluşur. Kontrol genel adı altında yönetim ve denetim yapan görevli, Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesi'nin ilgili hükümlerine uygun olarak ve aşağı-

<sup>35</sup> Eyüp Bozbeyik ve Mehmet Çetiner, **Büro Şantiye İşlemleri**, (Gaziantep, 1993), s.60.

<sup>36</sup> Ekrem Ceyhun, **Yapı İşletmesi, Maliyet Hesabı ve Şantiye Tekniği**, (Birinci Baskı, Ankara, 1993), s.563.

<sup>37</sup> Bozbeyik – Çetiner, **a.g.e.**, s.66.

ğıdaki sıraya göre birbirinin emir denetim ve gözetimi altında görevlerini yaparlar:

**Kontrol Amiri:** İşin idari ve mali durumuna göre; bölge müdürleri veya başmüdürler, teknik şube müdürleri, inşaat müdürleri, fen işleri müdürleri, başmühendisler veya servis şefleri, kontrol amirliği yaparlar. Doğrudan doğruya idareye bağlı olarak görevlendirilen kontrol amirlerinin sorumluluğunda birden fazla işin kontrollüğü toplanabilir. Kontrol amirine bağlı kontrol mühendisleri ile işin kontrolü sağlanır.

## 2.2. İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Temel Özellikleri

İnşaat taahhüt işletmelerinin temel özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

1) İnşaat Taahhüt İşletmeleri, kurulu bir fabrikada değil iş sahibinin göstermiş olduğu yerde üretim yaparlar. Kimi zaman işletmenin merkezi ile aynı şehirde, çoğu zamanda farklı şehirlerde hatta yurt dışında üretim yaparlar<sup>38</sup>. Bu durum, yönetim ve organizasyon açısından farklı uygulamalar yapmayı gerektirmektedir. Bazen dört yada beş tane farklı iş farklı yerlerde yapılmakta, bu durumda işin büyüklüğüne göre şantiyelerde ayrı bir örgüt yapısı kurulmakta ve bunlar merkez yönetim tarafından koordine edilmektedirler.

2) İnşaat Taahhüt İşletmeleri, talebe bağlı olarak proje bazlı üretim yapmaktadırlar. Proje bazlı çalışması, inşaat taahhüt işletmelerinin kadrolarının esnek yapıda ve örgütün rahat hareket yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Gerçekleştirilecek inşaat projesine uygun olarak kadrolaşma olacağından ve organizasyon şekillendirileceğinden, inşaat taahhüt işletmeleri ani büyüyüp küçülmelere hazırlıklıdırlar. Diğer üretim işletmeleri birdenbire boyut değiştiremezler. Özellikle büyük inşaat işletmelerinde bu organizasyonu genel merkez düzeyi ile bütünleştirmek oldukça zordur.

<sup>38</sup> Benligiray, a.g.e., s. 111.

Çünkü kurulan organizasyonu yeni işletmeye başlamışken, yeni işler alınmasıyla örgütsel yapının sürekli değişimi ve revizyonu gerekmektedir.

Proje bazlı üretim yapan inşaat taahhüt ve işletmelerinde her proje kendine özgü olduğundan belirli bir ürün tarifi yapılmaz ve rutin üretim ve standartizasyon söz konusu olamaz. İnşaat taahhüt işletmeleri için ürünün tanımlı olmaması sözleşmeyi zaruri kılar, böylece ürün tanımlanmış ve ilişkiler düzenlenmiş olur.

3) Farklı bölgelerde, iklim koşullarında ve farklı coğrafi ortamlarda üretim yapmanın getirmiş olduğu üretim ve yönetim sorunları bulunmaktadır<sup>39</sup>. Örneğin, çok soğuk ya da çok sıcak yerlerde, ulaşımın zor olduğu yeryüzü şekillerinde üretiminin maliyeti artmaktadır. İklim koşullarının gerektirdiği ek önlemler alınarak üretimin gerçekleştirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışanların, tesislerin araç ve gereçlerin korunması, düşük ve yüksek sıcaklık derecelerinde beton imali için özel önlemler alınması gibi zorunluluklar bulunmaktadır. Ve bunlar işin süresini, maliyetini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir<sup>40</sup>.

4) İnşaat taahhüt işletmelerinde süreklilik yoktur. Sürekliliğin olmaması inşaat taahhüt işletmelerini düzensiz bir istihdam kuruluşu haline getirmektedir<sup>41</sup>. İnşaat taahhüt işletmeleri diğer işletmelere göre üretim sürecinde farklılık gösterir. Diğer sektördeki işletmeler için "tedarik → üretim → sürüm (satış)" şeklinde gelişen üretim süreci, inşaat taahhüt işletmelerinde "sürüm → tedarik → üretim" şeklinde gelişir. Mal ve hizmet üretimine yönelik çalışan diğer işletmeler talep olmaksızın, zaman ve tüketiciden bağımsız olarak üretimde bulunup üretim stokuna gitmektedirler. Oysa inşaat taahhüt işletmeleri talep olmaksızın üretim yapamazlar. Sürekliliğin olmaması personel alım ve çalıştırma şartlarını farklılaştırır. Alı-

<sup>39</sup> Benligiray, a.g.e., s.111.

<sup>40</sup> Özlem Yağcı, "İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Performans Değerleme Yöntemleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (İ.T.Ü.,1995), s.30.

<sup>41</sup> Güneş, a.g.e., s.2.

nan işe göre personel sayısı artırılır ve iş bitiminde personelin işine son verilir. Her yeni işle birlikte yeni bir organizasyon yapılır, ihtiyaca göre eleman alınır. Mevsimlik işçilik yaygın bir şekilde uygulanır; inşaat sezonunun en yoğun olduğu ilkbahar ve yaz aylarında çoğalan personel sayısı sonbaharla birlikte azalır. Alınan işçiler üretimle direk ilgilidirler. Şantiyedeki idari işlerle ilgili olarak alınan elemanlar, taahhüt işinin başından sonuna kadar çalışırlar. Bazıları genel merkezde çalışmak için işte kalabilirler.

5) İnşaat taahhüt işletmelerinde satışa yönelik örgütlenme sözkonusu değildir. Üretimlerini sipariş üzerine yaptıkları için pazarlama çabaları ve pazarlama amaçlı organizasyonları yoktur<sup>42</sup>.

6) İnşaat taahhüt işletmeleri iş sahibinin kontrolü altında iş yaparlar. Yaptıkları işin karşılığı olan parayı genellikle aylık hakedişler şeklinde alırlar. Hem işin kontrolü hem de hakedişlerin yapımı için, iş sahibi adına kurulmuş bir kontrol teşkilatı vardır.

7) İnşaat taahhüt işletmeleri işi, önceden tespit edilmiş keşif bedeli üzerinden ve önceden belirlenmiş birim fiyatlarla yaparlar<sup>43</sup>. Bazen götürü usulü uygulanarak, işin tamamı için fiyat saptanır ve iş bu bedel üzerinden yapılır. Bu uygulama genellikle küçük işler için geçerlidir. Bir başka uygulamada belirlenen birim fiyat sistemi (Bayındırlık, karayolları, İller bankası, eskolasyon vb.) üzerinden ihale yapıp iş verilmiştir.

8) İnşaat taahhüt işletmeleri emek yoğun olarak çalışmaktadır. Ancak son yirmi yıldan bu yana gerek bilgisayar gerek inşaat yapımı teknolojisindeki gelişmeler bu işletmelerin emek-yoğun çalışmalarını kısmen sermaye-yoğun çalışma haline dönüştürmüştür. Buna rağmen inşaat taahhüt işletmeleri diğer sektörlerdeki işletmelerle karşılaştırıldığında göreceli olarak daha fazla emek yoğundur<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> Erden, a.g.e., s. 8.

<sup>43</sup> Erden, a.g.e., s.8.

<sup>44</sup> Güneş, a.g.e., s.2.

9) Genellikle Taahhüt işlerinde ürün işveren (alıcı, mal sahibi) tarafından üretim sırasında kontrol edilir. Fabrika türü üretimde böyle bir özellik genel olarak yoktur. İnşaat üretiminin bu özelliği nedeniyle şantiyelerde kontrol örgütü için ek ünitelerin yapılması (sözleşme hükümlerine bağlı olarak) bazı hizmetlerin sunulması, araç, eleman tahsisi gerekli olur. İşverenin kontrol elemanlarının üretime müdahaleleri, tavır ve davranışları önem kazanır<sup>45</sup>.

10) Bazı kararların üretim yerinde ve anında verilmesi ve uygulanması gerekir, gayri resmi ilişkiler önem kazanır. İnşaat üretimindeki belirsizlikler ve riskler nedeniyle her konunun projede, şartnamelerde kesin biçimde yer alması olanaksızdır. Bazı işler, geleneksel olarak işin gereğine göre yoruma ve yapıma açıktır. Bu nedenle bazı soruların, yazışmalardan sonra çözüme kavuşturulması, sözleşme ve şartnamelerde değişiklik veya bunlara ekler yapmak yoluna gidilmesi, üretimi geciktirir, aksatır, bazı durumlarda da zararlara yol açabilir<sup>46</sup>.

11) İnşaat üretimi ağır ve tehlikeli işler grubundadır. İnşaat sektörü ölüm ve ağır yaralanma ile sonuçlanan iş kazalarının en çok meydana geldiği iş koludur. Bu özelliği nedeniyle üretimin her aşamasındaki iş güvenliği konusunun öncelikle ve özenle dikkate alınması, iş güvenliği mevzuatının izlenmesi ve uygulanması kaçınılmazdır.

12) İnşaat taahhüt işletmelerinin üretim yeri ve konusunun özelliklerini dikkate alarak yapabileceği maliyet indirimi, sınırlı olmak zorundadır. Gerçekten inşaat taahhüt işletmeleri ancak mal sahibi, kredi kuruluşu veya tasarımcıdan sonra devreye girdiğinden maliyet indirimi konusunda belirleyicilik kendinden önce gelenlere aittir.

13) İnşaat sektöründe üretim, yüklenicinin ihaleyi kazanması ile başlamakta, işin tipi ve büyüklüğüne bağlı biçimde sürmekte ve kendi içinde

<sup>45</sup> Yağcı, a.g.t., s.32.

<sup>46</sup> Yağcı, a.g.t., s.34.

alt üretimlerden oluşmaktadır. Genellikle bu tür üretimde işletme için Pazar araştırması, pazarlama ve üretim ile finansman gücünü dikkate alan uzun süreli programlar yapılamamaktadır. Ayrıca mal sahibi tarafından saptanan süresel koşullar, inşaata maliyetlerin yükselmesine yol açabilmekte, en güçlü işveren olan kamu kuruluşlarının, popülist politikalar nedeniyle uzun vadeli programlar yapmamaları veya yapılanlara uymamaları sonucu, ülkede inşaat piyasası saydam bir görüntü vermemektedir. Bu nedenle de yapı işletmeleri kapasite ve stoklarını piyasaya göre ayarlayamamakta ve ellerindeki proje dışında uzun vadeli faaliyet programları yapamamaktadırlar.

14) Keşiflerde risk unsurunu kaçınılmaz olduğundan bunun önemle dikkate alınması gerekmektedir. Bu risk bazen öngörülen kar oranını aşmakta ve çeşitli tahminlerdeki farklar nedeniyle birbirinden çok farklı ihale tekliflerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Malsahibinin inşaatı çeşitli yüklenicilere bölerek yaptırması, bunları bizzat seçmesi koordine etmesi ve her türlü karar yetkisini kendinde tutması sonucu işin yürütülmesi daha zorlaşmaktadır. Bu arada, üretimin zaman zaman kesilmesi, durup yeniden başlayan üretimin doğurduğu kayıplar maliyet artışları olasılığı doğurmaktadır. Her zaman her türlü ihaleye girmek zorunda bulunan yüklenici aksi halde boş kapasite yaratma riski ile de karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenlerle inşaat sürecinde belirsizlik esastır<sup>47</sup>.

### **2.3. Genel Olarak İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Çalışan İnsan Kaynaklarının Yapısı**

İnşaat işkolunda istihdamın ülke ekonomisi içindeki yeri ve önemi incelenirken bu işkolunun çalışma koşulları ve işçinin niteliği çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

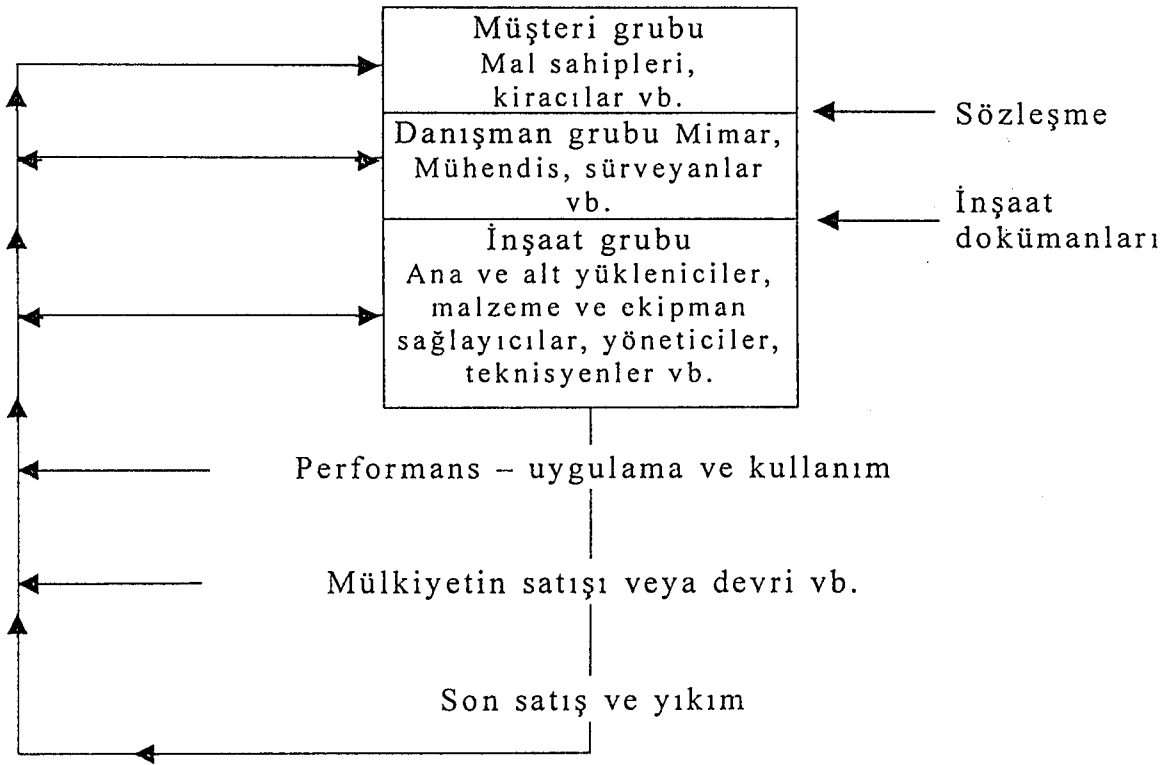
<sup>47</sup> Doğan Sorguç, **İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Özellikleri**, (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları: 2001-37, 2001), s.15.

Bilindiği gibi inşaat sektöründe işlerin büyük bir bölümü mevsimlik-tir ve geleneksel yöntemlerle yapılan inşaatlarda çalışan işçi ise çoğunlukla niteliksiz işçidir. İnşaat sektöründe bu durum kendine özgü bir istihdam yapısı yaratmaktadır. İnşaat sektörü, kırsal kesimden geçici iş arayan topraksız köylü, küçük toprak sahipleri ya da yaşam standardını yükseltmek isteyen az topraklı köylü ve kentsel kesimden de sürekli bir işe sahip olmayan, bulduğu her türlü işle yaşamını sürdürmeye çalışanlar için iş olanakları sağlar. İnşaat işkolunda çoğunluğunu sigortasız işçinin oluşturduğu grup, normal günlük çalışma saatleri ve resmi iş günleri dışında da çalışmayı kabul etmektedir. Ülkemizde bu şekilde çalışma toplam işgücü maliyetini düşürmek ve toplam çalışma süresini kısaltmak açısından yarar taşımakta ve işveren için tercih edilir bir çalışma tarzı olarak kabul edilmektedir. Bu durum eğitim düzeyi düşük kişilerin bu sektörde daha fazla varlık göstermelerini sağlamaktadır.

İnşaat taahhüt işletmelerindeki konumlarıyla birlikte gösterilmiş olan insan grupları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir<sup>48</sup>.

- 1) Müşteri Grubu: Mal sahipleri, kiracılar ve bu grupta bulunanlar, bu grupta yer alanlar, kamu veya özel şahıs veya ortaklık, büyük veya küçük ölçek gibi özellikler taşıyabilirler.
- 2) Danışma Grubu: Bu gruba mimarlar, mühendisler ve sürveyanların yanı sıra proje yöneticileri, planlamacılar ve çeşitli uzman servis sağlayıcıları dahildir.
- 3) İnşaat Grubu: Bu gruba inşaat mühendisleri, ana yükleyiciler, alt yükleyiciler, malzeme ve ekipman sağlayıcılar, yöneticiler, teknisyenler vb. dahildir.
- 4) Diğer sektöre olan etkileri gittikçe artan, finans ve sigorta grupları, planlama otoriteleri, kiracılar ve kullanıcılar, bina yönetim firmaları vb. bu gruba dahildir. Mevcut gruplamanın ve ilişki yumağının içinde devlet de zaman zaman artabilen bir rol oynamaktadır.

<sup>48</sup> Longford ve Diğerleri, **Human Resources Management in Construction**, Longman Group Limited, (England, 1995), s.2.



**Şekil 1.** İnşaat Sürecindeki Konumlarıyla Başlıca İnsan Grupları

**Kaynak:** LANGFORD ve diğerleri, s.3

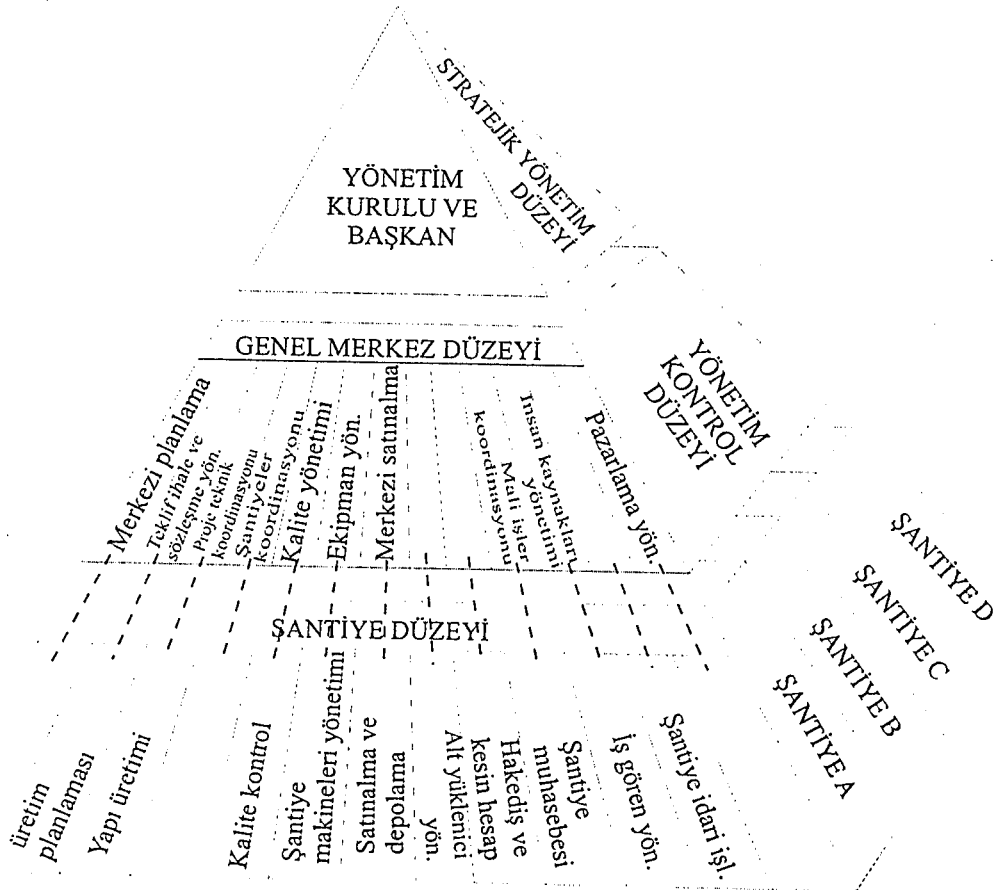
Yukarıda içerdiği insan grupları ile incelenmiş olan inşaat sektörünün en önemli alt sistemi inşaat taahhüt işletmeleridir. İnşaat üretiminde birincil derecede rol oynayan inşaat firmaları

- 1) Sürekli bir örgüt yapısında (İnşaat taahhüt genel merkez)
- 2) Şantiye denilen bazı geçici alt organizasyonlardan oluşurlar.

İnşaat firmalarının söz konusu yapısı şekilde (Şekil 2) görüleceği gibi firma içinde üç farklı organizasyonel düzeyin oluşumunu sağlar. Bunlar stratejik yönetim düzeyi, yönetim kontrol düzeyi ve şantiye düzeyidir. Birçok işlevi bünyelerinde barındıran bu üç düzey, piromidal bir yapı oluşturmakla beraber birbirleriyle sürekli ilişki içindedir.

Stratejik yönetim düzeyinde yer alan yönetim kurulu ve başkanı firmanın sahipleri, ortakları ve profesyonel yöneticilerden oluşabilir ve ana

karar vericidirler. Yönetim kontrol düzeyinde gerçekleştirilen işlevlerin temel amacı, şantiye düzeyinde yer alan firmanın mevcut şantiyelerini kontrol etmek ve onlara servis hizmeti vermektir. Yönetim kontrol düzeyindeki işlevlerin şantiye düzeyine olan uzantıları, bu düzeydeki bölümlerin şantiyelerdeki mevcut durumdan haberdar olmalarını sağlarlar.



Şekil 2. İnşaat İşletmelerinin İşlevlerinin İşletme Düzeylerinde Yayılımı

Kaynak : KOCA, s.61.

Sonuç olarak İnşaat Taahhüt İşletmelerinin yararlandığı insan kaynaklarını başlıca iki bölümde inceleyebiliriz.

1. İnşaat Tahahhüt İşletmelerinde yapı üretimine doğrudan katılmakla beraber, zihin gücü ağırlıklı çalışanlar personel olarak adlandırılabilirler. Söz konusu inşaat taahhüt işletmesi personeli, çalışma koşullarına göre daimi ve dönemsel (proje bazlı) çalışan personel olarak sınıflandırılabilir.

a) **Daimi Personel:** İnşaat Taahhüt İşletmesinin kadrosunda daimi olarak bulunan, iş kapasitesinin kadrosunda daimi olarak bulunan, iş kapasitesinin değişmesi ile sayıları değişmeyen personeldir. Bunlar genellikle işletmenin merkez ofisinde çalışırlar, ancak şantiyelerde görev aldıkları da olur. Daimi personele örnek olarak, işletmenin genel merkez yöneticileri, muhasebe elemanları, insan kaynakları yöneticileri, sekreter vb. verilebilir.

b) **Dönemsel (Proje Bazlı) Personel:** Bu grupta yer alan personel, işletmenin iş kapasitesine göre işe alınırlar ve genellikle şantiyelerde görev yaparlar, ancak işletmenin merkez ofisinde çalıştıkları görülür. Çalıştıkları şantiyelerde işler tamamlanınca ya başka şantiyede görevlendirilirler ya da işten çıkarılırlar. Ücretlendirilmeleri genellikle maaş sistemi ile yapılmaktadır. Şantiyelerdeki mimarlar, mühendisler, teknikerler, teknisyenler, doktorlar vb. bu grupta yer alır.

2. **İşçiler:** İnşaat taahhüt işletmelerinde doğrudan yapı üretimine katılan çalışanlardır. Ücretlendirmeleri genellikle puantaj metodu ile yapılmaktadır.

#### 2.4. Büyüklüklerine Göre İnşaat Taahhüt İşletmeleri Ve Organizasyonları

Organizasyon yapısı, işletmede çalışanların çalışmalarının etkinliğini arttıracak gibi yapılmakta olan işlerin nezaret ve kontrol edilmesini sağlar. Organizasyon, işletme departmanları arasındaki iş ilişkilerini ve her departman içinde görev alan kişilerin görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını belirlemeye yardım eder. Organizasyon yapısı içinde çalışanların yapmakta oldukları görevler ve işle ilgili olarak öteki çalışanlarla kurdukları ilişkilerin niteliği çalışanların moral ve tatmin duygularını etkiler. Bir organizasyon yapısı içinde yapılmakta olan çalışmaların belirli hedefler doğrultusunda etkin bir biçimde yürütülebilmesi için tüm çalışan-

ların görev, yetki ve sorumluluklarının düzenli bir biçimde organize edilmesi gerekir<sup>49</sup>.

İnşaat taahhüt işletmelerinde yapılan işlerin nitelikleri, işletmenin büyüklüğü, alınan işlerin büyüklüğü, alınan işlerin teknik özellikleri, inşaat yerinin merkezde yada merkezden başka yerde oluşu gibi etkenler, organizasyon yapısını, görev alanlarını, niteliklerini sayılarını, yetki ve sorumluluklarını etkiler. Bu nedenle inşaat taahhüt işletmelerinde çok değişik organizasyon yapılarıyla karşılaşmak doğaldır.

İşletmenin büyüklüğü, teşebbüs tarafından biraraya getirilen üretim araçlarının tümü olarak tanımlandığına göre "inşaat taahhüt işletmelerinin büyüklüğünü nasıl saptayabileceğimizi düşünürsek, en uygun ölçülerin alınan işin değeri veya çalıştırılan işçi sayısı olabileceği düşünülebilir. Paranın değişen değeri ve kullanılan teknoloji düzeyinin istihdam edilen işçi sayısını etkilemesi, bu ölçülerinde tutarlı olmalarını önleyebilmektedir. Ayrıca büyüklük kavramının inşaat endüstrisinin gelişme düzeyine göre değişmesi doğaldır. Bu yüzden büyüklüğü sayısal değerler üzerinden değil de tanımsal ölçüler üzerinden değerlendireceğiz<sup>50</sup>.

Bir inşaat taahhüt işletmesinde yapılan işler genel olarak şunlardır<sup>51</sup>:

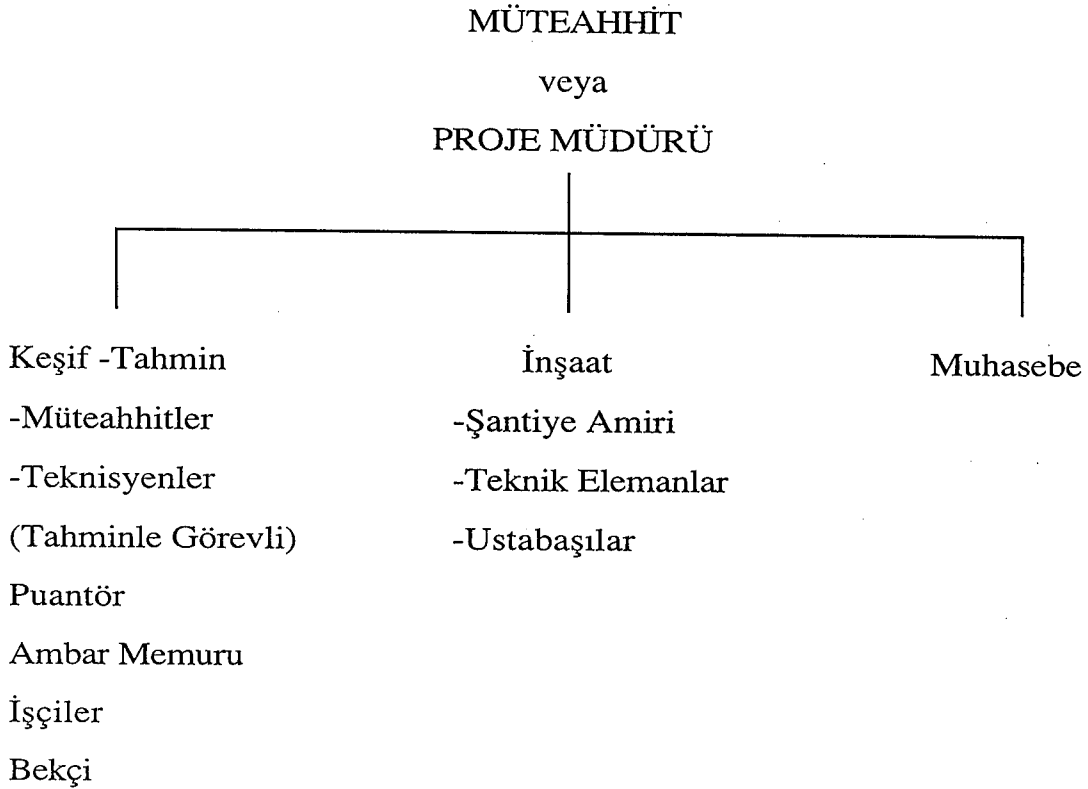
- Yeni alınacak işlerin incelenmesi,
- Araç, gereç miktarlarının, makinelerin sayılarının ve çeşitlerinin saptanması,
- İşlerin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi,
- Muhasebe işlemlerinin yapılması.

<sup>49</sup> Şenatalar, a.g.e., s.43.

<sup>50</sup> Yılmaz Benligiray, **İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Muhasebe Sistemi**, (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:241/161, 1980), s.18.

<sup>51</sup> Ali Pancarcı – M.Emin Öcal, **Yapı İşletmesi ve Mal Olma**, (Ankara,1978), s.2

İnşaat taahhüt işletmelerinde yapılan bu temel işler dikkate alındığında, bu işletmelerin organizasyon yapılarının Şekil 1'de görüldüğü gibi üç temel bölümden oluştuğu söylenebilir.



**Şekil 3:** İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Bulunan Temel Bölümler.

**Kaynak:** Benligiray, s.113.

Müteahhit veya müteahhit işletme, bir ihaleye girmek istediğinde, o işe ilişkin projeler keşif departmanında görev yapan teknik elemanlarca incelenir. İnşaatın keşif dosyasında yer alan, proje ve teknik şartnamelere uygun olarak yapılabilmesi için gerekli malzeme miktarı ve fiyatları belirlenir; işçilik için tahminlerde bulunulur. Bu sayılan maliyet öğeleri toplamına; tahmini endirekt maliyet giderleri ile genel yönetim giderleri ve uygun görülen kâr tutarı eklenerek hazırlanan teklif raporu, müteahhide (veya yönetim kuruluna) sunulur. Bu işlemler sırasında muhasebe departmanı ile yakın ilişkiler kurulur<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> Benligiray, (1996), a.g.e., s.112.

Şantiye amiri kendi yönetimi altında bulunan inşaat taahhüt işini, üzerinde anlaşmaya varılan teknik kalitede ve zamanda yapmakla sorumludur. Şantiye amiri, inşaat alanında baş yönetici durumunda olduğundan emri altında çalışan ustabaşlarının görevlerini tayin eder. Ustabaşlar da, kendi işçi gruplarının çalışma düzenini belirleyerek, inşaatı fiilen yürütürler. Teknik elemanlar diğer işlerinin yanında belirli dönemlerde inşaat sahibinden alınacak hakedişleri hesaplarlar.

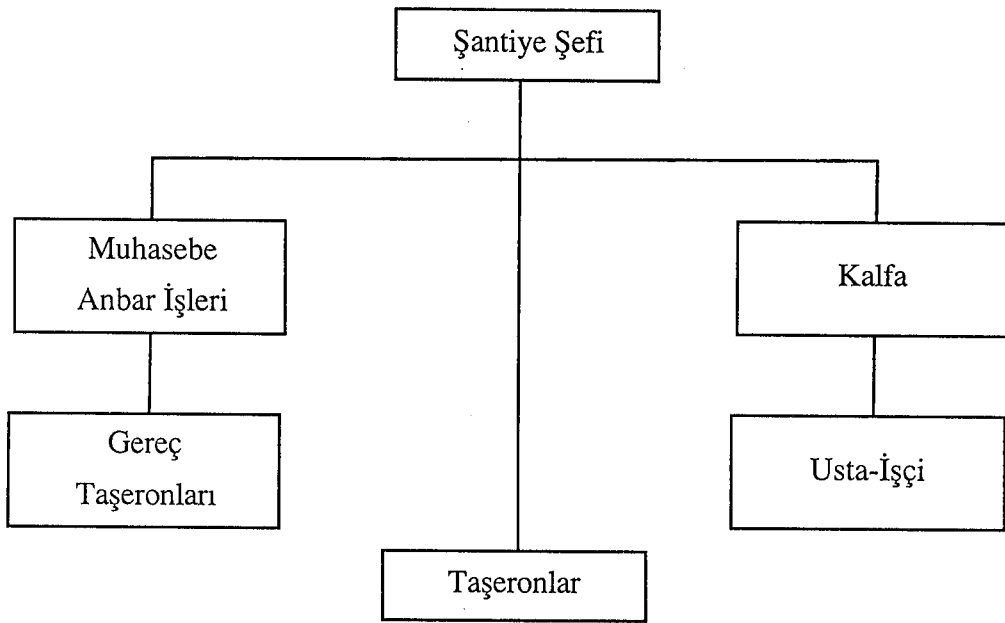
Puantörler, inşaattaki işçilerin çalışma saatlerini ve çalıştıkları işleri saptarlar ve bu verilere dayanarak ücret bordrosunu düzenleyebilirler. Ücret bordrolarının hazırlanma işi muhasebe departmanına ait ise, daha önce tuttukları kayıtları muhasebe departmanına iletirler.

Ambar memuru, teslim edilen bütün malzemeleri sayarak, ölçerek teslim alır ve teslim alma belgelerini muhasebe departmanına gönderir. Muhasebe departmanı da bunları sipariş emirleri ve satıcı faturaları ile karşılaştırarak kontrol eder ve gerekli kayıtları yapar.

#### **2.4.1. Küçük İnşaat Taahhüt İşletmeleri Ve Organizasyonu**

Küçük işletmeler, tek kişi işletmeleri şeklinde kurulur. Bunlar genellikle şehir içinde yapılan maliyeti düşük tek şahısa ait işletmelerdir. Sermayelerinin az olması nedeniyle çok küçük taahhüt işlerine giren işletme sahibi (müteahhit) genellikle işin başında bulunur ve çok az yardımcı eleman ile taahhütlerini yerine getirir. İşlerin yapısı itibariyle fazla personele gerek duyulmamaktadır. Malzemelerin alımı, işçilerin işe devamlarının kontrolü doğrudan müteahhit tarafından yürütülür. Müteahhit işin başında bulunarak tüm işlemleri kendi denetler. İşin niteliğine göre bir şantiye şefinin istihdam edilmesi mümkündür. Bu şantiye şefi devlete karşı olan yükümlülükleri yerine getirir ve inşaatın teknik yönden kontrolünü yapar. Çevremizde yapsatıcı olarak bildiğimiz müteahhitler bu tür küçük işletmelerdir. Bu tür işletmeler devlet ihalesi ile iş almayan ve mü-

teahhitlik karnesi bulunmayan işletmelerdir. Bunlar genellikle tek ve sabit iş olarak inşaatın yapılmadığı, sahiplerinin başka iş kollarındaki faaliyetlerine ek olarak kurmuş işletmelerdir. Bu işletmelerde işlerin küçüklüğü sebebiyle muhasebeden çok fazla şey beklenmez. Bağımsız çalışan muhasebecinin görevi, genellikle vergi, matrahını belirlemek üzere yasal defterleri tutmak, ücret bordrolarını düzenlemek, sosyal sigortalar mevzuatının gereklerini yerine getirmek şeklinde olmaktadır. Şekil 4 ve Şekil 5'de küçük inşaat taahhüt işletmelerine farklı iki tip organizasyon yapısı örneği yer almaktadır<sup>53</sup>.

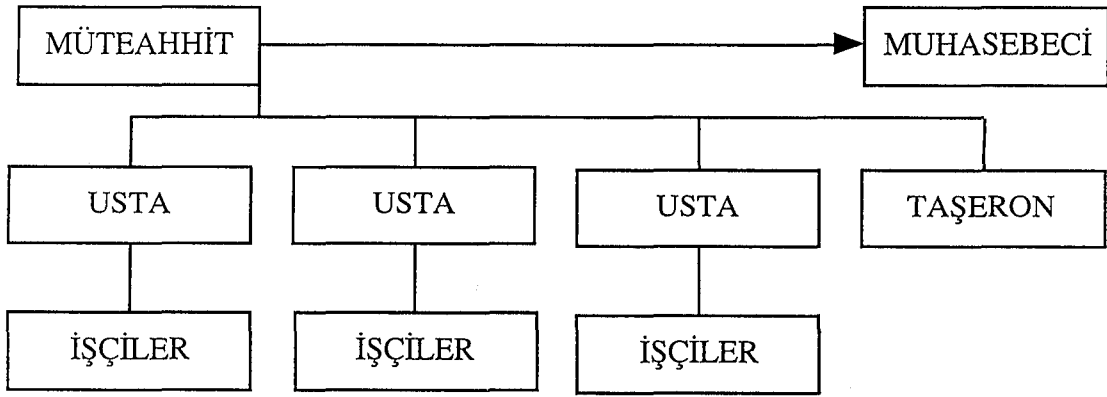


**Şekil 4:** Küçük İnşaat Taahhüt İşletmesi Organizasyon Yapısı Örneği

**Kaynak :** Bigat, s.37.

Şekil 4'deki organizasyonda inşaatı müteahhit yerine şantiye şefi denetlemektedir. Şantiye şefine bağlı olarak idari işlerin olduğu muhasebe ve ambar işleri bölümü vardır. Şantiye şefi bazı işleri yaptırmak için özel taşeronlar bulur, çalıştırır ve denetler. Şantiye şefine bağlı olarak çalışan kalfa, kalfaya bağlı olarak çalışan usta ve işçiler vardır.

<sup>53</sup> Benligiray, (1981), a.g.e., s.25.



**Şekil 5 : Küçük İnşaat Taahhüt İşletmesi Organizasyon Yapısı Örneği**

**Kaynak:** Benligiray, s.14.

Şekil 5'deki organizasyon şemasında müteahhit, çeşitli görevler yüklenmiş, çok sayıda ustaya nezaret etmektedir. Bu yapıda müteahhit inşaatla ilgili malzeme satın alımlarını kendisi yapmaktadır. Ustalardan biri, şantiyeye gelen malzemeleri ve diğer gereçleri teslim almakta; imzaladığı teslim alış belgelerini inşaatı denetlemeye geldiğinde müteahhide vermektedir. Çalışanların puantaj işlemi, doğrudan müteahhit tarafından yapılabilceği gibi bu görev ustalardan birine bırakabilmektedir<sup>54</sup>

#### 2.4.2. Orta Büyüklükte İnşaat Taahhüt İşletmeleri Ve Organizasyonu

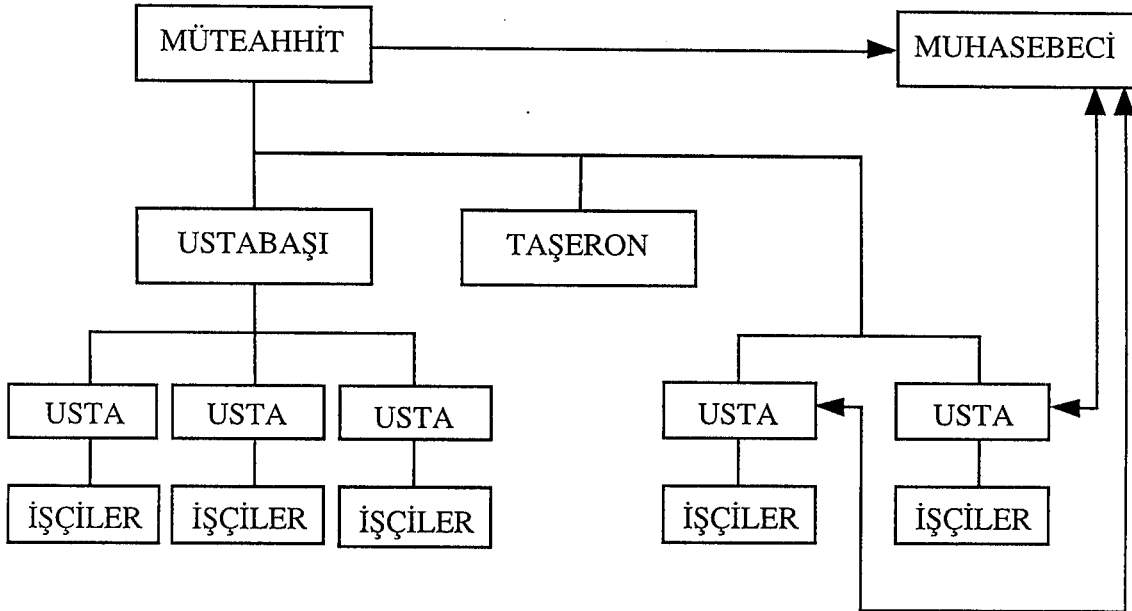
Orta büyüklükteki bir inşaat taahhüt işletmesi karşımıza iki şekilde çıkmaktadır<sup>55</sup>:

1. Büyük taahhüt işi ile birkaç küçük işi birarada yürütenler.
2. Bir kaç orta büyüklükteki taahhüt işini aynı anda yürütenler. Birinci grupta yer alan işletmelerde (Bkz. Şekil 6) müteahhit işin büyük kısmında şantiye amiri olarak görev yaparken, küçük işlerin yönetimini ustalara bırakır. Büyük inşaatla müteahhidin yetki verdiği ustabaşı malzemeleri teslim alır; çalışanların puantajını yapar ve bunlara ilişkin kontrol için

<sup>54</sup> Benligiray, (1981), a.g.e., s.22.

<sup>55</sup> Benligiray, (1981), a.g.e., s.15.

müteahhide verir. Bu büyüklükte iş yapan inşaat işletmelerinde genellikle tam gün çalışan bir muhasebeci vardır. Gördüğü işler, küçük inşaat işletmelerine benzer. Bununla beraber, tam gün çalışması nedeniyle kendisinden muhasebe sistemini geliştirmesi beklenir.

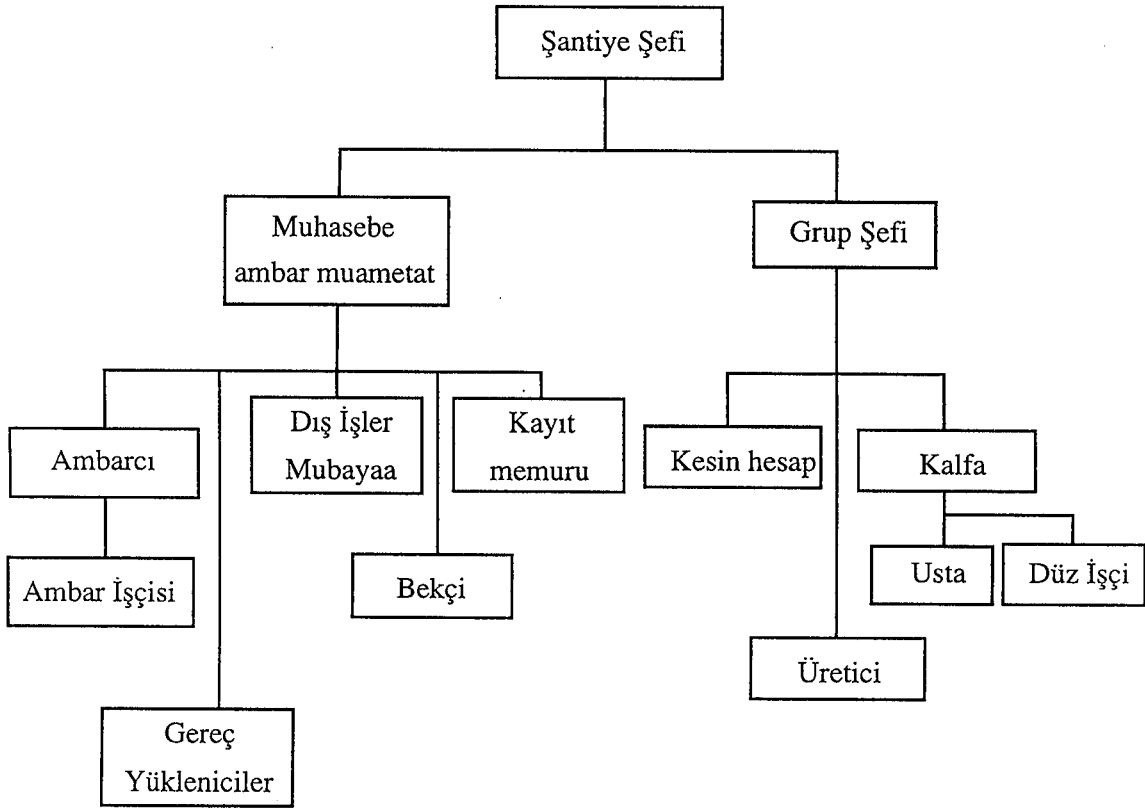


**Şekil 6:** Orta büyüklükteki inşaat taahhüt işletmelerinin organizasyon yapısı örneği

**Kaynak :** Benligiray, s.16.

İkinci gruba giren taahhüt işletmelerinde (Bkz. Şekil 7) her inşaatla bir şantiye amiri veya onun niteliklerini taşıyan ustabaşları tayin edilir. Bu kişiler oldukça geniş yetki ve sorumluluklara sahiptirler. Bu nedenle belirli konularda kendi başlarına kararlar alabilmeli ve maliyet bilincine sahip olmalıdırlar. İş konuları ve inşaat işletmesi bu ölçülere ulaştığında, müteahhit veya yönetimle yetkili kişinin, inşaatları gezerek sağlayacağı bilgiler ve yapacağı denetimler yeterli olmaz. Bazı muhasebe raporlarından yararlanma gereksinimi doğar ve muhasebe önem kazanır<sup>56</sup>.

<sup>56</sup> Benligiray, (1981), a.g.e., s.16.



**Şekil 7:** Orta Büyüklükteki İnşaat Taahhüt İşletmelerinin Organizasyon Yapısı Örneği

**Kaynak :** Bigat, s.37.

Orta büyüklükteki işletmeler hem özel işler yapır hem devlet ihalelerine girer, genellikle B grubu ve alt grup A sınıfı müteahhitlik kartesine sahip olurlar. Genellikle ya aile şirketi şeklinde veyahut ortaklığa sahip kuruluşlardır. Dolayısıyla yönetimi tek kişi merkezli değildir. Ayrıca birkaç tane işleri olduğu ve başka şehirlerde de iş yaptıklarından şantiyeler daha özerk ve yönetimleri kendi işlerinde olup, önemli kararlar ve stratejiler dışındaki konularda bağımsız hareket ederler. Ama yapılan işlerin sonucunda alınan hakedişlerin parası işletme merkezinde toplanıp buradan şantiyelerin ihtiyaçlarına göre malzeme ve para gönderilir<sup>57</sup>.

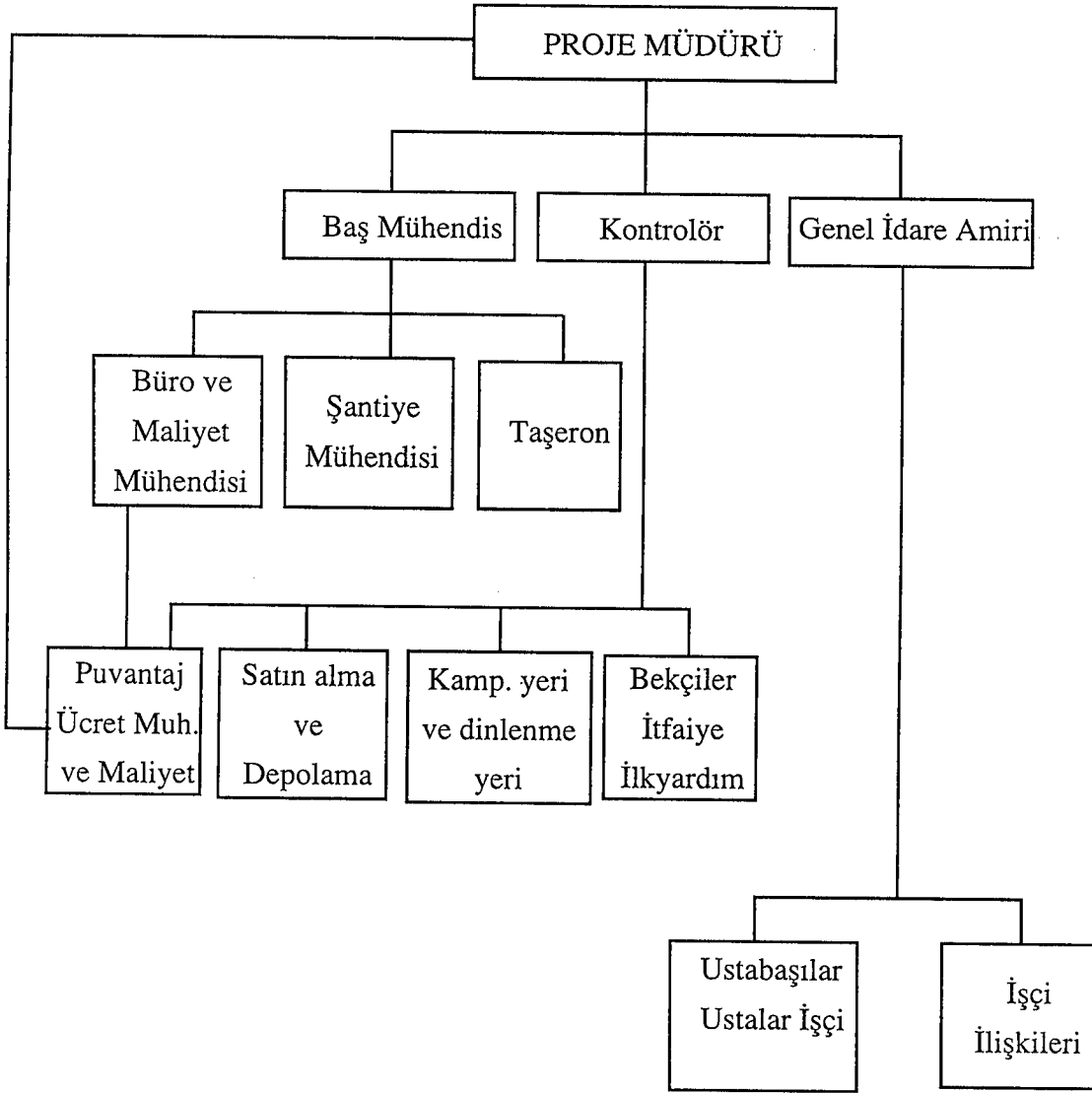
<sup>57</sup> Benligiray, (1981), a.g.e., s.16.

### 2.4.3. Büyük İnşaat Taahhüt İşletmeleri Ve Organizasyonu

Büyük inşaat taahhüt işletmeleri maliyeti oldukça büyük siteler, tatil köyleri gibi özel yapılar ve devlet ihalelerinin en büyük keşifli işlerini yaparlar. Büyük inşaat taahhüt işletmeleri A sınıfı müteahhitlik karnesine sahiptirler ve karnenin keşif bedelinin sınırı yoktur. Aynı zamanda bu tip büyük işletmeler yurt dışı ihaleleri de alıp oralarda da çalışmaktadırlar. Bu tip işletmelerin oldukça geniş bir genel merkezleri vardır. Bu genel merkez de proje bölümü, kesin hesap bölümü, muhasebe, satın alma, ihale bölümü adı altında değişik şantiyelerdeki bilgilerin toplandığı ve dağıldığı departmanlar bulunur. Şantiyeler genellikle birbirlerinden bağımsızdır ve çeşitli departmanları olacak şekilde organize edilmişlerdir. Bu durumda her şantiye ayrı bir şirket gibi yönetilir. Bu tür işletmelerde daha verimli ve kısa sürede işin bitirilebilmesi için CPM ve PERT adı verilen sistemler uygulanır. İş programı ve iş akışı aksamadan devam ettirilir. Diğer şantiyelere göre işler daha düzenli ve daha organize şekilde yürütülür. Bundan dolayı verimlilik ve işin zamanında bitme olasılığı yüksektir. Düzensizlik ve iyi yönetilememeden kaynaklanan küçük ve orta ölçekli işletmelerin başına gelen iflas etme durumu bu tarz işletmelerde çok az görülür. Şekil 6'da büyük işletmelerin organizasyonuna bir örnek görülmektedir<sup>58</sup>.

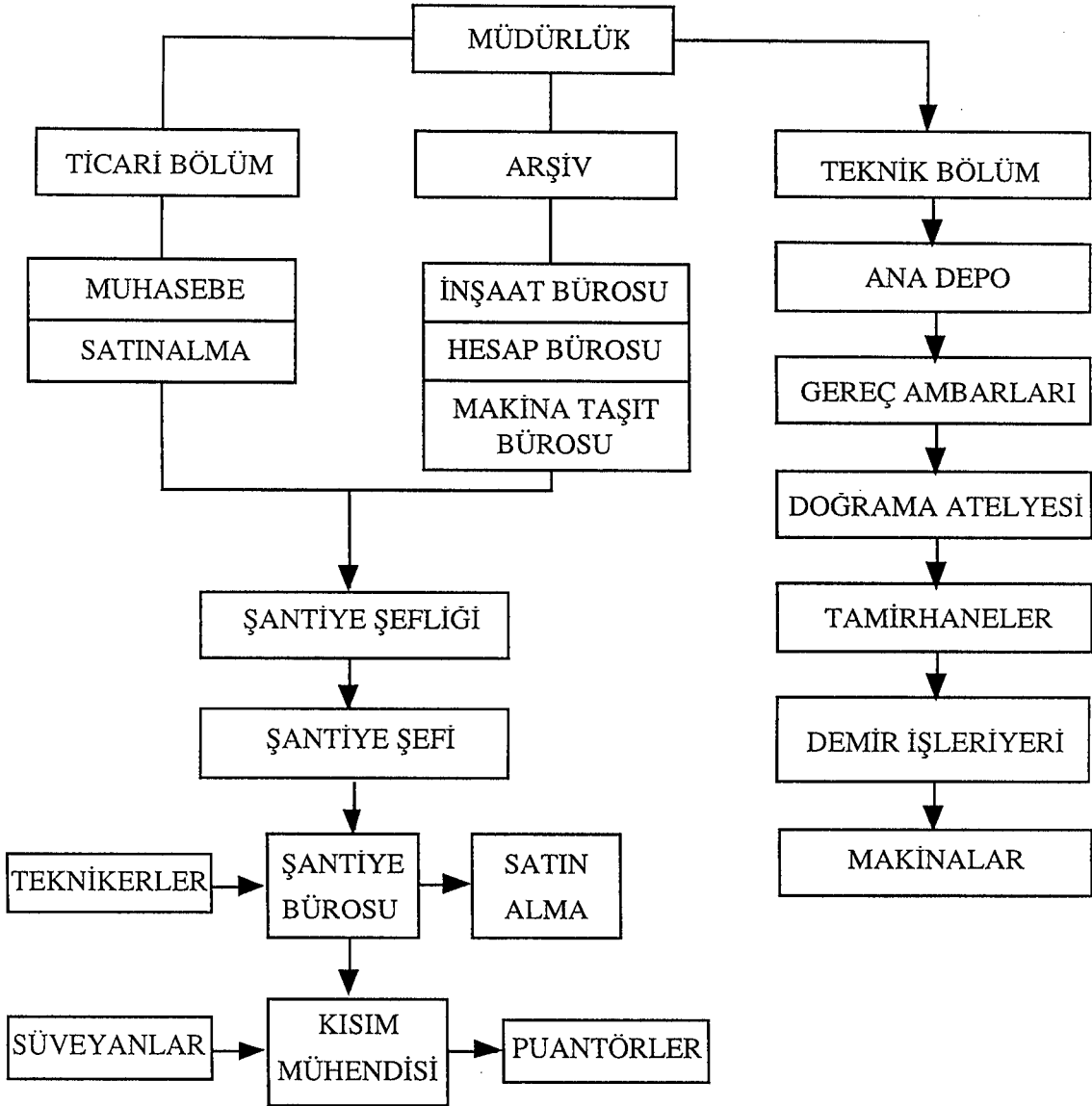
Yapmak üzere ihalesi alınan inşaat taahhüt işlerinin herbiri için ayrı organizasyon kurulması; bunların başına çok geniş yetkilere ve sorumluluklara sahip olan "proje müdürü" tayini zorunluluğu doğurur. Genelde proje müdürü altında yapılan organizasyon, büyük işler içindir. Bir nevi inşaat taahhüt işletmesinin büyüklüğünü gösteren bir niteliktir. Çünkü biz büyüklüğü (inşaat taahhüt işletmelerinin) yaptıkları işlerin hacmi ve personel sayısının fazlalığı olarak tespit etmiştik. Alınan iş fiziksel ve parasal olarak çok büyük ölçülere ulaştığında kurulacak organizasyon yapısı Şekil 7'dekine benzer bir görünüm olacaktır.

<sup>58</sup> Benligiray, (1981), a.g.e., s.17.



**Şekil 8 :** Büyük İnşaat Taahhüt İşletmeleri Organizasyon Yapısı Örneği

**Kaynak :** Benligiray, s.17.



**Şekil 9:** Büyük İnşaat Taahhüt İşletmeleri Organizasyon Yapısı Örneği

**Kaynak :** Bigat, s.38.

Büyük bir inşaat taahhüt işletmesinde bulunması gereken birimleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>59</sup>:

1. İhale hazırlığı Bölümü
2. Keşif ve Kesin Hesap Bölümü
3. Satın Alma (Muboyası) Bölümü

<sup>59</sup> Kılıçbay, a.g.e., s.15.

4. Devam Eden İhalelerin Firma Merkezi İle İşveren İdare Arasındaki İlişkilerini Yürüten Bölüm.
5. Proje Bölümü
6. Proje Hizmetleri
7. Şantiyedeki Yapım İşleri
8. Maliyet Hesabı, Aylık Hakedişler ve Kesin Hesap Çalışmalar,
9. Mubayya Bölümü
10. Makine İkmal ve Bakım Bölümü

**1. İhale Hazırlığı Bölümü:** Bu bölüm bir inşaat mühendisi nezaretindeki memurlarla oluşturulan bölümdür. Bu bölümün görevleri devlet ve özel sektördeki ihale ilanlarını takip etmek, bunlara başvuru için gerekli evrakları tamamlayıp ihale dosyasını hazırlamak, ihaleye katılmak, ihalede verilecek fiyatı belirlemek, ihale kazanıldıysa işe başlama ile ilgili işlemleri yapmaktır. Bu bölüm işe verilecek fiyatın belirlenmesindeki çalışmalarda, keşif ve kesin hesap bölümüyle ortak çalışma yapar.

**2. Keşif ve Kesin Hesap Bölümü:** Bu bölümde ihalesi yapılan işlerin projeleri bulunarak bunların kaçta malolacağı tahmini olarak hesaplanır. Bu şekilde ihaledeki fiyat belirlenir. Ayrıca biten işlerin en ince ayrıntısına kadar metrajları yapıp bunların fiyatlandırılmasıyla işin kaçta maledildiği bulunur. Bu bölümde inşaat mühendisleri ve mimarlar çalışmaktadır.

**3. Satın Alma Bölümü:** Bu bölüm inşaatın yapımı esnasında gerekli malzemeleri temin edip onların şantiyeye ulaşmasını sağlar. Muhasebeye bağlı olarak veyahut ayrı bir departman olarak çalışır. Merkezde büyük alımların yapıldığı satın alma bölümü bulunur. Ayrıca merkeze bağlı olarak şantiyelerde küçük alımları yapmak üzere satınalma bölümü vardır.

**4. Teknik Koordinatör:** Bu bölüm büyük inşaat taahhüt işletmelerinde bulunur. Birden fazla büyük ihale alınıp şantiyeler kurulmuş ise, şantiyelerin idare ile olan hakedişlerinin kabul edilmesi, onaylanması, parasının alınması gibi işleri yapar. Aynı zamanda şantiyenin parasal sorunları, malzeme istekleri, hakedişleriyle ilgili meselelerine bakarlar.

**5. Proje Bölümü:** Bu bölüm her inşaat taahhüt işletmesinde bulunmaz. Çünkü çoğu zaman ihaleler hazır projeler üzerinden yapılır. Dolayısıyla bir de proje yapma gereği kalmaz. Fakat bu bölüm yapılan projelerdeki revizyonları ve detay işleri, bütün işlere ait projelerin tasnif edilmesi, saklanması ve onaylanması gibi işlere bakar. Bu bölümde mimarlar ve inşaat mühendisleri çalışır.

**6. Proje Hizmetleri Bölümü:** Bu bölümün ihalesi yapılmış işlere ait projelerin değişikliklerini, revizyonlarını yapmak, projeleri tasniflemek, düzenlemek, eksik projeleri tamamlamak, idareye onaylatmak, iş bitimde projeleri teslim etmek, ekiplere projeleri ozalit çektirip dağıtmak gibi görevleri bulunur.

**7. Şantiyedeki Yapım İşleri Bölümü:** Bu bölümde şantiye şefi nezaretinde saha mühendisleri çalışır. Bölümün görevleri projeye uygun olarak inşaatı yapmak, gerekli tüm sevk ve idareyi sağlamak, kontrol teşkilatıyla irtibat kurarak yapının en iyi şekilde usulüne uygun olarak yapılmasını sağlamaktır.

**8. Kesin Hesap ve Maliyet Bölümü:** İnşaat taahhüt işlerinde yapılan işin bedelinin alınabilmesi için aylık olarak hakediş çalışmaları yapılır. Bunlar kontrol teşkilatına kontrol ettirilip aylık yapılan işin parası alınır. İnşaat taahhüt işletmesi için en önemli bölümlerden birisidir. Çünkü şantiyenin işleyebilmesi ve nakit akışının sağlanabilmesi için bu gereklidir.

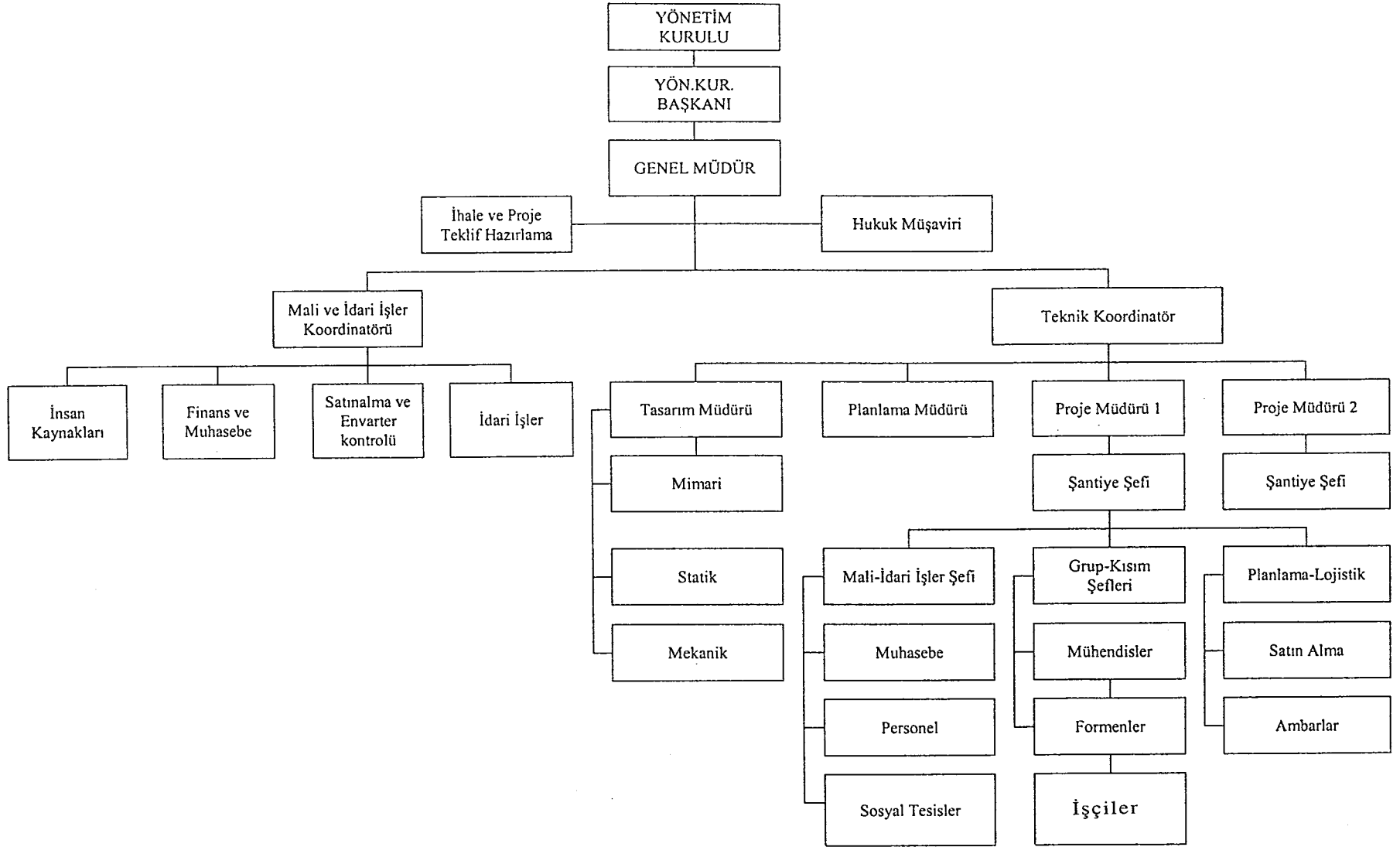
**9. Mubayaa Bölümü:** Şantiyenin malzeme ihtiyacını temin etmek için çalışan bölümdür. Mubayaa bölümü şantiyeye ait malzemenin miktarını, belirleyip en ucuz ve çabuk temin eden bölüm olup, malzemelerin korunması ve saklanmasını da sağlarlar.

**10. Makina İkmal ve Bakım Bölümü:** Bu bölüm şantiyede işin yapımında kullanılan her türlü makinenin, aletin ve edevatın temini, bakımı, onarımı ve korunması gibi işlerle ilgilenir. Ayrıca bu bölüm sözkonusu donanımlar için gerekli yakıtı ve onları kullanacak elemanları temin eder, donanımların bakımı için gerekli girişimlerde bulunur, periyodik bakımlarını yaptırır. Bu bölümde genellikle makine teknikleri ve teknisyenleri çalışır. Bazı büyük şantiyelerde ve araç parkının çok olduğu işletmelerde bu işler makine mühendisi nezaretinde yapılır.

Büyük ölçekli inşaat taahhüt işletmelerindeki organizasyon yapılarına bakarsak hepsinde yönetim kuruluna bağlı bir hiyerarşik yapı sözkonusudur. Şekil 10'daki organizasyon şemasını örnek alırsak, bu organizasyondaki elemanların görevlerini, işlevlerini ve sorumluluklarını şu şekilde gösterebiliriz<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Yağcı, a.g.t., s. 77.



Şekil 10: Büyük Bir İnşaat Taahhüt İşletmesine Ait Organizasyon Şeması Örneği

Kaynak: Yağcı, EK C

### 3. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONEL VE GÖREVLERİ

#### 3.1. İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Personelin Yapısı

Bütün İnşaat Taahhüt İşletmelerinde şantiye şefinden başlayan ve buna bağlı olarak devam eden işler ve görevler vardır. Büyük ve orta ölçekli işletmelerde Yönetim Kurulu ve ona bağlı olarak çalışan birimlerde bulunmaktadır. Bu birimler genelde karar alma, strateji belirleme ve sevk idare etme şeklinde görevleri vardır. Şimdi bunlara kısaca değinirsek

##### 3.1.1. Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Başkanı

Yönetim Kurulu, genel kurulu ve işletmeyi temsil eden en üst karar organıdır. Yasalar ve onu sözleşme çerçevesinde işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ve icra organlarını yönlendirecek tüm kararları alma yetkisine sahiptir. Yönetim Kurulu Başkanı da Yönetim Kurulunun yetki sınırlarıyla özdeş yetkileri vardır. Bir yönetim kurulu üyesi olarak da diğer üyelerle birlikte genel kurula karşı sorumludur.

Yönetim Kurulunun Görevlerini Şöyle Sıralayabiliriz.

- Ana sözleşme çerçevesinde işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kararları almak,
- Bunların uygulanmasını sağlamak, işletmenin uzun dönemli amaç ve stratejilerini saptamak,
- İşletmenin faaliyetlerini genel müdür aracılığıyla denetlemek.
- İnşaat taahhüt işletmelerinin pay sahiplerine (genel kurul) karşı sorumludur.

Yönetim Kurulu Başkanı ise;

- Yönetim Kurulunun etkin ve verimli çalışmasını sağlamak,
- Kurul kararlarının uygulanması ve sonuçlarını izlemek,
- Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu arasındaki irtibatı sağlamak.

### 3.1.2. Genel Müdür

Genel Müdür şirketin en üst icra organı olarak, görev tanımı ve yetki sınırları tablosunda belirtilen tüm konularda ve yönetim kurulu kararı çerçevesinde karar alma yetkilerine sahiptir.

Genel Müdürün Görevleri:

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli tüm faaliyetlerin en verimli biçimde yürütülmesi.
- Yönetim Kurulu Kararlarının Uygulanmasını sağlamak.

### 3.1.3. İhale ve Teklif Hazırlama

İş takibinde bulunmak ve ihalelere teklif hazırlamak başta gelen görevleridir. Görevlerini yerine getirmede önem taşıyan kararları vermek yetki sınırları içindedir.

### 3.1.4. Hukuk Müşaviri

Proje sürecinde hukuki konularda inşaat işletmesine yardımcı olmak ve görevlerini yerine getirmede önem taşıyan kararları vermek yetki sınırları içindedir.

### 3.1.5. Mali ve İdari İşler Koordinatörü

Tanınan sınırlar içinde alım yapma, ödeme koşullarını saptama ve kredi almaya yetkilidir. Ayrıca yine tanınan sınırlar içinde kendi bölümüne ilişkin harcamaları onaylama yetkisine sahiptir.

Mali ve İdari İşler Koordinatörünün görevlerini şöyle sıralayabiliriz.

- Şirketin finansman gereksinmelerini en verimli biçimde ve uygun koşullarda karşılamak.
- Şirketin muhasebe düzeninin işlemlerini ve kamu kuruluşlarına karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak.
- Şirketin malzeme alımlarını yönetmek.

### **3.1.6. İnsan Kaynakları Müdürü**

İnsan Kaynakları Müdürünün görevleri şunlardır;

- İnşaat Taahhüt işletmesinin personel ihtiyacını tespit etmek,
- Gerekli planlamayı yapmak,
- Personel temin ve seçimini gerçekleştirmek,
- Performans yönetimini organize etmek,
- Personel eğitimini sağlamak,
- Terfi ve işten ayırma ile ücret ve ödün yönetimine ilişkin kararlar almak.

### **3.1.7. Finans ve Muhasebe Müdürü**

Finans ve Muhasebe Müdürünün görevleri şunlardır;

- İşletmenin finansman gereksinmelerini ve buna bağlı olarak nakit akısını planlamak,
- Pazarlama ile ilgili işlevleri yerine getirmek.

### **3.1.8. Satın Alma ve Envanter Kontrolü Müdürü**

Satın Alma ve Envanter Kontrolü Müdürü Görevlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Gerekli verileri toplayarak satınalma bütçesini hazırlamak,
- Satın Alma işlerini yürütmek ve şantiye varışını izlemek,
- Gecikmeleri telofi edici önlemler almak.

### **3.1.9. İdari İşler Müdürü**

İnşaat taahhüt işletmesinin genel merkezi ile ilgili güvenlik temizlik gibi hizmetlerin yerine getirilmesini sağlamak görevleridir.

### 3.1.10. Teknik Kordinatör

Görevinin yetki sınırları tablosunda belirtilen şantiyelerin yönetimine ilişkin tüm konularda karar almaya yetkilidir. Ayrıca tanınan sınırlar çerçevesinde harcamaları onaylayabilirler.

Görevlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Üstenilen işlerin ve yapılan sözleşmelerin zaman, maliyet ve teknik amaçlar açısından yerine getirilmesini sağlamak,
- Müşterilerle, üst yönetimle ve fonksiyonel bölüm yöneticileri ile inşaat konusunda ilk teması sağlamak,
- Şantiyelerdeki tüm faaliyetlerin yürütülmesini planlamak ve denetlemek.

### 3.1.11. Proje Müdürü

Proje Müdürünün görevlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Üstlenilecek projelerin bütçesini oluşturmak üzere gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamak,
- Zaman ve kaynak programlamasını yapmak,
- Şantiyede işin ilerlemesini süre, maliyet ve teknik amaçlar yönünden planlamalarla karşılaştırmak,
- Programdan sapmaları düzeltici önlemleri almak.

### 3.1.12. Planlama Müdürü

Planlama Müdürü Görevlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Üstlenilecek projelere ilişkin süre, maliyet ve teknik amaçlar açısından gerekli planlamaları yapmak,
- Şantiyelerden gelen bilgiler doğrultusunda değerlendirmelerde bulunmak ve geri beslemeler sağlamak.

### 3.1.13. Tasarım Müdürü

Tasarım Müdürü görevlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Projeye yönelik tüm tasarım ve hesapların yapılmasını sağlamak,
- Sonuçlarını bir araya toplamak,
- Kontrol etmek ve varsa hataları düzelttirmek,
- Tüm metraj çalışmalarını yapmak.

### 3.1.14. Şantiye Şefi

Şantiye şefi, şantiyede ana işletmeyi temsil eden en yetkili elemandır. Hem teknik hem de idari görevleri bulunan şantiye şefleri teknik ve idari işleri izleyip, uygulamayla sorumludurlar. Şantiye şefleri genellikle inşaat mühendisi olmakla beraber mimar da olabilirler. Şantiye şefleri mühen-disliğin etik kurallarına da uyması gerekir. Bunlar ana hatlarıyla:

- Dürüst ve tarafsız olacak ve işverenine, mühendislerine ve topluma kendisini adayarak hizmet edecektir.
- Mühendislik mesleğinin yeterliliğini ve prestijini yükseltmeye çalışacaktır.
- Bilgisini ve yeteneklerini insanlığın refahını geliştirmek için kullanılacaktır<sup>61</sup>.

Şantiye şeflerinin teknik görevleri şunlardır:

- Yapılan işleri bilfiil kontrol ederek ana işletmeye yapı gidişi hakkında rapor verir.
- Kontrol teşkilatına karşı inşaat taahhüt işletmesini temsil eder.
- Kontrol teşkilatına karşı işletme adına sorumludur ve oradan gelen yazıları talepleri karşılar.

<sup>61</sup> P.Auruc Vesilind, **Amerikan İnşaat Mühendisleri Örgütü Etik Kuralları'nın Değişimi**, (İstanbul: TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası Yayınları; 400, 1999), s.51.

- İdareye karşı olan hakedişleri yapar ve imzalar.
- Hakediş kontrol teşkilatına karşı savunur.
- Taşeron hakedişlerini yapar.
- Taşeronların imalatlarını kontrol eder, kusurlu ve yanlış imalatı tekrar yaptırır ve hakedişlerinden bedelini keser.
- İş programı yapıp bunu kontrol örgütüne onaylatır.
- İş programına göre taşeronun işlerini takip eder.

Şantiye şefinin idari görevleri şunlardır:

- Şantiyeye ait tüm yazışmaları, ödeme emirlerini, teknik evrakı imzaya yetkilidir ve bunlardan sorumludur.
- Muhasebeye ait evrakı muhasebeci ile birlikte ambar evrakını ambar şefi ile birlikte imzalar.
- Kendisi dahil tüm personelin imza ve devam fişlerini tutar.
- Şantiye personelinin sicil kartlarını düzenler ve saklar.
- Şantiye kasasının anahtarlarını veznedar ile saklar.
- İş güvenliği ve şantiye emniyeti bakımından önlemlerini alır ve uygular.
- Şantiyenin gereksinimi olan her türlü makine, araç, gereç ve işgücünü zamanında saptayarak bunları temin eder.
- Şantiyeye gelecek para akışını ve zamanını ayarlar.
- İşçi puantaj ödemelerini malzeme alımlarını, şantiye genel giderlerini, taşeron hakedişlerini onaylayarak izin verir.

### **3.1.15. Şantiye Şef Yardımcısı**

Şantiye şef yardımcısının görevleri şunlardır:

- Şantiye şefi olmadığı zaman kendisine eşdeğerlik yapar.
- Kısım-grup şeflerinin görevlerine bilfiil nezaret eder, görevlerine yardımcı olur.
- Ambara girecek gereçlerin kontrolünü yapar ya da yapılmasını düzenler.

- Yapıdaki ilerleme, programa uyma, ihzarat programını uygulama işlemini temin eder.
- Grafikleri tutar.
- Yapı gereçleri iş bölümü sevk ve idaresini uygular.
- Yapı kesin hesaplarını, maliyetlerini kontrol eder.
- Taşeron hakedişlerini düzenler.
- Zemin kros saptanmasında, örneklerin alınmasında, proje uygulama kontrollerinde ve iş teslimlerinde kontrol örgütleri ile birlikte çalışır.
- Emaneten yapılan işleri izler, emanet usta ve düz işçilerin iş bölümünü yapar.
- Günlük işlerin defterlerini tutar, puantajları kontrol eder.
- Büyük şantiyelerde muhasebe ile şantiye şefinin, ambar ile şantiye şef yardımcısı ilgilenir.

### 3.1.16. Grup - Kısım Şefi

Bir başka adı arazi şefliği de olan grup-kısım şefliği yapacak kişinin teknik eleman olması gerekmektedir. Çünkü idari görev üstlenmezler. Grup-kısım şeflerinin görevleri şunlardır:

- Yapının teknik işlerinde şantiye şefliğince kendilerine verilen kısmı izlerler ve yönetirler.
- Taşeronların işçilerinden işe yaramayanları saptayarak şantiye şefliğine bildirip uzaklaştırmalarını sağlarlar.
- Taşeronların araç ve gereç gereksinimini önceden saptarlar ve makine şefliğinden, ambardan teminini isterler.
- Beton ve harç kontrolü, bina temel ve kat kotlarını düzenlerler; mimari, statik projelerin karşılaştırılması ile bu projelerin tesisat projeleri ile uygunluğunu araştırırlar.
- Gereç zayıyatını izlerler, pencere, kasa döşeme kaplaması kotlarını ve yerleşmelerini düzenlerler.

- Üretim iş sırasını düzenleyip programlarlar.
- Bacakları, kanalizasyon, rögar ve temel altı izolasyonunu kontrol ederler, döşeme meyillerini düzenlerler, kendi kısımlarına ait ataşman ve rölöveleri. şantiye şef muavinine aktarırlar.
- Uygun olmayan havalarda hareket tarzını tayin ederler ve tedbir alırlar. İş iskelesi planlaması ve uygulaması, emniyet tedbirlerinin alınması, arazi şefliğinin saptanması, gerektiğinde iksa yapılması için kontrol mühendisleri ile karar alma görevleri içindedir.
- Gereçlerin iyi şekilde kullanılmasını temin ve yardımcı gereçlerin daha fazla kullanılmasını temin ederler.
- Kalıp sökme sürelerini izlerler.
- Her türlü gerecin zayiata uğramaması için gereken önlemleri alıp uygulamasını yaparlar.
- Dış tesislerle uğraşan şefler, blokların aplikasyonunu, tokometrik ve nivelman haritalarını alırlar; hesap, yanılğı hesabı, röpere baza bağlama, blokların, yolların aplikasyonunu ve köşe kazıklarını uygulayarak bunların sigortalarını tesis ederler; kanalizasyon yol güzergahlarını proje üzerinden saptayarak araziye uygularlar.

### 3.1.17. Teknikerler -Sürveyanlar

Teknikerler ve sürveyanlar kısım -grup şeflerinin yardımcılarıdır. Teknikerler, yapı usta okulu mezunudurlar. Pratik kalfalar da aynı görevi yapabilirler.

- İşçilere yaptıkları ikazları sözlü ya da yazılı olarak şeflerine bildirirler.
- Teknikerler işe doğrudan doğruya müdahale edemezler, işi durduramazlar, yapının bütün aşamalarında şeflerinin kontrol etmesi gereken hususları izleyerek yanlışları zamanında düzeltirler.
- Kontrol örgütü ile daima şefleri aracılığı ile ilişki kurarlar. Kontrol örgütünün uyarlarını şeflerine iletirler.

- Beton dökümü gözetler, kalıpların takviyelerini kontrol ederler, demir döşemesinde işçilere yardımcı olurlar.
- Gereç zayıyatını en aza indirilmesini izlerler.
- Harçların ölçüyle yapılmasını temin ederler.
- Sıvacı ve duvarcılarını; şakul, mastar, gönye kullanmalarını izleyip temin ederler.
- Şantiye içindeki alet edevatın iyi bir şekilde kullanılmasını sağlarlar.
- Taşeronların yaptığı üretimi kontrol edip denetlerler. Eksik bir şey olduğunda şantiye şefliğine bildiren durumun düzeltilmesini sağlarlar.
- Şantiyedeki elektriğin ve suyun ekonomik kullanılmasını kontrol ederler.
- Arazi kotlarını kalıp işçilerine uygulatırlar.
- Aynı zamanda çok iyi nivo kullanmaları gerekir.
- Şantiyede oluşacak her türlü aksaklık ve bozuklukları gidermeye çalışırlar veya şantiye şefliğine bildirirler.

### **3.1.18. Kalfalar, Ustabaşları, Ustalar, Düz İşçiler**

Bu grupta yer alan personel emanet işlerde görev alırlar.

- İnşaataın yapımında bizzat fiziken çalışan ve inşaataın yükünü taşıyan insanlardır.
- Değişik iş kollarında faaliyet gösterirler. Ya şantiye şefliğine bağlı olarak ya da taşerona bağlı olarak çalışırlar.

### **3.1.19. Makine Şefi**

Makine şefinin iki temel görevi vardır. Bunlar;

- 1) Bina üretimi içinde bulunan tesisat işleri görevi (karşılığı birim fiyatlarla saptanmış işler.)

- 2) İşletme için gerekli işler görevi. Bina üretimine dahil olan işlerde görev alacak makine mühendislerinin görevi aynen kısım-grup şefleri gibidir. Ancak bu görevler binanın ısıtılmasını, havalandırılmasını, pis ve temiz su gibi tesisat işlerini içerir.

İşletme için gerekli işler üçe ayrılmaktadır:

- 1) Makinelerin ve taşıma araçlarının bakımı ve onarımı,
- 2) İşletme için gereken geçici makine tesislerinin üretimi ve bakımı,
- 3) Yapı üretimine girecek işlerin üretimi, çelik çatı işleri ve diğer çelik işleri gibi işlerin yardımcı üretimi.

Bu görevler şu şekilde sıralanabilir:

- Makine ve taşıma araçlarının günlük haftalık aylık bakımları, onarımları.
- Grup şeflerinin yapacağı iş programa göre makine dağıtımı, kapasite ve randımanların tayini ve kullanılacağı yerlerin saptanması, randıman iktisadilik, prodüktivite hesaplarının yapılarak grup-kısım şeflerine yol gösterilmesi işleri bu işlerin içine girmektedir.
- Makine mühendislerinin üretimin ekonomik koşullarda yapılmasında inşaat mühendisi ve mimarlara en büyük yardımcı yaparlar.
- Kule vinçlerin, loder, traskavatör, yıkama eleme tesisleri, vb. ematenen elde edilen üretim mallarının üretilmesi için gerekli makinenin saptanması bunların işletilmesi ve bakımı.
- İnşaat mühendisleri ve mimarlarla birlikte çalışarak rantabilitesi, prodüktivitesi ve ekonomikliği en iyi olanın seçilmesi yükümlülüğü bu şefliklere aittir.
- Üretilecek binada çelik üretimin bulunduğu hallerde; bu üretimin yapılabilmesini sağlar. Örneğin çelik çatı işleri yapılması ve yerine monte edilmesi işlerinde yardımcı olmak.

### 3.1.20. Elektrik İşleri Şefi

Elektrik işleri şefi tarafından yerine getirilecek görevler iki grupta ele alınır:

- 1) Bina üretim işleri, verilen proje ve planların doğru uygulanması,
- 2) Hakedişlerin düzenlenmesi. İşletme için gerekenler şantiye aydınlatılması:
  - Çeşitli yerlere enerji nakilleri ve enerji dağıtımı.
  - İşletme İçin gereken makinelere elektrik enerjisi temini ve bunların bakımı.
  - Elektrik makinelerinin bakımı ve onarım işleri ile jeneratörlerin işletilmesi ve bakımı.

### 3.1.21. Kesin Hesap Şefliği

Kesin hesap bölümünde çalışanlara büro mühendisleri-mimarları ya da teknikerleri adı verilmektedir. Bu şefliğin görevleri şunlardır:

- Ataşman, yeşil defter, kesin hesapları tamamlama,
- Yardımcı plan ve krokileri çizme, maliyet, zayıat hesaplarını yapma,
- Yeni fiyatları düzenleme,
- Gerekli gereç ölçümlerini saptama,
- Bütün grafiklere esas olarak verileri bulma,
- İşverenlere hakedişleri düzenleme,
- Projelerde kotlama, boyut hatalarını arama,
- Mimari, statik, tesisat projeleri arasındaki ilgileri,
- Kalıp planlarındaki delik yerlerini kontrol etme,
- Maliyet hesaplarını üretimden evvel saptayarak grup-kısım şeflerini uyurma işleri, bu şefliğin görevidir.

İş bitiminde gereç zayıatını çıkarmak taşeronların kullandıkları gereçlerin kesin hesaplara ilgisini saptayarak sonucu ambar ve muhasebeye bildirmek en önemli görevlerindedir.

### 3.1.22. Hesapçılar, Ataşman, Yeşil Defter, Hakediş Hazırlayıcıları

Bu grupta yer alan personel kesin hesap grup şefliğine bağlı olarak çalışır. Yapının başlaması ile kesin hesabın da başlaması gereklidir. Kesin hesap idari, muhasebe, ambar yönünden aşağıdaki gibi dört unsurda düşünülmalıdır:

- a) İşverenle yapılacak kesin hesap (üretim hesabı),
- b) İşletme için yapılacak kesin hesap,
- c) Taşeronların kesin hesabı,
- d) Emanet işlerin kesin hesabı.

### 3.1.23. Proje Memurları -Desinatörler

Şantiyenin uygulayacağı planı ve detayları işveren idare vermektedir.

- Ayrıca üretimin yapılabilmesi için yardımcı resimlerin yapmak.
- Bunları uygulayıcılara dağıtmak,
- Değişiklik yapılanları tekrar işletmeye iletme,
- Geçersizleri toplamak için bir proje memuru gereklidir.
- Uygulama yapılan ya da üzerine ataşman işlenen paftalarla kesin hesap ilişkisi bu memurluk tarafından yürütülür.

### 3.1.24. Muhasebe Şefi

Şantiyenin genel organizasyonu konusunda muhasebeciye değinmiştik. Ancak şunu belirtmek isteriz ki şantiyenin beyni teknik kısım kalbi muhasebedir. Şantiyede ön muhasebe olarak bölümün adlandırılan görevleri arasında,

- Faturaların ve irsaliyelerin bilgisayara işlenmesi,
- İşçi puantaj kartlarının oluşturulması,
- Taşeron ve idare hakedişlerinin cari hesap şeklinde bilgisayarda işlenmesi,

- Alışveriş halinde bulunan işletmelerin cari hesaplarının açılması ve tutulması,
- Günlük kasanın yapılması yer alır. Bunlar şantiye muhasebesinde yapılan işlerdir.
- Bu bilgiler merkez yönetime bilgisayar kayıtları ve belgeleri ile birlikte gönderilir ve merkezde muhasebeleştirilirler.
- SSK, KDV, vergi vb. kurumsal ödemeler merkez muhasebeden yapılır.

### **3.1.25. Veznedar**

Veznedar şantiyenin parasını koruyan kimsedir.

- Veznedar para ve para eşdeğeri değerli varlıkları kasada saklar.
- Kasa iki anahtarla açılır tipte olmalıdır. Bir anahtar veznedarda, diğeri şantiye şefinde bulunur. Sabahları kasa müştereken açılır, akşamları sayım yapılır, kasa defteri ile karşılaştırılarak mutabakat sağlandıktan sonra müştereken kilitlenir.
- Veznedar, şantiye şefliğinin önerdiği ödemeleri yapar.
- Ödemelerde muhasebe şefinin bilgisi ve oluru bulunmalıdır. Günlük kasa defterinin tutulması da veznedarın görevleri arasında yer alır.

### **3.1.26. Sosyal Sigortalar Memuru**

Sosyal sigortalar memurunun görevleri şunlardır:

- Şantiyeye giren çıkan personelin giriş ve çıkış bildirimlerini hazırlamak,
- Personel, işçi bordrolarına dayanarak sosyal sigortaya esas olan primleri tahakkuk ettirmek,
- Fazla mesailerini düzenlemek,
- İşçi puantajları ile muhasebenin ilişkilerini temin etmek,
- İşçilerin ve diğer personelin sicillerini tutmak,

- Çalışma müdürlüğü ve sosyal sigorta müdürlüklerindeki işlemleri denetlemek, yürütmek ve izlemek.

### 3.1.27. İşçi Puantörleri

Puantörler; şantiyede çalışan taşeron ve emanet işçiler ile şantiyeye ait bilumum usta, düz işçi, bekçi, süryevanların, günde iki defa olmak üzere özel defterlerde çalışıp çalışmadıklarını saptarlar. Puantaj kayıtları taşeronlar, emanet işçileri, şantiye işletmesinde çalışanlar, üretime katkıda bulunanlar, yan üretimler ve şantiye personeli için ayrı ayrı tutulmuş olmalıdır. Puantörler usta ve işçiye şantiyeye verilmiş olan kartları incelerler, puantajlarını buna göre yaparlar; işlerine geç gelen, aylak gezen, verimsiz çalışanları formen'e bildirirler; bekçileri puante ve kontrol ederler ve bekçi saatlerini deftere işlerler.

### 3.1.28. Muamelat-Daktilo

Muamelat-daktilonun görevleri şunlardır:

- Şantiye yazışmalarını idare etmek,
- Gelen-giden belgeleri (evrakı) gününde deftere işlemek.
- Her türlü belgeyi şantiye şefine ya da muavine iletmek; onlardan aldığı öneriye göre dağıtımını yapmak.
- Posta pullarını ve pul defterini korumak ve kullanmak,
- Belirli sürelerde bunların durumu muhasebeye iletmek.

### 3.1.29. Ambar Şefi

Ambar şefi ambara giren gereci teslim alır, gerecin sorumlusudur.

- Gelen gereçlerin anlaşmalar ile durumu sorumluluğu ambar şefinin üzerindedir.
- Fişlerin, kartotekslerin işlenmesini yürütür,
- Gereç bordrolarını hazırlar.

- Şantiye şefliğindeki gereç grafiklerini işler.
- Çıkışlarının düzenlenmesini yapar,
- Fiş ve kortotekslerin işlenmesini temin eder,
- Bordroları düzenler.
- Gereç durumunu şantiye şefliğine bildirir.
- Ambar depolarındaki ve şantiye işletmedeki gereçlerin durumunu gözetir.
- Ambar bekçilerini kontrol eder.
- Sene sonlarında ambarlar sayımı yapar, envanteri hazırlar.
- Bozulmuş ve hasarlı gereçleri saptayarak şantiye şefine bildirir.
- Ambar kayıtları ile depo mevcutlarını karşılaştırır,
- Bu çeşit gereç varsa bunları ayırıp saptayarak durumu bir zapta bağlar, şantiye şefine bildirir.
- Grup-kısım şefleri ile daimi ilgi kurarak şantiyenin gereç gereksinimleri şantiye şefine bildirir.
- Taşeronların aldığı gereç miktarlarını kesin hesap şeflerine iletir.
- Ambar içinde ve dışında, şantiye işletmede bulunan gereçlerin emniyet tedbirlerinin alınmasını sağlar.
- Mevsimlere göre gereçler için alınacak tedbirleri şantiye şefine bildirir.
- Şantiye ambarına giren, çıkan gereçlerin fişlerini kontrol eder.
- Ölçümlemenin dürüst olması için tertibatını alır,
- Ölçüm yapanları devamlı kontrol eder.
- Giriş ve çıkış fişlerini imzalar.

### **3.1.30. Ambar Kayıt ve Kartoteks Memurları**

Ambar şefine bağlı olarak ambar giriş ve çıkışlarını denetlerler.

- Ambar içi ve dışı gereçlerin ölçülme, tartı ve sayımını yaptırarak fişlere ve kartotekslere işlerler.
- Gereç çıkışlarında kısımlara ya da teslim alacaklara teslimini sağlarlar.

- Ambarlara, kendileri beraber olmaksızın puantör ve düz işçilerin girmesi uygun değildir.
- Fişlerin ve bordroların düzenlenmesine katkıda bulunurlar.

### **3.1.31. Ambar Puantörleri**

Ambar puantörlerinin yapı gereçlerini tanımaları ve ölçü sistemlerini bilmeleri ön koşuldur.

- Şantiyeye gelen gereçlerin ölçü, tartı ve sayımını yaparlar.
- Araçlardan indirme ve araçlara yükleme işlerini temin ederler.
- Araçlara verilecek, alınacak kuponları düzenler ya da imza ederler.
- Ambar çavuşuna nezaret edip yardımcı olurlar.
- Ambar işçilerinin puantajlarını tutarlar.
- Ambar düz işçisinin emniyet ve asayişini uygun ve düzenli çalışmasını gözetirler.
- Şantiyeye dışardan gelen her türlü gercin giriş fişlerini toplayıp gereç ve ölçüyü kontrol eder,
- Gerci şantiye şefliğinin bildireceği yerlere sevk ederler.

### **3.1.32. Kontrol Ambarcısı**

- Şantiye ambarına bağlı üçüncü derecede kuruluştur. Gerek şantiye dahilinde ve gerekse şantiye dışında kurulan bağımsız tesislerin ambar işlemlerini yürütürler. Örneğin: Kum ve çakıl üretilen ocakta üretimi kontrol eder, üretilen miktarı saptayarak şantiyeye sevkini temin eder ve sevk fişlerini düzenlerler.
- Doğrama ve çelik işleri şantiyelerin şantiyelerinin koltuk ambarı olmalıdır.

### 3.1.33. Ambar Çavuşu ve Düz İşçiler

- Gereksinmeye göre emaneten yapılan işlerin, düz işçilerinden seçilirler. Şantiyenin işletmesine göre süreli işçi de olabilir. Puantaj, ayrıca tutulur.
- Yükleme, boşaltma, tartı, taşıma işlerinde kullanılır. Ambar çavuşu deponun düzenlenmesi ve temizliği ile sorumludur. Bekçiler gece ve gündüz bekçileridir. Depoları her türlü tehlikeye karşı korurlar.

## 4. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Hızla değişen bir dünyada yaşıyoruz. İnsan ihtiyaçları giderek daha fazla çeşitleniyor ve artıyor. Buna paralel olarak da insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler çoğalıyor, gelişiyor. Ulaşım ve iletişimin gelişmesiyle mesafeler kısalıyor; örgütlerin birbirleriyle işbirliği yapmaları kolaylaştığı gibi rekabet de yoğunlaşıyor. Rekabetçi ortamlarda kaynaklarını en iyi kullanabilen örgütler başarıya ulaşıyorlar. Hammadde, enerji, sermaye, iş gücü ve bilgi-teknoloji birikimi olarak sıralayabileceğimiz üretim faktörleri içinde başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli kaynak insan faktörüdür. Çünkü insan faktörü örgüte hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle katılıyor ve aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine olanak sağlıyor<sup>62</sup>

Rekabetçi bir ortamda, bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi örgütte çalışanların verimliliği kadar örgütün yönetiminden ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları tatmine

<sup>62</sup> Öznur Yüksel, *İnsan kaynakları Yönetimi* (Ankara, Gazi Kitabevi, 1998), s.5.

de bağlanmaktadır. Örgütün etkinliği ve etkililiği iki temel kavramla sağlanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu iki kavram, kısa ve uzun dönemde çalışanların verimliliği ve tatminidir. Günümüzde, amaçlarına ulaşmaya çalışan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi işlevi ele alınırken mutlaka şu hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel görevi, çalışanları bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer yandan en yüksek verimliliğe ulaşmalarını güdüleyici bir örgütsel çevre yaratmaktır<sup>63</sup>

Çağdaş iş pazarındaki değişim çalışanların yönetimi (the management of employees) kavramını yeniden gündeme getirmiştir. Bu bağlamda firmalarda çalışanların ilişkileri İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yöntemlerine paralel olarak bir gelişim göstermişler. Ancak işçi-yönetici arasındaki dengeleri yeniden yapılandırabilecek bu oluşuma neden olan bazı önemli faktörler vardır. Bu faktörlerin birçoğu endüstri ilişkilerinin geleneksel yapısındaki değişimden kaynaklanırken, bazıları ise firmalardaki organizasyon ilkeleri, üretim metotları ve uygulamalarındaki değişimden kaynaklanmaktadır<sup>64</sup>

Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ve ilerlemeler sonucu, görülmekte olan işlerin biçim, nitelik, nicelik yönünden önemli değişimlere uğraması, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinme duyulmasına neden olmuştur. Bunu yanısıra, örgütler eldeki personeli değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Çağdaş yönetim ve çağdaş yönetici kavramları bu nedenle büyük önem kazanmıştır. Personel yönetimi, mekanik ve rutin yönlerinden çok dinamik ve yaratıcı yönlerine ağırlık verilen, "toplumun her kesimindeki insanların yaşamına yön ve biçim veren kapsamlı bir yönetsel etkinlik alanı" olarak algılanmıştır<sup>65</sup>.

<sup>63</sup> Yüksel, a.g.e., s.6.

<sup>64</sup> Ali Rıza, Uslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul,1998), s.74.

<sup>65</sup> A.Dursun Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1995), s.59.

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. Günümüzde, geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne, bir başka deyişle, işletme yönetimi kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda, geleneksel personel yönetiminden çağdaş personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) doğru bir değişimi de anlatmaktadır<sup>66</sup> İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır ve anlayış olarak, insan ögesini örgütün merkezinde görür. Onu ön plana çıkarır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademede niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak, şekilde, yasalara uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir<sup>67</sup>

Geçtiğimiz yüzyılın ilk yarısında insan kaynakları yönetimi örgütsel işlevlerin bir eklentisi gibi görünürdü. Günümüzde ise organizasyon yapısının yaşamsal bir parçasıdır. Üst yönetim kurulunun bir üyesi olan günümüzün insan kaynakları yöneticisi, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve verimlerinin yükseltilmesi konusunda sorumluluğu diğer yöneticilerle paylaşır. İnsan kaynakları fonksiyonunun önemi anlaşıldıkça, insan kaynakları yöneticisinin kişisel sorumluluğu da artmaktadır.

Çağdaş insan kaynakları yöneticisinin sorumlulukları o kadar karmaşıktır ki, bunlar ancak bu alanda kapsamlı bir eğitim görmüş kişilerce yerine getirilebilir. İnsan kaynakları yöneticiliği, insan ilişkilerini (hem teo-ride hem de pratikte) çok iyi anlamayı, yüksek yöneticilik yeteneğini ve organizasyonun amaç ve yönelimlerini kavramayı gerektirir<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Canman, a.g.e., 1993, s.96.

<sup>67</sup> Turgay Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü,1998), s.16.

<sup>68</sup> Margeret Palmer, Kenneth T.Winters, **İnsan Kaynakları**, birinci baskı, (İstanbul: Roto Yayınları, 1993), s.172.

## 4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri insan kaynağının ve dolaşısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür<sup>69</sup>

İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz<sup>70</sup>;

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak.
- Uyumlu örgüt çabası içinde hareket etmeyi özendirmek.

Etkin insan kaynakları yönetimi geleceğe dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak işletmenin bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilebilmesine hizmet eder. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini insana dönük ve örgütlere dönük işlevler

<sup>69</sup> Yüksel, a.g.e., s.27.

<sup>70</sup> Armstrong, **Human Resource Management**, (London: Strategy and Action, Kugon Page limited,1993) s.15-16.

olarak ikiye ayrılır. İnsana dönük işlevler başlıca dört grup altında toplanabilir. İnsan kaynağının;

- Sağlanması,
- Yönlendirilmesi,
- Eğitim ve geliştirilmesi,
- Emeğin karşılığının ödenmesi.

Çalışma yaşamının örgütlenmesi sonucu ortaya çıkan sendikalarla olan ilişkiler de insan kaynakları yönetiminin örgütlere dönük işlevlerini oluşturmaktadır<sup>71</sup>

Bu ana işlevler içerisinde bazı alt başlıklara da yer vermek mümkündür. Örneğin, insan kaynağının sağlanması şu faaliyetleri kapsar: İnsan kaynağına ilişkin politika oluşturma; insan kaynağına ilişkin kararların alınmasında rehber olur. İnsan kaynağı planlaması örgütte ihtiyaç duyulan insanların sayısını ve özelliklerini belirlemeye yarar. İş analizi, iş tanımı, iş gereçleri gibi teknik çalışmalar için özelliklerinin ve işi yapmak için gerekli niteliklerin belirlenmesi olup örgüte eleman bulma, seçme faaliyetlerinde, alınacak elemanların niteliklerinin, çalışma koşullarını saptanmasında yararlı olur. İnsan kaynağının yönlendirilmesi işlevi içerisinde çeşitli özendirme kurumlarının uygulanmasıyla, iş ahlakı, örgüte bağlılık, disiplin gibi kavramların geliştirilerek örgüt içi çalışmaların yönetilmesine ve zararların azaltılmasına çalışır. Eğitim ve geliştirme işlevi içinde yer alan çalışma başarısının değerlendirilmesi, mesleki kariyer ve uzmanlaşma faaliyetleri çalışanların kendilerine örgüt içinde anlamlı bir yaşam kurmalarına imkan verir. Emeğin karşılığının ödenmesi işleri temelde ücret yönetimi olup iş değerlemesi ve hizmet, başarıları için personele ücret ödeme ve ödül verme faaliyetlerini içerir. Çalışma ilişkileri, çalışma koşulları ve ödemeler hakkında yönetim örgütlenmiş iş gruplarıyla görüşme sürecidir. Personel güvenliği ve sağlığı da işe ilişkin kaza, ölüm ve sağlık sorunlarını, en aza indirmeye çalışma faaliyetidir.

<sup>71</sup> Yüksel, a.g.e., s.28.

İnsan kaynakları biriminin sayılan bu faaliyetleri gerçekleştirmesi yeterli değildir. Ayrıca, örgütün diğer birimleri için bilgi üretmek ve danışmanlık faaliyetlerinde bulunmak da birimin görevleri arasındadır. İnsan kaynakları yönetiminin hem hat görevleri, hem de insan kaynakları alanındaki, uzmanlıklarından kaynaklanan danışmanlık görevleri vardır.

### **4.3. İnşaat Taahhüt İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnşaat taahhüt işletmesinin sürekli kadrosunu oluşturan ve iş kapasitesinin durumuna göre sayıları değişmeyen, diğer sektörde istihdam edilmiş olan personel ile inşaat sektöründeki işletmelerin bünyesinde bulunan personel arasındaki farklılıklar, inşaat işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin şekillenmesinde etkili olur.

Proje bazlı üretim yapan inşaat taahhüt işletmeleri için, alınacak işlerin belirsizliğinden önceden plan yapmak zordur. Oysa mal ve hizmet üretimi yapan diğer işletmeler üretim kapasitelerini, piyasaya, çevre koşullarına ve organizasyonun kendi amaç ve hedeflerine göre önceden planlayabildiklerinden insan kaynağını da planlamaları, mümkündür. Proje bazlı üretimin gereği inşaat taahhüt işletmeleri sabit sayıda personel ve işçiler istihdam edemezler ve talebin sürekliliği söz konusu olmadığından insan kaynakları planlaması zor olmaktadır. Herhangi bir iş temini durumunda, insan kaynakları temin ve seçimindeki sıkıntıyı azaltmak amacıyla inşaat taahhüt işletmeleri belli sayıda ve özellikteki elemanı sürekli istihdam eder. Ancak iş teminleri sonrasında sözleşme koşullarına göre gerçek anlamda insan kaynakları planlaması yapılabilir.

İnşaat taahhüt işletmelerinin üretimin talebe bağlılığı, iş temininin faaliyetlerini önemli kılar ve işletme içinde bu işlemi yerine getirecek olan ihale ve teklif hazırlama departmanının varlığını sağlar. İş kapasitesi bilinmeden insan kaynakları planlaması yapılamayacağından, insan kaynakları yönetimi departmanı, ile ihale ve teklif hazırlama departmanı sürekli ilişki içinde ve birbirlerinin hareketlerinden haberdar olması gerekir.

İnsan kaynaklarının önemli bir işlevi de işgücüne ait kayıt ve istatistiklerin tutulmasıdır. Dönemsel personel ve projeye uygun işçi çalıştıran inşaat taahhüt işletmelerinde söz konusu insan kaynaklarına ilişkin kayıtların ileride benzer projelerde aynı kişi veya grupların istihdamına olanak sağlar.

İnşaat taahhüt işletmeleri dönemsel personel ve şantiyede çalışan işçiler için geri dönüşü uzun vadede gerçekleşen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelmezler. Ancak geniş bir zaman dilimine yayılmış ve özellikle yeni inşaat teknolojilerinin kullanılacağı projeler öncesinde, mevcut işgücünü hızlandırılmış eğitim programları uygulanır. Tıpkı eğitim ve geliştirme gibi, kariyer yönetimi ve organizasyonel yedeklemede inşaat taahhüt işletmelerinde ki insan kaynakları yönetiminin sadece daimi personeli için kullandığı bir alt sistemdir.

İnşaat taahhüt işletmelerinde ki sınıflandırılma doğrultusunda, mevcut insan kaynaklarının ücretlendirilmesi gerçekleştirilir. Özellikle daimi personele yönelik uygulanan performans yönetimi, ödül ve ücret yönetimi politikalarının belirleyicisidir.

İnşaat taahhüt işletmelerinde personel bulma ve seçme genelde iç kaynaklardan veyahut duyurular yoluyla bulunduğu kişiler arasında seçim yapar. Zaten bu konu ileride detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

#### **4.4. İnşaat Taahhüt İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İnşaat taahhüt işletmeleri, belirlenen amaçlara ulaşmak ve başarılı olmak için etkin bir insan kaynağı gücüne sahip olmalıdır. Aksi takdirde parasal ve fiziksel kaynaklar ne kadar iyi olursa olsun, işletmenin başarılı olma olasılığı düşük olacaktır. İnsan kaynağının ve onun inşaat taahhüt işletmesine verdiği yararları inşaat sektöründeki işletmeler çeşitli nedenlerle dikkate almayabilir. Bu nedenler<sup>72</sup>:

<sup>72</sup> Langford ve diğerleri, **Human Resources Management in Construction** Longman Group Limited, (England, 1995), s.36.

- 1) Birçok firmanın küçük ölçekte olması ve insan kaynakları yönetiminin yüksek maliyeti
- 2) Sektörün parçalanmış yapısı
- 3) İnsan kaynaklarının değişkenliği/hareketliliği
- 4) Özellikle şantiye düzeyindeki basit (sığ) yönetim yapısı
- 5) Alt yüklenicilik (Taşeronluk) ve geçici iş gücü kullanımı
- 6) İnşaat yöneticilerinin eğitim düzeyi ve davranış şekilleri

Yukarıda sıraladığımız nedenlere bakarak sektörün kendine özgü yapısından kaynaklanan olumsuzlukların oldukça fazla olduğu görülmektedir. İnşaat taahhüt işletmeleri küçük bir işletmeyken kısa sürede büyüyüp gelişebilmektedir. Küçük bir işletmeyken işletme sahipleri insan kaynağını kendi çabaları ile yönetebildiklerinden büyüyünce de böyle devam edebileceklerini sanarak genel anlamda yönetim spesifik olarak insan kaynağı yönetimine önem vermemektedirler. İnsana yatırıma önem ve yeteneğe sahip personel yerine daha ucuz işgücü çalıştırma yoluna gidilmektedir. İnşaat sektörü insan kaynağını fonksiyonunu gereğince yerine getirmeme ve önemini küçümseme konusunda adeta örnek bir endüstri dalıdır. Genel anlamda yönetim soruları da biraraya gelince her yıl çok sayıda inşaat taahhüt işletmesi iflas ederek piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadır. A.B.D.'nde yapılan incelemeler, her yıl tüm inşaat işletmelerinin %13'ünün başarısızlık nedeniyle faaliyetlerini durdurduğunu göstermiştir<sup>73</sup>.

#### 4.5 İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi Olan Faktörler

Eğitimdeki değişimler ve alternatif iş olanaklarının gelişmesi her alanda gelenekselleşmiş metotların değişimine neden olduğundan, insan kaynakları yönetimi İnşaat sektöründeki işletmelerde önem kazanması doğaldır. İnşaat firmaları emeğe dayalı olarak çalışırlar. Bu da yapılan işin maliyetinin en önemli parçasını oluşturmaktadır. Birçok işinin emeğe dayalı olması ve işgücü maliyetinin toplam maliyetin en önemli parçası olması bu gelişmeye neden olmaktadır.

<sup>73</sup> Barutçugil, a.g.e., s.11.

İnşaat işletmelerinde önemi gittikçe artan insan kaynakları yönetimine, etkisi olan faktörler şunlardır<sup>74</sup>.

- 1) **Firmanın Boyutu:** İnşaat firmalarının gerçekleştirdikleri projelerin sayısına ve boyutuna göre, çalıştırdıkları kişi sayısı değişim gösterir. İnşaat taahhüt işletmelerinin ani boyut değiştirmesi diğer endüstri dallarına göre daha fazla olmaktadır. Çünkü proje üzerine iş yapıldığı için alınan işçiler de tamamıyla projenin ömrü büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu yüzden işletmenin istihdam ettiği kişi sayısı dinamiktir. Ayrıca değişik eğitim düzeylerine sahip, farklı şartlarla çalıştırılan çok sayıda personeli vardır. İstenilen nitelikte işçi bulmak son yıllarda inşaat sektörü için en önemli sorunlar haline gelmiştir. Artık özellik isteyen inşaat işleri daha fazla yapıldığı için bu işlere uygun kişilerin bulunması gün geçtikçe zorlaşmaktadır.
- 2) **Teknolojik Değişiklikler Ve Yenilikler:** İnşaat üretiminin yeni teknolojiler kullanılarak yapılması, bu teknolojiyi kullanabilecek insan kaynağını gerektirmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmeler bir yandan da bu sektörde çalışacak insangücünün azalmasına sebep olmaktadır. Bilinen teknolojiyi kullanmak ve uygulamak daha çabuk ve maliyeti az olmaktadır. Karlı olacağına inanılarak kullanılmaya başlanan yeni bir teknolojinin yetersiz ve yanlış kullanımı sonucunda beklenen performansı görmeyebiliriz. Proje bazında üretim yapan inşaat taahhüt işletmeleri için geri dönüş çok zor olduğundan, teknolojik değişikliklere ve yeniliklere ayak uyduracak personeli hazırlamak ve korumak insan kaynaklarında dinamizmi zorunlu kılmaktadır.

<sup>74</sup> H.C.Bozkurt, **Yüklenici İnşaat Firmalarında İşgücü Yönetimi Enformasyon Sistemi Tasarımı**, (İ.T.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998), s.52.

### 3) İnşaat Firmaları Arasındaki Ulusal ve Uluslar arası Rekabet:

İnşaat taahhüt işletmelerinin ulusal ve uluslararası ortamlarda başarılı olabilmeleri için yeni teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları ve bu gelişmelere uygun personel yetiştirmelerine bağlıdır. İnşaat endüstrisi en fazla rekabetin yaşandığı sektördür. Çünkü proje bazlı çalışılır ve projeler ihalelere girmek suretiyle alınır. İhaleleri alabilmek için önce ilgili kurumdan verilen yeterliliğin alınması gerekir. Yeterlilik ise o inşaat taahhüt işletmesinin bundan önce yapmış olduğu işler, makine park, teknik ve idari personel, vergi borçları, sigorta borçları, işletmenin bilançosu gibi belgeleri ibraz etmesi gerekmektedir. Tüm bunlar diğer inşaat taahhüt işletmeleriyle arasındaki farkı bize gösterir. Bu farkı yaratan şeyde aralarındaki rekabettir. Rekabet edebilmek için üstün nitelikli, faal, ilerleme ve gelişme potansiyeline sahip insan kaynağını istihdam etmek ve geliştirmeye önem vermekle olmaktadır.

## 5. İNŞAAT SEKTÖRÜ VE İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİ HAKKINDA GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölüm boyunca sektörün genel durumu ve özellikleri, ayrıca inşaat taahhüt işletmelerinin yapısı, unsurları ve insan kaynakları hakkında bilgiler verdik. Bütün bu anlatımlardan sonra varılabilecek sonucun farklı işleyiş ve yapıya sahip bir sektör olduğudur.

İnşaat taahhüt işletmelerinin yapısından kaynaklanan özelliklerden dolayı kalitesiz ve kontrolsüz üretimler ortaya çıkmaktadır. Kontrolsüz ve kalitesiz yapılaşmanın sonuçları da 1999 yılında yaşadığımız deprem felaketi gibi kötü olmaktadır. Kalitesizliği birçok şeye bağlayabiliriz. Bunda son yıllarda ülke ekonomisinin durumu enflasyonlu bir ortamda yaşamının yaratmış olduğu sonuçlar, para kazanmanın en büyük ilke haline gelmesinin yaratmış olduğu bencillik, devletin yanlış ihale ve yapı kontrol sis-

teminden doğan düzensiz yapılaşma, zemin etüdüünün yapılmadan inşaatların yapılması, kalifiye olmayan insangücünün çalıştırılması, kötü yönetim ve organizasyonlar sonucunda yapıların istendiği gibi sağlam yapılamaması vb. konulardan dolayı ülkenin milli kaynaklarının da israf edilerek yapılaşma oluşturulmaktadır. Önemli olan bundan sonrası için önlemler alıp yeni deprem felaketlerinin yaşanmasını önlemektir.

Bundan sonraki 2 bölümde insan kaynaklarını bulma ve seçme konusudur. İnşaat sektörünün emek ağırlıklı bir sektör olduğu düşünülürse doğru seçimin kaliteli üretime çok büyük katkısı vardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE

#### İNSAN KAYNAKLARINI BULMA

### 1. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAĞINI BULMA VE ÖNEMİ

İnşaatlar, ilgili kişi ve kuruluşlar için geçici faaliyetlerdir ve tipik ömürleri altı ay ile beş yıl arasındadır. Yönetim, örgüt bilgi akış sistemleri her inşaat için yeniden oluşturulur. Genellikle bir inşaat işini üstlenen işletmeler ya da bunların alt bölümleri, aynı anda çeşitli inşaat projeleri üzerinde çalışmakta olabilirler ve bunların her biri yaşam dönemlerinin farklı bir aşamasında bulunabilir. Bir inşaat işi bu nedenle katılan işletmeler veya bölümler arası bağımlılıklar açısından bakıldığında oldukça karmaşık bir görünüm sergiler<sup>75</sup>.

İnşaatların kendine özgü, tek olarak yürütülen taahhütler alması nedeniyle işin tamamlanması, örgütlenmesi, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, planlama, bütçeleme ve kontrolün sağlanması, etkin haberleşme ve düzenleştirme önemli sorunlar doğuracaktır. Bütün bu etkenler inşaat sektöründeki insan faktörünün ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarıyor. Daha öncede belirttiğimiz gibi inşaat sektöründeki işlerin belli bir dönemde yapılması ve iş bitiminde elemanların dağıtılması, kalifiye eleman alımını engellediği gibi daha az elemanla daha çok iş yapmak durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda personel bulunurken hızlı ve iyi karar vermek önemli olmaktadır. Çünkü fazla sayıda elemanı kaç dönem içinde çalıştırmak önemli bir olaydır. Elemanların işe alışmaları işletmeye alışmaları doğrudan verimlerini etkiler. Bu durumda personeli bulma ve seçme olayı önem kazanır. Çünkü personelin eğitimi işe alıştırılması gibi dönemlerin uygulanması için gerekli zamanda hemen hemen hiç olmamaktadır. Ve de hataların telafisi yapılamamaktadır. İnşaat taahhüt işletmelerinde süreklilik

<sup>75</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 11.

yoktur ve ürünler bir seferliktir. Bu yüzden diğer endüstri dallarından farklı olarak personel bulma seçme olayı önem kazanmaktadır.

## **2. İNSAN KAYNAKLARINI BULMA ÖNCESİ YAPILACAK ÇALIŞMALAR**

### **2.1. İnsan Kaynaklarını Bulma**

İnsan kaynağı bulma işleminin amacına ulaşım başarılı olabilmesi için özelliklerinin ve gerektirdiği koşulların belirlenmesi gerekmektedir. Personel sağlayıcı iç ve dış kaynaklar harekete geçirilmeli ve başvurular özendirilmelidir.

İnsan kaynağı bulma işlemi birçok işletmede aday personel havuzu oluşturma safhası ile birlikte yürütülür. Personel seçim çalışmasının daha etkili olması için aday toplama (aday personel havuzu oluşturma) çalışmalarından önce aranacak personel özelliklerinin işletmenin temel politikasına göre saptanması gerekir. Bu amaçla işletmede iş analizleri ve iş tanımları yapılması gerekecektir.

Yapılacak personel bulma ön çalışmaları

- İş Analizi
- İş Analizine Dayalı İş Tanımları Ve İş Gereklere
- Başarı Standartları
- İnsan Gücü Planlaması
- İnsangücü Planları İncelenmesi
- Personel Kaynaklarının Belirlenmesi

### **2.2. İş Analizinin Yapılması**

İş Analizi Personel bulma sürecindeki temel aşamalardan birisidir. Gerek iş doyumu ve verim sağlanması açısından, gerekse maliyetlerin düşürülmesi ve iş kazası olasılıklarının azaltılması açısından bireylerin yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi, bir başka anlatımla işe uygun

bireylerin seçilmesi için; işlerin özelliklerinin saptanması ve işi yapacak personelde bulunacak yetenek ve özelliklerin saptanması gerekir.

İş Analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakta yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüm ayıran ve elde edilen bilgilerin anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir<sup>76</sup>. İş analizi çalışanların a) işlevleri b) kullandıkları yöntem ve teknikler c) Kullandıkları alet ve makinalar d) ürettikleri mal ve hizmetler e) işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında bilgi toplamaktır. Bu veriler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsadığından, her iş bu standart özellikler yönünden analize tabi tutulur<sup>77</sup>. İşletmelerde iş analizinden birçok alanda yararlanılabilir. İş analizi her şeyden önce iş hakkında bilgi vermektir. İş analizleri; iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanması için temel teşkil ettiğinden ise yeni alınacak kişilerle yapılacak görüşmelerde ve personel seçiminde yararlıdır. Personelin başarılarının değerlendirilmesinde iş analizleri başarı ile iş arasındaki ilişkinin kurulmasına yardım eder. İş analizi iş değerlemesine esas teşkil etmek için hazırlanmış ise işletmedeki ödemelere ilişkin kararlarda etkili olur. Ayrıca o işi yapanlar için açılacak eğitim programlarında işin gerektirdiği niteliklerin geliştirilmesine çalışılır. Genel olarak iş analizinin kullanımı ile ilgili alanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. İş analizlerinden elde edilen sonuçlar, güvenilir, geçerli ve kapsamlı olmalıdır. Güvenirlik elde edilen sonuçların tutarlılığıdır. Bir işe ilişkin analizi aynı zamanda iki ayrı analist yapmış olsa da aynı sonuç elde edilmelidir. Ya da işin özelliklerinde bir değişme olmadığı takdirde iki ayrı zamanda yapılan analizler aynı sonucu vermelidir.

<sup>76</sup> Turgay Kaynak, **Personel Planlaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 228, İstanbul, 1990, s. 147.

<sup>77</sup> Yüksel, **a.g.e.**, s. 73.

Geçerlilik, elde edilen sonuçların doğruluğunu gösterir. Sonuçların doğru olabilmesi için öncelikle verilerin doğru olması gerekmektedir. Analizin kapsamlı olması, işin tüm özelliklerini içermesi anlamını taşımaktadır. Yapılan tüm görevleri içermeyen analizler yanıltıcı olabilir. İş analizleri sonuçta analizi yapanın yargısına dayanmaktadır; rasyonel bir yargı, iş analizlerinin en önemli dayanağıdır<sup>78</sup>.

Bir iş analizi formunda en az dokuz bölümün olması gerekmektedir. İş analiz anket formu ilk önce kimlik bilgilerinin alınmasıyla başlanır.

- I. İşin Özeti
- II. Görev Yetkiler
- III. Sorumluluk
- IV. Eğitim
- V. Deneyim
- VI. Beceri ve Yetenek
- VII. Çaba
- VIII. İnsiyatif ve Yaratıcılık
- IX. Çalışma Koşulları

Yukarıda verilen iş analizi formundaki açıklama kısımları ayrı ayrı sorular halinde getirilebilir ve her soruya verilen cevaplardan anketi dolduranın kendi durumuna uygun cevapları işaretlemesi istenebilir. Böylece anketin daha kısa sürede tamamlanması mümkün olur. EK 1'de İş Analizi Formu verilmiştir.

### 2.3. İş Tanımının Yapılması

İş analizinin birinci ve en yakın ürünü iş tanımlarıdır. Başka bir anlatımla, iş analizini izleyen ilk aşama iş tanımlarıdır. İş tanımı, iş analizi ile sağlanan bilgiler ile bir işin görev, yetki sorumlulukları, işin yapılış biçimi ile sırasının belirlenmesidir.

<sup>78</sup> Yüksel, a.g.e., s. 76.

İş analizinden sağlanan iş hakkındaki bilgiler iş tanımında belirli bir sistem altında kısaltılarak kullanıma hazır hale getirilir. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işi bir tablo gibi tam ve doğru olarak yansıtmaktır<sup>79</sup>.

Bu bilgi iş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir.

Geleneksel personel yönetiminde iş tanımlarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanması öngörülmektedir. Özellikle sendikalar bu konuda hassasiyet göstermektedirler. Ancak, iş tanımlarının katı bir şekilde hazırlanmasının işveren açısından olduğu kadar personel açısından da bazı sakıncalar yarattığı görülmektedir. Standart, kesin iş tanımları iş yükünün arttığı zamanlarda işverenin dengeli iş dağılımı yapabilmesini engellediği gibi, personel açısından da iş genişletmesi, iş zenginleştirmesi gibi personelin daha çok yetki ve sorumluluk almasına imkan sağlayacak tasarımlara geçilmesine de fırsat tanımamaktadır. Halbuki değişimlere uyum sağlayabilmek için örgütün fonksiyonel esnekliğe ihtiyacı vardır. Bu esnekliğe zemin hazırlamak amacıyla iş tanımlarının daha geniş ve esnek yazılmasına ihtiyaç duyulmaktadır<sup>80</sup>.

#### İş Tanımı Formunda Bulunması Gerekenler<sup>81</sup>:

a) **İşin Kimliği** : İş tanımının ilk bölümünde işin kimliği ve tüm örgüt yapısı içerisindeki yeri ortaya konur. Bu bölümde başlıca şu bölümler bulunur.

- **Tarih** : Tanımı kullanan kişiye iş tanımının yaşını gösterir.
- **İşin Kodu** : Tanımı yapılan her iş numara, harf veya her ikisi de kullanılarak kodlanır. Kodlar işlerin tanımlanmasını, sınıflandırılmasını ve karşılaştırılmasını kolaylaştırır.

<sup>79</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 15.

<sup>80</sup> Yüksel, a.g.e., s.78.

<sup>81</sup> Geylan, a.g.e., s.54.

- **Tanımı Yapan :** İş tanımını kaleme alan kişinin kimliğinin verilmesindeki amaç tanımın sorumlusunu belirlemektir.
- **Bölümü ve İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu ilk Yöneticisi :** Bu iki başlık işin yapıldığı yerin belirlenmesine ve işin örgüt yapısı içerisindeki konumunun saptanmasına yardımcı olur.
- **İşin Düzeyi :** İş tanımlarında işin diğer işlere kıyasla önem derecesini belirtmek amacıyla bir boşluk bırakılır. Tanımlara sonradan ilave edilen bu bilgi iş değerlemesinde kullanılır.

b) **İşin Özeti :** İşin kimliğini ortaya koyan bölümden sonra sıra işin özetinin çıkarılmasına gelir. Özet metin şeklinde kaleme alınır. İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı birkaç cümle ile anlatılır.

c) **İşi Oluşturan Görevler :** Bu bölümde tanımı yapılan işi oluşturan görevler sıralanır. İş tanımında görevler nasıl kaleme alınmalıdır. İki şekilde uygulama vardır. Bunlardan birincisi görevleri metin halinde yazmak, ikincisi görevleri alt alta sıralamaktır. İki yöntem de kullanılmaktadır. İkisinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri vardır. Fakat uygulamada genelde gerektiğinde görevler üzerinde değişiklik yapmak veya tümüyle bir görevi tanımdan çıkarmanın kolay olması sebebiyle tercih edilir.

İş tanımlarının iş görevleri bölümü personel uzmanları için ayrı bir önem taşır. Çünkü bu bölüm işin gereklerini ve sorumluluklarını ortaya çıkarır. Diğer personel işlevlerinin başarısı iş gereklerinin (iş yapacak personelde bulunması gerekli nitelikler) bilinmesine bağlıdır. Bu bilgi büyük ölçüde işi oluşturan görevlerden elde edilir.

d) **Çalışma koşulları :** İş tanımlarının çalışma koşulları bölümünde sadece işin yapıldığı fiziksel ortam dikkate alınmaz. Çalışma saatleri, işin neden olabileceği sağlık ve güvenlik tehlikeleri, seyahat etme zorunluluğu gibi faktörlerin de çalışma koşulları içinde irdelenmesi gerekir.

İş tanımlarının işletme ve personel için çok fazla kullanım alanı vardır. Bunları kısaca şöyle sıralayabiliriz.

- Personeli iş hakkında bilinçlendirmek
  - Örgüt bilinci oluşturmak
  - Verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken noktaları saptamak
  - Personele sağlanacak ücret dışı hakları belirlemek
  - İşe alma ve işten çıkarmada kriter olarak kullanmak
- Ek 2'de örnek bir iş tanımını şekli gösterilmiştir.

#### 2.4. İş Gereklarinin Yapılması

İş gerekleri, işin gereği gibi yapılabilmesi için personelde bulunması gereken özelliklerin ne olduğunu, personelden ne beklediğini belirtir. İş gerekleri, eğitim deneyim, zihinsel ve fiziksel özellikler gibi personelin taşınması gereken nitelikleri içeren bir çalışmadır<sup>82</sup>. İş gerekleri, bireylerde aranacak asgari nitelikleri belirler. İş gerekleri ile iş tanımları arasında önemli farklılıklar vardır. İş tanımı işin ne istediğini, iş gerekleri ise işin personelden ne istediğini belirler. İş tanımı işin profilini, iş gerekleri ise personelin profilidir. İş gerekleri işin bütünü değil sadece belirli bir yönünü ele alır. İş gerekleri, ele alınan işin, normal düzeyde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak personelde bulunması gerekli nitelikleri araştırır. Eğitim, öğretim, deneyim, fiziksel nitelikler ve düşünsel nitelikler işin temel gereklerini oluşturur<sup>83</sup>.

İş gereklerinin en çok kullanıldığı personel işlevleri personel bulma, seçme, yerleştirme, yükselme ve eğitimidir.

İş Gereklere Formu bazen iş tanımı formu ile birlikte hazırlanabilir. Pratik olduğu için bu yöntem tercih edilebilmektedir. İş gerekleri formu 4 ana bölüme oluşur. Bunlara kısaca değinirsek<sup>84</sup>;

<sup>82</sup> Zekai Öztürk, "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", (Verimlilik Dergisi, 1995-2), s.45.

<sup>83</sup> Geylan, a.g.e., s.59.

<sup>84</sup> Geylan, a.g.e., s.59.

a) **İşin kimliği:** İşin kimliği kısmındaki bölümler, iş tanımlarındaki bilgilerle aynıdır. İşin kimliği hakkındaki bilgileri sorgular.

b) **Yetenek Faktörleri:** Yetenek, bir işi en iyi, en kısa zamanda yapmak becerisi olarak tanımlanabilir. Bu bölümde, işin başarı ile yapılabilmesi için, işi yapan personelde aranması gereken kişisel gereklerden söz edilir. Eğitim ihtiyacı, öğrenim, deneyim, eylemler ve kullanılan özel araçlar bu gerekler arasında yer alır. Mesela inşaat taahhüt işletmesine alınacak su altı kaynakçısının bu sertifikaya sahip olması bu işi yaptığına dair bonservisinin olduğunun belgelenmesi gerektiğini anlatılması gibi.

c) **Çaba Faktörleri:** Bir işin amaçlara uygun bir biçimde gerçekleşmesi için harcanan enerji ve güç çaba gereği olarak tanımlanabilir. Bu güç fiziksel ve düşünsel nitelikte olabilir. Fiziksel çaba beklenirken kesin bulgular genellemeler tercih edilmelidir. Algılama, dikkat, önsezi, karar verme, yargılama, yaratıcılık, inisiyatif gibi faktörler bir işin yapılması için gerekli olan düşünsel çabalara örnek olarak gösterilebilir. Mesela inşaat taahhüt işletmelerinde çalışacak inşaat mühendisleri araziye çıkabilecek fiziksel özelliklere sahip olması gerekir. Düşünsel özellikler olarakta sosyal ilişkiler, pratik çözüm bulma yeteneği, disiplin, organizasyon yeteneği aranmalıdır.

d) **Çalışma Koşulları:** İş tanımlamasında yer alan çalışma koşullarına yönelik bilgiler iş gerekleri içinde geçerlidir. Yani nerede çalışacağı, seyahat yapıp yapmayacağı, farklı mekanlarda çalışıp çalışmayacağı vb. gibi bilgiler bu kategoridedir. İş gerekleri formu Ek 3'de gösterilmiştir.

## 2.5. Başarı Standartlarının Yapılması

Personel seçiminde yeterli bir ön hazırlık yapmak için işin başarı standartlarının da saptanması gerekir. Eğer işin başarı standartları tam belirlenirse seçim safhasında personel adaylarının özellik ve yeteneklerinin

derecesi ile bu standartlar arasında sağlıklı ilişki kurulabilecektir. İş analizlerinde yer alan bir başka dilim işin başarı-performans standartları ile ilgilidir. İş başarısı standartları iş analizi bilgilerinden elde edilen sonuçlarla geliştirilir<sup>85</sup>.

Bu standartlar iki fonksiyona hizmet ederler. Birincisi personelin çabalarının yönleneceği hedefi belirlemektir. Bu standartlar yardımıyla personelin işlerini tam başarmış olmaları için kendilerinden ne istediği ortaya konur. Performans standartlarının ikinci fonksiyonu ise, personelin iş başarı derecesinin ölçülmesini sağlamasıdır. İşi kontrol edenler veya yöneticiler elemanlarının başarı derecelerini bu standartlardan yararlanarak kontrol ederler<sup>86</sup>.

## 2.6. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

Üretim girdilerinden olan insangücünün en iyi kullanımının sağlanması yanında, işletmelerin gelecekteki insangücü gereksinmelerini belirlemelerini ve karşılamalarını amaçlayan insangücü planlamasına verilen önem giderek artmaktadır. Personel seçiminden önce yapılması gereken insangücü planlaması her düzeydeki personelin belirlenmesi olarak düşünülebilir.

İnsangücü planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerdendir. Çünkü; insangücü planlaması, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise işletme açısından, verim artışı, dolayısıyla kar artışı demektir.

<sup>85</sup> Öztürk, a.g.m., s.45.

<sup>86</sup> Erdoğan, a.g.e., s.28.

İnsangücü planlaması çalışması ile belirli zaman dilimleri içerisinde gerekli olan işgücünün planlaması yapılmış olunur ve esas itibariyle üç safhada gerçekleşir<sup>87</sup>.

1. İlk etapta insangücü kaynaklarının geniş anlamda amaçları belirlenir.

2. İkinci olarak, mevcut personel envanterinin çıkarılması gerekir. Mevcut personel yapısının açık bir analizini yapmak insangücü kaynaklarının planlaması için gerekli bir adımdır. Bu çalışma ile işletmenin değişik bölümlerinde halen çalışan personelin sayısı saptanır, bunların özellik ve yetenekleri hakkında bilgi elde edilir, işletmede çalışanların verimli oldukları gerçek çalışma zamanının analizi yapılır ve personelin başarıları hakkında bilgi elde edilir.

3. Üçüncü olarak ilave işgücünün tahmini yapılır. İşletmenin bulunduğu sektörde ve özel olarak işletmede ortaya çıkan yeni gelişmeler, işletmenin büyümesi ve organizasyon yapısının gelişmesine bağlı olarak, gelecek için ilave işgücü tahmininde bulunur.

Tüm bu açıklamalardan sonra insangücü planlamasının amaçlarını aşağıdaki gibi iki ana grupta toplamak olasıdır:

a) İnsangücü planlamasının birinci amacı halihazırdaki insangücünün sayı ve niteliği konusunda bilgi vermektir. Yani mevcut insangücünün en etkin ve en verimli biçimde kullanımını sağlayarak, iş hayatındaki beklenmedik olaylara karşı hızlı ve güncel tedbirler almak.

b) İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği nokta ile çevrenin geleceğini gözönüne alarak, gelecek için gerekecek insangücünü belirlemektir<sup>88</sup>.

İnşaat taahhüt işletmelerinde düzenli bir üretim sisteminin olmayışı planlama yapmanın güçlüğüne ortaya çıkarmaktadır. Proje bazlı çalışıldı-

<sup>87</sup> Kaynak, a.g.e., s. 7.

<sup>88</sup> Öztürk, a.g.m., s. 46.

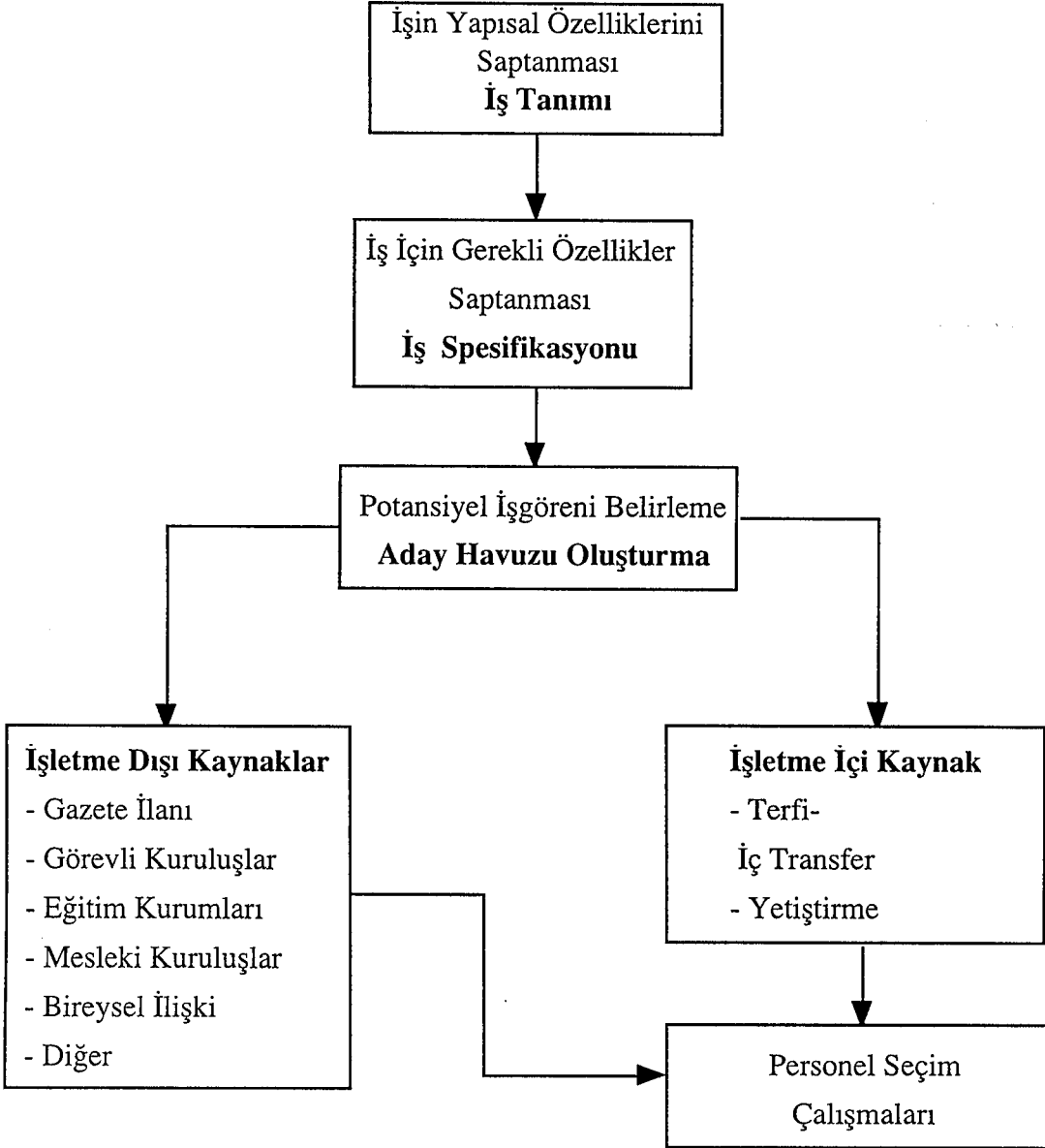
ğından projenin ne zaman başlayacağı veya başlaması mümkün bir proje olup olmadığı belli değildir. Dolayısıyla birkaç sene önceden plan yapmak insangücü istihdam etmek pek mümkün değildir. Ancak yeni bir proje yapımı üstlenildiğinde işe başlamadan veya başladıktan sonra işin süresine ve maksimum çalışılacağı öngörülen zamana göre insangücü planlaması yapılabilmektedir. İnsangücü planlamasının bu kadar geç yapılması veya yapılmaması işin niteliğine uygun personel çalıştırılmasını ve istihdam edilememesi sonucunu doğurur. Bu da işletmede doğru insanın doğru yerde ve yeteri sayıda çalışmamasından kaynaklanan verim düşüşü doğurur. Bütün bu olumsuzlukları önlemek için inşaat taahhüt işletmelerinde nasıl bir önlem alınabilir sorusuna aslında net bir cevap da yok. Sektörün yapısından kaynaklanan bazı durumlar planlamanın yapılmasına engel teşkil ediyor. Bunu önlemenin en güzel yolu inşaat taahhüt işletmelerinde sürekli istihdam edilen ihale hazırlama ve planlama bölümünün bulunmasıdır. Fakat böyle bir bölümü ancak büyük inşaat taahhüt işletmeleri istihdam edebilir. Çünkü böyle bir bölümü çalıştırmanın maliyeti küçük inşaat taahhüt işletmelerine maliyeti fazla gelmekte. Aslında temel nedende genel anlamda insan kaynakları yönetiminin önemi ve faydalarının bilinmeyip önemsenmemesidir. İnşaat sektöründe planlama amacıyla kullanılan teknikler vardır. Bu planlama teknikleri uygulanırsa projenin hangi döneminde ne kadar personel çalıştırılması gerektiği belirlenir ve buna göre personel bulma ve seçme çalışmaları gerçekleştirilir. Planlama yapıldığı için her anlamda doğru bir personel alımı gerçekleştirilir.

## **2.7. İnsan Kaynaklarını Bulmada Kullanılacak Kaynakların Belirlenmesi**

Aday toplama yada işe almada karşımıza çıkan sorun, işletmenin yapısına yada bünyesine dahil edilmek istenilen personelin, işletmenin içindeki kaynaklardan mı yoksa işletme dışındaki kaynaklardan mı sağlanacağıdır. Adayların hangi kaynaklardan sağlanacağı, işletmenin personel

politikasına, yöneticinin özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişir. Bu faktörlere bağlı olarak işletmeler:

1. İşletme içi kaynaklar
2. İşletme dışı kaynaklar olmak üzere iki kaynaktan faydalanırlar.



**Şekil 11:** Personel Seçimi ve Ön Hazırlıkları ve Seçim Klavuzu Kaynakları

**Kaynak:** Erdoğan, s. 25.

### 2.7.1. İç Kaynaklar

Personel bulmada ilk akla gelen, iç kaynaklara başvurmadır. İç kaynaklara başvurma gereği, iş değişimi, yeni görevlerin doğması veya birinin işten ayrılması sonucu ortaya çıkabilir. Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar<sup>89</sup>.

İnşaat taahhüt işletmelerinde iç kaynaklar oldukça fazla kullanılan bir bölümdür. Terfi işlemi genelde mevcut personelden yararlanılarak yapılmaktadır. Bir saha mühendisi belli tecrübeye eriştikten sonra şantiye şefliğine atanabilmektedir. Gene bir şantiye şefi proje müdürü olabilmektedir. Bir şantiyeye sekreter olarak alınan bir eleman gösterdiği performansla muhasebe bölümüne alınabilmektedir. Bu yöntem inşaat taahhüt işletmelerinde tercih edilmesinin sebebi bildikleri yetenek ve bilgilerine güvendikleri insanları çalıştırmaya devam ederler. Ayrıca personelin işletmeye, işletmeninde personele güveni olduğu için bazı işler daha kolay ve çabuk yürütülebilmektedir. Çalıştırılan işçi bazında da durum bu şekildedir. İşletmeler yaptıkları işi nasıl ve ne kadar sürede yaptığını bildikleri için daha önce çalıştıkları işçileri tercih ederler. Fakat bu tercih bazen işletme içi körlüğe sebep olabilmektedir. Daha iyi özelliklere sahip insanların denenmesi belki inşaat taahhüt işletmesi için çok daha iyi olacaktır. Fakat inşaat taahhüt işletmelerinin genelinde güven duydukları elemanları tercih etme eğilimi vardır. Bunun sebebi de suistimale çok açık olmasıdır. O yüzden daha önce çalışmış veya çalışmakta olan personeli yeni işlere atama metodu tüm inşaat sektörü kuruluşlarında en çok tercih edilen yoldur. Fakat açık pozisyona gelebilecek bir personelin işletmede çalışmıyor olması veyahut çok spesifik şartlar gerektiren işler için dış kaynaklara yönelir. Diğer durumlarda idari teknik personel ve taşeronlar, işçiler için kendi kaynaklarından yararlanırlar.

İnsan Kaynağının örgüt içinden temininde şu yöntemler kullanılır:

- Açık pozisyonlar örgüt içinde ilan edilir ve nitelikli ve istekli personelin başvurmaları sağlanır.

<sup>89</sup> Yüksel, a.g.e., s.83.

- İşçiler kendiliklerinden gelip bir üst düzey iş için talepte buldukları takdirde bu talepler değerlendirilir.
- Örgütte beceri envanteri tutulur ve açık pozisyon olduğunda beceri envanteri taranarak en uygun işçi bulunur.
- Örgütte belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa açık pozisyon için kariyer adayları değerlendirilir.
- Örgütte çalışanlar açık iş için kendi arkadaşlarını veya yakınlarını tavsiye edebilirler. Tavsiye edilenler örgüt içinden veya dışından olabilir.

İç kaynaklara başvurmanın yararlı ve sakıncalı tarafları bulunur.

Yararları şunlardır<sup>90</sup>:

- Mevcut personelin moral ve motivasyonunu yükseltir.
- Personelin tanınmasını sağlar.
- Az zaman alan ekonomik bir uygulamadır.
- Yönetim personel işbirliğini geliştirir.

Sakıncaları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüte yeni fikirlerin girmesini engeller.
- Örgüt içinde her zaman aranan niteliklere sahip personeli bulmak mümkün olmayabilir.

### 2.7.1.1. İşletmede Çalışan Personelin Önerileri

İş açıklarının doldurulmasında işletmede çalışan personelin önerdikleri adayları dikkate alma, çok sık kullanılan bir personel bulma yöntemidir. Özellikle aday bulmada güçlüklerle karşılaşılan işler için çalışan personelin önerileri işletmeye zaman kazandırır<sup>91</sup>. Bu kaynaktan personel bulunması halinde yeni işe alınan personel işyeri ile ilgili bilgileri çabuk

<sup>90</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995), s.114.

<sup>91</sup> Geylan, a.g.e., s. 68.

öğrenir. Bir kişinin çalışmakta olduğu işyerine yakınlarını ve tanıdıklarını çalışmak üzere davet etmesi, işyerinde çalışanların işyeri ile bütünleşmeleri yönünde bir gelişme olarak nitelenebilir<sup>92</sup>. Bunun dışında çevredeki işyerleri, çalışma hayatındaki kişiler, eş-dosta eleman ihtiyacı bildirilerekte açık pozisyonlar için eleman alınabilir<sup>93</sup>. Bu tip personel bulma yöntemi inşaat sektöründe en yaygın olarak kullanılır. Genelde şantiye şefinden düz işçisine kadar çalışan bütün personel bir tanıdık vasıtasıyla ve önerisiyle işe alınırlar.

Bu yöntem de inşaat taahhüt işletmesi için maliyeti düşük bir yöntemdir. Ayrıca referanslı bir kişi ile çalışmak işletme açısından da güven vericidir. Fakat aynı grup insanların birleşerek ortak hareket etmeleri kimi zaman işletmeyi zarara uğratabilir.

### 1.1.7.2. Dış Kaynaklar

**Örgüt Dışı Kaynaklar:** İşletmelerin bir çoğunda önceliğin iç kaynaklara verilmesine yönelik bir politika izlenmesine karşın, iç kaynaklardan işçi bulma olanağının olmaması yada sınırlı olması durumunda zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurmak gerekecektir.

Dış kaynaklar genelde inşaat taahhüt işletmelerinde fazla kullanılmaz. Daha önce iç kaynaklar konusunda da bahsettiğimiz gibi özelliği olan işlere ait personeli ve de ellerinde o pozisyon için yeterli eleman olmadığında dış kaynaklara başvururlar. Genelde kendi içlerinden ve daha önce çalışmış elemanlara öncelik ve hak tanırırlar. Dış kaynaklar aranırken de tutucu davranıp inşaat sektörü içindeki irtibat halinde oldukları işletmelerin veya taşeronların önerilerini ön planda tutarlar.

Ayrıca inşaat taahhüt işletmelerinin iş ömrü diğer işletmelere göre daha kısadır. Bu durum denenmiş, işletmeyi tanıyan elemanları tercih etme

<sup>92</sup> Şenatalar, a.g.e., s. 116.

<sup>93</sup> Iain Maitladid, **Personel Yönetimi**, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998), s.25.

sebeplerinden biridir. Çünkü inşaat projelerinin ömrü 6 ay ile 5 yıl arasında değişir. Fakat genel olarak işin başlangıcı ile bitimi arasında 1-2 yıl süre geçer. Bu durumda işin çabuk ve kaliteli yapılması için alınan elemanların hızla işe ve işletmeye alışmaları gerekir. Yeni alınan elemanlarda işe alışma ve işletmeye uyum problemi yaşanır. Bu da inşaat taahhüt işletmelerinin istemedikleri bir durumdur. O yüzden dış kaynaklar genellikle tercih edilmezler.

Dış kaynaklardan personel bulma yöntemleri şunlardır<sup>94</sup>.

- Üniversitelerin iş bulma servisleri yoluyla üniversite öğrencileri ile görüşmeler yapılarak öğrencilerin mezun olduklarında örgüte başvuruda bulunmaları sağlanabilir.
- Diğer eğitim kurumlarından (liseler, mesleki ve teknik okullar, çeşitli meslek kursları) yararlanılabilir.
- Kendiliğinden işletmeye gelip iş için başvuruda bulunanlar değerlendirilebilir.
- Resmi ve özel iş bulma kurumlarından yararlanılabilir.
- Yüksek eğitimli mesleki personel için meslek birliklerinden yararlanılabilir.
- Kitle iletişim araçlarıyla reklam yapılarak daha çok sayıda kişinin başvuruda bulunmaları sağlanabilir.

Fakat Örgüt dışı kaynaklardan yararlanmanın yararlı ve sakıncalı tarafları vardır. Başlıca yararları şunlardır<sup>95</sup>:

- Yeni düşüncelerin örgüte girmesini kolaylaştırır.
- Genellikle daha fazla adayın başvurması sağlanabileceği için işin gereklerine daha uygun personel seçilmesi olasılığı daha yüksektir.

Dış kaynaklardan personel bulmanın sakıncaları ise şunlardır:

- İşe alma, işe alıştırma eğitim maliyetlerini artırır.

<sup>94</sup> Yüksel, a.g.e., s.94.

<sup>95</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, a.g.e., s.114.

- Her zaman aranılan nitelikte personeli bulmak mümkün olmayabilir.
- Dış kaynaklardan sağlanan personelin örgüte ve işe uyum sorunları ortaya çıkabilir.

### 2.7.2.1. İşyerine Yapılan Kişisel Başvurular

İş arayan kişilerin, iş bulmak için işyerine bizzat başvurusu personel bulmada yararlanılan yöntemlerden biridir<sup>96</sup>. İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup iş isteyebilir. Başvuran kişinin bilgi düzeyini, deneyimini ve yeteneklerini öğrenmek amacı ile kendisine bir başvuru formu doldurtulur. Bu formlar ileride doğacak iş açıklarında kullanılmak üzere bir dosyada muhafaza edilir. Bu tip başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bunun birlikte sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. İnşaat taahhüt işletmelerinde kendiliğinden başvuru şeklinde oluşmuş aday havuzlarına pek rastlanmaz. Fakat bu yöntemin de uygulandığı zamanlar vardır. Genelde büyük ölçekli inşaat taahhüt işletmelerinde kendiliğinden aday havuzu oluşumu mevcuttur. Genellikle yeni mezun teknik elemanlar veyahut iş almak isteyen taşeronlar tanıtıcı dosyalarını inşaat taahhüt işletmelerine bırakırlar. Bu tarz başvuruların değerlendirilmesi de maliyeti düşük bir yöntemdir. Fakat elemanı tanımamanın yaratmış olduğu dezavantajlar mevcuttur.

### 2.7.2.2. Duyurular

Personel bulma çabalarında ilgililerin çok sık başvurduğu yöntemlerden biri de duyurulardır<sup>97</sup>. Duyurular yalnızca işsiz kişilere değil aynı zamanda halen çalışmakta olup da, daha iyi iş olanakları elde

<sup>96</sup> Geylan, a.g.e., s. 67.

<sup>97</sup> Geylan, a.g.e., s. 67.

etmek isteyen kişilere de ulaşacağından daha büyük aday personel birikimine sahip olmakla, personel seçimi kolaylaşmakta ve örgütün daha nitelikli personeli elde etme olanağı da artmaktadır<sup>98</sup>. Verilen ilanların açık doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan da çalışma yeri önemi ve branşı belirtilmeli, öte yandan işin ünvanı, sorumluluk, ücret ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adaylarda aranan özellikler, örneğin yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirtilmelidir. Bu arada adayın kendi el yazısıyla özgeçmişi, ücret isteği ve fotoğraflı başvurusu için adres verilir. Bazı işletmeler yalnızca posta kutusu numarası ya da telefon numarası vermekle yetinirler ve kimliklerini saklı tutmayı uygun görürler. Böylece, başvuranların hepsine cevap verme yükünden ve işe almak için yakın çevrenin baskısından kurtulmuş olurlar. Bu tip duyurulara “kör duyuru” denir<sup>99</sup>.

Duyurularda en yaygın olarak kullanılan iletişim aracı gazetelerdir. Nitelikli ve üst düzey personel arandığında ülke genelinde pazarı olan gazeteler; daha çok orta ve üst düzeydeki yönetsel işlere eleman arandığında bölgesel gazeteler; alt düzeyde çok fazla nitelik gerektirmeyen işlere elemanlar arandığında, mahalli gazeteler tercih edilir. Mesleki dergiler ise, daha çok teknik yönü ağır basan işlere elemanlar arandığında başvuru aracı olarak kullanılır<sup>100</sup>.

Yeni yeni güncellenen bir duyuru türü de yerel radyolar aracılığıyla yapılan duyurulardır. Daha kısa sürede ve daha etkin olarak insanlara ulaşır, geniş bir halk kitlesine ulaşmaz. Günün değişik saatlerinde özel grupların, sabahları ev kadınlarının geceleri gençlerin dinleyebilmesi, tüm dinleyenleri hem olası elemanları hem de müşterileri cezbedebilir.

Duyuru ile eleman arama, inşaat sektöründeki işletmelerinden en sık başvurduğu yöntemdir. Genelde üst düzey yönetici durumdaki proje müdürü, şantiye şefi ve saha mühendisi, kesin hesap mühendisi, muhasebeci gibi elemanları gazete ilanı ile arayarak bulmaktadırlar.

<sup>98</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, a.g.e., s. 117.

<sup>99</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 89.

<sup>100</sup> Maitland, a.g.e., s. 19.

Böylelikle daha geniş katılımcı grubuna hitap edilmiş olur; iş gereklerine uygun eleman bulma şansı artar. Bu anlamda farklı projelerde çalışacak özellikle teknik grup elemanlar ile taşeronların bu yolla bulunması inşaat taahhüt işletmesi için çok daha fazla yararlıdır.

### 2.7.2.3. İş ve İşçi Bulma Kurumu

Hemen hemen tüm ülkelerde işsiz kişilerle iş arayanları bir araya getiren İş ve İşçi Bulma Kurumları bulunmaktadır<sup>101</sup>. Ülkemizde İş ve İşçi Bulma Kurumunun bu konudaki çalışmaları genellikle vasıfsız, yarı vasıflı ve teknik elemanlarla ilgili iş ve personel isteklerinin karşılanmasında daha yoğun niteliktedir<sup>102</sup>. İşletmeler acil, vasıfsız veya yarı vasıflı personel taleplerini çoğunlukla ülke düzeyine yayılmış bu kurumdan karşılarlar. İnşaat sektörü içinde aynı durum sözkonusudur. Genellikle yardımcı eleman şeklinde fazla özellik istemeyen elemanları için bu kuruma başvuru, onlardan gelen cevaba göre eleman almaktadırlar.

Şantiye içinde çalışacak şoför, ahçı, düz işçi, operatör vb. konumlar mühendis, tekniker, teknisyen vb. gibi teknik ekip bu kurumlardan bulunabilir. Ve halihazırda uygulanan bir yöntemdir. Bu şekilde işyerinde çalıştırılması gereken sakat ve eski yükümlü elemanlarda bu kurumdan temin edilebilir.

### 2.7.2.4. Özel Müşavirlik Firmaları

Özel müşavirlik firmaları işletmelerin çeşitli sorunlarına çözüm bulmak amacıyla kurulmuş, uzman kişilerden oluşan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar özellikle, üst düzey eleman bulmakta işletmelerin personel bölümlerine kıyasla çok daha deneyimlidirler<sup>103</sup>.

<sup>101</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, a.g.e., s. 115.

<sup>102</sup> Şenatalar, a.g.e., s. 116.

<sup>103</sup> Geylan, a.g.e., s. 68.

Bu firmalar iş piyasasını yakından tanır, işletmenin eleman bulma sorunlarını yüklenirler. Daha da öteye yazışma, ön görüşme ve ön seçim gibi işletmenin yapması gereken çalışmaları bizzat yaparak eleman bulma ve seçme işinin bir bölümünü üstlenirler. Ancak işletmeyi çok yakından tanımamaları ve son kararı işletme yöneticilerine ait olması gereken bu yöntemin dezavantajını oluşturur. Bu tip kuruluşlar farklı şekillerde faaliyet gösterirler. Bazıları sekreterlik ya da geçici işler gibi belli gruplarla, diğerleri tüm iş kollarıyla ilgilenir<sup>104</sup>. Bu tarz müşavirlik kurumları oldukça yüksek aracılık ücreti alırlar. Maliyeti inşaat taahhüt işletmeleri için fazladır. İnşaat Taahhüt İşletmeleri üst düzey elemanlarından ziyade sekreter, muhasebe memuru gibi elemanlarını bu yolla temin ederler. Fakat fazla kullanılan bir metot değildir. Maliyetinin fazla olması en büyük dezavantajdır. Kısa süreli işler için eleman alımında kullanılmaz. Fakat insan kaynakları departmanı gelişmemiş, buna karşılık büyük projeler yapan işletmeler için uygun bir metottur.

#### 2.7.2.5. Eğitim Kurumları

Personel tedariki konusunda işletmelerin istenilen nitelikte eleman yetiştiren öğretim kuruluşları ile etkin ilişkiler kurmaları olağandır. Özellikle sanayileşmiş Batı ülkelerinde bu kaynaktan etkin bir biçimde yararlanılmaktadır<sup>105</sup>. Büyük işletmeler genç, dinamik ve zeki öğrencileri kendi örgütlerine çekmek için okul müdürleriyle ve öğrenci danışmanlarıyla ilişki kurmakta ve düzenlenen kariyer günlerine katılmaktadırlar. Büyük işletmeler, yönetsel, mesleki ve teknik personelinin büyük çoğunluğunu üniversitelerle kurdukları bağlantılar yoluyla sağlamaktadırlar<sup>106</sup>. Hatta ülkemizde bazı büyük holdingler kendi üniversitelerini kurarak eleman tedariki yoluna gitmektedirler. İşletmelerin bu yolla eleman sağlamada izledikleri yollar şöyle sıralanabilir<sup>107</sup>:

<sup>104</sup> Maitland, a.g.e., s. 22.

<sup>105</sup> Şenatalar, a.g.e., s. 116.

<sup>106</sup> Can-Akgün-Kavuncubaşı, a.g.e., s. 117.

<sup>107</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 191.

- İşletme gezileri yaptırmak,
- Broşür yayınlamak ve dağıtmak,
- Staj olanakları sağlamak,
- Burs olanakları sağlamak,
- Son sınıf öğrencilerine hitaben afişler hazırlamak ya da adreslerine iş teklifi yapmak,
- Personel bölümünden yetkili bir eleman aracılığı ile okullar ve öğrencilerle ilişki kurmak.

İnşaat taahhüt işletmeleri, okulların son sınıf öğrencilerini staj sırasındaki performanslarına göre işe almakla birlikte, işin gereğine göre part-time çalışacak elemanları okullardan temin ederler.

Staj için gelen ve part-time çalışan elemanlar isteklerine ve verimliliklerine göre iş yerinde kalırlar. Diğer sektörlerde olduğu gibi eğitim kurumlarıyla direkt bağlantı içinde değillerdir.

#### 2.7.2.6. Diğer Yöntemler

İşletmeler, açık işlere aday personel ararken sendikalar ve çeşitli mesleki örgütlerden yardım talep edebilirler. İşçi sendikaları, faaliyette buldukları örgütün personel sağlama faaliyetinde önemli rol üstlebilmektedirler. Mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb. alanlarda mesleki birlik ve gelişmeyi amaçlayan meslek birlikleri, üyelerinin iş bulmaları için de etkinlikte bulunmaktadır. Şayet işletmede geçici eleman kullanımı söz konusu ise, sözgelişi mevsimlik tarım ve inşaat işçiliği veya ansiklopedi satışı gibi işlerde öğrenciler, ev kadınları veya emeklilerden yararlanılabilir. Ülkemizde İş Kanunu'nun 25. maddesi gereği işletmeler çalıştırdığı işçi sayısının %2'si oranında sakat ve yine %2'si oranında eski hükümlü çalıştırmak zorundadırlar<sup>108</sup>. Bu yükümlülük işletmeye ek bir personel kaynağı yaratır.

<sup>108</sup> Geylan, a.g.e., s. 68

Teknolojinin bu kadar ilerlediği günümüzde Internet de eleman almak için kullanılan bir yöntem olmuştur. Internet de aracı kurumlar olduğu gibi direkt işletmelerin ilan sayfalarında yer alan iş duyuruları da bulunmaktadır. Bu yöntem kolay ve pratik olması dolayısıyla giderek yaygınlaşmaktadır; Fakat inşaat sektörü için çok geçerliliği olan bir yöntem değildir. Çünkü inşaat sektörü eleman ihtiyacının %90'ını bu yolla temin edemez. Sadece teknik ve idari personel için bu yöntem pratik olabilir. Zaten mevsimlik işçiler genelde taşeronlar veya daha önce çalışmış olan elemanlar ya da çalışanların tavsiyeleri ile seçilirler.

### 3. İNSAN KAYNAKLARINI BULMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerde personel ihtiyacını doğuran çok sayıda neden vardır. Yeni yatırımlar, yeni ürünler, teknolojik değişiklikler, işten ayrılma veya çıkarılma, yükseltme veya tayin, sakatlık ölüm, emeklilik ve işe gelmeme gibi nedenler yeni personel ihtiyacına yol açarlar. Her ne şekilde olursa olsun, işletme içinde, belirli işler için yeni personele ihtiyaç duyulduğunda, bu ihtiyacın en kısa zamanda karşılanması gerekir. Bu noktada işe alma işlevi başlar. Yeni personelin işe alınabilmesi için önce işe talip olacak adayların bulunması sonrada seçilmesi gerekir. Bu nedenle işe alma işlevi personel bulma ve seçme olmak üzere iki aşamada gerçekleşir. Personel seçiminde kimi zaman bir takım kısıtlayıcı faktörler söz konusu olur. Bu faktörler dış çevreden, işletmeden ve bizzat personel bulmakla görevli kişi ve kişilerden kaynaklanabilir<sup>109</sup>. İşte personel bulma işlevini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

#### 3.1. İşletme Politikaları

İşletme politikaları işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde yönetici ve kurmay personele yol gösteren hareket planlarıdır. En ekonomik ve halkla ilişkiler açısından en uygun hareket tarzının seçimi işletme poli-

<sup>109</sup> Geylan, a.g.e., s.65.

tikalarının sağladığı diğer yararlar arasında sayılabilir. Özellikle, personel yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinde izlenecek hareket tarzını ortaya koyan personel politikaları, personel bulma işlevini önemli ölçüde etkiler<sup>110</sup>.

Her sektörün kendine özgü yönetim politikaları vardır. İnşaat sektörünün de bu anlamda diğer sektörlerle göre farklı işletme politikası vardır. İnşaat şirketleri elemanlarını iki kategoride alırlar, biri devamlı sabit elemanlar bir diğeri ise işin durumuna göre alınan mevsimlik veya birkaç senelik elemanlardır. Bu da inşaat taahhüt işletmelerinde işin niteliğinden dolayı ortaya çıkan sonuçtur. Personel politikalarını etkileyen etmenler:

### 1. Mevcut Personele Öncelik Verme Politikası

Bu politika mevcut personelin işletmede tutulmasına, personel moralinin yükselmesine ve çalışacağı işte ilerlemek isteyen adayların örgüte çekilmesine yardımcı olur. Bu politika sayesinde personel tatminsizliği azalır ve personel devir oranı azalır. Fakat bu politika yeni personel girişine ve işletme içinde çeşitli düzeylerde farklı görüşlerin ileri sürülmesine engel olursa da mevcut personele yarar sağlayan bir politikadır. İnşaat sektörü açısından da durum daha farklı değildir. Her şantiye şefinin ileride proje müdürü olma hayali vardır. Zaten bu hayal onu işine daha fazla bağlayacağından işletme verimini artırır. Fakat işletmede uzun süre çalışmış olmanın vermiş olduğu körlük de işletme adına dezavantajdır. Yeni bir insan farklı görüş ve fikirlerle geldiğinden işletmeye yeni bir hız kazandırabilir. Ayrıca hantallaşmış birçok şeyi dışarıdan gelerek gördüğü için işletmenin hızını ve verimini artırır<sup>111</sup>.

İNŞAAT TAHHÜT İŞLETMELERİ ÇOK FAZLA MEVSİMLİK İŞÇİ ÇALIŞTIRDIKLARINDAN daha önce çalıştırdıkları elemanları işe alma yoluna gitmektedirler. Çünkü bu denenmiş bir eleman olduğu için ve işletmeyi daha önceden tanıdığı-

<sup>110</sup> Geylan, a.g.e., s.63.

<sup>111</sup> Geylan, a.g.e., s.64.

dan uyum süreci kısa olmakta. Bu da verimi arttıran bir faktördür. Zaten kısa dönem için alınacak elemanların farklı ve maliyeti yüksek metodlarla alınması, işletme açısından ekonomik değildir. Hatta sürekli elemanlar için bu yöntem inşaat sektörü açısından daha ekonomik olduğu düşünüldüğü için tercih edilmektedir. Sektörün yapısı itibariyle elemanların işe uyumunun hızlı olması gerekmektedir. Bu anlamda denenmiş elemanı seçmek en mantıklı yoldur<sup>112</sup>.

## 2. Ücret Politikası

İşletmelerin uyguladıkları ücret politikaları da personel bulma çabalarını etkiler. Şayet piyasanın altında Ücret veriliyor ise ve aranan elemanın, bazı nitelikleri barındırması isteniyorsa, bu tip elemanları işletmeye çekmek oldukça zordur. İnşaat sektöründe işçiye göre farklı ücret politikası izlenir. Bir işçinin günlük yevmiyesi bile farklı şehirlere göre değişiktir. Fakat ücret skalası düşük olan işletmelerde personel devir oranı da yüksektir<sup>113</sup>.

Türkiye'deki inşaat ihalelerinde çok düşük kırımlar alınması bu sektördeki işgücü maliyetinin en aza çekilme çabalarını ortaya çıkarmıştır. Bu tip işletmeler kâr yapabilme amacı ile ucuz işgücü çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu da inşaat sektörü için vasıfsız ve ucuza çalışan eleman sayısını artıran bir faktör olmuştur. Halbuki işi bilen ve yetenekli insanların hakkettikleri paralarla çalışmaları işin verimini ve kalitesini artırır. Öbür türlü hızlı bir sirkülasyon ve yarım kalan işler çoğalmakta, bu da sağlıksız bir yapılaşmayı beraberinde getirmektedir<sup>114</sup>.

## 3. İstihdam Politikası

Başta mevsimlik işletmeler olmak üzere pek çok işletme geçici ve/veya full-time çalışan personel istihdam eder. Bu tür istihdam politika-

<sup>112</sup> Geylan, a.g.e., s.64.

<sup>113</sup> Geylan, a.g.e., s.64.

<sup>114</sup> Geylan, a.g.e., s.65.

larının izlendiği işletmelerde personel bulma işlevi değişik boyutlar kazanır. Söz konusu politikalar, belirli niteliklere sahip personelin işletmeye çekilmesi çabalarına önemli kısıtlamalar getirir.

İnşaat sektörü genellikle mevsimlik eleman çalıştıran bir sektör olduğundan iyi ve nitelikli eleman bulma konusunda oldukça güçlük çekmektedir. Bu da işletme verimini düşürür. Fakat işin niteliği bunu gerektirmektedir. Genelde istihdam politikası izlenmesinin maliyetinin yüksek olduğu düşünülür. Fakat bazı büyük inşaat taahhüt işletmelerinde standart teknik eleman ve işçi çalıştırma yoluna gidilir. Bunlar daha sonra alınacak elemanların eğitim ve işe alıştırma çabalarını büyük ölçüde destekler niteliktedir. Zaten ideal olanda belirli miktar elemanın (teknik, idari, işçi) işletme bünyesinde sürekli çalıştırılmasıdır<sup>115</sup>.

### 3.2. İşgücü Planları

İşgücü planları ileride ihtiyaç duyulacak işgücünü nicelik ve nitelik olarak belirler. İşgücü planları ileride doğacak işgücü açıklarının hangi kaynaklardan sağlanması gerektiğini konusunda belirleyici rol oynarlar. İşgücü planlarının inşaat taahhüt işi ile uğraşan işletmelerde yapılması çok zordur. Çünkü ihale yoluyla iş alındığından işin ne zaman ve ne şekilde alınacağı belli değildir. Fakat işletmenin kendini büyüme ve yan dallara (Beton santrali kurma, beton elemanlar üretme, inşaat malzemesi pazarlama vb.) geçiş dönemleri için işgücü planlaması yapılabilir. İhaleyle alınabileceği düşünülen işler için iş gücü planlaması yapmak biraz hayali kaçmaktır. Bu yüzden bu tarz planlar yeni bir iş alındığında işin niteliğine ve süresine göre yapılır. Doğru olan işgücü planlarının hem yeni alınacak işler hem de alınmış olanlar için sağlıklı bir şekilde yapılmasıdır<sup>116</sup>.

<sup>115</sup> Geylan, a.g.e., s.65.

<sup>116</sup> Geylan, a.g.e., s.65.

### 3.3. Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı

İşletmede personel bulmakla görevlendirilen kişilerin hareket tarzı da işçi bulma işlevini önemli ölçüde etkiler. Personel bulmakla görevli uzmanlar genellikle daha önceki personel bulma konusundaki deneyimlerini sürekli olarak tekrarlamaya başlarlar. Bu açıdan olumlu olmakla beraber, olumsuzlukları da vardır. Örneğin bir inşaat taahhüt işletmesinin Trabzon'un kalıpcıları iyi diye hep o taraftan ve hep o kişilerle çalışması, belki daha iyi ve verimli iş yapacak olan diğer taraftaki taşeron ve ekibini gözardı edilmesine yol açmaktadır. Farklı eleman gruplarına yer vermek işletmenin verimini ve hızını artırır. Ayrıca farklı gruplar yeni yöntem ve metotları işletmeye kazandırır<sup>117</sup>.

### 3.4. Çevresel Koşullar

Eleman bulma işlevini etkileyen faktörlerden biri de çevresel koşullardır. Ekonomik durum, işsizlik oranı, vasıflı personel arzında azalış ve rakip işletmelerin personel bulma çabaları gibi işletme dışından kaynaklanan bu faktörler personel bulmakla görevli uzmanlar tarafından sürekli gözlenirler.

Geleceğe dair plan program yapmamız için çevresel koşulları iyice araştırıp bilmemiz gerekir. Ülkenin ekonomik durumu geleceğe dair ülkenin yatırım planları, iyice tetkik edilmelidir. Çünkü ekonomi iyiye giderse refah artar. Refahın artması üretimin artmasına sebep olur. Artan üretim daha fazla personel alımı demektir, ek yatırım demektir. Özellikle inşaat sektöründe devlet yatırımlarının ve ülke ekonomisinin gidişatı çok önemlidir. Zaten ikisi de birbiriyle paraleldir. Yatırım takvimine göre inşaat taahhüt işletmesi istihdamını ayarlar, yıllar içerisinde yayar. İş bitiminde yeni bir iş alma olasılığı varsa diğer işte çalışan elemanlarını tasviye etmez. Bunlar hep çevresel etkenlerin iyi takip edilip doğru yorumlanmasıyla ilgilidir<sup>118</sup>.

<sup>117</sup> Geylan, a.g.e., s.66.

<sup>118</sup> Geylan, a.g.e., s.66.

### 3.5. İş Gereklere

İş gereklere, işin gereği gibi yapılabilmesi için personelde bulunması gereken özelliklerin ne olduğunu, personelden ne beklenildiğini belirler. İş gereklere, eğitim, deneyim, zihinsel ve fiziksel özellikler gibi personelin taşıması gereken nitelikleri içeren bir çalışmadır. İş gereklere bireylerde aranacak asgari özellikleri belirler. İşin personelden ne istediğini belirler. İnşaat taahhüt işletmelerinde de iş gereklerelerinin doğru olarak ortaya konulması ve buna uygun elemanın alınması oldukça önemlidir. Çünkü işin doğru ve düzgün yapılması gerekir, genelde telafisi bu sektörde zordur. Örneğin üniversitelerin inşaat mühendisliği bölümünden mezun olan her kişinin liman inşaatı gibi özellik gerektiren bir konuda bilgi sahibi olması beklenemez. Tecrübeli bir inşaat mühendisi de bu konuda bilgi ve beceri sahibi olmayabilir. Bu durumda bu işten anlayan bir mühendisin çalıştırılması işin verimini, kalitesini artırır. Ayrıca bu tip bir işte çalışmış işçilerinde işe alınması doğru bir karardır. Tabi ki iş gereklerelerinde aranan özellikler arttıkça o elemanı bulmak da zorlaşır. Liman inşaatında çalışmış tecrübeli elemanları bulmak gibi<sup>119</sup>.

---

<sup>119</sup> Geylan, a.g.e., s.67.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNŞAAT İŞLETMELERİNDE

### İNŞAAT KAYNAKLARINI SEÇME

#### 1. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAĞINI SEÇME VE İZLENEN SÜREÇ

##### 1.1. İnsan Kaynağını Seçme Süreci

Personel seçimi, personel sağlama süreci sonucunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği insan kaynakları yönetimi sürecidir. Bu aşama personel sağlama sürecinin tersi nitelik gösterir. Personel sağlama süreci ile, açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı artırılmaya çalışılırken, seçim süreci ve aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır. İnsan kaynağının seçiminde kullanılan temel ölçütü belirlemek gerekir. Bu ölçüt şöyle formüle edilebilir:

$$\text{Açık Olan İşin Gerekleri} = \text{Adayın Nitelikleri}^{120}$$

İş için başvuran adaylar hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranması ile ilgili aşamaları içerir. Bu süreç aynı zamanda aday veya adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir.

Personel seçimi insan kaynakları yönetiminin en önemli sürecidir. Bu sürecin etkinliği insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonel alanlarının etkinliğini de etkiler, ve onlardan etkilenir. Gerçekte personel seçme, insan kaynakları yönetiminde başarı sağlamanın ön koşuludur. Personel seçmede yapılan hataların sonradan düzeltilmesi çok güç ve pahalı olduğundan titiz ve dikkatli olmak gerekliliği vardır. Üstelik personel seçme işlevi son derece pahalı ve uzmanlık isteyen güç bir iştir. Açık pozisyon-

<sup>120</sup> Geylan, a.g.e., s.69.

lara en uygun kişilerin seçilmesi insan kaynakları yöneticilerinin önemli bir işlevidir. Açık pozisyonlara uygun olarak yerleştirilen kişiler işleri ve işyerleri lehinde tutumlar geliştirirler. İşlerini yüksek moralle yaşarlar. Tersine, eğer uygun olmayan kişiler seçilir ve yerleştirilirse, sonuçta büyük olasılıkla personelde bir hayal kırıklığı, düşük moral ve yüksek bir işgücü devri oluşacaktır. Bundan başka, çalışanlar arasındaki önemli etkileşim nedeniyle hoşnut olmayan personel diğerlerinin morali üzerinde olumsuz etkide bulunabilecektir.

Personel seçme işlemi ile bir işletmeye o işlenmenin en önemli ögesi olan insan işletmeye alınmaktadır. İşletmeye kazandırılan insan, işletmenin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve o işletmeden etkilenecektir. İşletmenin maddi yapısını kurmak ve devam ettirmek için oldukça büyük harcamalar yapan girişimciler ya da yönetimler, işletmeye kazandırılacak uygun nitelikteki personelin seçilmesine de gerekli kaynağı ayırmalıdır.

İnşaat taahhüt işletmeleri bundan önceki konularda değindiğimiz gibi insan kaynakları yönetimine fazla önem vermeyen bir yapıdadır. Dolayısıyla da personel seçim çalışmaları da gereği gibi yapılmamaktadır. Bu da verimsiz ve kalitesiz çalışmayı ve dolayısıyla işletmenin başarısızlığına kadar giden süreci beraberinde getirmektedir.

Yeterli zaman ve kaynak ayrılmadan yapılan personel seçim işi inşaat taahhüt işletmelerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- İş kazaları artar,
- Fire ve israf artar,
- İnsan gücü devir hızı artar,
- Zaman ve parasal kayıplar oluşur,
- Maliyetler artar,
- İşletmede çalışan diğer personel olumsuz etkilenir,

- İşletmenin iklimi bozulur,
- Etkinlik ve verimlilik azalır.

Şimdi personel seçme basamaklarını inceleyelim.

İŞE ALMA	7. AŞAMA
YÖNETİCİ İLE GÖRÜŞME	6. AŞAMA
SAĞLIK KONTROLÜ	5. AŞAMA
REFERANSLARIN KONTROLÜ	4. AŞAMA
SEÇİM GÖRÜŞMELERİ	3. AŞAMA
İŞE ALIŞTIRMA TESTLERİ	2. AŞAMA
ÖN KABUL	1. AŞAMA

**Şekil 12:** Personel seçme süreci

**Kaynak:** Geylan, s.71.

## 1.2. Personel Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler

Personel seçme işlevinin başarı göstergesi seçilen yeni personelden beklenen verimin en kısa sürede alınmasıdır. Fakat personel seçimini etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar işgücü planları, iş analizleri, personel bulma çabaları, ahlaki değerler ve örgütsel kısıtlayıcılarıdır<sup>121</sup>.

### 1.2.1. İşgücü Planları

İşgücü planları, personel seçmekle görevli kişilere, işletme içinde hangi işlerin, ne zaman boşalacağı ve hangi kaynaktan (iç veya dış) doldurulması gerektiği bilgisini verir. Bu bilgiler personel seçiminin rasyonel ve etkili tarzda yürütülmesine yol açar. İnşaat sektöründe sağlıklı ve doğru bir işgücü planı yapmak hayli zordur. Çünkü işin ne zaman yoğunlaşacağı ve biteceği kesin değildir. Hatta işin başlaması bile olasılık dahilinde olmayabilir. Bu durumda işgücü planı yapıp uygulamak özellikle

<sup>121</sup> Geylan, a.g.e., s.70.

ülkemiz için kolay değildir. Yatırımları ödenekleri ve ödeme planlarını çok düzensiz ve yetersiz olması bunun en önemli sebebidir. Bu da doğru işgücünü zamanında ve nitelikli bir şekilde bulmaya engel teşkil eder.

### 1.2.2. İş Analizleri

İş analizi bilgileri personel seçim sürecinin can damarını oluşturur. Personel seçim ölçütü hatırlanacak olursa seçilecek adayın niteliklerinin açık olan işin gereklerine eşitlenmesi gerekir. İş gerekleri yani işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli vasıflar, iş analizi bilgilerinden ve yöneticilerin görüşlerinden yararlanılarak elde edilir. İnşaat taahhüt işletmeleri aranan işe uygun nitelikli eleman bulmakta hayli zorlanmaktadır. Çünkü iş belirli bir süre için olup kalıcı değildir. Bu durum deneyimli ve iyi personeli elde tutmak ve işe almak konusunda önemli sakınca yaratır. Ancak büyük taahhüt işletmelerinin nitelikli personel bulma ve bu personeli tutma olanakları daha fazladır.

### 1.2.3. İnsan Kaynağını Bulma Çabaları

Personel seçimiyle görevli uzmanların karşı karşıya kaldıkları bir sınırlama vardır. O da başvuran adaylar arasında en uygun kişiyi seçme zorunluluğudur. Şayet personel bulma çabaları sonucu belirli niteliklere sahip yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulmamışsa, bu adaylar arasından yapılan bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır. İnşaat taahhüt işletmelerinde genellikle bir aday havuzu oluşturma geleneği yoktur. Açık olan işleri yapmak üzere genelde eş-dost ve akraba vasıtasıyla bir veya birkaç kişi içinden birileri seçilir. Bu da "işe göre adam alma" ilkesine uyulmasını engeller.

### 1.2.4. Ahlaki Değerler

Personel seçiminde izlenen süreç personel seçmekle görevli kişinin görev bilincinden, objektifliğinden ve ahlaki değerlerinden önemli

ölçüde etkilenecektir. Seçim sürecinin tüm aşamalarında görevlinin, örgüt içinden ve özellikle çevreden çeşitli baskılarla karşı karşıya kalması mümkündür. İnşaat taahhüt işletmelerinde genellikle güvenilen kişilerin tavsiyeleri üzerine denenmiş elemanların işe alındığı görülmektedir.

### 1.2.5. Örgütsel Kısıtlayıcılar

Personel seçimini etkileyen işletme içi faktörlerden en önemlisi bütçe ve politikalarıdır. Bütçeler ve politikalar personel bulma ve seçme sürecine bir takım kısıtlamalar getirir. Yüksek maliyet gerektiren personel seçme yöntemleri örgütsel etkinliği bozar. İnşaat taahhüt işletmeleri personel seçimi için büyük ödenekler ayırmazlar. Genellikle büyük bir iş alındığında üst düzey yönetimde yer alacak personeli seçmek için para ve çaba sarf edilir. Diğer elemanlar ise daha önceden o işletmede çalışanların geri çağırılması ya da yerel işgücü piyasasından duyurular yoluyla bulunanlar arasından görüşme yapılarak seçilirler.

### 1.3. İnsan Kaynağını Seçmede Belirleyici Olan Kişisel Özellikler

Bazen iş ve personelde aranan özellikler diye bilinen bu ifade; gereksinim duyulan kişiyi ayrıntılarıyla tanımlanmaya yöneliktir. Görevi iyi yapmak için gerekli yetenek, bilgi ,deneyimi gerekir. Ünlü psikolog Prof. Alec Rodger insan özelliklerinin temeli olarak sık sık kullanılan "yedi madde planı"nı ortaya attı<sup>122</sup>.

**Beceri:** Ne gibi nitelikler, eğitim, deneyim, bilgi ve yetenek gerekli.

**Zeka:** Ne denli zeki olmalı? Çoğu personelin çabuk öğrenmesi, iyi bir bellek ve sağ duyuya sahip olması gerekir.

**Yetenekler:** Doğuştan bazı yeteneklerin olması gerekir. Belki rakamlarla arası iyi. Belki de sanatsal eğilimi olması gerekir.

<sup>122</sup> **Personel Yönetimi**, Iain Maitland, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998), s.25.

**İlgi Alanları:** Spora, edebiyata ya da sanata ilgi duymasını sağlayacağı yararları göz önüne almak gerekir. Belirli bir kişiliğe sahip olmalıdır.

**Özellikler:** Belli bir kişilik özelliği gerektirir mi? Bir inşaat işçisinin güçlü kuvvetli olması gerekir.

**Koşullar:** Belli bir yerde mi yaşamalı? Telefonu, hiç ceza almamış bir sürücü belgesi ya da kendi aracının olması gerekiyormu?

Kişisel özellikleri doğru tanımlamak işletmeye şu açılardan yararlı olmaktadır.

- İlan hazırlama,
- Başvuru yapan adayları değerlendirme,
- Görüşme sırasında adayları değerlendirme,
- Personeli değerlendirme

Kısaca personel seçiminden önce iş tanımının doğru olarak yapılması daha sonra da bu işin tanımına uygun eleman profilinin çizilmesi gerekir.

#### 1.4. İnsan Kaynağını Seçim Yöntemlerinde Bulunması Gereken Özellikler

Seçim işlemi bir takım kısıtlamalarla karşı karşıyadır. Bu kısıtlamalar, mali, sosyal ve süre kısıtlaması olabilir. Ancak, tüm kısıtlamalara karşın, seçim işleminin etkin olabilmesi için beş ana ölçütün bulunması gerekir. Bunları kısaca şöyle anlatabiliriz<sup>123</sup>.

- **Geçerlilik :** Personel seçiminde başarı tahmininin ne ölçüde yapılmış olduğunu ölçmeyi amaçlar. Geçerliliğin kontrolü için seçim zamanındaki ölçümler ve daha sonraki bir tarihe ait başarı yada başarısızlık değerlemesi gereklidir.

<sup>123</sup> Öztürk, a.g.m., s.50.

- **Güvenilirlik** : Bir tahmin edicinin aynı başarı derecesiyle tahmin etmeyi sürdürdüğü tutarlılık ölçüsüdür. Başka bir anlatımla seçim yöntemi adayların günlük yapılarını veya özelliklerini değil, genel yapı ve özelliklerini değerlendirmelidir.
- **Maliyet Etkinliği** : İşletmeler, güvenilir ve geçerli olmasa bile yapmış olduğu personel seçimleri için oldukça yüklü harcamalar yapmak zorundadır. Gelişmiş seçim yöntemlerine yapılan harcamalar, sonuçta işletmeye olumlu katkılar yapacağından, tutar fazlada olsa işletme için pahalı olmayacaktır.
- **Kabul Edilebilirlik** : Bazen seçim yöntemleri, geçerlilik, güvenilirlik ve maliyet etkinliği gibi niteliklere sahip olsalar bile kabul edilebilir olmayabilirler. Bunun nedeni, yasalar olabileceği gibi, bireyin kişisel özelliklerinin ayrıntıları ile incelenmesinin adayları rahatsız etmesi olabilir.
- **Nesnellik (Objektiflik)** : Sınav konularının saptanmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde özel koşullar yerine nesnel koşulların egemen olmasıdır. Ölçme işlemini değişik kişilerin yapmasıyla elde edilen sonucun değişmemesi gerekir, aynı sonuçlar olmalıdır.

## 2. İNSAN KAYNAĞINI SEÇİM YÖNTEMLERİ

### 2.1. İnsan Kaynağı Seçim Basamakları

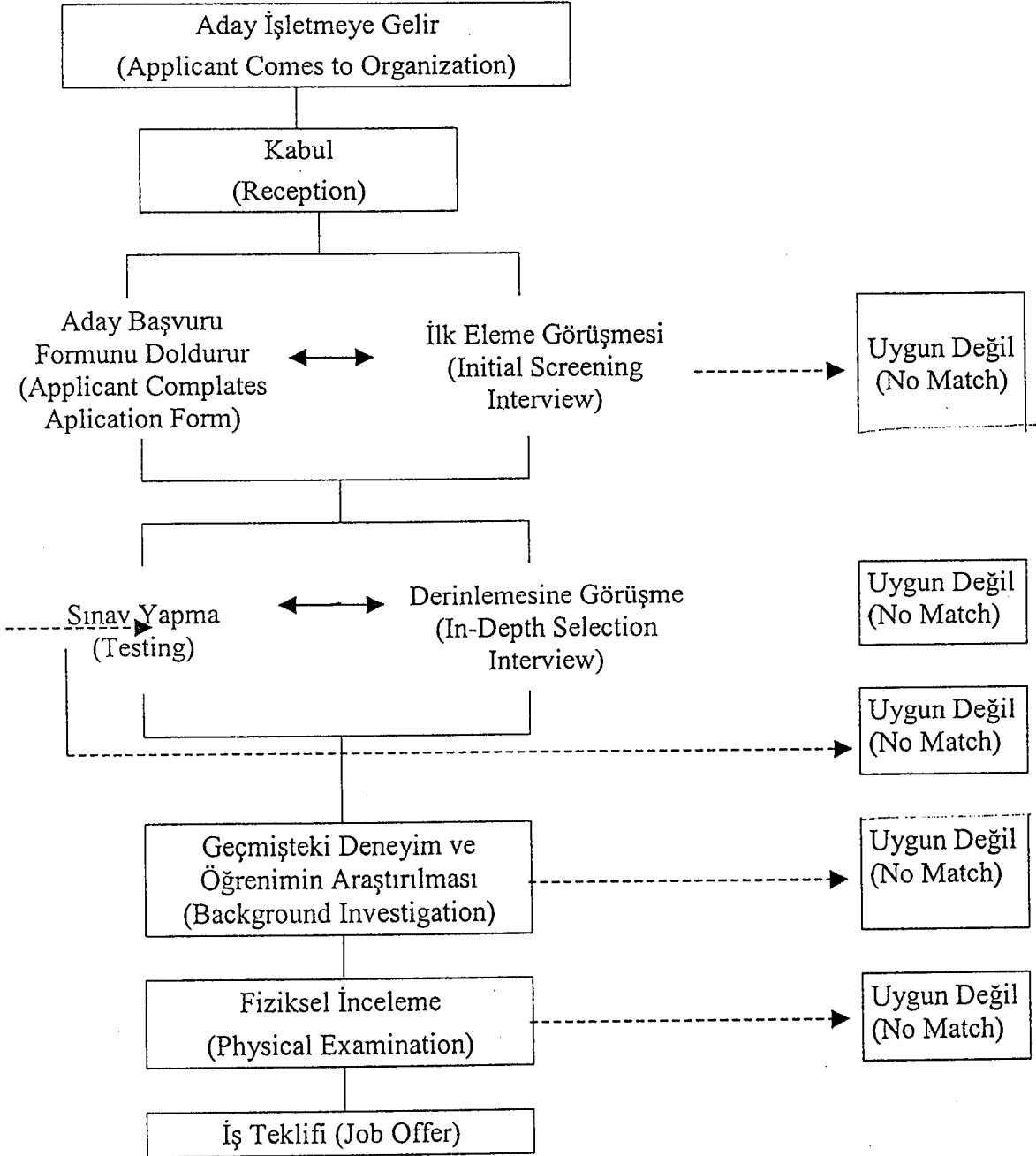
Personel seçiminde basamaklar işletmeye göre ve işletme içinde oluşturulacak pozisyona göre değişiklik gösterebilir. Aynı zamanda, bir işletmede seçim aşamalarına verilen önem farklılık gösterebilir. Örneğin alt düzeyde bir görev için yapılacak görüşme ile üst düzeyde bir görev için yapılacak görüşme hem içerik hem de süre açısından farklılıklar gösterir.

Personel seçim basamaklarının işletmeler arasında farklılıklar göstermesi, işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuruların sayısı ve dış güçlerin baskısına bağlıdır. Personel seçiminde temel basamaklar şekil 13'deki gibidir. Ancak bazı işletmeler zamandan kazanmak ve maliyeti azaltmak için, bu basamaklardan birkaçını atlayabilmektedir. Bu basamaklar<sup>124</sup>;

- Adayın kabulü
- Başvuru formlarının doldurulması
- İlk eleme görüşmesi
- Sınav yapma
- Derinlemesine görüşme
- Geçmişteki deneyim ve öğrenimin araştırılması
- Fiziksel inceleme
- İş teklifi

---

<sup>124</sup> Öztürk, a.g.m., s.48.



**Şekil 13:** Personel Seçme Basamakları

**Kaynak:** Öztürk, s.49.

### 2.1.1. Başvuruların Kabulü

Personel seçiminin işletme bünyesindeki aktif çalışması yeterli bir seçim havuzu oluşturduktan sonra başlar. İşletmedeki her işin seçim havuzunun potansiyeli farklıdır. Çok yetenekli personelin seçim havuzunu oluşturmak daha az özellik isteyenlere göre zordur.

Yapılan duyurulardan sonra, yazılı ve şahsen olmak üzere iki türlü başvuru yapılır. Kabul işlemleri ve ön eleme çalışmaları da bu başvuru türlerine göre farklılık gösterir<sup>125</sup>.

**a) Yazılı Başvurularda Kabul:** Yazılı başvurular isteğe göre resimli, adayın kendi el yazısı ile olabilir ve özel bazı dökümanlar da bu başvuru yazısının ekinde istenebilir. Bu yolla istekte bulunan adayların yazılı olarak verdikleri bilgiye göre iş şartlarına uygun olup olmadığı saptanır. Adayın verdiği bilgilerin sonuçlarına göre eğitiminin, diğer kişisel özelliklerinin iş spesifikasyonuna uygun olup olmadığına karar verilir. Yine bu karar aşamasında adayın tecrübesinin halen yaptığı veya yakın geçmişte yaptığı işin işletmeye uygunluğu incelenir. Yazılı başvurusunda aday ücret ve diğer çalışma koşulları için ön şart koymuşsa bu şartların işletme tarafından karşılanma olanağı saptanır. Ayrıca yazılı başvuruda verilen ilave bilgiler, gerekiyorsa fotoğraf ve adayın el yazısı incelenerek bu kişinin seçimin diğer safhaları için kabul edilip edilmeyeceğine karar verilir.

**b) Kişisel Başvuru ve Kabul:** Başvuruların şahsen yapılması istenebilir. Esasında seçim havuzunu oluşturmak için yeterli özelliklere sahip bir görevlinin olması halinde şahsi başvurular daha etkin sonuç vermekte, seçim çalışmasının tutarlılığını yükseltmektedir. Bu tür başvuruların dinamik özellikli olmadığı durumlarda ve çok sayıda elemanın alınacağı seçim çalışmalarında bünyesel zorlukların olacağı da unutulmamalıdır. Başvurular dinamik özellikli olabilir. Personel ihtiyacı olma-

<sup>125</sup> Erdoğan, a.g.e., s.44.

dığı durumlarda dahi çeşitli kaynaklardan gelen adayların başvurusu kabul ediliyor ve gerektiğinde bu kabuller değerlendirilmeye alınıyorsa başvuru dinamik özelliklidir. Bu durumda işletmenin özel olarak hazırladığı ve kullandığı bir başvuru formu veya iş istek formunun olması gerekir. Bu form asgari şu bölümleri kapsamalıdır.

**Kişisel Bilgiler:** Adayın adı-soyadı, yaşı, adresi, telefon numarası, medeni hali, ev adresi gibi bilgileri kolayca verebilmesi için iş istek formunda özel bir kısım ayrılmalıdır. Tercihan forma aday, resim yapıştırmalıdır.

**İş Hayatına İlişkin Bilgiler:** Kişinin başvuru tarihine kadar yaptığı işler ve bulunduğu görevlerin ünvanları, çalıştığı işletmeler ve ücret yapısı hakkında bilgi vereceği bir tablo formun ikinci dilimini oluşturabilir.

**Adayın Eğitime İlişkin Bilgiler:** Adayların eğitim durumlarının özeti değerlendirme çalışmalarında yararlı olmaktadır. Bu nedenle müracaat formlarında tercihan ilkokuldan itibaren adayların eğitim durumunu sistemli olarak aktarabileceği bir bölümün olması gerekecektir. Bu bölümde; bitirdiği okullar, yaptığı özel eğitim-ihtisas çalışmaları ve eğitim başarıları yer alacaktır.

**Askerlik Durumu:** Erkek adayların askerliğini yapıp yapmadığı, ne olarak ve nerede yaptığı, askerliği sırasında üstlendiği özel görevlerin olup olmadığının bilinmesi bazı işler için analiz yapmaya olanak hazırlar. Bu nedenle müracaat formlarında askerlik ilişkin bölüm olmalıdır.

**Üye Olduğu Kuruluşlar ve Hobiler:** Özellikle yönetim grubuna alınacak işgörenlerin üye olduğu dernekler ve bazı hobileri iş başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Bazen bu özelliklerin etkisinin olumsuz olduğu da bilinmektedir. Bir yandan bu etkiyi analiz edebilmek için, diğer yandan da kişi hakkında bir ön bilgi elde etmek amacıyla üye olduğu dernekler, kulüpler ve sahip olduğu hobilerin bilinmesi gerekebilir.

**Referans Verecek Kişiler:** Kişi hakkında bilgi vereceklerin ad ve adresleri kişi ve yakınlık dereceleri iş istek formunda yer almalıdır. Referans verecek kişi olarak istenenlere ilişkin şartlar varsa (akraba ve arkadaşlarınız hariç gibi) bu da formun ilgili bölümüne not olarak konmalıdır.

**İmza:** Formun sonunda verilen bilgilerin doğruluğunu belirten bir imza bölümü yer alır. Aday formu doldurduktan sonra bu kısmı imzalayacaktır.

### 2.1.2. Ön Kabul

Seçim sürecinde ilk aşama, personel sağlama etkinlikleriyle yaratılan aday personel havuzu içinde yer alan adaylarla ön görüşme yapılmasıdır<sup>126</sup>. İlk görüşmede, başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında yapılan karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alışverişi yapılır<sup>127</sup>. İlk görüşmenin amacı söz konusu görev için müracaat eden kişiler arasından iş için uygun nitelikte olmayan elemanların ayıklanmasıdır<sup>128</sup>. Bir işletme kabulde bir yaş sınırı koymuş veya en az öğrenim düzeyini belirtmişse, böyle bir görüşmeyle öngörülen koşullara uymayanlar belirlenerek, reddedilir. Bunun yanı sıra bu görüşmede adayın dış görünüşü ve konuşma durumu hemen değerlendirilir. Ayrıca adaylara çok kere böyle bir örgüte neden başvurdukları sorulur ve onların en son mezun oldukları okullar, önceki işleri ve iş yerleri sorularak eğitim ve deneyim durumları öğrenilir. Ayrıca adayların işletmeden neler bekledikleri ve nasıl bir iş aradıkları bu ilk görüşmeyle öğrenilmeye çalışılır<sup>129</sup>. Görüşmede işe uygun olmadığı net bir biçimde görülen adaylar elenir. İşe uygun adaylara ise birer başvuru formu doldurtularak ön kabul aşaması sonuçlandırılır<sup>130</sup>.

<sup>126</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s.119.

<sup>127</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.93.

<sup>128</sup> Şenatalar, a.g.e., s.122.

<sup>129</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, No:20, 1990), s.93.

<sup>130</sup> Geylan, a.g.e., s.72.

Personel havuzu oluşturma süreci gerçekçi olmalıdır. Bu sonucu sağlama da ön elemanın payı çok yüksektir. Şahsen müracaatın olduğu durumlarda sadece başvuru formunu incelemek yerine kısa bir görüşmeden sonra yeterli görülenlere işletme ve iş hakkında bilgi vererek kişinin de kendi kendisini değerlemesine olanak vermek tercih edilebilir. Hatta adaylara tüm olarak yapacakları işin tarifini vererek adayın, kendisini işe uygunluk açısından analiz etmesi istenebilir. Böylece seçim aşamasında adaya ve seçimi yapanlara kolaylık sağlanmış olacaktır<sup>131</sup>.

İnşaat sektörü için ön kabul çok önemli bir aşamadır. Çünkü ön kabul ile işe alınan kişilerin olduğu gibi ön kabul esnasında yapılan başvurulardan birisi seçilerek işe alım yapılır. Seçim sürecinin birçok aşaması inşaat taahhüt işletmelerinde pek uygulanmaz. Bazen sadece 1 senelik veya 5-6 aylık işler için de eleman alındığından bu yöntem oldukça pratik gelmektedir.

### 2.1.3. Sınavla İşe Alma Yöntemleri

Bu yöntemlerle adayların bilgi, beceri, deneyim, kişilik, zeka vb. bakımlardan işe uygun olup olmadığı ölçülmeye çalışılır. Adayların nitelik ve özelliklerinin işe uygun olup olmadığını ölçen sınavlar iki ana gruba ayrılır. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

<u>Sınavlar</u>	<u>Testler</u>
Yazılı Sınav	Psikolojik testler (Psikoteknik)
Sözlü sınav	Bilgi testleri
Uygulamalı Sınav	Performans Testleri
Karma Sınav	Zeka Testleri
	Grafik Yanıtlı Testler

<sup>131</sup> Erdoğan, a.g.e., s.47.

### 2.1.3.1. Sınavlar

İnsan kaynaklarının seçiminde en çok başvurulan araçlardan biri sınav yapmaktır. Sınavlarda soruların işin özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkan vermesi gerekir. Özel yaşama ilişkin konular sorulduğunda cevapların yalnızca adayın mesleki gelişmesi amacıyla kullanılacağına dair güvenin verilebilmesi gerekir<sup>132</sup>. Sınavlar yazılı, sözlü, karma ve uygulamalı sınavlar olmak üzere 4'e ayrılır.

#### 2.1.3.1.1. Yazılı Sınav

Adayın doldurulacak pozisyona ilişkin niteliklerinin uygun olup olmadığını ölçmek üzere, işin özelliklerine uygun olan sorular sorularak, yazılı olarak cevaplandırılması istenir. Yazılı sınavlar yoruma ve yeterlilik olabilecekleri gibi yetenek sınavları da olabilir. Bu yöntemde, adayın başvuruda bulunduğu işin gereklerine uygun olarak hem işle ilgili, hem de söz konusu kişinin genel kültürünü ölçebilecek türde sorular sorulur. Ayrıca adaya bir konuda kompozisyon yazdırılarak, adayın yazma gücü ve ifade yeteneği de ölçülmeye çalışılır. Değerlendirmenin güç oluşu bu yöntemin sakıncasını oluşturur<sup>133</sup>.

İnşaat taahhüt işletmelerinde genelde bu yöntem uygulanmaz çünkü pratik ve çabuk değildir. Uygulama öncesi ve sonrası oldukça fazla çalışma gereken işlemler mevcuttur. Oysa bu tarz işletmelerde bu yöntemi uygulayabilecek insan kaynakları departmanı yoktur. Sadece kamu kurum ve kuruluşu olarak faaliyet gösteren inşaat işletmeleri için alınacak teknik, idari ve işçi elemanlar için sınav uygulanır. O da zaten test sınavı olarak tercih edilir. Oysa işin niteliğine ve özelliklerine uygun eleman seçmek için ne kadar iyi bir yöntemdir. Bilgi tam olarak ölçüldüğü için elemanın eksik ve iyi yönleri de bilinir. Bu da işletmenin elemanını en verimli bir şekilde kullanmasını sağlar.

<sup>132</sup> Erdoğan, a.g.e., s.47.

<sup>133</sup> Öztürk, a.g.m., s.51.

### 2.1.3.1.2. Sözlü Sınav Yöntemi

Sözlü sınav yönteminde sorular adaylara sözlü olarak sorulur ve sözlü olarak hemen cevaplandırılması istenir. Bu yöntemin uygulanabilmesi daha çok işin niteliğine bağlıdır. Eğer işin niteliği karmaşık değilse (vasıfsız işçilikte olduğu gibi) bu yöntemin tek başına kullanılması yeterli değildir.

Bu sınav yöntemi, adaya değişik ve çok sayıda soru yöneltilmesi açısından avantajlıdır. Ancak, uzun zaman alması, sınav sırasında adayların psikolojik gerginlik nedeniyle istedikleri gibi cevap verememeleri gibi dezavantajları vardır<sup>134</sup>.

Bu yöntem inşaat taahhüt işletmelerinde personel seçimi sırasında görüşme esnasında iş ile ilgili birkaç soru sorularak konunun ne kadar bilindiğini tespit etmeye dayalı bir şekilde uygulanır. Fakat sınav formatında değildir. Zaten uygulamada da çok pratik değildir. İnşaat sektörü ile bağlantılı kamu kurum ve kuruluşlarında da fazla uygulanırlığı yoktur. Bu sınav sistemi soru çeşitliliği sağlaması açısından olumlu yönleri vardır.

### 2.1.3.1.3. Karma Sınav

Hem yazılı hem de sözlü sınav yöntemlerinin birlikte uygulanmasıdır. İlk iki sınav yöntemine göre daha sağlıklı bir yöntemdir. Kamu sektöründe oldukça sık kullanılır. Özel sektörde ise alt düzey yöneticilerin ve yönetici olmayan personelin seçiminde sık kullanılır<sup>135</sup>. Ayrıca büyük inşaat taahhüt işletmeleri de zaman zaman bu yöntemle eleman almaktadır. Fakat bu tarz sınavların maliyeti bazen caydırıcı olmaktadır. Bazen holding bünyesinde bulunan bankalar inşaat departmanları için yurt çapında müfettişlik ve yardımcılığı sınavlarını bu şekilde yapmaktadır. Amaç iyi ve yetenekli elemanları eleyerek bulmaktır.

<sup>134</sup> Öztürk, a.g.m., s.52.

<sup>135</sup> Öztürk, a.g.m., s.52.

#### 2.1.3.1.4. Uygulamalı Sınav

Uygulamalı sınav, duruma göre tek başına ya da yazılı ve sözlü sınavlarla birlikte yapılır. Örneğin; işletmeye sekreter alınmasında bu üç sınavın hepsinin uygulanması mümkün olabilir<sup>136</sup>.

İnşaat taahhüt işletmelerinde uygulamalı sınav çok uygulanır. Yazılı sınav olmadan da iş başvurusunun ardından görüşmeye çağrıldığında konusu ile ilgili bir bilgi ve becerisi olması isteniyorsa o konu ile ilgili alet ve edevat kişiye kullandırılarak yeterliliği ölçülür. Sekreter alınacaksa bilgisayar veya daktilo, kepçe operatörü alınacaksa kepçe kullanması, teknik bir mimar mühendisin de bilgisayardaki paket programları kullanıp kullanmadığı test edilir.

#### 2.1.3.2. İşe Alma Testleri

Personel seçme testleri, bireysel özellikleri ölçmede kullanılan yararlı araçlardır. Kişisel özellikleri belirlemek amacıyla birçok test geliştirilmiştir. Yönetimin işin gerekleri ile ilgili kişisel boyutları ölçen testleri seçmesi veya geliştirmesi adaylara uygulaması gereklidir. Personel seçiminde işe alma testleri uygulanırken test maliyetinin de göz önünde bulundurulması gerekir. Aday personele uygulanacak testler işletme içinde geliştirilebileceği gibi işletme dışından da satın alınabilir. Şayet bu testler, personel ihtiyacı çok sık gündeme gelmeyen ve/veya başvuru sayısı az olan işler için alınmış veya geliştirilmiş testler ise testlerin getirdiği yarar maliyetini karşılamayacaktır<sup>137</sup>.

İşe alma testleri personel seçim sürecinde kullanılan birkaç teknikten yalnızca bir tanesidir. Yani testler doğru personele karar vermek için tümüyle yeterli araçlar değildir. Çünkü testlerin kapasitesi adayın ölçülebilir faktörleri ile sınırlıdır. Ölçülemeyen yanları görüşme gibi tekniklerle irdelenir.

<sup>136</sup> Öztürk, a.g.m., s.52.

<sup>137</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s.120.

İnşaat sektöründe sadece kamu kurum ve kuruluşları ile holding bünyesinde bulunan büyük banka ve inşaat taahhüt işletmelerinde çalışacak personel için bu tarz bilgi sınavları yapılmaktadır. Yurt çapında veya bölgesel ölçekte bu tarz sınavları yapmanın maliyeti oldukça fazladır. Bu yüzden özel inşaat taahhüt işletmelerinde pek uygulanırlığı olmayan bir personel seçim tekniğidir.

### 2.1.3.2.1. Testlerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

İşe alma testleri işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılır. Ancak bu testlerin ne derecede geçerli ve ne kadar güvenilir olduğunun araştırılması gerekir. Aksi halde, yanlış test yanlış personel seçimine yol açar. Testin geçerli olması demek testin ortaya koyduğu sonuçlarla adayın iş görüşmesi performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olması anlamına gelir. Testin güvenilir olması testin aynı adaya farklı zamanlarda ve farklı kişilerce uygulanması durumunda aynı sonuçlara ulaşmasını gerektirir.

Etkin bir personel seçme sınavının uygulama ve içerik açısından bazı özellikler taşıması gerekir. Söz konusu özellikler şunlardır<sup>138</sup>.

- Sınav, adayda iş ve işletme için gerekli niteliklerin bulunup bulunmadığını ölçmelidir,
- Sorular açık olmalıdır,
- Sınav süresi ve ortamı adaylar arası fark yaratmamalıdır,
- Sınav geçici veya kısa sürede elde edilecek bilgileri değil kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir.
- Uygulanması fazla zaman, çaba ve para gerektirmemelidir.

### 2.1.3.2.2. Test Türleri

Yalnızca bir test adayın işe uygunluğunu ölçmeye yetmeyebilir. Bu durumda farklı testler uygulamak gerekebilir. Şimdi bu testlerin neler olduğuna bakalım.

<sup>138</sup> Erdoğan, a.g.e., s.52.

**1) Psikolojik testler:** Kişilik bireyin toplumsal yapı içinde özbenliğini ve saygınlığını yansıtır. Bu nedenle personel işe alınırken onun yetenek ve becerisi kadar bazı durumlarda kişilik özellikleri de ölçülmeye çalışılır. Kişilik, bir bireyi diğerinden ayıran ve tekrarlanarak bireye özgü nitelik kazandıran davranışlardır. Kişilik testleri işletmenin tercihlerine uygun kişilik tipini belirlemek ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla kullanılır<sup>139</sup>. Bu tarz kişilik testlerinin geçerliliği her zaman tartışma götürür. Çünkü adayın performansı ile kişiliği arasında her zaman doğrusal bir ilişki olduğu tartışmalı bir konudur<sup>140</sup>. Kişilik testlerinin inşaat sektörü için uygulanabilir olduğunu söylemek güçtür. Genelde inşaat taahhüt işletmeleri test yöntemine başvurmazlar. Çünkü oldukça masraflıdır. Personel seçim testlerinin bir grubu özel bilgilerin analizi için yapılan "bilgi ölçüm sınavı" veya "yeterlilik testi" adı altında toplanan sınavlardır.

**2) Bilgi Testleri:** Her işin yapılması için işçinin belirli genel ve özel bilgilere sahip olması gerekir. İşçi seçimi sırasında uygulanan bilgi testleri aracılığı ile adayın işe dönük bilgi birikimi saptanmaya çalışılır<sup>141</sup>. İşletmenin genel olarak personel seçim politikası içerisinde yabancı bir dil bilme şartı yer alabilir veya bazı görevler için herhangi bir yabancı dili adayların tam olarak bilmesi istenebilir. Bu durumda adayların öncelikle lisan bilgisine bağlı olarak elenmesi istenebilir. Seçim havuzu içinde yer alan adayların dil veya özel bilgi sınavına tabii tutulmaları gerekiyorsa, amaç adayın istenen yöndeki yeterliliğini saptamaktır. Bu tür yeterlilikler çok farklı özellikler için istenebilir<sup>142</sup>. İşe alma testlerinden bazıları ölçmekten ziyade eleme testi şeklinde yapılan ve tamamen kısa sürede öğrenilecek, hafızaya dayalı bilgileri analiz etme yaklaşımı içinde uygulanan sınavlardır. Bu tür testle değerlendirme çalışmasının bilimsel ve mantıklı

<sup>139</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.97.

<sup>140</sup> Geylan, a.g.e., s.74.

<sup>141</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.97.

<sup>142</sup> Erdoğan, a.g.e., s.51.

olduğu söylenemez. Ayrıca işe alma testlerinde sorulan sorular, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkan veren sorular olmalıdır.

Bilgi testlerinin türleri kağıt, kalem testleri ve aletli testlerdir. Kağıt-kalem testleri adından da anlaşılacağı gibi kağıt üzerine aktarımı gerektirir. Örnek olarak inşaat taahhüt işletmelerine alınacak bir kesin hesap veya proje mühendisi için yapılan bilgi testi gösterilebilir. Yine şantiye için alınacak bir kepçe operatörüne kepçe kullanımını ölçmek için bir yer kazdırılır. Bu da aletli teste bir örnektir. Bu testler seçim aşamasının herhangi bir safhasında uygulanabilirler. Fakat bu tarz testlerin uygulanmasının yaratacağı maliyetin bundan sağlanan yarardan az olması gerekir. Personel ihtiyacı çok sık gündeme gelmeyen veya başvuru sayısı az olan işler için alınmış veya geliştirilmiş testler ise testlerin getirdiği yarar maliyetini karşılayamayacaktır<sup>143</sup>.

**3) Performans (Başarı) Testleri:** Başarı testleri kişinin belirli bir işi ne ölçüde başarı ile yaptığını ölçmeye yararlar<sup>144</sup>. Bu amaçla söz konusu testler adayın işin temel görevlerini nasıl yapacağını belirlemeye çalışır<sup>145</sup>. Örneğin, bir kepçe operatörüne işe almadan önce kepçe kullanılarak kepçe kullanma konusundaki bilgi ve becerisinin ölçülmesi mümkündür.

**4) Zeka Testleri:** Zeka testleri ilk geliştirilen işe alma testlerinden biridir. Zeka testleri personel seçiminde yaygın bir kullanım alanı bulur<sup>146</sup>. Zeka testleri ile kişilerin genel zeka durumları ölçülmeye çalışılır. Zeka testleriyle özellikle kişinin hafıza gücü, muhakeme gücü, sorun çözebilme, sözlük bilgisi, sosyal çevreyi tanıma yeteneği gibi nitelikleri öğrenilmeye çalışılmaktadır<sup>147</sup>.

<sup>143</sup> Geylan, a.g.e., s.73.

<sup>144</sup> Şenatalar, a.g.e., s.137.

<sup>145</sup> Geylan, a.g.e., s.74.

<sup>146</sup> Geylan, a.g.e., s.72.

<sup>147</sup> Şenatalar, a.g.e., s.136.

Bu tür testler inşaat sektöründe kamu kesimine mühendis alınacağı zaman yurt çapında yapılan sınavlarda uygulanmaktadır. Fakat özel sektörün bu tür testleri çok fazla kullanmadığı görülmektedir. Çünkü maliyeti yüksek bir uygulamadır.

**5) Grafik Yanıtlı Testler:** Grafik yanıtlı testler son yıllarda geliştirilmiş bir test türüdür. Bu tür testler adaylardan tam ve güvenilir bilgi almak amacıyla kullanılır. Grafik yanıtlı testlere en iyi örnek halk arasında "yalan makinesi" olarak bilinen polygraph'lardır. Bu yöntem inşaat taahhüt işletmelerinde kullanılmayan bir uygulama şeklidir<sup>148</sup>.

#### 2.1.4. Seçim Görüşmeleri

İş görüşmesi (mülakat) personel seçiminde kullanılan en yaygın yöntemdir. Personel seçiminde daha önceden izlenmesi gereken aşamaları atlayıp yalnızca iş görüşmesi ile yetinen işletmeler de vardır. İş görüşmesinin nesnel ve öznel yönleri bulunur. İşe alınacak kişinin geçmişi ile ilgili olarak görüşme sırasında bir yandan belirli bilgiler elde edilirken bir yandan da kişi işe alınmaktadır<sup>149</sup>. Seçim görüşmeleri;

- Planlı Görüşme
- Plansız Görüşme
- Karma Görüşme
- Sorun Çözme Görüşmesi
- Stresli Görüşme

olarak farklı amaçlarla ve farklı yaklaşımlarla çeşitli şekillerde uygulanabilir.

İnşaat taahhüt işletmelerinde genellikle karma görüşme tipi uygulanır. Hem adayın geçmişi, hem referansları hakkında genel bilgiler alınır. Ayrıca adayın serbest bir görüşme ile ortama ısınması ve işletme hakkında bilgi sahibi olması sağlanır.

<sup>148</sup> Geylan, a.g.e., s.75.

<sup>149</sup> Şenatalar, a.g.e., s.139.

Görüşmenin geçerliliğini etkileyen bazı hatalar yapılabilir. Görüşmecilerin uygulamada görülen bu hataların bilincinde olmaları ve ona göre davranmaları gerekir. Aksi halde yapılan görüşmeler geçerli olmayacaktır. Görüşmeciden kaynaklanan hataları şöyle sıralayabiliriz<sup>150</sup>:

- **Halo Etkisi:** Halo etkisi, görüşmecinin, adayın çekim alanına girmesidir. Adayın görüşme başlamadan önce veya görüşmenin başlangıcında davranış ve tutumlarıyla görüşmeciye olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi görüşmenin seyrini değiştirebilir.
- **Peşin Hükümlülük :** Belli bir grup, azınlık veya kişilere karşı peşin hükümlü olan görüşmeciler görüşmenin başarısını direkt olarak etkileyeceklerdir. Belli kalıpları benimseyen yönetici bunun dışındaki kişilere karşı adil olmayabilir.
- **Kendini ön plana çıkarma:** Görüşmenin etkinliğini etkileyen bir diğer yanlış da, görüşmecinin adayı irdelemekten çok kendini ön plana çıkarmasıdır.
- **Gereksiz sorular yöneltme:** Görüşmeci adayın potansiyel performansını ortaya çıkaracak sorular sormalıdır. Bu amaca hizmet etmeyen, basma kalıp sorular görüşmenin etkinliğini azaltacaktır.

Seçim görüşmeleri inşaat taahhüt işletmelerinde personel seçiminde en fazla kullanılan yöntemdir. Zaten genelde diğer yöntemler farklı sebeplerden dolayı kullanılmadığından adayın görüşme esnasında verdiği bilgiler ve ona yöneltilen sorular, genel hal ve duruşu hakkında elde edilen izlenimler ışığında diğer adaylarla yapılan mukayese sonucu işe alma kararı verilir. İnşaat taahhüt işletmelerinde görüşme sonrası işe alma genellikle adayın özellikleri bilgi beceri ve tecrübesi istenilen şartlara uygunsuz söz konusu olabilmektedir. Ülke ekonomisinde oldukça önemli bir rol oynayan bu sektörde aslında işe alımların daha titizlikle yapılması gerekir. Değişik yazılı sözlü sınavlarla psikoteknik testlerin uygulanması gerekir. Fakat maliyeti fazla olduğu için ve genelde kısa süreli işçi çalıştırıldığından bunlar tercih edilmemektedir.

<sup>150</sup> Geylan, a.g.e., s.82.

### 2.1.5. Referansların Kontrolü

Belirli bir aşamaya gelinceye kadar aday hakkında edinilen izlenimler olumlu ise, adayın başvuru formunda ve görüşme sırasında önceki iş yaşamı ve öğrenim durumu konusunda yaptığı açıklamaların doğru olup olmadığı incelenebilir. Doğal olarak bütün bilgilerin denetlenmesi mümkün değildir; fakat bilinenlerin doğrulanması iyi olacaktır<sup>151</sup>.

Bazı işletmeler adaylardan kendileri hakkında bilgi verecek kişileri isterler ve daha sonra da verilen bilgilerin doğruluğunu referans noktalarına başvurarak araştırırlar. Bu anlamda bilgi toplama işini bazen telefon görüşmeleri ile yaparken, bazıları özel mektuplar gönderip bilgi toplamaya veya randevu alarak bilgi verecek kişilere ziyaret yoluyla adayları hakkında öğrenmek istediklerini araştırırlar. Özellikle yönetimin orta kademelerine eleman seçilirken ziyaret yolu, bilgi almak açısından daha etkili olmaktadır<sup>152</sup>.

İki tarz referans kontrolü vardır. Birincisi kişinin kişisel özelliklerini sorgulayan özel referanslar, diğeri ise adayın çalışma yaşamını sorgulayan referanslardır. Birinci tarz referanslara adayın ailesinin veya yakınlarının görüşlerini taşır. Bu yüzden tarafsızlığı şüphelidir ve personel seçiminde kullanılmaz. Diğeri ise buna aynı zamanda istihdam referansı denir, adayın bir önceki işinde, sorumlu olduğu ilk yönetici tarafında verilir. Şayet aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa, adayın eğitim kurumlarındaki öğretim üyelerinden alacağı referans istihdam referansı yerine geçer<sup>153</sup>.

Fakat genel olarak yazılı olarak verilen referanslar adayın hep iyi yönlerini anlatacağından şüphe ile bakılırlar. Ama sözlü olarak telefonla alınan bilgiler, bilgi veren kişilerin sorular karşısındaki tepkilerini de ölçmemize yardım ettiği için tercih edilirler.

<sup>151</sup> Erdoğan, a.g.e., s.140.

<sup>152</sup> Geylan, a.g.e., s.150.

<sup>153</sup> Geylan, a.g.e., s.150.

İnşaat taahhüt işletmeleri de işe alacağı kişileri farklı mercilerden referans kontrolünü yapmalıdır. Zaten genelde tavsiye ve öneriler üzerine personel alımı gerçekleştirildiğinden referans kontrolü de ilk baştan yapılmış olmaktadır. Fakat tecrübeli belli konular üzerinde uzmanlaşmış eleman alırken özellikle referans kontrolünün İnşaat Taahhüt İşletmeleri için yapılması gerekir.

### 2.1.6. Sağlık Kontrolü

Bir çok iş, işe girecek kişinin bu işi fiziksel açıdan yapabilecek kapasitede olmasını gerektirir. Örneğin belfıtığı olan bir kişi inşaat işçisi olamaz. Yükseklik korkusu olan bir kişi inşaatlarda çalışamaz. Bariz fiziksel engelleri olan kişilerin zaten inşaat sektörü içindeki işlerde çalışması uygun değildir. İstihdam öncesi bedensel muayene çeşitli amaçlarla yapılmaktadır. Bunlar<sup>154</sup>;

- Adayın örgütteki işe uygunluğunu değerlendirmek.
- Fiziksel nitelikleri, çalışacakları işin gereklerini karşılamada yetersiz olacaktır.
- Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle işçinin tazminat olasılığı nedeniyle, kiralama zamanında o işçinin fiziksel durumunu belirlemek,
- Bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin istihdamlarını önlemek
- İstihdam edilebilir olanları yerleştirmek, sadece belirli işlere sakat işçilerin kabullerini sağlamaktır.

Bedensel muayene seçim işleminde olumlu bir araç olarak kullanılmalı fakat bir eleme amacıyla kullanılmamalıdır.

### 2.1.7. Kesin Seçim ve İşe Alma

Personel seçim sürecinde tüm aşamaları geçip reddedilmeyen adaylar için işe alınmaları konusunda son kararın verilmesi gerekir. Söz

<sup>154</sup> Bingöl, a.g.e., s.71.

konusu aşamalarda yapılan değerlendirmelerde olumlu sonuçlar alınan adayların sayısı bizim ihtiyaç duyduğumuzdan fazla olabilir.

Bu bakımdan kimlerin alınacağına bu aşamada kesin olarak karar verilmelidir. Karar alma, önemli ve güç bir işlemdir, fakat bu noktaya getiren aşamaların etkinlik derecesi, karar almayı kolaylaştıracaktır<sup>155</sup>.

Son kararı kim verirse versin ilk yöneticinin seçme işlevine katkıda bulunması gerekir. Bu katkıyı sağlamanın en iyi yolu, ilgili yöneticinin işe alma kararına en yakın adaylarla görüşmesi olacaktır. İlk yönetici adayın teknik yeteneğini, potansiyel performansını ve işe uygun olup olmadığını en iyi değerlendirecek kişidir. İlk yöneticinin tavsiyesi doğrultusunda ise alınacak kişiye karar verilir. Bu karar aşamasıyla personel seçme işlemi nihayete erer. Bundan sonra personeli işe alma ve yerleştirme işi başlar. Buna göre seçilen aday veya adaylara işe alındıkları, seçilemeyenlere de seçilemediklerine dair yazılı veya sözlü bilgi verilmesi gerekir. İşe alınmış adayın başvuru formu muhafaza edilmelidir. Personel sicil dosyasının hazırlanmasında bu form bilgi kaynağı olarak kullanılacaktır.

Bu aşamada, yönlendirme ve iş başında eğitim başlayacaktır. Amirin yeni işçisi işe alıştırma ve eğitme işini etkili bir biçimde yapabilmesi için, seçim süreci sırasında getirilen dosyanın ilgili kısımlarını incelemesi gerekir. Böylece amir, işe yeni girenler hakkında gerekli bilgileri öğrenir ve işe alıştırma programını yürütür<sup>156</sup>.

İnşaat taahhüt işletmelerinde işe alınacak kişilerin pozisyonu ve hangi bölümde çalışacaklarına göre işe almayı belirleyen kişi değişir. Şantiye şefi genelde taşeronların, işçilerin alımında etkilidir. Varsa proje müdürü teknik personel alımında yönetim kurulu başkanı ile birlikte karar verir. Yoksa şantiye şefi yönetim kurulu başkanı ile statüsündeki personelin alımına karar verir.

<sup>155</sup> Öztürk, a.g.e., s.45.

<sup>156</sup> Geylan, a.g.e., s.84.

Eğer elektrik ve makine mühendisi çalışıyorsa bu konu ile ilgili olarak gerekli teknik, idari ve işçilerin alımında onların kararı göz önüne alınarak seçim yapılır. Aslında inşaat taahhüt işletmelerinin büyüklüğü personel seçim ve alım şartlarını belirler. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işveren en önemli ve son karar verme mercii olmakta, bunun yanı sıra büyük ölçekli işletmelerde hepsinde olmasa da büyük çoğunluğunda gerekli prosedürler yerine getirilerek personel alımı yapılmaktadır.

### **3. İNŞAAT TAAHHÜT İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAĞI BULMA VE SEÇME İŞLEMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

İnşaat taahhüt işletmelerinde insan kaynağı bulmada:

1. İş analizi yapılmalı,
2. İş tanımı yapılmalı,
3. İş gerekleri belirlenmeli,
4. Başarı standartları saptanmalı,
5. İşgücü planları incelenmeli,
6. İnsan gücü planlaması yapılmalı,
7. Personel kaynakları araştırılmalıdır.

İnşaat taahhüt işletmelerinde insan kaynağı seçmede ise:

1. Ön kabul,
2. Sınavlar veya testler,
3. Seçim görüşmeleri,
4. Performansların kontrolü,
5. Sağlık kontrolü,
6. Kesin seçim ve işe alma basamakları bulunur.

Bunlar uygulandığında “işe göre adam” (doğru eleman doğru işe) alınır. Bu sayede kalite ve verim artışı sağlanır. Fakat inşaat taahhüt işletmelerinde, insan kaynağı bulma ve seçme işlemlerinde, kolaylık ve masrafsızlık ön plana alınarak yapılması gerekenlere sıklıkla uyulmaz. Zaten işletmelerin çoğunda bu işlemler için ayrılmış bir bölüm veya para bulunmamaktadır. Sonuçta;

- İşin gereklerini karşılayamayan kişiler işe alınır; eğitim maliyetleri artar,
- Verimlilik ve kalite düşer, işletmenin kaybı olur,
- Nezaret ihtiyacı artar, bunun için ek istihdam gerekir,
- İş akışı ve zamanlamada aksaklıklar olur,
- Zarar, hasar, fire ve iş kazası oranları artar,
- İşletmenin hem para, hem de itibar kaybı olur,
- Yasal bazı sorunlar ortaya çıkar.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'NİN İNSAN**  
**KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME**  
**SÜRECİNİN İNCELENMESİ**

**1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ**

**1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, araştırma kapsamındaki inşaat taahhüt işletmelerinin insan kaynaklarını bulup seçerken izlemiş oldukları süreci değerlendirmek ve inşaat taahhüt işletmesinin insan kaynağını doğru bulup seçmesi yolunda çözüm önerilerini ortaya koymaktır.

**1.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamına Enka Holding bünyesinde bulunan ve bu topluluğu lokomotif kuruluşu olarak gösterilen Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. alınmıştır. Bu işletmenin seçilme nedeni; ülkemizin sayılı büyük inşaat taahhüt işletmelerinden birisi olması yanında, yurtiçi ve yurtdışında birçok büyük yatırımları başarıyla tamamlaması, diğer inşaat taahhüt işletmelerine nazaran insan kaynağı bulma ve seçime konularında izledikleri tutum ve kaliteye, insana, tekniğe ve yönetsel özelliklere verdikleri önem gözönünde bulundurulmuştur. Ayrıca insan kaynağını bulma seçme ve çalıştırma dönemine ait sorulara daha net ve olması gereken gibi ya da olabilecek düzeyde cevaplar alınacağı düşünülerek bu inşaat taahhüt işletmesi tercih edilmiştir.

**1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Enka İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin insan kaynaklarını bulma ve seçme sürecinin incelenebilmesi için görüşme yöntemi tercih edilmiştir. İnsan kaynaklarının genel anlamda seçme süreci konu ile ilgili yöneticilere

görüşme soruları yöneltilerek belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan kişiler insan kaynakları bölümünde bulunan başta gn. md. yrd. Sinan Bora ve insan kaynakları departmanında görevli Bülent Korukçu olmak üzere değişik kademelerdeki personelle görüşülmüştür.

Görüşme soruları EK 6'da verilmiştir.

## 2. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'NİN TANITIMI

### 2.1. Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

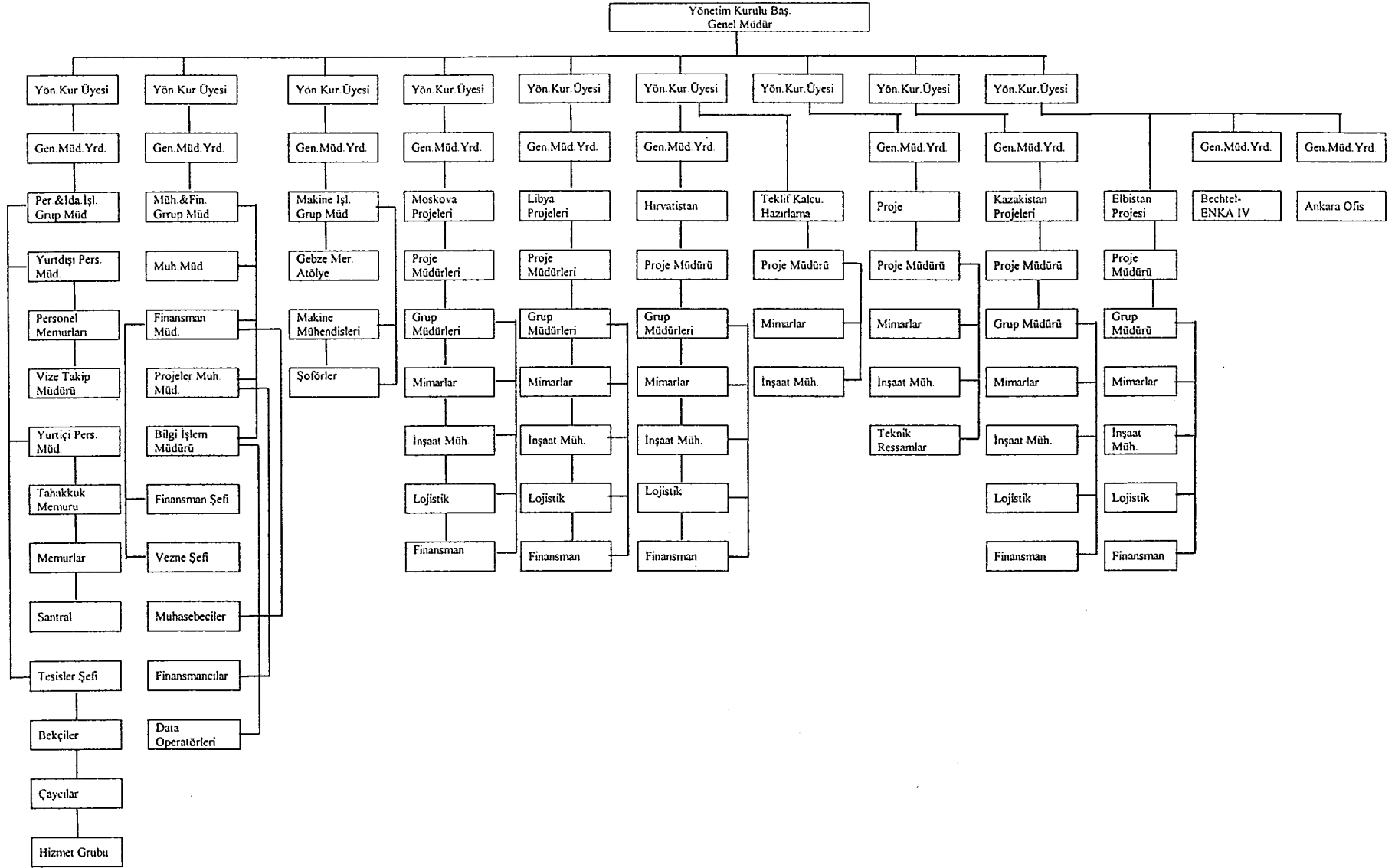
Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. halen İstanbul Balmumcu'da merkezi olmak üzere yurtiçi ve yurtdışında farklı projelerle çalışmalarına devam ettirmektedir. Enka İnşaat 1957 yılında İnşaat Yüksek Mühendisi iki arkadaş Şarık Tara ve eniştesi Sadi Gülcelik tarafından "Şarık Tara ve Sadi Gülcelik Koll. Şti." olarak kurulmuştur. Fevzi Tara ve Sabahattin Gülcelik'te şirkete ortak olarak girmiştir. 1960'lı yıllarda kendi mühendislik bürolarını kurmuşlardır. 1967'de Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. adı altında anonim şirket statüsüne dönüşmüştür. Bu dönemde kendi sanayi teşebbüsü ve yatırım olan PİMAŞ, ALTAŞ gibi şirketleri de kurmuştur.

1970'li yıllarda uluslararası ilişkilerini geliştirip yabancı şirketlerle ortaklık kurmuş ve yurtdışındaki ilk işlerini almıştır. 1972 yılında faaliyetlerini organize etmek ve yeni yatırımlara girmek için Enka Holding Yatırım A.Ş.'yi kurmuştur. Bu arada uzmanlaşmış gruplardan yan kuruluşlar oluşturuldu. Çelik imalat ve montaj işlerinde Çimtaş, toprak ve yol işlerinde Titaş, kazık, altyapı ve kayar kalıp işlerinde Koskaş kurulmuştur. Ayrıca Enka Pazarlamada bu dönemde kurulmuştur. Böylece Enka Grubu'nun faaliyetleri üç farklı sektöre, taahhüt, sanayi ve ticaret üçgenine oturturulmuştur. 1980'lerden itibaren proje dizayn işlerinde ENET ve teknik işletmecilikte Enka Teknik gibi uzmanlık şirketlerini kurmuştur. Ayrıca sanayi dalında Kelebek Mobilya'yı bünyesine katmıştı. Böylece Enka İnşaat fizibiliteden başlayıp, proje, yatırım, montaj, işletme, bakım,

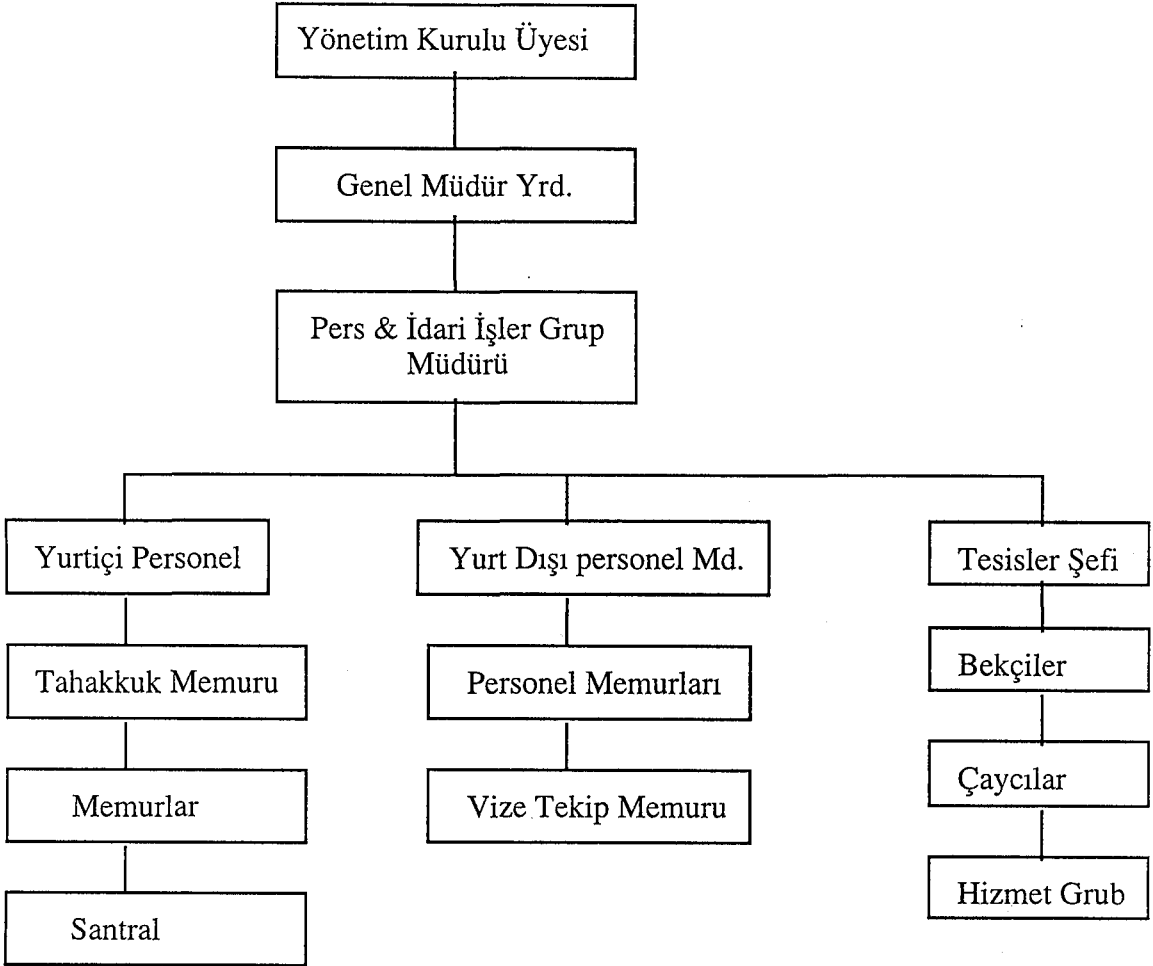
yönetim ve imamül pazarlama işlerini komple gerçekleştirebilen genel müteahhitlik kuruluşu haline gelmiştir.

Enka bunların yanısıra Enka spor, eğitim ve sosyo yardım vakfı kurulması ile spor, eğitim, kültür alanında da faaliyet veren çok yönlü bir inşaat taahhüt işletmesidir. Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. aynı zamanda değişik uzmanlık alanlarında hizmet veren 20 şirketin olduğu Enka Grubunun ana şirketidir. Enka inşaat yatırım dönemleri de göre değişmekle birlikte 500 milyon dolarlık cirosu olan ve 2000'e yakın idari ve teknik personel çalıştıran 250 milyon dolarlık makina parkına sahip alınan işlerin büyüklüğü ve sayısına göre değişen takribi 13.000 işçisi bulunan bir işletmedir.

# ENKA İNŞAAT VE SANAYİ AŞ. GENEL ORGANİZASYON ŞEMASI



## 2.2. Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması ve İncelenmesi



**Şekil: 15**

1. Yönetim Kurulu Başkanı: Üstlendiği sorumluluklardan sadece bir bölümü İnsan Kaynakları olup, asli görevi diğer üyeler gibi şirketin politikasını belirlemek ve yeni işler konusunda çalışmalar yapmaktır. Şirketle ilgili tüm konularda karar verme yetkisine sahiptir.

2. Genel Müdür Yardımcısı: 11 Genel Müdür Yrd. sıندان Personel ve İdari İşlerden sorumlu olanıdır. Personel, istihdam, ücret politikasını ve tesis işletme konularını düzenler.

3. Personel-İdari İşler Grup Müdürü: Genel Md. Yrd. bağlı olarak çalışan Per. & İda. İşl. Grup Md. Yurtiçi ve Yurtdışı Personel Müdürlerinin amiri olup Müdürlerin teklif, düşünce ve icraatlarını üst yönetim grubuna taşır, köprü vazifesi görür. Personel işleri, istihdam ve ücret belirlenmesi konularında Genel Md. Yrd. na yardım eder. işletme işlerinin koordinasyonunu sağlar

4. Yurtiçi Personel Müdürü: Yurtiçi Personel Müdürü, mevcut kanunlar (SSK, iş Kanunu vs.) ve şirkete ait Yurtiçi Personel Yönetmeliği çerçevesinde şirketin Personel, Sosyal Sigorta işlerini ve bordrolama işlerini yürütür.

5. Tahakkuk Memuru: Yurtiçi Personel Müdürüne bağlı olarak çalışır, aylık puantaj ve bordro kayıtlarını tutarak aylık bordro işlerini yapar. Ayrıca resmi yazışmaları takip ederek, resmi makamlara verilmesi gerekli aylık ve dönemsel belgeleri düzenler.

6. Yurtdışı Personel Müdürü: Şirketin yurtdışındaki şantiyelerinden gelen eleman taleplerini takip eder, mevcut veri tabanındaki personelden uygun olanları Per. & İda. İşl. Grup Md.e sunar. Ayrıca personelin seçimi ile başlayan sevkiyat prosedürünü takip eder. ( Elemanın görüşmeye çağırılması, evrak hazırlanması, vize alınması ve sevk edilmesi)

7. Vize ve Personel Temin Memurları: Yurtdışı şantiyelerine gönderilmek üzere seçilen elemanların dosyalama, vize ve şantiye ye transferleri konularında Yurtdışı Personel Md.nün direktifleri doğrultusunda çalışırlar.

8. Tesisler Şefi: Tesisler Şefi direk olarak Pers. & İdari İşler Grup Md. ne bağlı olarak çalışır, alt kadrosundaki işletme ve hizmet personeli ile işletmenin yürütülmesi işlerini yaparlar.

### 3. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME SÜRECİNİN İNCELENMESİ

#### 3.1. Enka İnşaat ve Sanayii A.Ş.'de İnsan Kaynaklarının Yönetimi

ENKA İnşaat 2000 yılında kalite stanadartı olan ISO 9001 almıştır. Dolayısıyla bundan sonraki yönetim işleri bu standartlara uygun olarak düzenlenmiştir. Ve gerek merkez ofis gerekse şantiyelerde bu esaslara uygun yönetim benimsenmiştir. Zaten insan kaynaklarını kapsayan her konu personel yönetim kitapçıklarında toplanıp ilgili şantiyelere gönderilir. Bu kitapçıklar Personel ve İdari İşler Grubu tarafından ilgili ülke konularına uygun olarak güncelleştirilerek oluşturulur. Ve oluşturulan kitapçıklar her yıl basında ilgili şantiyelere gönderilir. Bu kitapçıklardaki şantiye personelinin uyması gereken kurallar çalışılan her ülke için ayrı olarak hazırlanır. İnsan kaynaklarını yönetim esasları olduğu gibi insan kaynağını bulma ve seçme konusu da bu standartla birlikte belirli prosedürle bağlanmıştır. Şimdi kısaca insan kaynağı yönetim esasları üzerinde duralım.

##### 3.1.1. Personel Özlük Dosyaları

Personel özlük dosyaları ENKA İnşaat'ta ise başlayan her kademede personel için insan kaynakları bölümü tarafından açılır. Personelden İşe Başlatma Formu ile talep edilen belgeler ise başlayan personelde alınarak özlük dosyasına konuyor. Personelin çalışma sürecine ait ücret değişiklik yazısı, disiplinle ilgili yazışmalar da özlük dosyasına ilave ediliyor. Personel Özlük Dosyaları Personel bölümü tarafından güncelleştiriliyor.

Personel özlük dosyalarına sadece ilgili personelin bağlı olduğu Gn. Md. Yrd. Genel Müdür ve Grup Md., Personel Md. ulaşabiliyor. Dosya-

ların içerisinde bir belge alınması ancak dosyadaki içindekiler sayfasında alanın adı soyadı, parafı belirtilerek gerçekleştirilebiliyor. Belgeler üzerinde değişiklik o belge ENKA İnşaat personeli tarafından oluşturulmuş ise sadece üzeri altta kalan bilgi anlaşılabilir şekilde çizilerek ve yanına çizenin parafı atılarak mümkün olabiliyor. ENKA İnşaat dışında oluşturulan bir belgede kesinlikle değişiklik yapılamıyor. Ek bilgi ve değişiklik, ekleme yapılarak veya belgenin yenisinin temini ile mümkün olabilir.

### **3.1.2. Çalışma Esasları ve Genel Kurallar**

ENKA İnşaat merkez ofisinin tüm birimlerinde çalışma süreleri, İş Kanununun ve Tüzüklerde belirtilen sürelere uygun olarak belirleniyor. Ve ENKA İnşaat çalışanlarının belirlenen mesai saatlerine uyması isteniyor. Bunu takip eden kişi o personelin bağlı bulunduğu yöneticisidir. Personelin yapması gereken işlerin kontrolü ve sonuçlandırılmasının sorumluluğu bir üst yöneticisine ait oluyor. ENKA İnşaat'ta gerektiğinde kanuni sınırlar içerisinde fazla mesai yaptırılabilir. Yaptırılan fazla mesai günlük mesai formuna kaydediliyor. Ve bu form ertesi iş günü onaylatılıyor. Aylık olarak yapılan fazla mesailer Aylık Fazla Mesai Formuna kaydediliyor. Eğer çalışma yurtdışı şantiyelerin birinde yapılıyorsa bu durum başka ülkeler için uygulanan kurallara göre uygulanıyor.

### **3.1.3. Personele Yapılan Ödemeler ve Sunulan Haklar**

ENKA İnşaat personeli çalışmasının karşılığını belirli bir skalya göre belirlenmiş ve kendisine söylenerek uzlaşmış maaşı, çalıştığı ayın sonunda net vergi olarak ödeniyor. Ayrıca belirli dönemlerde ikramiye ve sosyal yardımlar alıyor. ENKA İnşaat'taki Merkez ofis personelinin maaşı yılda bir ya iki kez Ocak ve Temmuz aylarında yapıyor. Şantiyelerdeki ücret durumları şantiyedeki koşullara ve ülke şartlarına göre değişiklik göstermektedir. Yurtdışı işlerinde çoğu zaman çift maaş uygulaması yapılmaktadır. Bir Türkiye'deki hesabına yatırılan maaşıyla o ülkede yaşam şartlarına göre verilen maaşı bulunmaktadır.

Ücret tahakkuku, vergi ve SSK işlemlerinde izlenecek yönetim o ülkenin şartlarına göre belirlenir. ENKA İnşaatı'nın merkez ofisinde görevli personelin, şirket tarafından verilen bir görevi yerine getirmek amacıyla bir başka şehir veya ülkedeki şantiyelere geçici görevle görevlendirilebiliyor. Bu durumda personele ödenecek para dışı seyahat yolluğundan ödeniyor.

### **3.1.4. Personelin İzinleri Performans Değerlendirmesi ve İş Akdinin Sona Ermesi**

ENKA İnşaat merkez ofis elemanları kendilerine işe girdikleri zaman belirtilen koşullarda izinlerini yapabilmekteler. şantiyede çalışan elemanlar ise projenin durumu ve projenin uygulandığı şehir veya ülke koşullarına uygun olarak izinlerini kullanırlar.

Enka İnşaat'da personelin performansı şantiyedeki Proje Müdürü, merkezde ilgili amir tarafından değerlendirilir. Değerlendirilmesi yapılan personel bir üst göreve atanacaksa, yönetime bir üst görev verilmesi hususunda onaya sunulmaktadır. Performans değerlemeleri her personelin özlük dosyasında sakılı bulunmaktadır.

ENKA İnşaat'da personelin iş akdi, personelin istifa etmesi, iş bitimi, emekli olması, ENKA İnşaat'ın iş akdini tek taraflı olarak fesetmesi, ölüm veya iş kanununun öngördüğü hallerde oluyor. İstifa, bir personelin yazılı fesih talebini bağlı olduğu Gn. Müdür Yardımcısına, Şantiyelerde proje Müdürüne ileterek iş akdinin tek taraflı olarak sona erdirmesi durumudur. Ölüm halinde iş akti kendiliğinden son bulmaktadır. Emeklilik hakkını elde eden veya maliyet sebebiyle emekliliğe hak kazanan personelin iş akdi İş Kanununun Hükümlere göre sona erdiriliyor. Ayrıca 1475 sayılı İş Kanununun 17. maddesi kapsamına giren davranışlardan dolayı ve aynı maddedeki sağlık sebeplerden dolayı çalışmaların iş akdi fesedilebilmektedir. İş Akdi sona eren personel ENKA İnşaat'a ait çalışma

süresi içinde kendine tahsis edilmiş araç, gereç, ekipman, cihaz vb. imkanları ve varsa üzerindeki iş avanslarını iade etmektedir.

#### **4. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARININ YAPISI**

##### **4.1. ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.'de Genel Olarak İnsan Kaynakları Yapısı**

Enka İnşaat'da 3 farklı organizasyonel düzey olduğu düşünülebilir. Birincisi stratejik kararların verildiği stratejik yönetim düzeyi; bunlar yönetim kurulu ve başkanı işletmenin sahipleri, ortakları ve profesyonel yöneticilerden oluşurlar ve ona karar vericilerdir. İkinci grup olarak da yönetim kontrol düzeyini düşünebiliriz. Bu grupta proje yöneticileri Gn. Md. Yardımcıları, idari ve teknik müdürler vardır. Bunlar yapılan işlerin kontrolünü sağlayan gruplardır. Diğer bölüm ise şantiye düzeyi yönetimidir. Burada yetkilerin hemen hemen tamamı şantiye şefinde toparlanmış durumdadır. Şantiye şefide proje müdürü vasıtasıyla merkeze bağlıdır. Şantiye şefi tüm ihtiyaç ve önerileri için proje müdürü ile irtibat kurar. Merkezle bağlantıyı bu şekilde sağlamaktadır. Genel hatlarıyla yönetim düzeyi Enka İnşaat için bu şekildedir. Bu yönetim içerisindeki insan gruplarını da üç bölüme ayırabiliriz. Bunlar sırasıyla şu şekildedir.

##### **4.1.1. Daimi Personel**

Bu personel merkez ofiste çalışan personellerdir. İdari mali ve teknik bölümlerde çalışırlar. İdari ve Mali İşler, İhale Hazırlık, Calculasyon, Teklif Hazırlama Departmanlarında Enka İnşaatın kalıcı elemanları çalışırlar. Bu elemanların ücret, izin, terfi, fazla mesai, işe giriş, işten ayrılış, ikramiye vb. hakları daha önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde düzenli olarak uygulanır. Enka İnşaatın tüm yönetim-organizasyon işlerinin temelini bu daimi personelin çalışmaları oluşturur. Uzun yıllar çalıştıkları için işletmenin özelliklerin yapısını, yapılacak işleri çok iyi bilirler

ve yeni gelen personele öğretirler. Ayrıca daimi personel grubuna teknik ve idari olusun dönem dönem kısa eğitim seminerleri de uygulanmaktadır.

#### **4.1.2. Geçici Personel**

Bu personel ihale ile alınmış projelerin uygulanması esnasında ihtiyaca göre alınıp, iş bitiminde iş akdi fes edilen elemanlardır. Bunlar genellikle kurulan şantiyelerde çalışan personeldirler. Teknik, idari ve işçi statüsünde çalışırlar. Bu tarz personelin ücret, izin, ikramiye, mesai vb. hakları genelde daimi personelden, farklılık gösterir. Çalışılan şehrin veya ülkenin koşulları ile projenin durumu çalışan personelin haklarını belirleyici rol oynar. Geçici olarak da alınan personelin dosyaları tutulur. Ve künye kayıtları bilgisayara işleniyor. Bu şekilde benzer işler için eleman arandığında bu kişilere tekrar başvurulabiliyor.

#### **4.1.3. Taşeronlar ve Personeli**

Enka İnşaat özellikle son 10 yıllık dönemde bütün inşaat işlerini taşeronlara yaptırmaktadır. Hemen hemen bütün işlerin yapımı taşeronlar firmaların üstlenmesiyle yapılmakta. Bu durum aslında artık tüm büyük ve orta ölçekli inşaat taahhüt işletmelerinin uygulamış olduğu yöntemdir. Fakat bir taşeron vasıtasıyla inşaatın ilgili bölümünün yaptırımı taşeron personelinin sorumluluğundadır. Enka İnşaat'ın ve diğer bu durumdaki işletmelerin önerilerini almamaktadır. Bu sebepten Enka İnşaat taşeronların bünyesinde çalışan personelin takibini (özellikle SSK primleri açısından) sağlayabilmek için bazı kurallar koymuş, bunları kısaca şu şekilde özetleyebiliriz. Bunları burada sıralamamın bir sebebi de diğer inşaat taahhüt işletmelerinin taşeronlarına bu tarz yaptırımlarda bulunması veya bu yaptırımlarda bulunmamasının yaratan sıkıntılardan dolayıdır.

Şimdi bunları sıralarsak;

- a) Taşeronlardan aylık sigorta prim bildiremeleri, prim makbuzları ile dört aylık sigorta prim bordrolarının muntazam olarak birer suretini alarak, bunları çizelgeye işleyerek muhafaza etmektedirler.
- b) Taşeron işçi ücret bordrolarının bir suretini işçinin imzasını havi olacak şekilde her ay taşeronlardan talep etmektedirler.
- c) Zaman zaman taşeronları için sondaj puantajları yapmak, puantajlara göre taşeronun verdiği bordro ile fark varsa bunun nedeni tespit edilerek, gerekirse taşeron istihkakından bu farkı karşılayacak meblağı keserek emanete alınan bu parayı tevkif sebebi ortadan kalkınca taşerona iade etme.
- d) Her taşeron için ayrı ayrı çizelgeler tanzim edilerek, taşeronun almış olduğu tüm hakedişleri (fiyat farkları dahil) brüt olarak muntazam işlemektedirler, aynı çizelgeye taşeronun her ay S.S. Kurumuna bildiremeye müstenit beyan ettiği sigorta matrahı ile yatırmış olduğu prim miktarını yazıyorlar.
- e) Şantiye İdaresi Enka ve Taşeron olarak S.S.K.'ya bildirilen tüm belgeler ile bildire, prim makbuzu ve o dönem bordrolarının birer suretini işin devamı müddetince Enka Personel Müdürlüğüne göndermektedirler. Şantiyede işlerini ihmal etmiş ve ilişkisi kesilmiş taşeronların ayrıca Merkez Personel Müdürlüğüne bildiriyorlar.
- f) Şantiye idaresi kendilerinden iş alan aracılardan ad ve soyadlarını, ikametgah varsa işyeri adreslerini kurumca işyerine verilmiş olan sicil numarasını, aracıya iş verdikleri tarihten başlayarak en geç 15 gün içinde, kuruma yazılı olarak bildiriyorlar.

Enka İnşaat, mutlaka bir sözleşme dahilinde Taşeronları çalışmaktadır. Aslında bu birçok inşaat taahhüt işletmesi içinde bu şekildedir. Enka İnşaat'ın Taşeron sözleşmeleri kendisinin iş sahibi ile yapmış olduğu sözleşmeye uygun ve Enka İnşaat'ın daha önceki deneyimlerinden de yararlanarak ilave etmiş olduğu kendine özgü şartlardan da yararlanılarak bir sözleşme oluşturulmuştur. Bu sözleşme iki tarafın birbirleriyle olan bütün

münasebetlerini tam olarak karşılayacak niteliktedir. Bir taşeron sözleşmesi 40 ile 50 sayfa arasında değişmektedir. Enka İnşaat'ın Taşeran sözleşmeleri I-Tanımlar, II-Sözleşme Belgeleri, Yazışma ve sözleşme dili, III-Sözleşmenin Geçerliliği, Yürürlüğe Girmesi ve İşin Başlama Tarihi, IV-İşin Kapsamı, V-Kapsamda Değişiklik, VI- ENKA İnşaat tarafından sağlanacak Hizmet ve Giderler, VII-Taşeron tarafından işler ile ilgili malzeme, Ekipman ve işçilik dahil yapılarak Hizmet ve Giderler, VIII- Teminat Mektupları IX- İş Programı ve İşin Tamamlanma Süresi, X- Sözleşme Bedeli, XI- Ödeme Şartları, XII- Hakedişlerin Ödemelerinde Uygulanacak Fiyat Eskalasyonu, XIII- Vergiler Gümrük Kesimleri, XIV- Sözleşmenin Yapılmasından Sonra Verilecek Resim ve Diğer Dökümanlar, XV- Resimler ve Diğer Dökümanların Miktarı ve Onayı, XVI- Standartlar ve Kodlar Patentler ve Haklar, XVII- İmalat ve Montaj İşçiliği, XVIII- İş'in İmali, Yerinde Kontrolü ve Testleri, XIX- Sevkiyat, Ambalajlar, Markalama ve Koli Listeleri, XX- Faturalama, XXI- Sigorta, Ekspertiz, Depolama ve Kuruma, XXII- İmalat ve Montaj İşleri, XXIII- Kabuller ve Garantiler, XXIV- İşin Durdurulması, sözleşmenin Feshi ve Tasfiyesi, XXV- Anlaşmazlıklar'ın Halli, XXVI- Haciz, XXVII- Sözleşme'nin Devri ve Temliği, XXVIII- Süre Uzatım ve Nedenleri, XXIX- Emniyet, Güvenlik ve Temizlik, XXX- Çevresel Etki Değerlendirmesi Kaporo Gereğince Yüklenilen Tarafından Yapılacak İşler ve Uyulması Zorunlu Tüzük Yönetmelik ve Kurallar, XXXI- Çeşitli Hükümler. Örnek olması açısından sözleşme örneğinin VII bölümü EK 4'de verilmiştir.

Taşeronlar aylık olarak yapmış oldukları hakedişler karşılığı kendilerine ödeme Enka İnşaat tarafından yapılmalıdır. Taşeronlar çalıştırdıkları işçilerin puantajlarını isimlerini güvenlik ve SSK açısından Enka İnşaat'a verirler. Yurtdışı işlerinde Taşeron her türlü vize pasaport ve elemanların çalışılacak ülkeye götürülmesi gibi işlemleri Enka İnşaat Taşeronlar adına yapar. Özellikle yurtdışına gidecek işçilerin kimliklerinin lisitesinin ve diğer evraklarının birkaç oy önceden Enka İnşaat'a verilmesi gerekir. Enka

İnşaat tarafından bunların araştırılması yapılarak yurtdışına gönderilmektedirler. Bu ulaşım ve vize işlemleri sırasında yapılan masraflar Taşeronun hakedişinden kesilmektedir. Enka İnşaat tarafından eğer taşeronlar isterlerse personele yemek ve yatacak yer ücreti ödenmek şartı ile verilmektedir.

## 5. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARINI BULMA

### 5.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının Tesbiti

İnşaat taahhüt işletmelerinde insan kaynaklarını bulma konusunda aday personelin bulunmasından önce işletmenin yapması gereken ön hazırlıkları anlatmıştık. Bunların Enka İnşaat bünyesinde yapılıp yapılmadığına bakarsak, çoğunu yapılmadığını görürüz. Bir kere yapılacak işin analizi, tanımı ve o işi yapmak için gerekli niteliklerin tarif edildiği bir oluşum Enka İnşaat bünyesinde kurulmamıştır. Bu tarz analiz bilgilerinin kurulmamasına temel neden olarak iş çeşitliliği ve değişkenliği gösterilmiştir. Ayrıca insan kaynakları departmanının yoğun işgücü sirkülasyonu nedeniyle ağır bir yükü olduğu vurgulanmıştır. Bunların gerçekleştirilebilmesi için de yeni bir bölüm kurulup personel istihdam edilmesi gerekliliği söz konusudur. Fakat her yeni projeye başlandığında genel bir planlama yapılmaktadır. Her bir proje başında ayrı planlamalar yapılmıştır. Genellikle planlama yapabilmek için de Critical Path bilgisayar programı kullanılmaktadır. Ayrıca son zamanlarda Windows project'de iş planlaması yapılmaktadır. İş planlaması içinde yalnızca personel planlama ve personel sayısı tesbiti değil, malzeme ve ekipman ihtiyacının belirlenmesi, iş sıraları ve süreleri gibi birçok konunun planlaması da yapılmaktadır. Yapılan bu iş planlamalarına göre her proje çalışması öngörülen personel miktarı belirlenmektedir. Sadece personelin sayısal miktarı değil hangi dönem ve zamanlarda ne kadar personele ihtiyaç duyulacağıda bu planlarda gösterilir. Şantiye bazında ele alırsak proje müdürü o şantiyenin ihtiyaç duy-

duğu eleman sayısının ve ne zaman ihtiyaç duyulduğunu tesbit edip bağlı olduğu proje koordinatörüne bildirir. Şantiyelerin eleman sayısını yüzlerle ifade edildiğinden bu ihtiyaçların en az 2-3 ay öncesinden bildirilmesi gerekir.

İhtiyaç bildirimde; ilk önce proje müdürü şantiye için gerekli olan personeli proje koordinatörünün onayına sunar. Proje koordinatörü personel ihtiyaç listesini personel ve idari işler Genel Müdür Yardımcısına aktararak işleme koyar. Bu prosedür her bölüm için yapılan personel ihtiyaçları için aynen uygulanır. Bazı durumlarda işin veya aday personelin niteliği gereği ismen talep yapılmaktadır. Bu talep, yalnızca ismi verilen kişinin ise alınmasına yönelik olabilir. Bir ekibin işe alınması talebinde bu işlem ekipbaşı yani ekip olarak işe alınacak grubun temas adresi temelinde yapılabilir. Özel taleplerde de bu prosedürde tanımlanan tüm değerlendirme ve onay işlemleri uygulanır. Şantiyelerde yerel işçi alımı Proje Müdürünün onayıyla gerçekleştirilir.

Kısaca; bütün personel talepleri ilgili bölümün koordinatörü veya müdürün onayından sonra Personel ve İdari İşler Müdür Yardımcısına gelip, işleme konur. Personel ihtiyaçları bilgisayarda yapılan iş planları sonucunda tespit edilir.

## **5.2. Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.'de İnsan Kaynaklarını Bulma Yöntemleri**

### **5.2.1. İnsan Kaynağını Bulma**

Enka İnşaat halen 110.000 ile 120.000 arası bir personel verisine sahip durumdadır. Bu personel verileri yıllarca Enka İnşaat'a iş başvurusunda bulunmuş adaylarla, Enka İnşaat bünyesinde daha önce çalışıp ayrılmış adayların bilgilerinden oluşmaktadır. Halen de aylık olarak 110-120 arası personel adayını Enka İnşaat'a iş başvurusunda bulunmaktadır. İş başvurularında Enka İnşaat'ın İş İsteme Formu doldurtularak aday

personel hakkında gerekli bilgilerin toplanması sağlanmaktadır. EK 5’de Enka İnşaat’a ait İş İstek Formu örneği verilmiştir. Üst yönetim düzeyi personel dışındaki hemen hemen tüm personel alımlarında bu aday havuzuna başvurulur. Enka İnşaat’a eleman temini iki yolda yapılmaktadır; Birincisi örgütün içi kaynaklardan diğeri de örgüt dışı kaynaklardan.

### **5.2.1.1. İç Kaynaklardan Eleman Temini**

Bu genelde terfi işlemi şeklinde gerçekleşmektedir. Enka İnşaat’da uzun yıllar çalışmış, bilgi ve beceri yönünden kendini kanıtlamış elemanlar, ihtiyaç durumunda gösterebilirler. Bunun yanısıra bölümler veya şatiyeler arası elemanların transferi mümkündür. Örneğin, işin bitimine yaklaşılmış bir projedeki muhasebe elemanı ya da saha mühendisi, yeni yapılmaya başlanan projeye transfer olarak gönderilebilir. Ayrıca, bir projenin şantiye şefi, başka bir proje de proje müdürü olarak atanabilmektedir. Genelde alt kademeye indirme yolu Enka İnşaat bünyesinde tercih edilmemektedir. Yetiştirme amaçlı eleman alımı nadiren yapılmaktadır. Yapılırsa da merkez ofis ve ihale ve teklif hazırlama kalkülasyon bölümlerine alınıp bunların işe ve işyerine uyum ve becerilerinin sağlanmasından sonra başka yerlere eleman olarak atanması yapılabilir. (Bu yeni başlayan proje de görev almak gibi). Genelde terfi ve transferler, Enka İnşaat bünyesinde kullanılan yöntemlerdir. Bunun en büyük sebebi olarak da örgüt kültürüne ve işletme şartlarına uyum ve beceri sağlamış insanların daha verimli olduğu düşüncesidir. Dezavantaj olarak gösterilen tek tip personel yetiştirme durumunu da sürekli personel değişiminin olduğu bir işletme olarak örgüt kültürüne sahip elemanların da bulunması gerekliliği olarak gösterilebilir. Çalışan elemanların farklı yerlerde çalışması nedeniyle işletme içindeki terfi ve transfer çekişmelerinin yaşanmasına yol açmadığı düşünülüyor.

## 1. Çalışan Personelin Önerileri

Dış kaynak olarak öncelikle çalışan personelin önerileri veya çalışan ya da çalışmış olan taşeronların tavsiyeleri doğrultusunda eleman veya taşeronda bulunabilmekteler. Örneğin Kazakistan Projesinde su altı kaynaklarına ihtiyaç duyulduğunda personel veri bankasında bu tarz eleman bulunmadığı için Enka İnşaat'da çalışmış taşeronların önerileri doğrultusunda personel adayları bulunmuş. Ve onlar arasından seçim yapmışlardır. İnşaat sektörü açısından personel bulmada en çok başvurulan metoddur. Enka İnşaat'da özellikle taşeron ve işçi bulmak için bu yolu öncelikle tercih ediyor.

### 5.2.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Enka İnşaat'ın personel veri bankasında talep edilen nitelikte eleman adayın olmaması durumunda dış kaynaklara yöneliniliyor. Aslında personel veri bankası da kısmen dış kaynaklardan yararlanılarak oluşturuluyor.

#### 1. İlanlar

Enka inşaat gazete ilanı ile personel alma işini genellikle üst düzey yönetici, proje müdürü, şantiye şefi vb. gibi elemanları alırken veyahut özelliği olan işleri yapması için eleman aranırken kullanmaktadır.

Personel Müdürü kendilerine gelen personel isteği doğrultusunda gazete ilanı için taslak hazırlar. Taslak, ilgili Genel Müdür Yardımcısına özellikle teknik içerik açısından incelenmek üzere gönderiliyor. Onaydan sonra ilan yayınlanıyor. Yurtdışı ilanı için iş ve işçi bulma kurumundan onay alındıktan sonra ilan yayınlanıyor. Bu metod Enka İnşaat tarafından fazla uygulanmayan bir yöntem olmakla beraber zaman zaman kullanıldığı olmaktadır.

#### 2. İnsan Kaynakları Şirketleri

Bu son dönemde uygulanan bir metoddur. Gene üst düzey personel ile özellikle personel arandığı zaman Enka İnşaatın Personel Müdürlüğü

bu tarz firmalara istedikleri personel özelliklerini belirterek başvurmaktadır. Ordan gelen adayların değerlendirilmesi seçim aşamasında ilgili kişiler tarafından yapılmaktadır.

### **3. Eğitim Kurumları**

Enka İnşaat genel olarak eğitim kurumları vasıtasıyla pek fazla eleman almamaktadır. Fakat staj için Enka İnşaata gelmiş olan elemanlardan şantiye şefinin veya merkez ofis yöneticilerinin tavsiyeleri doğrultusunda ihtiyacına göre değerlendirme kapsamına alınabilmektedirler.

### **4. Meslek Kuruluşları**

Meslek kuruluşları vasıtasıyla Enka İnşaat'da eleman alımı hemen hemen hiç yapılmamakta. Zaten personel ihtiyacının %90-95'ini kendi personel veri bankalarındaki adayların değerlendirilmesi yoluyla yapılmaktadır.

## **6. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE PERSONEL SEÇME SÜRECİ**

### **6.1. Başvuruların Kabulü**

Enka İnşaat personel veri bankasından veya iç ve dış kaynaklardan gelmiş olan tüm adayların yazılı veya sözlü başvuruları Personel Müdürlüğü tarafından değerlendirilir. Bizzat Enka'ya gelerek Başvuru Formu doldururlar. Başvuru formları ve adayların gönderdiği yazılı başvuru mektubu ve özgeçmişleri Personel Müdürlüğüne bir ön değerlendirmeye tabii tutulur. Bu değerlendirmede adayların talep edilen görevin gerektirdiği temel nitelikleri taşıması veya Personel Sicil Formunda Enka'da çalışamaz kaydının bulunması gibi nedenlerle adayın uygun olmadığı Personel Müdürlüğüne saptanırsa adaylar doğrudan eleniyor.

Personel Müdürlüğüne değerlendirilebilir bulunan adayların Personel Başvuru Formu veya başvuru bilgileri Personel Veri Bankasına

aktarılarak saklanıyor ve adaylar Personel Müdürlüğündeki görevli şahısla görüşmek üzere yazılı veya sözlü olarak davet ediliyor.

Adayların Personel Başvuru Formlarının, değerlendirilebilir bulunması halinde bu formlar ilgili genel müdür yardımcılarında gönderilip değerlendirmeye sokuluyor.

## 6.2. Adayların İlgili Bölümlerce Değerlendirilmesi

İlgili Genel Müdür Yardımcıları kendilerine Personel Müdürlüğü tarafından gönderilen başvuru formlarını değerlendirerek mülakat yapacakları adayları seçerler. Mülakat yapılmaya değer bulunan adaylar Personel Müdürlüğü'ne bildirilir. Personel Müdürlüğü, mülakatı yapacak ilgili Genel Müdür Yardımcısı veya onun atadığı bölüm yetkilisi ile temas ederek mülakat tarihlerini saptar ve adaylara bildirir. Bu aşamada, mülakat yapılmaya değer hiçbir başvuru kalmazsa, Personel Müdürlüğü yeni bir değerlendirme yapılmak üzere tüm bilgileri ilgili bölüme gönderir. Bölüm tarafından yeni bir değerlendirme ile personel ihtiyacının tespiti veya personel alımı için araştırma aşamalarındaki değerlendirmeler, yetkili birimlerce yeniden yapılıyor.

Şantiyelerde alınacak olan yerel işçi seçimi ilgili birimlerin yöneticisi ve/veya tayin ettiği kişi veya kişilerce yapıp, karara bağlanır. Uygun bulunanların iş başvuru formları proje müdürünün onayından geçerek personel sorumlusuna iletiliyor. Personel Enka'dan görev alacak personelin haiz olması gereken nitelikler aşağıda belirtilmiştir.

- a) İyi ahlak sahibi olmak, haysiyet ve namusu ihlal eden veya çalışacağı iş için zararlı olan suçtan hapis cezası ile mahkum olmuş bulunmamak.
- b) Kumar ve sarhoşluğu bulunmamak
- c) Bulaşıcı hastalıklarla veya görevine mani olacak bir bedel veya akli hastalığı ile malul bulunmamak.
- d) Görevi ile uyumlu tahsil ve tecrübe sahip olmak.

- e) 18 yaşını bitirmiş olmak ve askerliğini yapmış veya işin niteliğine göre geçici işlerde çalışabilecek süre için

### 6.3. Personel Seçiminde Ön Kabul (Mülakat)

Saptanan adaylarla, ilgili Genel Müdür Yardımcısı veya atadığı bölüm yetkilisi mülakat yapar. Mülakatı yapacak kişiye ilgili görevler için talep sırasında doldurulmuş ve onaylanmış formları iletiliyor. Mülakat sonucu, uygun bulunmayan adayların Personel Başvuru Formları Personel Müdürlüğü'ne bildiriliyor.

Bu aşamada, uygun bulunan hiçbir başvuru kalmazsa Personel Başvuru Formları Personel Müdürlüğüne aktarılır. Personel Müdürlüğü yeni bir değerlendirme yapılmak üzere tüm bilgileri ilgili bölüme gönderir. Bölüm tarafından yeni bir değerlendirme ile personel ihtiyacının tespiti veya personel alımı için araştırma aşamalarındaki değerlendirmeler, yetkili birimlerce yeniden yapılır. Bu değerlendirmeye göre en baştan veya bir ara kademedeki prosedür yeniden uygulanır. Bu prosedür Enka inşaata alınacak işçiden Genel Müdür'e kadar bütün personel için geçerli olup, mülakatı yapan kişi veya kişiler alınacak personele göre değişebilmektedir.

Mülakat sırasında mülakat yapmakta yetkili kişi, ilgili görev için hazırlanmış formunu mülakata girmeden inceleyerek adaydan istenen, ancak kendi uzmanlık alanı dışında değerlendirilebilecek bilgisayar, özel bir yabancı dil gibi özellikler varsa, bunların değerlendirilmesi için gerekli birim veya kişilerden yardım almaktadır. Mülakatı yapan kişi aday veya adayları görev için uygun bulduğu takdirde adayların Personel Başvuru Formları üzerine görüşünü ekleyerek ilgili Genel Müdür Yardımcısına gönderir. İlgili Genel Müdür Yardımcısı gerek duyarsa aday veya adaylarla görüşerek veya atadığı bölüm yetkilisinin mülakatını yeterli görüyorsa seçilen adayın Personel Başvuru Formunu onaylıyor.

#### 6.4. Sınavla İŖe Alma

Enka İnŖaat da sınavla iŖe alma yöntemi pek kullanılmamaktadır. Zaten iŖe alma aŖaması normal personel seçme yöntemlerinin hepsi uygulanarak yapılmamaktadır. İŖe alma n Kabul veya Enka İnŖaat'ın mülakat olarak değerlendirdiği aŖamada yapılmaktadır. Bu aŖamada eağer personeleden yabancı dil, bilgisayar kullanma, bir aletin kullanma vb. gibi özellikler istendiğinde bunları ek etmek için sınav yöntemine gerekli durumlarda baŖvurulabiliyor.

nc bölümde yer verdiğimiz yazılı ve test sınavlarından sadece bilgi sınavları, uygulamalı sınav ve karma sınav uygulanmaktadır. Bunlardan çok nadir durumlarda uygulanıyor. Genellikle istenilen özelliklerin onaylı belgelerle kanıtlanması yolu izleniyor. Örneğin bilgisayar sertifikası, yabancı dil sınavı sonuç belgesi, ağır iŖ makinası kullanabildiğini gösteren ehliyet ya da sertifika gibi...

Son dönemde Kazakistanda petrol platform yapma iŖi için su altı kaynakıları aranmış ve bu adaylar daha önceki alıŖtıkları taŖeronların nerileri sonucu bulunmuş. Adaylardan su altı kaynağı kullandıklarına dair sertifika istenmiş fakat becerinin de ölçülebilmesi adına kaynak makinasını nasıl kullandıkları (uygulamalı sınav) test edilmiştir. Yani personel seçme basamakları tek tek uygulanmamaktadır. Zaten lhkemizde personel seçiminde kullanılan yöntemler arasında küçük ve büyük iŖletmelerin %92'sinin sadece grŖme yöntemini kullandıkları ortaya çıkmıştır. Enka İnŖaat'da bunlardan farklı bir uygulama göstermemektedir.

Bilgisayar, İngilizce, mesleki bilgi beceri sınavları büyük çaplı olmayıp yerine göre yazılı ve uygulamalı sınav yöntemleriyle yapılmaktadır. Bu sınavlarda her personel seçiminde yapılmaktadır. Sadece olmazsa olmaz durumu ortaya çıktığında bir de sınav yaparak ek edelim mantığıyla yapılmaktadır.

### **6.5. Seçim Görüşmesi**

Bu basamak eğer personele sınav uygulanmışsa kalan adaylarla yeniden görüşme yapma şeklinde uygulanıyor. Diğer zamanlarda ön kabul veya Enka (Mülakatda) diyebiliriz aşamasında seçim yapılıyor.

### **6.6. Referansların Kontrolü**

Referans kontrolü eğer daha önce Enka İnşaat bünyesinde çalışmamış ise daha önce çalıştığı kurumlara telefon edilerek referans kontrolü yapılmaktadır. Veya bu kontrol hiç yapılmadan personel seçimi gerçekleştirilebilmektedir. Genelde alınan personel tavsiye üzerine veya daha önce başka projelerde çalışmış kişiler arasından almaktadır.

### **6.7. Sağlık Kontrolü**

İşin özelliğine göre ağır işlerde işe giriş evrakları içinde sağlık kurulu raporu istenmektedir. Diğer durumlarda pek fazla aranmamakta. Mülakat sırasında fiziki durum kontrol edilmekte ve gerekirse birkaç soru sorulmaktadır. Tüm bu aşamalar Enka İnşaat bünyesinde yurtiçi veya yurtdışında çalışacaklar için geçerlidir.

### **6.8. İşe Alınma**

İş yerinde ihtiyaca göre çalışmak üzere işçi alınması sırasında iş müracaat föyü tanzim olunur. Şantiye Şefince işe alınması kararlaştırılan elemanından istenilen evrak aşağıda ayrı ayrı belirtilmiştir.

Yeni şantiye kuruluşunda Şantiye Şefi ile birlikte şantiyeye lüzumlu personel için kadro şeması tanzim edilerek, öncelikle Enka camiasına dahil olup, yeni şantiyeye nakliye mümkün personel bu şemaya işgal ettikleri kadroları ile yerleştirilmektedirler. Boş kalan kadroların ücretlerinin tespiti, doldurulmuş bulunan kadrolarındakine paralel tespit edilmektedir. İşe alındığına kesin karar verilen personelden aşağıda belirtilen evrakları tamamlayıp personel müdürlüğüne başvurması istenmektedir.

### İşe almada gerekli evraklar:

- a) Nüfus kağıdı
- b) Sağlık Raporu (Ağır ve tehlikeli işler için)
- c) Doğruluk kağıdı (Savcılık veya mahalli zabıta amirliğinden)
- d) Terhis teskeresi (Önemsiz ve geçici işlerde aranmaz)
- e) Diploma fotokopisi (Teknik ve İdari Personelden alınır.)
- f) Özgeçmiş formu (Teknik ve İdari Personelden alınır.)
- g) 6 adet vesikalık fotoğraf
- h) SSK Kartı (Yoksa yeni çıkarılır.)
- i) İkametgah kağıdı (Muhtarlıktan)
- j) Yabancı uyruklular için çalışma müsaadesi
- k) İş emniyeti ile ilgili föyler

İstenilen evrakları temin eden elemanlar için personel müdürlüğüne sırasıyla yapılan işlemler şunlardır;

- a) İş akdi imzalatılır. İş görenin işinin niteliği değiştirildiğinde müvafakatname alınır.
- b) Künye defterine kaydı yapılır, kesmi yapıştırılır, iş yeri nosu verilir ve deftere çalışacağı kısım yazılır.
- c) İşe başlama tarihinden çalışacak elemana göğsüne takılmak üzere hüviyet kartı verilir. Önce sigortalı işe giriş bildirgesi tanzim edilerek ilgili sigorta kurumuna gönderilir. Sigorta kartı olmayanlar için bildirme 3 nüsha doldurulur. Kurumdan sicil no.su verilmiş olarak iade edilen bildirme künye defterine işlendikten sonra işçi dosyasına konur. Sigorta kartı imzası karşılığında sahibine teslim edilir.
- d) Evvelce bir işte çalışmış ve sigorta kartı almış bulunan işçi için 3 nüsha bildirme doldurulur. Bir nüshası resimsiz olarak kuruma gönderilir. İkinci nüshası dosyasına konur.

## 6.9. İşe Başlama ve Sevk İşlemleri

Personel Müdürlüğü yasal işlemleri tamamlar. Personel işe başlatılması ile ilgili şantiye sevki Yeni Personel İşe Başlatma ve Sevk İşleri Talimatında Enka A.Ş.'ne ait personel yönetimine ait talimatlar belirtilen kurullara göre yapılmaktadır. Bu talimat yurt içi ve yurt dışı şantiyeler için yapılacak işlemleri de kapsar.

Yurt dışı şantiyelerinde sözleşmeleri gereği itaşeron elemanları Enka tarafından sevk edilecekse aynı uygulama yapılır. Şantiyelerdeki atama işlemleri Enka İnşaat Personel yönetmeliğine uygun olarak Proje Müdürlüğünce veya şantiye şefliklerinde yapılır.

## 7. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Enka inşaat Türkiye'nin başta gelen inşaat taahhüt işletmelerinden birisi olması itibariyle gerek organizasyonu gerekse insan kaynakları departmanının yönetimi açısından inşaat sektöründeki diğer işletmelerden daha farklıdır.

Enka İnşaat'da personel verileri düzgün olarak bilgisayar kaydına alınmakta ve her personel için ayrı özlük dosyası açılmaktadır. Ocak 2000'de almış olduğu ISO 9002 belgesi düzenlemeleri ile personel işe alım ve iş akdi feshine kadar olan tüm (iş akdi feshi dahil) uygulamalar belli prosedür ve yönetmeliklere bağlanmıştır. Dolayısıyla uygulamalarda bunlara paralel bir şekilde düzenli olmaktadır. Fakat insan kaynağını bulma ve seçme konusunda bazı yetersizlikler ve eksik uygulamalar bulunmaktadır. Gerçi bütün inşaat taahhüt işletmelerinde insan kaynağını bulma ve seçme süreci oldukça sancılıdır. Bir kere insan kaynağı planlaması, ihtiyaç analizi çok sağlıklı yapılmamakta ve gerçek veriler kullanılmamaktadır. İş Analizi, iş gerekleri ve iş tanımı Enka İnşaat bölgesinde yapılmamaktadır. Aslında bu büyük bir eksikliklerdir. Çünkü

doğru personelin doğru yerde ve sayıda çalıştırılması bu tarz bilimsel verileri yapmak ve onları uygulamakta mümkündür. Bunların uygulanmamasının personel ihtiyacı belirleme ve hatta seçme konusunda yaratacağı problemler olacaktır. Fakat diğer inşaat taahhüt işletmelerinde belirli bir insan kaynakları bilgi deposu da bulunmamaktadır.

Uluslararası iş yapan bir işletme olarak Enka İnşaat'ın daha bilimsel çalışmasında fayda vardır. Çünkü emek yoğun çalışan bir sektör olan inşaat taahhüt işletmelerinin insan kaynağını bulma ve seçmeye yönelik çalışmalarını daha iyi yapmaları gerekir. Çünkü personel verimi direk iş verimine ve karlılığına yansıtacaktır.

Enka İnşaat genellikle personel alımı için kendi firmasında daha önce çalışmış insanları tercih etmektedir. Bu durum işletme körlüğüne sebebiyet versede bunun kendi işletmeleri için en iyisi olduğunu düşünmektedirler. Çünkü aldıkları işlerin kısa süreli işler olduğunu onlarında bu sürede örgüte ve işe çabuk uyum sağlıyacak kişilerden seçilmesinin işletme verimliliğine katkısı olacağı düşünülmektedir. Aslında sektörün genel yapısı itibariyle doğru bir yaklaşım olmakla birlikte daha yetenekli, daha verimli ve tecrübeli elemanların işletmede çalışma sonu yok olmaktadır. Genel itibariyle Enka İnşaat diğer inşaat işletmeleri gibi muhasebe departmanında insan kaynaklarını bulma ve seçme işini halletmeye çalışmadan ayrı bir birimle bu konuya eğilmesi oldukça iyidir. Ayrıca personel bulma seçme ve işe alma prosedrlерinin düzgün olarak uygulanıyor olması bu işin aslında ciddiye alındığının göstergesi kabul edilebilir. Enka İnşaat'ın genel organizasyon ve insan kaynakları organizasyonu açısından düzgün bir yapıya sahip inşaat taahhüt işletmesi olduğunu söyleyebiliriz.

## SONUÇ

İnşaat taahhüt işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak kendine has bir düzeni vardır. Bu durum bu işletmelerde çalışan personelin yapısını da etkilemektedir. Bilindiği gibi inşaat sektöründe işlerin büyük bir bölümü mevsimlidir ve geleneksel yöntemlerle yapılan inşaatlarda çalışan işçi ise çoğunlukla niteliksiz işçidir. İnşaat sektöründe bu durum kendine özgü bir istihdam yapısı yaratmaktadır. İnşaat sektörü kırsal kesimden geçici iş arayan topraksız köylü, küçük toprak sahipleri ya da yaşam standardını yükseltmek isteyen az topraklı köylü ve kentsel kesimden de sürekli bir işe sahip olmayan, bulduğu her türlü işle yaşamını sürdürmeye çalışanlar için iş olanakları sağlar:

İnşaat işkolunda çoğunluğunu sigortasız işçinin oluşturduğu grup, normal günlük çalışma saatleri ve resmi iş günleri dışında da çalışmayı kabul etmektedir. Bu şekilde bir çalışma toplam işgücü maliyetini düşürmek ve toplam çalışma süresini kısaltmak açısından yarar taşımakta ve işveren için tercih edilir bir çalışma tarzı olarak kabul edilmektedir.

İnşaat sanayiinde işgücü kullanımı aslında inşaat sürecinde kullanılan üretim teknolojisine bağımlı bir olaydır. Geleneksel inşaat yöntemlerinde mekanizasyonla getirilen her yeni gelişme, endüstriyel yapı teknolojilerine geçiş, inşaat sektöründeki işgücü kullanımını dolaysız olarak etkilemektedir. Çünkü, insangücü ve insangücü ile kullanılan araç ve gereçlerle gerçekleştirilen inşaat etkinliği artık makinelerde üretilen ürünlerle gerçekleştirilme durumundadır.

Ülkemizde özellikle konut inşaatlarında yaygın olarak görülen kalite düşüklüğünün, önlenmesi için aşağıda sıralanan önlemlerin alınması zorunluluk haline gelmiştir.

- Kalitesiz malzeme kullanımının engellenmesi,
- Niteliksiz işgücü kullanımı önlenmesi,
- Eğitim düzeyinin inşaat sektörü için artırılması,

- Yasal zorunlulukların bağlayıcı olması, teknik şartname esaslarına uyulması,
- Yapı kontrollerinin daha ciddi yapılması ve cezai yaptırımların uygulanmaya başlanması,
- Konut sigortası işlevinin yaygınlaştırılması, böylelikle otokontrol mekanizmasının uygulanması,
- Tek kişi/sahip işletmelerin yapılarının değişerek daha bilimsel yönetim yaklaşımlarının uygulama yetkinliğine sahip profesyonel yöneticilerin atanması,
- Bilimsel, yönetim ilkelerinin uygulanmaya başlanması,
- İnsan Kaynaklarının İşletme için öneminin ve değerinin farkına varılması,
- İnşaat sektörüne insan kaynakları girdisi sağlayan eğitim kurumlarının nitelik ve nitelik olarak artması.

Ülkemizin sosya-ekonomik düzeyi arttıkça inşaat sektörünün içinde bulunduğu olumsuz şartların düzelmesiyle daha nitelikli elemanlar bu sektörde çalışmaya başlayacaktır. Personel bulma konusundaki yetersizlik seçme konusunda da devam etmektedir. Yalnız personel bulma ve seçme konusu değil basit personel işlemleri bile çoğu inşaat taahhüt işletmesinde yapılamamaktadır. Personel dosyası oluşumu ancak birkaç kalıcı eleman dışında yapılmamaktadır. İşe giriş evrakları çoğu elemandan istenmemektedir. Düzenli SSK prim ödemeleri, maaş düzenlemeleri yapılmamaktadır. Bunlar basit personel işleri olmasına rağmen çoğu inşaat taahhüt işletme birkaç personeli dışında bu tarz uygulamaları yapmamaktadır. Zaten insan kaynakları departmanı ülkemizde birkaç inşaat firmasından başkasında bulunmamaktadır. Diğer orta ve büyük ölçekli işletmelerde muhasebenin içinde yer almaktadır. Bunun sebebi de sürekli işin olmayışı ve ödeneklerin düzensizliği ve azlığı, düşük kar marjları ile çalışması tasarrufa gidilmesine gerektirmektedir. Zira personel bulma yöntemleri masraflıdır. Bu işler için bir eleman çalıştırmakta genel giderlere yansıtacağından işletmelere ekonomik gelmemektedir.

Yaratan Levent PA İŞLETMESİNİN İŞ ANALİZ SORU FORMU  
(FORM 110 – J A)

**A. ANALİZ BİLGİLERİ**

1. İş analizi formunun gözden geçirildiği tarih : \_\_\_\_\_  
 2. önceki gözden geçiriliş tarihi : \_\_\_\_\_  
 3. formun doldurulduğu tarih : \_\_\_\_\_

**B. İŞİN KİMLİĞİ**

1. İşin adı : \_\_\_\_\_  
 2. İşin diğer adı : \_\_\_\_\_  
 3. Bağlı olduğu bölüm : \_\_\_\_\_  
 4. Bağlı olduğu ilk yöneticinin adı : \_\_\_\_\_

**C. İŞİN ÖZETİ**

Kısaca işin amacı, neden ve nasıl yapıldığı : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D. GÖREVLER**

1. İşin türü : Yönetsel – Teknik – Büro

**2. Ana görevler ve yapılış süresi**

- |          |       |   |
|----------|-------|---|
| a. _____ | _____ | % |
| b. _____ | _____ | % |
| c. _____ | _____ | % |

**3. Diğer görevler ve yapılış süresi**

- |          |       |   |
|----------|-------|---|
| a. _____ | _____ | % |
| b. _____ | _____ | % |
| c. _____ | _____ | % |

4. Bu görevlerin başarı göstergelerini neler oluşturur?:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. Bu görevlerin gerektirdiği eğitim ihtiyacı nedir? :

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**E.SORUMLULUK**

1.İşin yüklendiği sorumluluklar ve bu sorumlulukların önem derecesi nedir?

**SORUMLULUĞUN ÖNEM DERECESİ**

a.İş teçhizatı	_____	_____
b.Araçların kullanımı	_____	_____
c.Malzeme kullanımı	_____	_____
d.Donatımı koruma	_____	_____
e.Malzemeyi koruma	_____	_____
f.Araçları koruma	_____	_____
g.Kişisel güvenlik	_____	_____
h.Diğerlerinin Güvenliği	_____	_____
ı.Diğerlerinin iş başarısı	_____	_____
i.Diğer ( )	_____	_____

**F. BİREYSEL ÖZELLİKLER**

1.İşin yapılması için gerekli olan fiziksel nitelikler nelerdir?

---



---



---

2.Aşağıdaki özelliklerden hangisine, ne kadar ihtiyaç duyulmaktadır?

ÖZELLİKLER	İHTİYAÇ YOK	FAYDALI	ÇOK GEREKLİ
1.Görme	_____	_____	_____
2.İşitme	_____	_____	_____
3.Konuşma	_____	_____	_____
4.Koklama	_____	_____	_____
5.Dokunma	_____	_____	_____
6.Tatma	_____	_____	_____
7.El-göz uyumu	_____	_____	_____
8.Dayanıklılık	_____	_____	_____
9.Yükseklik	_____	_____	_____
10.Sağlık	_____	_____	_____
11.Girişkenlik	_____	_____	_____
12.Yaratıcılık	_____	_____	_____
13.Karar verme	_____	_____	_____
14.Dikkat	_____	_____	_____
15.Okuma	_____	_____	_____
16.Matematik	_____	_____	_____
17.Yazma	_____	_____	_____
18.Eğitim(düzey)	_____	_____	_____
19.Diğer( )	_____	_____	_____

3. Bu iş için deneyim

a. Gereksiz : \_\_\_\_\_

b. Gerekli : \_\_\_\_\_

## 4. Eğitim, deneyimin yerini alabilir mi? :

Evet: \_\_\_\_\_ Nasıl?: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_ Niçin?: \_\_\_\_\_

G. ÇALIŞMA KOŞULLARI

1. İşin hangi fiziksel koşullar altında yapıldığını tek tek sıralayınız:

---



---



---

2. Bu işe bağlantılı olarak olağan dışı psikolojik istekler var mı?:

---



---



---

H. SAĞLIK VE GÜVENLİK

1. İşte karşılaşılabilecek sağlık veya güvenlikle ilgili tehlikeleri belirtiniz:

---



---

2. Güvenliği sağlamak için eğitim gereklimi?

---

3. Güvenliği sağlamak için herhangi bir teçhizat gerekli mi?

---

I. BAŞARI STANDARTLARI

1. Bu işin başarı ölçüsü nedir? \_\_\_\_\_

2. İşin daha başarılı biçimde yapılmasına hangi faktörler katkıda bulunabilir?

---

İ. YORUMLAR

İşle ilgili söylemek istediğiniz şeyler varsa sıralayınız:

İş Analist'i imza

Kayıt Tarihi :

ŞEKİL 14 : İş Analizi Soru Formu Örneği

KAYNAK : Geylan, s.43

A İŞLETMESİ İŞ TANIM FORMU

İşin Adı : \_\_\_\_\_ İş Kodu : \_\_\_\_\_  
 Tarih : 3 Ocak 1991 Tanım Yapan : Ali CAN  
 İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici : Veli DURMAZ

İşin Özeti :Görüşme, gözlem gibi yöntemlerle iş analizi bilgilerini toplar ve değerlendirir. Diğer personel ve uzmanlarına gerekli olan bilgileri sağlar.  
 :İş analizi programını ve soru formunu hazırlar,  
 İş ile ilgili bilgileri toplar,  
 Personel ve yöneticilerle konuşur,  
 İş tanımları ve iş gerekleri hazırlar,  
 Güvenlik bölümüne ve yöneticilere sağlık ve güvenlik ile ilgili raporlar verir.  
 Amiri tarafından verilen diğer görevleri yerine getirir.  
 :Zamanında önemli bir kısmını havalandırması olan, modern bir büroda, masa başında çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla, işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma saati 08-17 arasındır (gece vardiyasında bilgi toplama zorunluluğu ve her ayın 1 ila 3'ü arasında iş seyahatleri dışında).

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

İMZA  
İş Analist'i

İMZA  
Bölüm Yöneticisi

Şekil 15: A İşletmesi iş tanım formu  
Kaynak : Geylan, s.55.

### A İŞLETMESİNİN İŞ GEREKLERİ FORMU

İşin Adı	:İş Analist'i	İş Kodu	:166.088
Tarih	:3 Ocak 1991	Formu Hazırlayan	:Ali CAN
Bölümü	:Personel	Düzeyi	:_____
İşi Yapan Personelinin Bağlı Olduğu Yönetici	:Veli DURMAZ		

#### Yetenek Faktörleri (Gerekleri)

Eğitim : Dört yıllık bir lisans eğitimi gerekir.

Deneyim : En az bir yıl iş analizi konusunda eğitim almak ve personel yönetimi alanında çalışmış olmak gerekir.

İletişim : İşle ilgili bilgileri kısa ve özlü biçimde, sözlü ve yazılı olarak sunabilme yeteneği gerekir.

#### Çaba Faktörleri (Gerekleri)

Fiziksel Gerekler : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; yürütme ve ayakta durma.

Düşünsel Gerekler : İşlemleri gözleyebilmek için yoğun bir görme dikkatine gerek duyulur. İşin niteliği girişimcilik ve yatırımcılık özelliklerini zorunlu kılar. İşle ilgili bilgileri toplayabilmek için, yöntemleri kullanabilme, işler üzerinde analiz ve sentez yapabilme ve işin iç yüzünü ortaya koyabilme becerisine sahip olmalıdır. İşin içeriği sık sık kararlar almayı gerektirdiğinden karar verme yeteneği gerekir.

#### Çalışma koşulları

- Çoğunlukla bir büroda oturarak çalışır.
- İşlerle ilgili bilgi toplamak amacıyla gittiği her iş yeri çalışma alanıdır.
- Bağlı diğer kuruluşlara iş bilgisi toplamak için her ayın ilk üç günü seyahat eder.

Şekil 16: A İŞLETMESİ İŞ GEREKLERİ FORMU

KAYNAK : Geylan, s.60

# ENKA

İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.

Mür.No:

## GÖREV İSTEME FORMU

Form ile ilgili işlemler:

Tarih ve departman haneleri şirket yetkilileri tarafından doldurulacaktır.				
Tarih				
Departman				

Fotoğraf  
(Son 12 ay  
içinde çekilmiş)

Size iletilen formu en geç 15 gün içinde ilgili bölümleri doldurarak Personel Müdürlüğüne gönderiniz.  
Lütfen matbaa harfleri ile doldurunuz.

### A – ÖZEL BİLGİ

ADI: .....	MESLEĞİ: .....
SOYADI: .....	İŞ ADRESİ: .....
BABA ADI: .....	.....
ŞİMDİKİ EV ADRESİ: .....	İŞ TEL NO: .....
.....	MEDENİ DURUMU: Bekar Evli Dul Boşanmış
.....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
EV TEL NO: .....	EŞİNİN:
CİNSİYETİ: E <input type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	ADI, SOYADI: .....
DOĞUM TARİHİ, YERİ: .....	İŞ ADRESİ: .....
.....	.....
KAN GRUBU: .....	.....
ACİL HALLERDE HABER VERİLECEK KİŞİ:	İŞ TEL NO: .....
ADRESİ: .....	ÇOCUK SAYISI VE YAŞLARI: .....
.....	BEDENİ ÖZÜRLÜLER: Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
.....	(Varsa Açıklayınız) Görme İşitme Konuşma
TEL NO: .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ŞOFÖR EHLİYETİ: Yok <input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/>	DİĞER: .....
(Varsa Sınıfı): .....	MECBURİ HİZMETİ: Yok <input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/>
	(Varsa Hangi Kuruluşa): .....

### E – GEÇMİŞTEKİ GÖREVLERİNİZ

Çalışmış Olduğunuz Kuruluşların Adı ve Adresi (En sonuncudan başlayarak)	Göreviniz	Son yılda net geliriniz (ücret+prim +ikramiye dahil)	Çalıştığınız Tarihler ...'den ...'e kadar	Ayrılış nedeni

### F – İŞ DIŞI SERBEST ZAMAN ÇALIŞMALARINIZ

Dernek Üyeliği	
Spor	
Sosyo Kültürel	
Diğer	

### G – HAKKINIZDA BİLGİ ALINABİLECEK KİŞİLER

Akrabalarınız dışında sizi en az 3 yıldan beri tanıyan 3 kişinin adı, adresi, görevi			
Adı, Soyadı	Adresi	Görevi	Tel.No.

Şirketimizden İsteddiğiniz Görev	
Şirketimizden İsteddiğiniz Bütüt Ücret / Ay	
Şirketimizde Göreve Başlayabileceğiniz Tarih	

Bu formda vermiş olduğum eksiksiz ve doğru olduğunu, şirketinizde bir göreve atandığımda işyeri yönetmeliklerine ve çalışma kurallarına uyacağımı şimdiden kabul ederim.

Tarih ..... İmza .....

Not: Yukarıdaki soruları cevaplandırmakta şahsınız ve vasıflarınız hakkında kısaca bilgi sağlamış olacaksınız. Bu soruları cevaplandırmanızı dilerken herhangi bir taahhüde girmediğimizi, başvurunuzun incelenip size uygun bir iş olduğu takdirde işlem yapılacağını bildirir, ilginize teşekkür ederim.

Bu sahife görüşmeyi yapan şirket yetkililerince kullanılacaktır.

DÜŞÜNCELER:

Personel Şubesi: .....

.....

.....

..... Görüşmeyi Yapan

İlgili Şube: .....

.....

.....

..... Görüşmeyi Yapan

Boş görev olmadığında yapılacak işlem:

■ Değerlendirilmeyecek

■ İleride Değerlendirilecek

GÖREVLENDİRME:

İlgilinin aşağıda belirtilen kadroya alınması uygun görülmektedir:

Görev Grubu : ..... Başlangıç Ücreti : .....

Bölüm : ..... Deneme Süresi : .....

Görev : ..... Deneme Sonu Ücreti : .....

İşe Başlama Tarihi : ..... Personel Sicil No : .....

■ Yeni kadroya alınması uygun görülmektedir.

■ Boş kadroya (.....)'in yerine alınması uygun görülmektedir.

Genel Müdür Yardımcısı

Personel Müdürü

(Onay) Genel Müdür



EK 5

SÖZLEŞME No: AEB-000

## S Ö Z L E Ş M E

İşbu sözleşme, (Bundan sonra "sözleşme" olarak anılacaktır)

ENKA İNŞAAT ve SANAYİ A.Ş.

ENKA Binası 1

Balmumcu

Beşiktaş 80780

İSTANBUL.

(Bundan sonra "ENKA" olarak anılacaktır)

ile Taşeron (Bundan sonra ENKA ve yüklenici'den her biri "taraf" veya her ikisi birlikte " taraflar" olarak anılacaktır) arasında 04/04/2002 tarihinde, İstanbul'da düzenlenmiş ve imzalanmıştır.

### BAŞLANGIÇ HÜKÜMLERİ

Türkiye Cumhuriyeti Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na bağlı Türkiye Elektrik Üretim A.Ş. tarafından Afşin-Elbistan B Termik Santralı Projesi'nin (Bundan sonra "proje" olarak anılacaktır) yapımı işi, Mitsubishi Heavy Industries Ltd. Liderliğinde, ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş., Mitsubishi Corporation, Babcock Kraftwerkstechnik GmbH ve Gama-Tekfen-Tokar Ortaklığı'ndan oluşan MHI-ENKA-BK-GTT-MC Konsorsiyumu'na (Bundan sonra "konsorsiyum" olarak anılacaktır) 02.07.1998 tarihinde imzalanmış olan Sözleşme ile (Bundan sonra "ana sözleşme" olarak anılacaktır), anahtar teslimi bazında verilmiştir.

Bir kısmı ENKA tarafından ve yine anahtar teslimi bazında üstlenilmiş bulunan proje'nin yapımının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan, 4X360 MW AEB Santralı Tankları İmalat ve Montajı işi'nin "Anahtar

Teslimi Götürü Bedel" bazında, ana sözleşme'nin 4'üncü Maddesi'nde belirtildiği gibi, proje, tarif ve şartnamelere, fen ve sanat kaidelerine ve iş programına uygun olarak, tam, kusursuz ve zamanında ENKA ve/veya EÜAŞ tarafından kabul edilebilecek şekilde yapılması ve teslim edilmesi için gereken işçilik, malzeme, ekipman ile ana sözleşme'de istenen bütün görev, sorumluluklar ve hizmetlerin CIF-İşyeri bazında temini gerekmektedir.

Yukarıda sayılan işler'i gerçekleştirmek amacıyla yüklenici'nin verdiği teklif üzerine taraflar bir araya gelerek konuyla ilgili tüm ayrıntıları görüşmüşler ve bu sözleşme ile hükme bağlanan hususlarda mutabakata varmışlardır.

Bu sözleşme'ye esas teşkil eden ana prensip yüklenici'nin bu sözleşme ile üstlendiği ve ileriki maddelerde ayrıntıları açıklanmış olan tüm işler'i yaparken yine bu sözleşme ve eklerinde yer alan tarif, teknik ayrıntı ve benzeri tüm hususlara tam olarak riayet etmesidir

## **MADDE VII**

### **YÜKLENİCİ TARAFINDAN İŞLER İLE İLGİLİ TESLİM EDİLECEK TEÇHİZATIN SINIRLARI İLE MALZEME, EKİPMAN VE İŞÇİLİK DAHİL, YAPILACAK HİZMET VE GİDERLER**

#### **7.1 Genel**

Bu sözleşme konusu işler için, sözleşme Madde 6'da ENKA ve/veya EÜAŞ'ın yükümlülüğünde olduğu belirtilen hizmet ve giderler dışındaki tüm teslimat ve hizmetler yüklenici'ye aittir. Bu teslimat ve hizmetler aşağıdakileri kapsayacak, ancak bunlarla sınırlı olmayacaktır:

- Bu sözleşmede ENKA tarafından temin edileceği belirtilen , aksi beirtilmedikçe ,tüm malzeme ve ekipmanın imalatı ve / veya işyeri bazında temini,

- Sözleşme Madde 10.3'de tarif edilen Tank İmalat ve Montaj işler'i, (tüm yardımcı malzeme, ekipman ve işçilik dahil)
- Tüm sigorta işlemleri, (Kendisine ait tüm ekipman, ofis, ambar ve geçici tesislerin sigortalanması),
- Belediye ve diğer Hükümet Makamlarından alınacak gerekli izin, ruhsat ve muayeneler için bütün gerekli şartları sağlamak,
- İşler'in yapımı sırasında, her türlü işyeri faaliyetlerine ilişkin nezaret ve sorumluluk,
- İş'in ilgili bölümlerinin imal yerinde kontrolü ve testleri,
- İşler'in yapımı ile ilgili her türlü kalite kontrol ve kalite garanti şartlarının yerine getirilmesi,
- İşler'in tamamı için; İş'in tamamlanması ve gerekli kabul testleri

**7.1.1** Sözleşme'nin imzalanması ve onaylanmasından doğacak Türkiye'deki bütün vergiler, ücretler, resimler, harç vergisi ve diğer giderler de yüklenici tarafından ödenecektir.

**7.1.2** Yüklenici; kendi teslimat ve hizmet sınırları içinde sözleşme'nin yürürlüğe giriş tarihinden, işler'in Geçici Kabul tarihine kadar yapılacak bütün işler'den tamamen sorumlu olacak ve hangi sebepten olursa olsun İş'e olan bütün zarar ve hasarı giderecektir. yüklenici, işler'in çeşitli donanımının birbirine bağlanması ve kurulması için elinden gelen bütün çabayı harcayarak dikkat gösterecek ve en uygun metodu kullanacaktır. Yüklenici aynı zamanda gerekli bütün emniyet tedbirlerini alacak ve bu tedbirlerin miktar ve nitelik olarak yeterliliğini devamlı olarak kontrol etmekle yükümlü olacaktır.

**7.1.3** Bu sözleşme ve şartname çerçevesinde tarif edilen İş'in tamamı; miktar, kalite ve diğer özellikler itibarı ile en son teknik ve şartnameye uygun olarak yapılacaktır.

**7.1.4** Yüklenici, bu sözleşme kapsamındaki işler'in yapımı sırasında, kendisinin hata veya kusuru nedeniyle başka tesis ve yapılarda

vukua gelen her türlü direkt zararı karşılamak, hasarı gidermek ve şahıslara verilen zararları tazmin etmekle yükümlüdür.

- 7.1.5** Yüklenici; işler'ini, kendi işler'i ile bu sözleşme kapsamı dışında kalan diğer işler arasında koordinasyon sağlanması amacıyla, ENKA tarafından verilecek talimat ve emirlere uygun olarak düzenleyecektir.
- 7.1.6** Yukarıda açıklanan işler'in kısımlarının şartnamedeki koşullar altında, inşaatı, montajı ve test edilmesi ile ilgili olarak gerekli her türlü malzeme ve ekipman, sözleşme'de aksi belirtilmedikçe mülkiyeti kendinde kalmak üzere yüklenici tarafından sağlanacaktır.
- 7.1.7** Yüklenici tarafından Türkiye'de yerli piyasadan temin edilmiş veya EÜAŞ adına ithal edilmemiş olan malzemeden artanlar, sözleşme'de aksi belirtilmedikçe İş'in bitiminde yüklenici tarafından işyeri'nden götürülebilir.
- 7.1.8** Bu madde sözleşmeye dahil edilmemiştir.
- 7.1.9** Yüklenici, işyeri faaliyetleri için gerekli olan elektrik enerjisi, ve haberleşme imkanlarını, ilgili mercilerle temas kurarak temin edecek ve bu İş için gerekli dağıtım projesini hazırlayarak ilgili mercilerden onay aldıktan sonra söz konusu sistemleri bedeli kendisine ait olmak üzere gerçekleştirecektir. Ofis ve kamplar için tüketilen elektrik enerjisi bedeli yüklenici kapsamındadır ve geçerli satış fiyatı üzerinden yüklenici tarafından yetkili mercilere ödenecektir. İmalat ve Montaj için kullanılacak enerji bedelsiz olarak ENKA'nın saha panolarından yükleniciye verilecektir.
- 7.1.10** Yüklenici'nin kendisi için gerekli olan haberleşme cihazlarının temini ve haberleşme harcamaları yüklenici kapsamındadır.
- 7.1.11** İşler'in yapılması için gerekli olan her türlü geçici servis yollarının yapımı ve bakım harcamaları yüklenici kapsamındadır.
- 7.1.12.** Yüklenici yukarıdaki ayrıntıları göz önüne alarak yüklendiği işler için, sözleşme Madde 10 ve 12'de belirtilen bedeller dışında herhangi bir bedel isteğinde bulunmayacaktır.

**7.1.13.** Yüklenici 1475 sayılı İş Kanunu gereği işyeri'nde İşyeri Sağlık Birimlerini oluşturmak zorundadır. ENKA tarafından temin edilecek işyeri Hekimi, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri, ve/veya Teknisyeni, Hemşire gibi personele ait her türlü giderleri ile ilaç giderleri yüklenici'nin her ayki kendi personel sayısı ile oransal olarak hesap edilip tutarı o ayki hakedişinden kesilecektir.

**7.2.** Yedek Parça Temini işbu sözleşme kapsamına dahil edilmemiştir.

**7.3** Tank İmalat ve Montaj işler'i

4x360 MW AEB TERMİK Santral Tankları İmalat ve MONTAJ işleri yüklenici tarafından gerçekleştirilecektir. Bu sözleşme'de belirtilen şartlara uygun olarak; İş'in planlanması, yüklenici tarafından temin edilecek teçhizat'ın işyeri testleri dahil olmak üzere, yukarıda belirtilen faaliyetlerin tümünden yüklenici sorumludur.

**7.4** Yüklenici'nin işyeri Personeli

**7.4.1** Yüklenici yeteri kadar tecrübe sahibi, akıcı İngilizce ve Türkçe'ye vakıf kalifiye eleman temin edecektir.

**7.4.2** Yüklenici'nin işyeri'ne tayin edeceği elemanlar, ENKA ve EÜAŞ'ın elemanları ile yakın ve pürüzsüz bir işbirliği yaparak İş'in en verimli bir şekilde yapılması, İş programına uygun olarak ilerlemesi, ENKA ve EÜAŞ'ın masraflarının asgari seviyede kalması, emniyet gereklerinin ve sürekliliğinin sağlanması, yükümlülük ve garantilerin yerine getirilmesi yönünde çalışma yapacaktır.

**7.4.3** Yüklenici'nin işyeri elemanlarından bir mühendis, şantiye şefi tayin edilecek ve yüklenici'nin sorumlu temsilcisi olacaktır. yüklenici'nin yokluğu sırasında kendi adına bu yetkileri kullanacak bir vekili olacaktır. yüklenici'nin Şantiye Şefi, işyeri'nde yürütülecek işler ile ilgili olarak yüklenici'nin işyeri personeline talimat verme yetkisine sahip olacaktır.

**7.4.4** Yüklenici, elemanlarının hareketlerinden ve elemanlarının kusurları neticesinde meydana gelen bütün noksanlardan, gecikmelerden, hasardan ve diğer anlaşmazlıklardan tamamen sorumlu olacaktır.

- 7.4.5** Yüklenici'nin elemanlarından birisinin herhangi bir şekilde gerek- lere uymaması veya ENKA ve/veya EÜAŞ ile istendiği şekilde iş- birliği yapmaması durumunda, ENKA bu elemanı reddetmek yetki- sine sahip olup, yüklenici de bu elemanını değiştirmek mecburi- yetindedir.
- 7.5** Yüklenici'nin Sosyal Sigorta ve Vergi Stopajları yönünden mükellefiyetleri
- 7.5.1** Yüklenici, yerli ve yabancı nezaretçi ve uzman personel dahil, iş- yeri'ne göndereceği personelini, ENKA tarafından Sosyal Sigorta Kurumu'nda (SSK) ve Bölge Çalışma Müdürlüğü'nde açılacak işyeri sicil numaralarına sigortalı işe ilk giriş ve tekrar giriş bil- dirge ve bildirimleri ile kayıt ettirecektir. Bu mercilere mezkur İş- çiler'in dosya kayıtlarının yapıldığını, bu belgelerin birer kopya- larını vererek, sözleşme yürürlüğe girdikten sonraki 10 (on) takvim günü içerisinde ENKA'ya belgeleyecektir. yüklenici ayrıca, işye- rinde çalıştırdığı bütün İşçiler'in SSK ve Bölge Çalışma tescil işlemlerini, işyeri'nde çalışmaya başladıkları tarihte ikmal ederek, 10 (on ) takvim günü içerisinde SSK sicil numaralarını içeren bir listeyi de ENKA'nın işyeri'ndeki Personel Şefliğine vermekle yükümlüdür.
- 7.5.2** Yüklenici, aylık sigorta bildirgeleri ile 4 (dört) aylık sigorta dönem bordroları arasında tam mutabakat sağlayıp, kanuni sürelerinde ENKA'nın SSK Müdürlüğü'ndeki tescilli işyeri No.su'ndan bu bildirge ve dönem bordrolarını verip ve primlerini de işçi ve iş- veren katkıları ile birlikte kanuni sürelerinde ödemesine müteakip, bu belgelerin birer kopyalarını ödemelerin yapıldığı tarihi izleyen 5 (beş) takvim günü içerisinde ENKA'nın işyeri'ndeki Personel Şefliğine vermekle yükümlüdür.
- 7.5.3** İşe giriş bildirgeleri ile aylık sigorta bildirge ve 4 (dört) aylık si- gorta dönem bordrolarının kanuni süreleri içerisinde SSK'nın ilgili ünitesine, ENKA'nın işyeri sicil No.sundan tanzim edilip kanuni

sürelerde verilmemesi ve/veya primlerin sürelerinde yatırılmaması neticesinde idarece verilecek cezalardan ENKA ve/veya EÜAŞ'a herhangi bir yükümlülük asla düşmeyecektir. Keza, Bölge Çalışma'ya verilmesi gereken belgelerin zamanında verilmemesi neticesinde ilgili idarece verilecek cezalardan da asla ENKA ve/veya EÜAŞ'ın herhangi bir yükümlülüğü söz konusu olmayacaktır.

**7.5.4** Yüklenici bu ödemeleri hiç yapmadığı veya yasal sürelerinde yapmadığı ve kanunlar icabı bu ödemeleri ENKA'nın yapması zarureti doğduğu takdirde, bu ödeme tutarları ve kanuni ceza tutarları, yüklenici'nin hakedişlerinden veya gerektiğinde teminatlarından derhal kesilecektir.

**7.5.5.** Yüklenici, İşçiler'ine, hakettikleri ücreti müteakip ayın 5. (beşinci) gününe kadar ödeyecek ve bu ödemeyi yaptığını ENKA'ya belgeleyecektir. Yüklenici İşçiler'ine ödediği ücretlerin gerçek miktarlarını bordroya işleyerek bir kopyasını her ayın ilk haftasında ENKA'nın işyeri'ndeki Personel Şefliğine vermekle yükümlüdür. yüklenici, cari aya ilişkin vergi stopajlarına ait tahakkuk fişi ve ödemeye ait vezne makbuzunun bir kopyasını, ödemenin yapıldığı tarihi izleyen 5 (beş) gün içerisinde ENKA'nın işyeri'ndeki Personel Şefliğine vermekle yükümlüdür.

**7.5.6** Yüklenici, 08.09.1999 tarih 4447 sayılı (Sosyal Güvenlik Reformu Yasası)yasa gereğince 01. 06.2000 tarihinde yürürlüğe giren işsizlik sigortası kesintilerini (%2 işçiden %3 işverenden )Aylık sigorta primleri bildirgesinde beyan ederek kanuni süresi içinde tahakkukunu yaptırarak, tahakkuk fişinin kopyasını aylık bildirme ile birlikte 5 (beş)gün içerisinde ENKA'nın işyeri'ndeki Personel Şefliğine vermekle yükümlüdür.

**7.5.7.** Sürelerinde verilmeyen bildirimler ve sürelerinde yatırılmayan İşsizlik Sigortası Primleri tutarlarının ceza ve gecikme zamlarından ENKA ve/veya EÜAŞ' a herhangi bir yükümlülük düşmeyecek , şayet tahakkuk eden bir ceza ve gecikme zammı sözkonusu olur ise

yüklenici'nin hakedişlerinden veya teminatlarından derhal kesilecektir.

- 7.5.8.** Yüklenici'nin 1475 sayılı İş Kanunu'nun 24 ve 25'inci Maddeleri'ne göre sakat ve eski hükümlü çalıştırma yükümlülüğünden ve yine İş Kanunu'nun 13 ve 14'üncü Maddeleri'ne göre ihbar ve kıdem tazminatlarından ve İş Kanunu, SSK Kanunu ve diğer kanunların ilgili maddelerinde belirtilen işçi çalıştırmakla ilgili yükümlülüklerinden dolayı ENKA ve/veya EÜAŞ'ın asla herhangi bir yükümlülüğü söz konusu olmayacaktır.
- 7.5.9.** Yüklenici, SSK'ya vermiş olduğu belgeler, ödediği primler ve stopaj vergileriyle ilgili olarak tutmuş olduğu kanuni defter ve kayıtlarının da istenmesi halinde, bunları Sosyal Sigortalar Kurumunun müfettişlerine ve Vergi İdaresi'nin yetkili kontrolörlerine göstermekle yükümlüdür. Bu defter ve kayıtları 10 (on) yıl süreyle saklamak zorundadır.
- 7.5.10.** Yüklenici, eskale edilmiş sözleşme Bedeli üzerinden ilgili mevzuatın gerektirdiği ölçüde ve SSK Primleri için, kanuni ölçümleme yoluyla tespit edilecek ENKA'nın yükümlü olduğu oranda, SSK Primi tahakkuk ettirecek ve ödeyecektir. (yüklenici'nin SSK maaş aylık hakediş tutarının % 6,75'inden az olamaz, yüklenici eğer bu değeri sağlayamazsa, ödeyeceği SSK Primi yüklenicinin işyerinde istihdam ettiği elemanlarının bordrolarının toplamının %9'undan az olamaz.) yüklenici, Kesin Kabul'de bu konudaki yükümlülüğünü yerine getirdiğini ispat edemezse, eksik kalan kısım teminatından kesilecektir.
- 7.5.11.** Yüklenici bu sözleşme kapsamında çalıştırdığı elemanlarından Maaş ,SSK İşsizlik Sigortası Fon Kesintisi ve Vergi mevzuat hükümleri dahilinde sorumludur. Bir önceki aya ait tüm bordro ve diğer makbuzlar istenildiği taktirde ENKA'ya her ay verecektir.
- 7.6.** Yüklenici'nin işler'in Yapımında Kullanacağı Betonları belirlenmiş Alt-yüklenici'den Temin Etme Zorunluluğu:

Bu madde sözleşmeye dahil edilmemiştir.

- 7.7. Aynı işyeri'nde ENKA ve/veya Diğer Alt-yüklenicileri Tarafından Yapılacak Diğer İşler Yüklenici, işyeri'nde ENKA ve/veya ENKA'nın diğer Alt-yüklenici'leri tarafından yapılacak diğer işlerin, sözleşme Süresi içinde, ana sözleşme'de belirtilen "Ayrıntılı İş Programı"na uygun olarak yapılabileceğini, bunlara müsaade edeceğini ve bunlarla ilgili olarak gerekli tüm tedbirleri alarak koordinasyonu sağlayacağını peşinen kabul eder.

**EK 6**

**ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.'NİN  
İNSAN KAYNAKLARINI BULMA VE SEÇME  
AÇISINDAN İNCELENMESİ KONUSUNDA  
YÖNELTİLEN SORULAR**

ENKA İnşaat ve Sanayii A.Ş. Hakkında Tanıtıcı Bilgi ve Görüşme Soruları

- Enka İnşaat ne zaman kuruldu?
- Enka İnşaat kimler tarafından ne şekilde kuruldu?
- Enka İnşaatın holdingleşme süreci nasıl olmuştur?
- Enka Grubu Şirketleri nelerdir?
- Enka Grubu Şirketlerini tanıtır mısınız?
- Enka İnşaatın yaptığı önemli işler nelerdir?
- Enka İnşaat Organizasyon şeması nasıldır? Açıklar mısınız?
- Enka İnşaat İnsan Kaynakları Organizasyonu nasıldır? Açıklar mısınız?

Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme Süreci Hakkında Görüşme Soruları

- Enka İnşaat da İnsan Kaynakları yönetimi nasıl yapılmaktadır?
- Enka İnşaat personel dosyaları tutulmakta mı?
- Enka, İnşaat da çalışma esasları nelerdir?
- Enka inşaat kalite belgesi almış mıdır? Ne zaman?
- Enka İnşaat ersonelin iş akdi nasıl feshediliyor?
- Enka İnşaat da personel izinleri ve ücretleri nasıl değerlendiriliyor?
- Enka İnşaat da genel olarak insan kaynaklarının yapısı nasıldır?
- Enka İnşaat da personel ihtiyacı nasıl tespit ediliyor?
- Enka İnşaat da personel bulma işlemleri nelerdir?
- Enka İnşaatda personel seçme süreci nasıldır?

- Enka İnşaat da başvurular nasıl ve ne şekilde yapılıyor?
- Enka İnşaat da Ön Kabul Mülakat nasıl yapılıyor?
- Enka inşaat da sınavla işe alma yapılıyor mu?
- Enka İnşaat da seçim görüşmesi yapılıyor mu?
- Enka İnşaat da referansların kontrolü ne şekilde yapılmaktadır?
- Enka inşaat da sağlık kontrolü yapılmakta mı, sağlık raporu isteniyor mu?
- Enka İnşaat da işe başlama ve sevk işleri nasıl yapılmaktadır?
- Enka inşaatın insan kaynakları yönetimi ve personel bulma ve seçme işlemlerinden memnun musunuz?

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Ankara: PEGEM, 1994.
- Akal, Zuhâl, Eke, Nilgün ve Aksoy, Serap. **Türk İnşaat ve Konut Sektörünün Güncel Sorunları**, Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, 292, 1983.
- Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dördüncü Basım. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2001.
- Armstrong, M., **Human Resource Management: Strategy and Action**, Kogan Page Limited, London, 1993.
- Aydemir, Nilgün. **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜSİAD, İstanbul, Kasım 1995.
- Barutçugil, İsmet Sabit. **İnşaat Yönetimi**. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1986.
- Benligiray, Yılmaz. **İhtisas Muhasebeleri**. Eskişehir, 1996.
- . **İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Muhasebe Sistemi**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:241/161, 1981.
- Bigat, Ercüment. **Yapı İşletmesi**. İstanbul: Kipuş Yayıncılık, 1980.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi, Yayın No: 670, Erzurum, 1990.
- Bozgeyik, Eyüp ve Çetiner, Mehmet. **Büro Şantiye İşlemleri**. Gaziantep, 1993.
- Bozkurt, H.C., **Yüklenici İnşaat Firmalarında İşgücü Yönetimi Enformasyon Sistemi Tasarımı**, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- Canman, A.D., **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1993.

- . **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995.
- Erden, Selman Aziz. **İnşaat Taahhüt İşleri ve Muhasebesi**. İkinci Basım, Isparta, 1997.
- Genya, Yılmaz. **Yapı İşleri Tatbikatı**. Yedinci Basım, Ankara, 1991.
- Gök, Yaşar. **Yapı İşleri ve Hakediş Uygulaması**. Ankara: 2000.
- Güneş, Hurşit. **Türkiye'de İnşaat Sektörünün Yapısı ve İstanbul Müteahhitlerinin Sorunları**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1990-23, 1990.
- Gürer, Canan Çetin. **Personel Seçiminde Görüşme**. İstanbul: 1990.
- Hesapçıoğlu, Muhsin. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**. İstanbul: 1994.
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İkinci basım. İstanbul: ALFA Basım Yayım, 1996.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar A.C., Özçelik, O., Dünder G. ve Uluhan, R., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- Kızılot, Şükrü. **İnşaat Muhasebesi Vergilendirilmesi ve Mevzuatı**. Yedinci Basım, Ankara.
- Langford, D., Hancock, M.R., Fellows, R. and Gale, A.W., **Human Resources Management in Construction**, Longman Group Limited, England, 1995.
- Palmer, Margaret ve Winters, Kenneth T. **İnsan Kaynakları**, İstanbul: Rota Yayınevi, I. baskı, 1993.
- Pancarçı, Ali ve Öcal, M.Emin. **Yapı İşletmesi ve Maloluş Hesapları**. Dördüncü Basım, Birsan Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. İkinci Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1984.
- Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İkinci Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1978.
- Türkoğlu, Yekta, Sakı, Turhan ve Egemen, Ercan. **İhale Hukuk ve İnşaat İşleri**.

Uyargil, Cavide (Haz.). **Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1995-1996 Türkiye Raporu**. İstanbul: İnsan Kaynakları Danışmanlığı, 1996.

Yagın, Cahit. **Karayolları Mühendisliği Ekonomisi**. Ankara: Bayındırlık Bakanlığı Karayolları Genel Müdürlüğü Yayın No: 215,1974.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayın No: 246, B.4, İstanbul, 1991.

—————. **Bakım Hizmetlerinde Çalışan Sanat Sınıfı Personelin Tespitine Ait Esaslar**. Ankara: 1990.

### **DERGİLER**

Ataselim Birsu, Nazmiye. "Bina Yapım Yönetimi", **Dönem Araştırması**, İstanbul, 1997.

Aydın, Cahide ve Burkut, Kuddisi. "Yapım Evresindeki Kontrollük Görevleri", **Dönem Araştırması**, İstanbul: 1997.

Çetin, Müjgan. "İnsanın Artan Önemi", **Bilim ve Teknik Dergisi**, Tübitak Yayınları, Sayı: 342, Mayıs 1996.

Ersoy, Uğur. "Mühendisliğin Dünü, Bugünü ve Yarını Bir İrdeleme", **İzmir İnşaat Mühendisleri Odası Yayını**, Şubat 1998.

Güneş, Erkan. "Yapım Sonrası Evresindeki Malsahibi, Yüklenici, Kontrolör Görevleri", **Dönem Araştırması**, İstanbul: 1997.

Kadıoğlu, Mustafa. "Mühendislerin Ücret ve İstihdamı Sorunları Ağırlaşıyor", **Türk Müh. ve Mimar Odaları Birliği Yayını**, Şubat 1997.

Kayahan, Olcay. "Türk İnşaat Sektöründeki Ana Yüklenici Firmalarda Taşeron Yönetimi Kavramının İncelenmesi", **Şantiye Yönetim Dersi Projesi**, İstanbul: 1997.

Muncuhan, Coşkun. "Şantiye Yönetiminde İnsan Faktörü", **İzmir İnşaat Müh. Odası Yayını**, Ekim 1996.

Oyal, Aslı ve Artun, Balca. "Yapım Öncesi Kontrolörlük", **Dönem Araştırması**, İstanbul: 1992.

Şencan, İbrahim. "Makro Ekonomi ve İnşaat Sektörü", **İnteş İşveren Dergisi**, Sayı: 64, Mart-Nisan 2001.