

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİYİM ENDÜSTRİSİ VE GİYİM SANATLARI EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
GİYİM SANATLARI EĞİTİMİ BÖLÜMÜ

GİYSİ TASARIMI AŞAMALARININ İNCELENMESİ
VE HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDEKİ
TASARIMCI PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Yurdagül MURATOĞLU

HAZIRLAYAN
Aysun MOLLA

KONYA / 2007

ÖNSÖZ

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Giyim Endüstrisi Ve Giyim Sanatları Eğitimi Ana Bilim Dalı Giyim Sanatları Eğitimi bölümü yüksek lisans tez çalışması olarak hazırlanan bu araştırma, Konya ili küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerinde çalışan tasarımcıların, tasarım sürecindeki performans değerlendirmeleri ile ilgili uygulamaların incelenmesi amacı ile yapılmıştır.

Araştırma yedi bölümden oluşmaktadır Birinci bölümde, giysi tasarımıyla ilgili kavram ve açıklamalara, ikinci bölümde Hazır Giyim İşletmelerinde giysi tasarımı aşamalarıyla ilgili bilgiler, üçüncü bölümde performans değerlendirme bilgileri, dördüncü bölümde hazır giyim işletmelerinde performans değerlendirmeleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Beşinci bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, sayıltıları, sınırlılıkları, veri toplama teknikleri ve verilerin analizlerinin yöntemlerine ilişkin bilgilere, altıncı bölümde; bulgular ve yorumlara, yedinci bölümde ise araştırma verileri doğrultusunda sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın planlanıp yürütülmesinin her aşamasında büyük bir özveriyle yardım ve desteklerini gördüğüm Prof.Yurdagül Muratoğlu'na ve maddi manevi sonsuz desteklerinden dolayı aileme, kardeşim Esra Molla'ya yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Mayıs 2007

Aysun MOLLA

ÖZET

Bu araştırma; Konya'daki küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin, insan kaynaklarının yönetimin bir dalı olan performans değerlendirme uygulaması hakkındaki görüşlerinin incelenmesini ve işletme bünyelerinde çalışan tasarımcıların tasarım sürecindeki performanslarının değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Araştırmanın evrenini, Konya'daki küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem ise; evrenden seçilen ve evreni temsil eden 30 işletmelerin yöneticileri ve tasarımcılarını oluşturmaktadır.

İşletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin ve tasarımcıların tasarım sürecindeki değerlendirmelerinin incelenmesi için yönetici ve tasarımcılara uygulanan anket formları araştırmacı tarafından önceden randevu alınarak belirlenen uygun zamanlarda işletmelere gidilerek uygulanmıştır. Uygulama sonucunda 30 işletme yöneticisinden ve 30 tasarımcıdan toplanan veriler, SPSS paket programından yararlanılarak bilgisayar ortamında aktarılmış ve gerekli çözümlemeler yapılmıştır.

Elde edilen bulgular; alt problemler doğrultusunda tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

Araştırma yöneticilerin görüşlerine göre işletmelerde uygulanan personel yönetimi ve değerlendirmelerinin insan kaynakları yönetimi kapsamına girdiği ve bu konuda bir departmanın gerekli olduğu bilinmediği, tasarım sürecinde tasarımcının gerekli yeterliliklerinin tam olarak bilinmediği görülmüştür.

Bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetiminde personel değerlendirmenin işletmelerinin verimliliğini artırabilmeleri açısından önemli olduğu sonucuna varılmıştır. İşletmelerin performans değerlendirme yaptıkları ama uygulamalar hakkında yeterince bilgilerinin olmadığı, tasarım sürecindeki aşamaların düzenli olarak uygulanmadığı ve tasarımcıların işletme içindeki görevlerini yeterince yapabildikleri anlaşılmıştır.

ABSTRACT

This study; to aim, to examine of the opinions of managers of establishments the applications a branch performance evaluation of human resources management in small and medium scale ready made clothing establishment located in Konya and to performances evaluations the establishment working designer's in the design process.

The universe of the study to constitute of small and medium scale ready made clothing establishments in Konya the sample of the study is made up of 30 personnel managers and designer's of the establishment, who were chosen from the universe and are able to represent the universe.

The order to gather data to examine the managerial operations of human resources and to performances evaluations designer's in the design process in establishment, a questionnaire form was administered to the managers and designer's by the researcher through to get on appointment the convenient time visiting the establishment. As a result of the application, data gathered managers and designers were analyzed through SPSS 13 package program. Subsequently, data were displayed in tables and interpreted.

To get the finding to display also pictures lower problem in direction.

According to the opinions manager, it was found out that to comprise of human resources management the personal management, still application in the establishment, and this matter are not knowledgeable necessity department, to a full extent necessary features of designer's in design process.

It was deduced that of performance evaluation in the human resources management, which a approach towards management, is important for to increase establishment productivity. Understanding, of managers the establishment were made performance evaluation but they are not knowledgeable to a full extent about application, not application to in order in design process phases and designer's are make a full extent in establishment tasks.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GIYSİ TASARIMI: KAVRAM VE AÇIKLAMALAR

1.1. Giyim.....	3
1.2. Giyimi Etkileyen Etkenler.....	4
1.2.1. Antropolojik Ve Tarihi Gelişim Faktörleri.....	5
1.2.2. Toplum Etkileri.....	6
1.2.3. Psikolojik Etkiler.....	7
1.2.4. Ekonomik Etkiler.....	7
1.2.5. Moda Etkisi.....	8
1.3. Moda.....	9
1.4. Hazır Giyim.....	17

1.5. Hazır Giyim Üretimi.....	18
1.6. Hazır Giyim Gelişimi Ve Türkiye’de Hazır Giyim.....	22
1.7. Tasarım.....	25
1.7.1 Tasarımda Yaratıcılık.....	28
1.7.2. Tasarımda Karmaşıklık.....	29
1.7.3. Tasarımda Uzmanlaşma.....	29
1.7.4. Tasarımda Seçim.....	29
1.8. Giysi Tasarımı.....	30
1.9. Giysi Tasarlama Görüşleri.....	32
1.9.1. Atomist Görüş.....	32
1.9.2. Bütüncü Görüş.....	32
1.10. Giysi Tasarımı Yöntemleri.....	33
1.10.1. Avangarde Tasarım.....	33
1.10.2. Endüstriyel Tasarım.....	34
1.11. Giysi Tasarımını Oluşturan Öge Ve Prensipler.....	36
1.12. Giysi Tasarımcısı.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

HAZIR GIYIM İŞLETMELERİNDE GIYSİ TASARIMI AŞAMALARI

2.1. Giysi Tasarımı Aşamaları.....	43
------------------------------------	----

2.1.1. Tasarım Taslağının Oluşturulması.....	45
2.1.1.1. Kumaş Araştırması.....	46
2.1.1.2. Renk Araştırması.....	46
2.1.1.3. Desen Araştırması.....	48
2.1.1.4. Aksesuar Araştırması.....	48
2.1.2. Analiz.....	49
2.1.3. Model Tasarımı.....	49
2.1.4. Ölçü Formu.....	50
2.1.5. Kalıp Hazırlığı.....	51
2.1.6. Prototip Dikimi.....	52
2.1.6.1. Uni-Chro Analiz Tablosu.....	53
2.1.6.2. Gozinto (montaj) Şeması,.....	54
2.1.6.3. Akış Bütünü Analiz Şeması,.....	54
2.1.6.4. İşlem Akış Basamakları Dizini.....	54
2.1.7. Serileştirme.....	54
2.1.8. Seri Hazırlığı.....	55
2.1.9. Maliyet Hesaplama.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. İnsan Kaynakları.....	57
3.2. İnsan Kaynaklarının Önemi.....	59
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	60
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	61
3.5. Performans Yönetimi.....	62
3.5.1. Temel Sorumluluklar.....	62
3.5.2. Hedefler.....	62
3.5.3. Davranışsal Yeterlilikleri.....	62
3.5.4. İç Müşteri Memnuniyeti.....	62
3.6. Performans Değerlendirme.....	63
3.6.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenme.....	70
3.6.2. Uygun Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi.....	70
3.6.3. Geribildirim Sisteminin Kurulması.....	70
3.6.4. Kurulan Sistemin İzlenmesi.....	70
3.7. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	71
3.8. Performans Değerlendirme Amaçları.....	72
3.9. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar.....	76
3.9.1. Değerlendirmeye Karşıt Fikirler.....	77

3.9.2. Sistemin Tasarım ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar.....	77
3.9.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar.....	77
3.10. Performans Değerlendirme Kriterleri.....	80
3.11. Performans Değerlendirme Teknikleri.....	84
3.11.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	86
3.11.1.1. Sıralama Yöntemi.....	86
3.11.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	86
3.11.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	87
3.11.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalalarının Kullanımı.....	87
3.11.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalalarının Kullanımı.....	87
3.11.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	87
3.12. Performans Değerlendirmenin Faydaları.....	88
3.13. Performans Değerlendirme Sonuçları.....	89
3.14. Performans İyileştirme.....	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4.1. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Değerlendirme.....	96
4.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Önemi.....	98
4.3. Konu İle İlgili Araştırmalar.....	101

4.4. Problem.....	105
4.5. Alt Bölümler.....	105
4.6. Araştırmanın Önemi.....	105
4.7. Tanımlar.....	106

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Yöntemi.....	109
5.2. Evren Ve Örneklem.....	109
5.3. Sayıtlılar.....	109
5.4. Sınırlılıklar.....	110
5.5. Veri Toplama Tekniği.....	110
5.6. Verilerin Analizi.....	111

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

6.1. Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Yönetici Anketi Bulguları ve Yorumları.....	112
6.1.1. Genel Nitelikli Bulguların İncelenmesi.....	112
6.1.2. İşletmeyle İlgili Bulguların İncelenmesi.....	115

6.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaların İncelenmesi.....	117
6.2. Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Tasarımcı Performansı Değerlendirme Bulguları ve Yorumları.....	154
6.2.1. Puanlama Cetveli İncelemesi.....	154
6.2.1.1. Genel Nitelikli Bulguların İncelenmesi.....	154
6.2.1.2. Tasarımcı Performansı İle İlgili Bulguların İncelenmesi.....	158
6.2.2. Karşılaştırma Cetveli İncelemesi.....	171
6.2.2.1. Genel Nitelikli Bulguların İncelenmesi.....	171
6.2.2.2. Tasarımcı Performansı İle İlgili Bulguların İncelenmesi.....	174
6.2.3. Özdeğerlendirme Formu İncelemesi.....	178
6.2.3.1. Genel Nitelikli Bulguların İncelenmesi.....	178
6.2.3.2. Tasarımcı Performansı İle İlgili Bulguların İncelenmesi.....	182

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç.....	193
7.2. Öneriler.....	197
KAYNAKLAR.....	200
EKLER.....	205

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Yöneticilerin Cinsiyetleri - Yaşları Ve Öğrenim Durumlarının İncelenmesi.....	112
2	Yöneticilerin İşletme İçindeki Görevlerinin İncelenmesi.....	114
3	İşletmelerin Hukuki Yapısının İncelenmesi.....	115
4	İşletmelerde Ne Tür Üretim Yapıldığının İncelenmesi.....	116
5	İşletmelerin Bünyelerinde İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmaması Durumunun İncelenmesi.....	117
6	İnsan Kaynakları Departmanı Olmayan İşletmelerde Bu Görevleri Hangi Elemanların Yerine Getirdiklerinin İncelenmesi.....	118
7	İşletmelerde İnsan Kaynakları Konularında Yaşanılan Sorunları Hangi Yolla Çözümlediklerinin İncelenmesi.....	120
8	İşletmelerde Çalışan Eleman Sayısının İncelenmesi.....	121
9	İşletmelerde Çalışan Elemanların Statülerine Ve Görevlerine Göre Dağılımlarının İncelenmesi.....	122
10	İşletmelerin Eleman Alımında Kullandıkları Yöntemlerin İncelenmesi	130
11	İşletmelerde En Çok İhtiyaç Duyulan Elemanların İncelenmesi.....	131
12	İşletmelerin Eleman İhtiyacını Karşılamada Zorlanma Durumlarının İncelenmesi.....	132
13	İşletmelerde Çalışan Elemanların Görevlendirilmesinin İncelenmesi..	133
14	İşletmelerde Oryantasyon Programı Uygulamasının İncelenmesi.....	134
15	İşletmelerin Oryantasyon Uygulamadaki Amaçlarının İncelenmesi...	135

16	İşletmelerin Çalışanların İşten Ayrılmalarını Durumunu Nasıl Önlediklerinin İncelenmesi.....	136
17	İşletmelerde Hizmet İçi İmkanların Olup Olmadığının İncelenmesi....	137
18	İşletmelerin Hizmet İçi Eğitim İmkânlarının İncelenmesi.....	138
19	İşletmelerde İş Analizi Uygulamalarının İncelenmesi.....	139
20	İşletmelerle İş Analizi Görevini Yerine Getiren Elemanların İncelenmesi.....	140
21	İşletmelerde İş Tanımlama Uygulamasının İncelenmesi.....	141
22	İşletmelerde Performans Değerlendirme Uygulamalarının İncelenmesi.....	142
23	İşletmelerin Performans Değerlendirme Yapmalarındaki Amaçların İncelenmesi.....	143
24	İşletmelerde Performans Değerlendirmeleri Yapan Elemanların İncelenmesi.....	144
25	İşletmelerin Performans Değerlendirme Sürecinde Kullandıkları Tekniklerin İncelenmesi.....	145
26	İşletmelerde Çalışanların Performans Değerlendirmeleri Verdikleri Tepkilerin İncelenme.....	146
27	İşletmelerde Performans Değerlendirme Esnasında Elemanlardan Alınan Şikayetlerin İncelenmesi.....	147
28	İşletmelerde İşe Tasarımcı Alırken Aranılan Özelliklerin İncelenmesi.	148
29	İşletmelerde Uygulanana Tasarım Yöntemlerinin İncelenmesi.....	149
30	İşletmelerde Tasarımcıların Tasarım Haricinde Görevlerinin Olup Olmadığının İncelenmesi.....	150

31	İşletmelerde Tasarımcıların Tasarım Haricinde Olan Görevlerinin İncelenmesi.....	151
32	İşletmelerde Çalışan Tasarımcıların Tasarım Sürecinde Yaşadıkları Sorunların İncelenmesi.....	152
33	İşletmelerde Tasarım Sürecinin Verimlileştirilmesi İçin Sağlanan İmkanların İncelenmesi.....	153
34	Tasarımcıların Cinsiyeti, Sigorta Durumları, Unvanı Ve Eğitimlerinin İncelenmesi.....	155
35	Tasarımcıların Müşteri İlişkilerinin İncelenmesi.....	158
36	Tasarımcıların İş Arkadaşlarıyla Olan İlişkilerinin İncelenmesi.....	159
37	Tasarımcıların Tasarım Bilgilerinin İncelenmesi.....	160
38	Tasarımcıların Yaratıcılık – Üretebilme Özelliklerinin İncelenmesi...	161
39	Tasarımcıların Problem Çözmedeki Yeterliliklerinin İncelenmesi.....	162
40	Tasarımcıların Sistem Kullanımı Yeterliliklerinin İncelenmesi.....	163
41	Tasarımcıların Çabukluklarının İncelenmesi.....	164
42	Tasarımcıların Görevlerini Tam Olarak Yerine Getirebilmelerinin İncelenmesi.....	165
43	Tasarımcıların İş Takiplerinin İncelenmesi.....	166
44	Tasarımcıların Düzen Ve Öncelikleri İyi Ayarlamasının İncelenmesi.	167
45	Tasarımcıların Genel Büro Becerilerinin İncelenmesi.....	168
46	Tasarımcıların Diğer Yeterliliklerinin İncelenmesi.....	169
47	Tasarımcıların Değerlendirme Puanlarının İncelenmesi.....	170

48	Tasarımcıların Cinsiyeti, Unvanı, Eğitimleri ve Kıdem Sürelerinin İncelenmesi.....	171
49	Tasarımcıların İş Niteliklerinin İncelenmesi.....	175
50	Tasarımcıların İş Niceliklerinin İncelenmesi.....	176
51	Tasarımcıların İş – Tasarım Bilgilerinin İncelenmesi.....	177
52	Tasarımcıların Mesleki Sorumluluklarının İncelenmesi.....	178
53	Tasarımcıların Cinsiyeti, Unvanı, Eğitimleri ve Kıdem Sürelerinin İncelenmesi.....	179
54	Tasarımcıların Taşıdıkları Sorumlulukların İncelenmesi.....	183
55	Tasarımcıların Taşıdıkları Sorumluluklara Yeterli Bilgi ve Becerilerinin İncelenmesi.....	184
56	Tasarımcıların İş Arkadaşları ve Yöneticilerle İlişkilerinin İncelenmesi.....	185
57	Tasarımcıların İşlerinde Yaşadıkları Problemlerinin İncelenmesi.....	186
58	Tasarımcıların Performans Değerlendirmelerinin İncelenmesi.....	187
59	Tasarımcıların Performanslarının Daha İyi Olması İçin Gerekli Gördüklerinin İncelenmesi.....	188
60	Tasarımcıların Çalışma Ortamlarının İncelenmesi.....	189
61	Tasarımcıların Üretime Etki ve Katkılarının İncelenmesi.....	190
62	Tasarımcıların Mesleki Hedeflerinin İncelenmesi.....	191
63	Tasarımcıların Diğer Değerlendirmelerinin İncelenmesi.....	191

ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1:	Süreç ve Çıktı Performans Ölçümü.....	84

GİRİŞ

İnsan yaşamındaki değişimi açıkça yansıtan moda kavramı, geniş ve kapsamlı bir olguyu ifade ederek “sürekli değişim süreci” olarak kullanılan moda, birçok alanda etkili olmasıyla ülkelerin teknolojik ve sanatsal olarak kalkınma hızını artıran önemli alanlardan biridir. Moda üretimlerinin tasarım aşamasını oluşturan moda tasarımı estetiğin ününe yansımaları sağlamaktadır. Pek çok üretim sektöründe olduğu gibi moda tasarımı, hazır giyim, sipariş giyim, takı, aksesuarların üretim sürecinin aşamaları olarak tasarım, üretim öncesi işlemler, üretim ve bitim işlemleri olarak gruplanmaktadır. Moda ürünün tüketici beğenisine sunulmasında ve ürünün temel özelliklerin oluşturulmasında en önemli bölüm ve sorun tasarımıdır.

Hazır giyim üretim süreci birbirini takip eden çok sayıda ve farklı nitelikteki işlemlerden oluşmakta ve süreç performansının ölçümü daha önceden hazırlanmış ve disipline edilmiş kapsamlı bir performans gerektirdiğinden işletmeler, genellikle değer bazında sonuç performans göstergeleri yoluyla performansları değerlendirmektedir.

Tasarım sürecinin organize edilmesi, uygun çözümler üretebilmesi, araştırmalara dayanması, estetik değerlere önem verilmesi, işlevselliği, özgün ve çağdaş tasarımların yapılması, bu alanda uygulama becerilerine sahip nitelikli elemanlara ihtiyacın olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan tasarımcı yetiştiren eğitim merkezlerinin ve kurumlarının tasarım bilgi ve becerilerinin kazandırma ve edinilen bilgi ve becerileri uygulama imkânı sağlaması açısından önemi büyüktür

Hazır giyim üretimi müşteri istekleri ve memnuniyetini ön plana çıkartan bir üretim ve hizmet anlayışı içine olduğundan performans değerlendirmesinin sadece işletme içerisine değil müşterilere yönelik de olması gerekmektedir

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.

Performans değerlemesi; bir yöneticinin çeşitli ölçüm ve karşılaştırmalarla iş görenin iş davranışını değerlendirildiği, sonuçları kaydedildiği ve iş görene sonuçların iletildiği bir süreçtir. Modern insan kaynakları sistemi dört parçaya ayrılır: insan

kaynaklarının elde edilmesi, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve son olarak ödemelerdir. Performans değerlendirmesi bütün bu dördüyle de ilgilenmekte ve hepsi için geri besleme bilgisi sağlayarak birbiriyle ilişki kurmalarını sağlamaktadır. Performans değerlendirme bir işletmedeki insan kaynakları yönetimi için en önemli ve güçlü araçlardan biri olarak nitelenmektedir.

Tasarım sürecinde, aşamaları gerçekleştiren tasarımcı performansının değerlendirilmesi de insan kaynaklarının çalışma alanına girmektedir. Mevcut iş basamaklarının ve tasarımcı performansının değerlendirilmesi süreç iyileştirilmesi için yapılacak önemli bir aşamadır.

İşin daha iyi yapılması ve müşteri memnuniyetinin artırılmasını önemseyen insan kaynakları için giysi tasarımında da performansın değerlendirilerek süreci daha verimli hale getirmek önemlidir.

Araştırmada hazır giyim işletmelerinde performans değerlendirme uygulamaları ve tasarım süreci aşamalarının analizi yapılarak tasarımcıların performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GIYSİ TASARIMI: KAVRAM VE AÇIKLAMALAR

1.1. Giyim

Giyim, sözlük anlamı olarak giyme biçimi, giyilen şeylerin tümü, giysi, giyecek anlamına gelmektedir. Giyim, aynı zamanda insan vücudunu doğanın etkilerinden koruyan ve estetik görünüm sağlayan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişime bağlı olarak değişebilen, gelişebilen çeşitli giysileri ve bunların kullanım biçimini ifade etmektedir (Çağdaş, 2000). Giyinmeye duyulan gereksinme, ilk çağlarda insanların vücutlarını tabiatın etkilerinden korumak için doğmuş, daha sonraki devirlerde insanların kültür ve uygarlık seviyelerinin gelişmesi, her alanda olduğu gibi giyimde de kendini göstermiştir (Özçelik, 2003).

İnsanoğlu haricindeki hiçbir canlı, ne örtünüyor ne giyniyor ne de sıcak ve soğuktan etkilenecek korunma yoluna gitmiyor. İlk amacı korunmak olan örtünme zamanla amaç değiştirmiştir. Doğadaki güzellikleri kendine taşımak, onlara benzemek, soğuktan ve sıcaktan korunmak istemenin yanında örtünmek, giyinmeye dönüşmüştür. Giyinmek ise doğadan kendini korumanın yanında, sosyal statü, inanış, korku vb. belirleyen kendini ifade ediş şekli haline gelmiştir. Bu durum 17.-18. yüzyılda moda sektörünün kurulması ile ekonomik olgu olana kadar devam ettiğini düşünen İpekçi giyimi, “kesinlikle ve kesinlikle kimin ne olduğunu anlamamız için bir ifade şekli” olarak tanımlamaktadır (İpekçi, 2003).

Giyinmenin doğuşuna bakıldığında, doğal çevrenin koşullarıyla biçimlenmesi olarak karşımıza çıkmasına rağmen toplumsal özellikler tarafından etkilenmiş ve şekil almış olduğundan artık değişmezlik özelliği kazanmıştır. Bu nedenle giysiler; sosyolojik, psikolojik, tarihsel oluşum, coğrafi bölge, ekonomik yapı ve modanın etkisi içinde değerlendirilmektedir (Özçelik, 2003).

Moda; toplum yaşamının değişik alanlarındaki geçici yenilik olarak tanımlanmaktadır. Modanın geçici olması insan zevklerinin, beğenilerinin ve isteklerinin çok çabuk değişebilen olgular olmasından kaynaklanmaktadır.

Moda yaratıcılarının tüketiciye yakınlaşması, istek, ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, öncelik sırasına dikkat etmesi, serbest piyasa içinde dikkat çekici özellik

kazandırması ile çabuk tercih edilecek ürünler üretmesi gibi çeşitli reklam ve satış oyunlarının etkili olması tüketici davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle moda tüketiciden başlayıp tüketiciye dönmektedir (Sever, 1988).

1.2. Giyimi Etkileyen Faktörler

Giysi; bilimsel, teknik, teknolojik ve sanatsal bir bütünlüğün en estetik ve işlevsel ürünüdür.

Giyim tarihine bakıldığında giysi ilk kullanımından bugüne kadar büyük değişiklikler geçirmiştir. İlk çağlarda inançlar, iklim ve toplumdaki sınıf ayrılıkları, ortaçağda savaşlar, göçler ve uluslar arası ticaretler, günümüzde ise turizm ve teknolojik gelişmeler giyimi-modayı etkilemektedir (Kazaz, 2000).

Giyimin insan yaşamında, dünyaya gelişinden başlayıp hayatını idame ettiği her dönemde önemli ve etkin bir yeri vardır. Giyimin şekillenmesine etki eden diğer faktörler; fiziksel, sosyal, kültürel, ekonomik ve tabiat olarak sıralanmaktadır.

Fiziksel faktörleri; yaş ve vücut özellikleri olarak, sosyal ve kültürel faktörleri; çevre, zaman, yer, moda ve meslekler olarak, ekonomik faktörleri; bütçe olarak ve tabiat faktörlerini; iklim, mevsimler olarak özelleştirerek açıklamak mümkündür (Bayraktar, 1966).

İnsanın en yakın çevresi ailesidir. İnsan doğduğunda çevresini, inanışlarını ve hiçbir kuralı bilemez. Her şeyi ilk olarak ailesinden öğrenir ve onların yönlendirmesi ile şekillenir. Daha sonra arkadaş, okul, iş çevresi, bulunduğu şehir vs. giyiminden tut, tüm tutumlarının gelişmesine etki etmektedir. Çevrede sevilme, uyum sağlamak, farklı olmak, dikkat çekmek, toplum kurallarına uymak ve daha birçok özellik insanın giyiminden anlaşılmaktadır. Bunun yanında günün hangi vakitlerinde nasıl giyilmesi gerektiğinin de çok iyi bilinmesi ve hangi ortamda nelerin giyilmesinin uygun olunacağı dikkat edilerek tercih yapılmalıdır. Spor yaparken giyindiğimiz eşofmanı bir akşam yemeğine giderken giymek ters olacaktır. Her geçen gün değişen modaya ayak uydurmak, modayı takip etmek, insanın birebir uygulaması yerine ondan esinlenerek vücudunun özelliğine uygun olarak yakışanı bulması ile mümkün olacaktır. Moda ile birlikte insan mesleki kariyeri toplum içindeki rolleri ve statüsüne göre giyim seçimi yapmaktadır. Herkes içinde asker, denizci kıyafetlerinden ayırt edildiği gibi özel hayatında bu kıyafetler, mesleki ayırım

sağlayan üniforma tipi giyimler tercih edilmemektedir.

İnsanların gereksinimlerini karşılamak için çeşitli kaynakların kullanılmasını inceleyen ekonomi, çok eskilerden günümüze kadar giyimin seçilmesinde ve tercih edilmesinde en önemli etkidir. Başlıca insanların istekleri, beğenileri ile bunların satın alınma gücü ile aralarındaki farkı inceleyen ekonomi, uyumu sağlamaya çalışırken üretimi artırıp maliyeti düşürme veya istekleri azaltma yoluna gitmektedir (Sever, 1988).

İlk insanların doğanın etkilerinden korunmak için hayvan derilerini veya bitkileri kullanarak korumaya çalışması ile ortaya çıkan giyinmenin doğuşunda iklim etkisinin olduğunu görmekteyiz. Günümüzde soğuk-sıcak hava şartları giyinme ile korunmayı gerektirdiği gibi mevsimsel değişime alışma ve uyum sağlama adına giyim tercihleri yapılmaktadır. Yaz mevsiminde güneş ve sıcak etkilerini hafifletecek, kış mevsiminde ise soğuktan, yağıştan koruyacak kıyafetler kullanılmaktadır.

Giyim; toplumsal, psikolojik, ekonomik, antropolojik ve tarih gelişim ile modadan etkilenerek şekillenmektedir.

1.2.1. Antropolojik ve Tarihi Gelişim Faktörleri

İnsan toplu halde yaşarken, toplumun bireyi olarak öğrendiği her şey inanış, düşünceler, sanat ve yaptığı davranışların hepsini kültür kapsamaktadır. Bu nedenle giyinme toplumsal kalıtsal bir olgudur diyebiliriz. Toplumsal kalıtlar, zaman içerisinde toplumda yaşanan değişim ve gelişimle birlikte eski ve yeni arasında bir karışım oluşturarak bunu giyime yansıtmaktadır.

Gelenek ve görenekler bir nesilden diğer nesle geçen sosyal huylardır. Huy ise ahlaki içeriği olan toplumsal alışkanlıklar olarak tanımlanmaktadır. Huylar zaman içerisinde değişerek toplumsal güç ve yasa haline dönüşmüştür. Giyim, dinsel ve cinsel tabulardan, yasaklamalardan etkilenmiş, insanların ahlaki değerlerini yansıtan araç halini almıştır. Değişik toplumsal sınıflar da yasaların önerdiği normlarda giyinmeyi etkilemiştir. II. Dünya savaşında standardizasyon çalışmaları en iyi örnektir. Günümüzde de kamu kuruluşlarında uygulanan kılık-kıyafet yönetmeliğini örnek olarak verilebilir.

Ayrıca giyinme fiziksel çevrelerden de etkilenmektedir. I. Dünya Savaşı'nda Fransa'da savaşın yoğun olduğu yerlerdeki pamuklu ve yünlü kumaş imalatı yapan fabrikalar yağmalanmıştır. Bu nedenle pamuklu ve yünlü imalat yapılamamış ve ipek

böcekçiliğine ağırlık verilmiştir. İpek iç çamaşırı kullanılmasına ve alışkanlık haline gelmesine neden olmuştur.

Günümüzde yapay liflerden dokunan kumaş ve derilerin bulunmasına kadar doğal kaynaklardan yapılan kumaş ve deriler kullanılmaktadır. Günümüzde yapay liflerin kullanılması ve tercih edilmesi daha ekonomik olmasından kaynaklanmaktadır. Örgü işleri, triko ürünler de günümüzde giyimde tercih edilir olmuştur. Bu da ham maddenin, araç ve gereçlerin, teknolojinin giyimi etkilediğini ortaya koymaktadır (Sever, 1988).

1.2.2. Toplum Etkileri

İnsanı, şık giyinmek ve yakışanı giyinmek güzelleştirmektedir. Güzel olmak için yüzün ve vücudun kusursuz olması gerekmemektedir. Herkesin kendine özgü doğal bir güzelliği muhakkak vardır. Önemli olan kendine has güzelliği bulmak ve ortaya çıkarmaktır (Karaman, 1974).

Giysi toplumun bir parçası olan insanın çevresiyle olan iletişimlerini, durumlarını yansıtmaktadır. Kişinin dış görünüşü, giyimi, hal, hareket ve tavırları ilişkili olduğu çevrede kalıcı izler bırakmaktadır. İlk izlenimin çok önemli ve kesin yargı şeklinde uzun süre değişmesi mümkün olmadığı düşünüldüğünde giyinmeye gereken önemin verilmesindeki sebep anlaşılabilir. Birkaç saniyede edinilen ilk izlenim insanın cinsiyeti, yaşı, işi, ulusu ve toplumdaki yeri, rolü gibi birçok özelliği hakkında yargılar verilmesini sağladığı gibi bu yargıların neredeyse tamamı, giyimine bakılarak anlaşılmaktadır. İyi izlenim bırakmak için dış görünüş güzelleştirilmektedir. Bu da iyi ve doğru giyinmekle olmaktadır (Sever, 1988).

Giyim ihtiyacının artmasıyla hazır giyimin bu talebe cevap verilebileceği ortaya konmuştur. Haute Couture koleksiyonları kopya edilerek herkesin alabileceği kadar ucuz ve çok sayıda üretilmiştir.

Bayanların, iş hayatına geçmesi ile toplumdaki statüsü değişmiş ve bu da modayı önemli ölçüde etkilemiştir. İş giysisi olan pantolonu bayanlar da kullanmıştır. Hatta erkek giysi aksesuarı olan kravatı bayanların kullanması toplumda erkek ile aynı statüde olduğunun göstergesidir.

Günümüzde ise üniseks modası ile kadın ve erkek giyimi arasında farklar ortadan kaldırılmıştır (Kazaz, 2000).

1.2.3. Psikolojik Etkiler

Toplumun parçası olan insanın kişisel bir parçası olarak kabul edilen giyinme, insanların başarılarına, başarısızlıklarına, toplumdaki yerine bağlı olduğunu gösteren önemli bir güçtür. Bu güç bireyin iç dünyasını yansıtır, duygularını ifade edebilmesini sağladığı gibi kendine güven duygusunu desteklemede çok önemlidir.

Giyim bireyin dışa vurduğu duygu ve davranışlarının yanında çevresindekilerle olan ilişkilerinde üzerine düşen rol ve statülerini de yansıtmaktadır. Toplumun bireyden beklediği davranışların tümü olarak tanımlanan rol, bireyin ilişkilerindeki yerini gösterir. Statü ise insanın toplumdaki saygınlığıdır. İnsan yaşamı içinde değişik dönemlerde değişik nedenlere bağlı olarak roller değiştirebilmektedir. Roller arası geçişte giyim insana güç vermekte ve yardımcı olabilmektedir (Sever, 1988).

1.2.4. Ekonomik Etkiler

Giyim tarihine baktığımızda, ilk olarak doğadan parçaların doğrudan alınarak örtünmek amacı ile kullanıldığı görülmüştür. Zamanla insan el becerileri ve imkânları arttıkça doğal kaynakları kullanarak giyinmeye başlamıştır. Teknolojinin ilerlemesi maddi imkânların rahatlaması ile giyimde çeşitlilik ve gösterişlilik oluşmuştur.

Toplumların içinde bulunduğu ekonomik yapı yaşamın her alanına yansıdığı gibi giyime de yansımaktadır. Toplum içinde sınıf farklılıklarının belirlenmesinde de ekonomik güç, maddi gelir büyük ölçüde önemli yer tutmaktadır.

Tarihte saray kıyafetlerinin gösterişli ve çok çeşitli olması saray ile halk arasında ekonomik güç farkından kaynaklanmaktadır. Halk için de giyimin, özel gün ve günlük olarak ayrı ayrı tercih edilmesi, maddi imkânın ifadesi olmaktadır.

Tarihte yaşanan savaşlar, fetihler, barışlar ekonominin iyileşmesi veya çökmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu durum giyime doğrudan yansımaktadır. Osmanlı'da İstanbul'un fethi ve Yükselme Dönemine kadar giyimlerde estetik, savaşçı ve Müslüman bir toplumun özelliklerine sahip ihtişam kendini gösteriyorken süsleme aşırı değildi. İstanbul'un fethi ile deniz yolları dünyaya açılmış ve ekonomide önemli boyutta büyüme yaşanmıştır. Bu durum Anadolu'da pamuklu, ipekli, keten ve tiftik dokuma ile giysi üretiminde gelişirken Rumeli'de yünlü dokuma ve imalatı kendini göstermiştir.

1448 – 1512 yıllarında Osmanlı batı kültürüne açılması ile batılılaşma ve bayındırlık faaliyetlerinin arttığı görülmektedir. Bu dönem Osmanlı kıyafetlerinde kadife ve kaliteli yünlü kumaşların yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Kurtuluş Savaşı esnasında Eskişehir Muharebesi'nden sonra, ordunun maddi sıkıntısı nedeniyle asker giyecek, yiyecek sıkıntısı yaşamaktadır. Sakarya Muharebesi'nden önce Atatürk halktan çarık, çorap takviyesine gitmiş ve yiyecek bağışlamalarını istemiştir. Asker üniformaları dahi maddi olanaksızlıktan dolayı halkın giysileri ile tamamlanarak oluşturulmuştur (Gürsoy, 2004).

1960'lı yıllardan sonra bu güne kadar gelirlerde artışlar görülmektedir. Bu artışlar ürünlerin fiyatlarında da görülmektedir. Yüksek gelir düzeylerinin yaşandığı bu dönemlerde giyime yapılan harcamaların toplam harcamalara oranla az olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak günümüzde sade ve kolay giyime yönelim olması, düşük maliyetle elde edilen yapay kumaşların kullanılması ve bu ürünlerin dayanıklı, kolay ve ucuz temizleme imkânlarının olması, boş zamanların değerlendirilmesi adına kendi giyimini dikme olanaklarının oluşması, çocuk ve yaşlı nüfusunun artması ve bu kesim insanların giyimleri için fazla maliyet gerekmemesi, fabrikasyona-hazır giyime-seri üretime geçilmesi olarak sıralanabilmektedir (Sever, 1988).

1.2.5. Moda Etkisi

İnsanların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları ile belirlenen giyinme, modacı ve sanatçıların iş birliğiyle oluşturulan giysilerin örtünme ve korunma ihtiyaçlarının dışına çıkmasıyla sanat niteliği kazanmıştır (Kuru, Çeğindir, 2000).

Moda olgusu kendini göstermek ve hoşla gitmek gibi gereksinimlerin karşılanması amacıyla ortaya çıkmıştır (Kazaz, 2000).

Moda toplum yaşamının değişik alanlarındaki geçici yenilik olarak tanımlanmaktadır. Modanın geçici olması insan zevklerinin, beğenilerinin ve isteklerinin çok çabuk değişebilen olgular olmasından kaynaklanmaktadır. İçinde bulunulan zamanın, dönemin yaşam koşullarından da etkilenen moda, ünlü modacılar ve moda konseyleri tarafından belirlenmekte ve eğilimleri değiştirilmektedir.

Moda değişim içerisinde bazı yenilikler, geniş kitlelerce veya bir toplum tarafından uzun zaman kabul görmüş olabilmektedir. Bu durumda bazı yenilikler gelenekselleşip

nesilden nesle aktarılabilmektedir (Sever, 1988).

Fransa'nın kurucusu olan Franklar, modanın yaratıcısı olarak bilinmektedir. 20.yy'da dünya savaşları giyim modasının gelişmesini engellemiş, savaş bittiğinde giyime olan ihtiyaç artmış, insanlar kalite aramaya başlamıştır. Savaş sonrası ekonomik krizden dolayı az kumaş gerektiren modellere yönelinmiş ve etek boyları kısalmıştır (Kazaz, 2000).

Tüketici davranışları denilen psikolojik olgu, moda yaratıcılarının, tüketiciye yakınlaşması, istek, ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, öncelik sırasına dikkat etmesi, serbest piyasa içinde dikkat çekici özellik kazandırması ile çabuk tercih edilecek ürünler üretmesi gibi çeşitli reklâm ve satış oyunlarının etkili olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle moda tüketiciden başlayıp tüketiciye dönmektedir (Sever, 1988).

1.3. Moda

Moda, Le Petit Robert sözlüğünde “belirli bir toplumda uygun görülen ortak zevkler” olarak tanımlanmaktadır.

Modanın hemen hemen günlük yaşamın her yönünü etkilediğini ileri sürüldüğü gibi soyut ve uygulamalı sanatlar, eğlence, edebiyat, felsefe ve ilim çevrelerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Yorum ve uygulamalara açık olan moda terimi insanların değişiklik arama ve yenilikler ortaya koyma isteği olarak tanımlanabilir.

Moda kelimesi Latince, olayların tarzı ve şekli anlamına gelen “modes” kelimesinden türetilmiştir. Bu nedenle moda sadece giysi kurallarını değil yaşam ve davranış tarzını da giysi ile bütün olarak ele almaktadır (Yanmaz, 1995).

İnsanların düşünce ve davranış biçimlerini yakından etkileyen, olayların tümünü ifade eden moda, toplumun büyük kesiminin kabul ettiği düşünce, davranış vs. biçimlerinin giyime yansımasıdır (Gürsoy, 2004).

Moda, döneme damgasını vuran geçici giyim, kullanım ve davranış bütünlüğünü, yani hayata karşı duruştaki farklılıkların toplamını temsil etmektedir. Aynı zamanda toplumsal tavır, ahlak, din ve bilim dallarındaki anlayış değişimleri olarak bilinmektedir. Bütün bu süreç içinde insan seçimini kaçınılmaz olarak içinde bulunduğu duruma bağlı olarak yapmaktadır.

İnsanın diğer insanlara göre farklı olma isteği, modayı bir olgu olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bu farklı olma isteği, insanı değişiklik yapmaya iten bir güçtür. Varolanı koruyan diğer bir güç ile değişikliği öneren güç arasındaki karşılaşma farklı moda hareketlerini hayata geçirmektedir.

Modanın var olabilmesi için karşıtlıkların bütün olarak değerlendirilmesi şarttır. Moda için gelenek ve ona karşı koyma isteğinin hüzensüz savaş meydanı denilebilir. Paralelinde moda geleneğe karşı kendisini yenilemenin adıdır. Kabul görmüş alışkanlığa dönüşmüş olanın tersine, moda; değişik olanı, acayip olanı, tuhafı, dikkat çekici olanı, yani nasıl olursa olsun farklı olanı kendi içinde toplamaktadır.

İnsanlık tarihinde yeni ortaya konan bir farklılığın, insanlar tarafından taklit edildiği görülmektedir. Herbert Spencer’e göre moda, “bir toplumsal taklit biçimi”dir (Onur, 2004).

Moda, tarihsel devirlere bakıldığında sadece o topluluğun zevklerini değil, kültürel ve politik durumlarını da yansıtmaktadır. Hatta sosyal toplumlarda, modayı kendilerini diğer toplumlardan ayırmak için kullanılmış ve sınıfa, statüye, yaşa ve cinsiyete göre çeşitlilik oluşturulmuştur. Günümüzde farklılığı giysilerin fiyatları, markaları ve kişisel zevkler oluştururken geçmişte yasaklar giyim farklılıklarını oluşturmaktaydı.

Fransız devrimi modaya büyük ölçüde yön vermiştir. Orta sınıf artık modayı kopya eden durumundan modaya yön veren durumuna geçmiştir. Erkekler sade ve işlevsel giyinmeyi tercih ederken kadınlar fiziksel güzelliklerini vurgulamayı amaçlamışlardır.

Bugünün modası için, toplumun bir aynası ve bireyin toplumdaki yerinin en önemli belirleyicilerinden olduğu söylenebilmektedir (Yanmaz, 1995).

Toplum belli şekillerde hareket edilmesini emreder. Yemekten, içmekten konuşma tarzına hatta düşünme şekline kadar her şey toplum tarafından biçimlendirilmiştir. Moda da toplumun insanı şekillendirme araçlarından biridir. Modaya uyarak kendini değiştiren toplumun fertlerinin davranışlarında bir konformizm görülmektedir. Sosyologların “bir örneklik eğilimi” adını verdikleri bu duygu o kadar kuvvetlidir ki, insan modaya uymamış bile olsa sonunda ona uymak zorunda kalır ve bu mağlubiyetten de memnuniyet duyar.

Görüldüğü gibi moda, toplum tarafından düzenlenmiş davranışların özel biçimidir. Sokrates karısı Xanthippe’e “sen, dışarıya etrafı görmek için değil, etraftan görülmek için çıkıyorsun.” demesi insan ruhunun en derin gerçeklerinden birine, kendini beğenmek ve

etrafındakilere beğendirmek ve kendini başkalarından farklı kılmak ihtiyacına dikkati çekmektedir. Bugün moda denilince akla ilk olarak giyim kuşam gelmektedir. Oysa moda insanı genel olarak içine alır ve onun bütününe kapsar. Kravat renginden siyasi düşüncelere, duygulardan davranışlara, kullanılan ev eşyalarından evlere, şehirlere ve bahçelere kazandırılan biçime kadar her şey, modanın etkisi altındadır. Moda her yerde ve her şeyde, görünmeyen ama varolan bir güç gibi kendini hissettirir (Yazan, 1991).

Modayı, “toplumdaki süsleme ve değişiklik ihtiyacından doğan geçici bir yenilik” olarak tanımladığımızda, moda kelimesinin öncelikli olarak giyim ve davranış ile ilgili olduğunu görülmektedir (Onur,2004). Beğenilme, süslenme, yenileşme isteğiyle özleşir ve modanın değişmesine neden olur. Bu değişimde yaşam koşulları çok önemlidir. Giyimde, olduğu gibi ev eşyalarını, otomobili, müziği, davranışları hatta konuşma biçimini, güzel sanatları, edebiyatı, ahlakı, bilim dallarındaki değişimi de içine alır. Bazen gelenek ve görenekleri bile yıkabilir. Bu, değişme isteğinin etkisidir. Zamanla beğenilmez olabilir. Yerini başka şeyler alabilir. Bazen de beğenilenler kalıcı olabilir. Uzun zaman kullanılabilir. Beğenilmeyenler ise, uygulanmadan kaybolurlar ya da ömürleri çok kısa sürebilir (Sezgin, 1991).

Herhangi bir farklılık veya farklı olanı yakalama isteği, o şeyden fayda-yarar sağlanacağı sonucuna götürmez. Farklı olma kavramı, yararlı olanın savunuculuğunu üstlenmez. Geçmişte bazen yarar sağlayan bir farklılığın zaman içinde gelenek içine alındığı, bazen ise tersi bir durumda karşımıza çıktığı görülmektedir. Mesela Çin’de yenilik olarak çıkan keçe terlik, sonra yaygın olarak kullanılarak geleneğe dönüşmüş. Terliklerin ses çıkarmama özelliği ipek böceklerinin tedirgin olup kaçmalarını engelleyerek zarar sağlamış. Ancak bu keçe terliklerin kabul görmesi ve giyim tarzı olarak gelenekselleşme üst düzey kral ve soylular arasında yaygın olarak kullanıldığı söylenemez. Bu nedenle salt yarar sağlama moda kapsamının içine girmenin şartı, girmiş olmanın kanıtı olamaz.

“Salt güzel” kavramı da moda için yetmez. Güzel kavramı, bir doygunluk halidir. Bir sondur. Moda için hep daha ötesinin olması zorunludur. Güzel’ in ise ötesi yoktur. Bu nedenle moda, güzelden beslenemez, sadece “durum”u kullanır. Bu durumda, sürekli yenilenmeye açık, sürekli geçmiş olabilme ihtimalini taşıyan “farklı olma” halidir.

Farklı olmanın da temelinde güzel vardır aslında. Farklılığın farkında olduğunda güzel denilecektir. Bir müddet sonra farklılık toplum tarafından kabul görüp uygulamaya dönüştüğünde durağanlık oluşacak ve yeni farklılıklar arayışı doğacaktır. Güzellik yitirmeye başlandığı bu durumda tekrar farklı olma yöntemleri denemek ve kaybedilen güzelliğe ulaşmak zorunludur. Bu bir döngü olarak böyle devam etmektir (Onur, 2004).

İlkçağlarda insanların vücutlarını doğanın etkilerinden koruma isteği ile giyinme gereksinim olarak kendini göstermiştir. İnsanlarda oluşan daha iyiyi isteme ve dikkat çekme arzusu iyi, güzel giyimi aramaya dönüşmüştür. Daha iyi ve güzeli arama, eskiyen giysiler yerine yenisini temin etmeye değil, farklı olanı arama ve temin etme isteği modayı başlatmıştır.

Modanın genellikle sanayi sonrası çağda kendini gösterdiği sanılsa da aslında örtünme amacından giyinme isteğine geçildiği ilkçağlarda bilinçsiz olarak oluşmaya başlandığı görülmektedir. Modada amaç, tercih edilenin sağladığı yarar değil kısmen de olsa farklı olmasıdır. Korunma, ısınma, çekici ve farklı olma isteğini moda rahatlıkla karşılamaktadır (Altınay, Yüceer, 1992).

İlk insanlardan Havva ve Adem için iki tane incir yaprağı yeterken o dönemin modasının sade ve rahatlığını ifade etmektedir. İlerleyen dönemlerde insanlar karmaşık ve gösterişli giyimlere yönelirken modayı içinden çıkılmaz bir hale dönüştürmüştür. Amaç örtünmekten giyinmeye değişmiş ve başlangıçta modayı insan oluştururken sonunda insan modanın esiri olmuştur. Modada amaç yararlı olmaktan çok farklı olmaktır. Güzeli ve farklı düşüncesi sürekli değişen kavramlar olduğundan yeni şeyler arayışıyla moda sonu olmayan döngü içindedir (Özdoğan, 1995).

Moda kaynaklarının büyük bir bölümünü, giyimi; giyimin büyük bir bölümünü de kadın giyimi konularını içermektedir (Altınay, Yüceer, 1992). Leonardo Da Vinci modanın temelini insanın çılgın yanı olduğunu söylerken Cemil İpekçi de bu çılgın yanı kadının kadın için giyindiğini ifade eden yaklaşımı ile “moda hiçbir zaman erkekten çıkmış bir kavram değil, kadından çıkmış bir kavram. Ayrıca enerjisi çok olan kadınlardan, yani farklı yaratıcı olan kadınlardan çıkmış bir kavram.” olarak dile getirmiştir. Giyinmenin örtünmek için olduğunu, ihtiyaçtan doğduğunu ve bu ihtiyacın doğduğu andan itibaren modanın başladığını söyleyen İpekçi, buna sebep olarak da “Kadının kıskançlığı vardır ve moda böyle başlar” diye eklemiştir. Erkeğin doğada kadına göre daha güçlü ve gösterişli

olduğunu savunan İpekçi, “Bence kadın erkeğe göre o kadar da gösterişli ve güçlü olmadığına farkındaydı. Buna mukabil kadın akıllı bir varlık olduğundan ve kendisinin farklılığına çok daha önce vardığından gösterişliliğini giyinme ve örtünme ile gerçekleştirmiştir.

Üstündeki giysileriyle, takılarıyla, tüyleriyle belki de erkeğin kendisini avlaması için veya adam avladığı şeyi ona getirsin diye kendisini güzel hayvanlara dönüştürmüştür.” diyor. Böylece kadın isteğine diğer kadınlardan farklı ve daha güzel olarak rahatlıkla ulaşabilmektedir. Bu da kadının rakibinin bütün kadınlar olduğunu göstermektedir. Farklılığının izlenmesi kadını fazlasıyla tatmin ederken kıskandırmak ve kıskanılmak bir zorunluluğa dönüşür. Aksi halde kaybeder, hayatta kalamazdı (Onur, 2004).

Moda sadece kadının kıskanılması, örtünmesi, soyunması olarak sınırlanamaz. Günümüzde her alanda modadan söz edilebilmektedir. Barınmadan beslenmeye, edebiyattan şarkılara, otomobilden yaşam tarzına kadar bütün tüketim davranışları modanın damgasını taşımaktadır. Her şeyin ayrı bir modası vardır. Moda görüldüğü gibi geniş bir kavramdır.

Moda toplum yapısının, geleneklerin, olayların aynası olmaktadır. Savaşların, barışların, buluşların sanat olaylarının ve birçok şeyin modayı etkilediği bilinmektedir (Altınay, Yüceer, 1992). Ekonomik gelişmeler, uluslararası yaklaşımlar, sektörde hızlı gelişmeler, iletişim araçları, radyo-televizyon-internet gibi yayın araçları, gazete ve dergiler modayı daima etkilemekte ve insanın yeni bir biçim arayışı içine girmesine yol açmaktadır. Günümüzdeki en etkin yayın araçları olan görsel araçlar televizyon-internet insanlığın yeni buluşlarını yayınlamaktadır. Reklâm programlarının ve tanıtımların yeni üretilen ürünlerin toplumu etkilemesinde payı küçümsenemez. Böylece insanda oluşan yeniyi ulaşma arzusu, yeninin moda olmasına neden olmaktadır (Sezgin, 1991).

Moda gerçek anlamda değişime inanan ve gelişime açık toplumlarda oluşturulur ve etkisi görülür. Geleneksel toplumlarda moda olgusu görülmez. Çünkü geleneksel toplumlarda her şey kuralına ve olması gerekene uygun olmaktadır. Moda ekonomiye ve toplumsal yapıya sıkı sıkıya bağlı ama bir o kadar da hareketli ve değişkendir. Uzun zaman toplumların küçük bir bölümünün, seçkinlerin ilgilendiği moda, toplumların değişime inanmasıyla genel olarak kabul görmeye başlamıştır (Altınay, Yüceer, 1992). Bundan da modanın medeniyet unsurlarından biri olduğu anlaşılmaktadır. Tarım öncesi ve tarım

hayatı yaşayan toplumlar da modadan söz edilemez daha çok örf ve adetlerden söz edilmektedir. Moda, özellikle endüstriyel alanda yaşayan ve kendini gelişime açan toplumların şehirlerinde kabul görmektedir (Yazan, 1991).

“Modayı takip etmek” veya “Modası geçmek” tabirlerinden de anlaşılacağı üzere modanın en büyük ve en önemli özelliği değişken olmasıdır. Bu nedenle yaratıcıları, sürekli yenilikler üretebilen, hiçbir kurala bağlı olmadan hareket eden, alışılmış dışı insanlardır. Üretilen bir yenilik kabul gördükten sonra başka bir yenilik daha sonra başka bir yenilik... Bu süreç bu şekilde devam etmektedir ama zaman zaman geçmişe dönüşlerin de yaşandığı görülmektedir.

Moda, bireyin kendini ilk takdimi ve kartvizitidir. “İnsanlar giysilerine göre karşılanırlar, fikirlerine göre uğurlanırlar.” Sözü bize giysi seçiminin kişiyi ifade ettiğini ve iletişimde verdiği intibahı çok güzel anlatıyor. Doğru seçme, doğru iletişim, iyi intibah demektir. Ortama, davranışa ve konuşmaya uygun düşmeyen giyim tarzı, giysi seçimi, ters tepkiye ve zıt düşünceye sebep oluşturacaktır. Giysi seçimi, giyim tarzına uygun olmalı, her modada farklı tarz edinmektense moda olan ürünler arasında kendi tarzına en yakın olanı alıp uygulamalı ve de kullanmalıdır. Bu da giyim tarzı belirlenmiş ona göre moda takip ediliyor demektir. Moda kültürü ve görgüsü de bu şekilde ifade edilmektedir (Altınay, Yüceer, 1992).

Sosyolojik açıdan kıyafet ve moda konusuna hangi düzeyde ilgi gösterildiğine bakıldığında insanların, giysilerini kullanarak insanlara kendileri hakkında bir şeyler anlattığı ve kolektif düzeyde simgesel olarak onları, belli statü iddialarının geçerli olduğu dünyada yerlerine yerleştirdiği ve hayat tarzına ilişkin belli bağlantılar kurduğu görülmektedir (Davis, 1997).

Moda insanın kendi için yakışanı tercih etmesidir. İnsanın vücudunu tanıması giyinmek için ilk şarttır. Anatomiye uygun giysi veya giyim tarzı tercihini yapmak veya modanın öngördüğü ürünleri kendisine uygun hale getirerek kullanmak, şıklığı doğuracağı gibi insanın kendi modasını oluşturmasını sağlayacaktır.

Şık olabilmek için sade giyinmek yetmektedir. Ama iddialı giyinmek için modayı çok iyi bilmek ve uyarlamak gerekmektedir. Aksesuar seçimi de en az giysi seçimi kadar şıklığı etkilemektedir. Aşırı aksesuar seçimi giysiye ve tarza uyması aksesuar seçiminde göz önünde bulunması gereken en önemli unsurlardandır (Altınay, Yüceer, 1992).

Genel olarak giyim, özelinde moda toplumun sınıf yapısını, sınıfların birbirinden ayırt edilmesini sağlayan simgesel araçtır. Ekonomik açıdan da önemli bir araç olan moda sayesinde “yukarıdakiler” diye tanımlanan sınıf, giyimin kalitesi ve modaya uygunluğu sayesinde “aşağıdakiler” sınıfından farkları, üstünlükleri, ortaya koymaktadır. Aşağıdakiler yukarıdakilerin modasını kaba bir şekilde olsa dahi taklit eder. Modanın etkisiyle toplumsal formlar, giysi, estetik, kendini ifade etme şekli sürekli bir dönüşüm içine girer. Bu moda dönüşümüne öncelikle üst sınıflarda başlamaktadır. Alt sınıf üst sınıfı taklit ederek aradaki ayırım sınırı aşıp ortadan kaldırılmaya başlar. Üst sınıfta bu moda giyimden vazgeçip yenisini benimser. Artık alt sınıftan ayıran bu yeni değişimdir, yeni tarzdır. Bu durum bu şekilde sürüp gitmektedir (Davis,1997).

Random ve House sözlüğüne göre moda; giysi, etiket, davetler ve diğerlerinin günlük alışkanlık veya stili olarak tanımlanmaktadır. İkinci bir tanımda giyimin, davranışların vb. özellikle seçkin veya seçkin olmak için yapılan bir toplum tarafından geleneksel kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Moda, yalnızca giysi anlamına gelmeyeceği düşünüldüğünde sanat, müzik, tiyatro, edebiyat, yemek, mimari, bahçe bakımı gibi duyarları uyaran her şeyi içine almaktadır. Bu doğrultuda moda yine Random House sözlüğünde, tarz, yol ve herhangi bir şeyin yapısı, formu olarak tanımlanmaktadır.

Tarih sahnelerinde modanın belirli bir çağa ait olan giyim stili olduğu görülmektedir. Giyim alışkanlığı, yaşanan anın havası ile aynı manada kullanılmaktadır. Döneme damgasını vuran yönetim, edebiyat, siyaset, sanat vs. önde gelenleri o dönemin modasında da sorumlu olanlardı. Bu toplumu elit kesimin bir kalıba koymak istediğini göstermektedir.

Günümüzde modanın tanımının değişmesiyle moda her kesime ulaşabilmektedir. Neredeyse asil sınıf yok olmuştur. Giysi alışkanlıklarından veya giyiminden insanların asil sınıftan mı ya da toplumdan mı biri olduğunun ayırımını yapmak imkânsız olmaya başladı. Moda hükmedilemeyen bir güç olarak artık, yeterince maddi gücünüz varsa her şeye sahip olunabilmektedir.

Giysi seçimi, her gün hatta her an giyinmemiz gerçeğinden dolayı özünde öyle olmasa bile kendimize güvenimizi, başkalarının bize bakışını vs. etkileyen yani bizimle ilgili birçok şeyi ifade etmenin veya algılamının bir yolu olarak algılanmaktadır.

Moda için artık yavaş yavaş işler değişmektedir. Moda her geçen yıl bir önceki yıla

oranla daha farklı ve etkili duruma geçmektedir. Moda, belirleyici güçlerin elinden daha çok tasarımcılar, perakendeciler, araçlar ve moda basınının eline geçmektedir. Kitle pazarlaması modayı eline geçirmiş durumdadır. Her şeye tüketici karar vermekte uygun ve pratik olana eğilim yaşanmaktadır. İnsanlar ne istediklerinin farkındalar ve moda yarışından uzaklaşmaktalar. Şık giyinme, rahat giyinmeye dönüşmüştür. Artık giyinmek hayatın öncelik sırasında yer almaktadır (Anonim, 1999).

Moda öyle bir sektördür ki, insana emir verir diyen Cemil İpekçi modanın çok faşist bir olgu olduğunu ve kimsenin kimseye nasıl giyinmesi gerektiğini o sene nasıl olması gerektiğini söylemeye hakkı olmadığını düşündüğünü ekliyor. İpekçiye göre, tasarımcı, bir resim yapar gibi, bir şiir yazar gibi duygu düşüncelerini kumaşlara ve desenlere aktarır ama nasıl olması gerektiği, en iyi en güzel nasıl olunacağını belirtmez. Hazır giyim sektörü ile birlikte insanlara emir veren ifadeler başlamıştır. Sipariş üzerine giyinilirken emirler yoktu. Tasarımcı ile müşteri birebir iletişim içindeydi. Müşteri neyi istiyor veya seviyorsa tasarımcı, terzi onu hissedip giysiye uygulamaktaydı. Bu nedenle şahsiyeti ile giyinen müşterinin 50 ve 60'lı yıllarda kimlikleri daha belirgindi.

İlk tasarımcı olduğunu ama son olmadığını söyleyen Cemil İpekçi, “Bugün kendi şahsım adına mutlu olduğum tek bir şey var, çünkü bildiğiniz gibi, ben otuz üç yıldan beri giyinmenin bir ifade ediş şekli olduğunu söyledim ve ben kendimi ifade ediyorum tasarımla dedim ve bunu da dünyaya pazenle yaptığım elbiseyle ıspatladım. Otuz üç yıl sonra, bu tasdiki almakla bir tek şeyi ıspatlamış olduk, eğer siz kendinizseniz, siz kendinizi ifade ediyorsanız, kendiniz gibi oluyorsanız, dünyada yeriniz var. Ama eğer kopyacılık yapıyorsanız, eğer illaki bir batılı olma savaşı içindeyseniz, kendi geçmişinizi ve kültürünüzü ve kendinizi unutuyorsanız o zaman dünyadaki yeriniz de kopyacılık yeriniz kadar.” diyor (İpekçi, 2003).

Taklitten uzak ama rastlantıya bırakılamayan moda oluşum süreci nitelik ve etkiler çerçevesinde oluşturulmaktadır. Yaratımdan-tüketime hatta demode olmaya kadar giden süreci sprolez icat ve tanıtım, modada öncülük, toplum içinde görünürlüğü artması, toplumsal gruplar içinde ve arasında, uyum, toplumsal doyumlaşma, gerileme ve demode olma olarak önermektedir (Davis,1997).

Moda, günümüzde imajla aynı anlamı ifade etmektedir. Giysi tasarımcıları modaya uygun tasarımlar oluşturup bunları empoze etmeye çalışmak yerine imaj oluşturmaya

çalışmaktalar. Bu anlayış toplumdan kaynaklanmaktadır. İnsanlar artık modayı takip etmek yerine oluşturdukları imajın, tarzın peşinden koşmaktalar. İmajına uygun ürünler aramaktalar. Tercihleri bu yönde ağır basmaktadır. Bu doğrultuda giysi tasarımcıları daha stratejik düşünerek tasarımlarının sezon çalışmalarını modaya uymasının yanında kişinin kendini rahat hissedebileceği imajına uygun yön vermektedir. Tüketicinin modaya uymasını, modayı takip etmesini sağlamak ancak tüketicinin kendi tarzına hitap eden ve rahatlığını sağlayan ürünler üretmekle olabilmektedir.

İmaj, moda olarak tanımlanmakta olup imaj oluşturmak sadece bir giysinin basit taslağının oluşturulmasının ötesinde çok daha karmaşıktır. İmaj oluşturmada uzmanlar ordusunun yani pazar araştırmalarının, makyaj uzmanlarının, fotoğrafçıların, kuaförlerin, sanat direktörlerinin, tasarımcı-stilistlerin, promosyon reklamlarının ve tüketiciye sunulan yerlerin havasının etkisi çok büyüktür. Bütün bunların yanında tüketicinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde çok yönlü olması gerekmektedir.

Sonuç olarak modayla ilgili söylenebilecek şey geçmişten günümüze çok fazla bir değişikliğin olduğudur. Yaratıcılığın tek başına yetmediği bir sektör olan moda, gerçekliği, esnekliği ve değişken-rekabetçi bir dünyaya hitap edebilmesi için yeterli kaynaklara sahip olması ile varlık gösterebilmektedir (Anonim, 1999).

1.4. Hazır Giyim

Standart ölçülere göre seri olarak giysi üretimine hazır giyim denir. Konfeksiyon ise giysilerin, tekstil mamulü ev eşyalarının fabrikasyon olarak üretimi anlamına gelmekle birlikte hazır giyim konfeksiyonun sadece bir bölümünü oluşturmaktadır.

Tüketicinin giysi ihtiyacı hazır giyim (konfeksiyon) ve buna oranla daha çok işçilik isteyen haute-couture çalışmaları olmak üzere iki şekilde karşılanmaktadır.

İşçiliğin kaliteli olduğu Haute-Couture, el dikişi, ısmarlama ve sipariş yolu ile provalı olarak hazırlanır. Moda evlerinde, terzihanelerde ve butiklerde çok sayıda model hazırlanırken, serileme hiç olmaz veya çok az yapılmaktadır. Genellikle özel sipariş üzerine çalışılmaktadır.

Hazır giyim (konfeksiyon), istatistik verilerle elde edilen ortalama ölçüler esas alınarak seri halde yani çok sayıda üretilen ve alıcının ölçülerine göre satılan giyim eşyalarının tümünü içine almaktadır. Hazır giyim moda eğilimlerini üzerinde taşıyan ucuz

ve kolay bir giyim şeklidir. Model bulma, kumaş seçme, giysiyi kime ve nasıl diktireceğine karar verme problemlerini yaşamaksızın beğendiği giysiyi üretimini beklemeden hemen giyme zevki ve rahatlığı yaşatmaktadır. Çalışan kesime ekonomik kazanç ve kolaylık sağlayan, evrensel ve toplumsal bir giyim tarzı olmakla birlikte günlük yaşantıyı olumlu etkilemektedir (Muratoğlu, Şener, 2002).

Hazır giyim üretimi çeşitli aşamaları kapsayan temel işlemler ve bu işlemlerin uygulanmasında kullanılan teknoloji, malzeme, makine, araç ve gereçlerden oluşmaktadır.

Hazır giyim üretiminin temel aşamaları:

- Tasarım
- Kalıp Çizimi
- Kesim
- Dikim
- Kalite Kontrol
- Ütü
- Paketlemedir (Bilki, Kıygır, 2005).

1.5. Hazır Giyim Üretimi

Tasarımcılar, 2. Dünya savaşından sonra görülen ekonomik kriz, nüfus artışı ve insanların çalışma hayatına katılmasıyla pahalı ve satışı zor modellerden ziyade kullanışlı ve ucuz giysiler üretmeye yönelmişlerdir. Standart beden ölçüleri oluşturulup giysi kalıpları hazırlanarak zaman, para ve emekten tasarruf amacıyla fabrikasyon üretime geçilmiştir.

Hazır Giyim üretiminde sürekli değişkenlik gösteren tüketicinin zevkine, günün ihtiyaçlarına hitap edilebilmesi için aktif ve etkili bir pazarlama ağı gerekmektedir. Ürünün satılabilmesi için sözselsel olarak anlatılmasından ziyade görsel olarak hitap edilebilmesi gerekmektedir. Tüketici almak istediği ürünü öncelikle görmek ister. Bu nedenle tasarımcılar ve hazırlanan koleksiyonlar önem kazanmaktadır.

Hazır Giyim sektöründe firmalar fason üretici olmak veya kendi koleksiyonunu hazırlayıp kendi ürünlerini satmak adına iki yöntemde üretim yapabilmekteler. Fason üretim hammadde ve emeğin ucuz olmasından dolayı tercih edilmekle birlikte alıcı firma siparişlerinin azaltılması veya daha ucuz üretim kaynaklarına yönelme büyük tehlike oluşturmaktadır.

Hazır Giyim sektöründe bütün bu ihtimaller göz önünde tutularak en akıllıca yöntem, fason üretim beraberinde kendi koleksiyonlarının hazırlanması ve pazarlaması yapılarak kendilerini ve devamlılıklarını güvence altına almaları olacaktır (Özdoğan, 1994).

Hazır giyim sektöründe giysi üretiminde,

— Giysi tasarım çalışmalarının tanımlanması (model tasarımı, kalıp tasarımı, süreç planlaması, üretim),

— Çalışma sorumlularının belirlenmesi,

— Giysi tasarımını kimin yapacağını belirlenmesi,

— Yapılan çalışmalarla ilgili doğrulanma sisteminin saptanması.

— Gerekli olan ortam, makine, donanım ve parasal kaynakların belirlenmesi ve temini,

— Bu çalışmalara katkısı olabilecek kişi ya da kişilerin belirlenmesi aşamaları gerçekleştirilmektedir (Çakar, Kışioğlu, Bayraktar, 2003).

Hazır giyim- konfeksiyon atölyelerinin veya fabrikanın bölümleri;

1- Pazarlama,

2- Hammadde deposu,

3- Modelhane,

4- Planlama,

5- Kesim,

6- Tasnif,

7- İmalat: Atölye,

a) Bant çalışması,

b) Parça başı çalışma olarak sıralanabilir (Muratoğlu, Şener, 2002).

Hazır giyim üretimi ülkemiz de yaygın olarak,

—Örme hazır giyim,

— Dokuma hazır giyim olmak üzere iki alanda yapılmaktadır. Söz konusu giyim eşyalarının üretim süreçleri arasındaki farklardan dolayı ayırımı gidilmiştir. Bu farklar, dokuma hazır giyim ürünlerinin çok çeşitlilik taşıması ve bu ürünler için ayrı üretim sistemlerinin gerekmesi, örme giyim üretiminde düz örme, yuvarlak örme gibi kısıtlı sistemlerle uygulanabilmesi, dokuma hazır giyim üretimi tela, fermuar, astar, gibi yan sanayilere bağlı yapılması, örme giyim üretiminde yan sanayiye çok az gereksinim duymasıdır (Bilki, Kıygır, 2005).

Örme hazır giyim yani trikotaj, bugün tekstil sanayi içinde önemli boyutlara ulaşmıştır. Hızla gelişmekte olan tekstil teknolojileri, triko giyimlerine büyük ölçüde incelik, zarafet ve beğeni kazandırmaktadır. Triko (örgü, jarse ve penye) kumaşlar bugün iç giyim, dış giyim, üst giyim, dekorasyon, endüstri ve tıp gibi birçok alanlarda kullanılmaktadır. Örme kumaşlar karakteristik yapıları nedeniyle dokuma kumaşlardan farklı özellikler taşımaktadırlar. Örme kumaşların yüksek elastikiyeti, nem çekmeleri, hava geçirgenliği, hacimli ve az buruşur olmaları dokuma kumaşlarda bulunmayan önemli üstünlükleridir.

Teknolojik gelişmelerin, makineleşmenin en fazla olduğu içinde bulunduğumuz çağda hemen her işte makine yardımına gereksinim duyulmakta, bütün işler makinelerle yapılmaktadır. İlk çağlardan bu yana insanın önemli bir ihtiyacı olan, tek tek el ile göz nuru dökerek örülüp dikilerek elde edilen giyimler teknolojik gelişmenin ileri olduğu günümüzde yerini dev makineler sayesinde birçok giysinin hep birden kesilip dikilmesine yani seri üretime bırakmaktadır. Bu nedenle örme hazır giyim sanayii de dokuma hazır giyim sanayii gibi günden güne gelişerek bilgisayarlarla donatılmaktadır.

İpliklerin birbirleriyle ve bir ipliğin belli bir yöne ilmeklenmesi (dolanması) suretiyle yüzeyler meydana gelir. Bu yüzeylerin elde edilmesi işine ÖRMECİLİK veya TRİKOTAJCILIK adı verilir.

Örme giyim sanayinin bir alanı olan trikotaj; fanila, jarse, dantel, tül, çorap vb. gibi giysi üretim faaliyetlerini kapsamaktadır. Çile ve bobin halindeki ipliğin, giyim eşyası ve parçalar, şeklinde örülüp, dikilerek veya kumaş halinde örülüp, kesilip, dikilerek, elde edilmektedir.

Triko: Elde ya da makinede çeşitli ipliklerle örülerek elde edilen bir tür dokumadır.

Bu dokumalardan ölçüyle veya kalıp kullanarak kesilmek suretiyle triko giyimler elde edilmektedir. Günümüzde giyim anlayışında triko giyimler, kumaştan dikilerek elde edilen giyimler kadar önemli bir yere sahiptir. Triko giyimleri sadece üst giyim olarak düşünülmemektedir. İç giyim olarak ve üst giyimi tamamlayan bazı aksesuarlarda kullanılabilmektedir. Atkı, bere, eldiven, bant, kemer, çanta aksesuarların bir kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca triko ürünler dekoratif ev eşyası olarak da kullanılabilmektedir (Güner, Tansoy, 1990).

Hazır giyim üretimi yapan işletmeler büyüklükleri açısından, atölyeler, küçük ve orta işletmeler ve fabrikasyon üretimi yapan ölçekli işletmeler olarak üç grupta toplanmaktadır. Atölyeler, çoğunlukta sipariş üzerine üretim yapmakta ve sayıları oldukça fazladır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, atölyelerden daha büyük olmakta ve kendi satışları için üretim yaptıkları gibi ihracatçı firmalar için de fason üretim yapmaktadırlar. Fabrikasyon üretim yapan işletmeler ise belli merkezlerde kurulmuş büyük ölçekte işletmelerdir. Üretimlerini sadece kendileri için yapmaktadırlar (Kılınç, 2001).

1.6. Hazır Giyim Gelişimi Ve Türkiye’de Hazır Giyim

İnsan hayatında çok önemli bir yeri olan giyim önceleri sadece bir meslek dalı iken günümüzde bir sektör haline dönüşmüştür. Değişen ve gelişen teknoloji giyimin sektöre dönüşmesinde en büyük etmenlerdendir. İlk olarak 1750 yılında alman asıllı Charles F. Weisenthal tarafından dikiş makinesi icat edilmiştir. İlk dikiş makinesinde, ortası delik iki ucu sivri olan makine iğnesi kullanılırken Thomas Saint 1790 yılında ucu çengelli makine iğnesini geliştirmiş ve ilk zincir işi yapan tahtadan dikiş makinesini yapmıştır. Masuralı ilk dikiş makinesi ise 1845 yılında Elias Howe tarafından geliştirilmiştir. Asıl manada giysi

dikiminin el işi olmaktan kurtulması Isaac M.Singer tarafından geliştirilen dikiş makinesi ile olmuştur.

Hazır giyim sanayinin oluşması ve sürekli genişleyen bir pazara sahip olması; toplumların şehirleşme hızlılığı, kadınların çalışma hayatına hızla girmeleri, ısmarlama dikim ücretlerinin artması, günümüz insanının giysi ihtiyaçlarını diktirmek veya dikmek için gerekli zamanının olmaması gibi unsurlardan etkilenmiştir (Bilki, Kıygır, 2005).

Hazır giyim üretiminin tarihi süreç içerisinde 1. Dünya Savaşı sırasında askeri giysilere olan talebin artması ortaya çıkmaya başlamıştır. Dünyada yaşanan ekonomik ve sosyal değişmelerle doğru orantılı olarak serbest ticaret olgusunun gelişmesi, dünya ticaretinin başlaması, hazır giyim ticaretini canlandırmıştır.

Tekstil sanayinin en son halkasını oluşturan hazır giyim sektörü hem yarattığı katma değer ve geniş istihdam olanakları, hem de ticaret içindeki hızla büyüyen payı nedeni ile ulusal ekonomi içinde önemli bir konuma sahiptir (Şimşek, 2005).

Gelişmekte olan her ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de tekstil sanayi, buna bağlı olarak da hazır giyim ve konfeksiyon sektörü ilk kurulan endüstri kollarından birisidir (Vural, Çoruh, 2003).

Hazır giyim üretimi ile

- Kumaşın daha verimli ve ekonomik kullanılmakta,
- Çalışanların seri çalışması sonucu zamandan kazanılmakta,
- Aynı modelden çok miktarda elde edilebilmekte,
- Ürünler makineleşme sonucu kısa zamanda ve ucuza mal edilmektedir (Bilki, Kıygır, 2005).

Hazır Giyim Endüstrisi tasarım yoğun ve ürün çeşidi bol bir yapıya sahip olduğundan pazarlar, küreselleşme ile birlikte sektörde içinde yer alan tüm firmalar tarafından paylaşılacak durumundadır. Bu nedenle aynı hedef kitleye hitap eden ve benzer özellikteki birçok firma birbiri ile rekabet içerisinde. Bu rekabet ortamında firmaya artı kazandıran, ürün çeşitliliği ve özgün tasarımlar olmaktadır. Tüketici için giysinin ucuz olmasının yanında, farklı tasarlanmış, istediğinde ulaşabildiği, kaliteli, hem modaya uygun,

hem de ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilen özelliklere sahip olması tercih edilebilirliğini artırmaktadır.

Tekstil sanayi Türkiye’de Türklerin Anadolu topraklarına girmeleri ve pamuk dokumaları ile eski bir geçmişe sahip olmasının yanında hazır giyime sanayine girmeleri çok yenidir. 1960’lı yılların sonunda birebir yapılan üretim terzilikten atölyeler oluşturularak birden fazla seri üretime geçilmiştir (Kılınç, 2001).

Hazır giyime talebin çoğalmasıyla 1970’li yıllarda fabrikasyon üretimi yapan işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır. Çoğunlukla işletmeler büyük kentler ve çevrelerinde yoğunlaşmıştır. İlk olarak sadece klasik ürün çalışan fabrikaların ürünlerinde çeşitlilik görülmüştür. İşletmelerin çoğunluğu ihracata yönelik olarak kurulmuşlar fakat ihracatta yaşanan problemler nedeni ile iç piyasaya da yönelmişlerdir. Son yıllarda büyük boyutlu hazır giyim işletmelerinin dahi dünyadaki genel eğilime paralel olarak uluslar arası çeşitli firmalar için fason imalat yaptıkları görülmektedir (Şimşek, 2005).

Tasarımın ücret, kar, performans, orijinallik, görünüm, güvenilirlik, kullanışlılık gibi fiyatı olmayan faktörleri, satış noktası sunumu, paketlemesi, bakım, üretim ve teslimat zamanı gibi hizmet faktörleri veya anlam ifade eden ürün değerlerini ilgilendiren rekabet gücü üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bu yolla rekabet, fiyatı olmayan ürün faktörlerinin oluşturulmasına ve iyileştirilmesine değer kazandırmaktadır (Mozota, 2005).

Türk hazır giyim sanayi rekabetçi yapısı ve yenileşmeye açık bünyesiyle Türkiye’nin uluslar arası pazardaki güvencesi durumundadır (Kılınç, 2001). Hazır Giyim alanında Türkiye’nin en önemli rakipleri, özellikle düşük ihracat firmalarına sahip Uzakdoğu ülkeleridir. Özellikle, bu sektörde dünyanın en büyük ihracatçı, olan Çin, önemli bir rakip olmakla birlikte, en önemli pazarımız olan AB 'ye uzak olması ve 2005 yılına kadar bu pazarda kotaya tabi olması Türkiye için büyük bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Özellikle 2005 yılından sonra kotaların kalkmasıyla dünya pazarlarında rekabet arttığından Türkiye’nin kalite, teknolojik altyapı ve tasarım alanlarında üstünlük sağlaması gerekmektedir (Vural, Çoruh, 2003).

Dünya hazır giyim pazarında Türk hazır giyim işletmelerinin üretim süreçleri, kaynaklar ve girdiler açısından en önemli rekabet unsurları;

- Hızlı tedarik

- Pazar ihtiyaçlarına göre esneklik
- Pazara devamlı yeni ürünler sunabilme
- Kaliteli rn
- Teknik bilgi
- Eğitimli işgücü
- Teknoloji kullanımı
- Üstün tasarım, üretim ve dağıtım servisi olarak sıralanabilmektedir (şener, 2005).

Hedef kitlenin istek ve beğenileri, teknoloji, yasal düzenlemeler ve benzeri birçok nedenden dolayı, rekabet küresel bir kapsam kazanmıştır. Küresel rekabet ortamında yer alabilmek, yeni teknolojiyi takip etmek ve kullanmak zorunlu hale getirmiştir (Vural, Çoruh, 2003).

Hazır giyim ürünlerinde rekabet gücünü belirleyen temel faktörler "kalite, moda, fiyattır". rnlerin pazarlayabilirliğinin artması ve piyasada başarılı olması ancak bu üç faktörün bir arada bulunmasıyla sağlanabilmektedir. Üretici firmalar bu talepleri, kendi üretimleri, yabancı üretim ve fason üretimle sağladıkları dengeyle çözmeye çalışmışlardır.

Moda bir etkidir; bir değişme isteği ya da zorunluluğudur. Moda, medeniyetin en önemli unsurlarından biri olarak algılandığından ancak endüstriyel aşamaya gelmiş olan toplumlarda görülmekte, anlaşılmakta ve gelişmişlik düzeyine paralel olarak da yaratılmaktadır.

Modayı doğuran temel dinamik; insanların yenilikçi yapısı, yeni formlar oluşturma tutkusudur. İnsanın doğasında yenilik arayışı kadar, varolanı koruma güdüsü de bulunduğundan dolayı birbirini dengelemektedir.

Günümüzde giyim sektörünü en önemli boyutta yönlendiren moda eğilimleridir. Hazır giyim ürününü, sürekli değişen moda eğilimleri içinde şekillenmesi ve tüketicisi ihtiyaçlarına cevap verebilmesi tasarım, desen, renk gibi özellikleri bir arada bulundurması ile mümkün olacaktır (Vural, Çoruh, 2003).

1.7. Tasarım

Tasarım, Latince “ignore” kökünden işaret etmek, belirtmek, planlamak, resmetmek, bir model veya şekil olarak kurmak anlamına gelmektedir. Literatürde, tasarımlama işi, tasarımılanan biçim, dizaynlamak, meydana getirilecek bir ürünün çizimi, kalıbını ve planını yaparak geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Şener, 2004). Tasavvur, tasarımlama işi olan tasarım, daha önce algılanmış olan nesne veya olayın bilinçte meydana getirdiği oluşumdur.

Bir ürünü ortaya koymak adına düşünsel veya uygulamalı çalışmalar süreci olan tasarım, yapılması düşünülen şey, olması veya yapılması istenen şeyin zihinde aldığı biçim olarak da tanımlanabilmektedir (Bilgen, 1993). Tasarımda, bu tanımlamalardan yola çıkarak öncelikle bir temanın olması, ana fikri benimsemesi, bir plan dâhilinde oluşturulması ve planın denetimi ve geliştirme çalışmaları yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan tasarımın hareket noktası, piyasa olmalı ve tasarlanan ürün işlevsel, özgün olmalıdır (Vural, Çoruh, 2003).

Tasarım sözcük olarak pratik yaşamda teorik yaşamın en üst basamaklarına kadar uzanabilen bir kullanım alanına sahiptir. Üretilecek ürünün gerçekleştirilmesi sırasında yönlendirici olarak kullanılan proje, çizim, maket vs.lerin tümü tasarımdır. Tasarım asıl manada, bir sorunun çözümü için bir plan, fikir ve yaratmadır. Tasarıma bu alanda sanatçı özelliği taşıması gerçeğine karşılık sanatçıdan özgürlüğünün kısıtlanması ile farklılık göstermektedir. Tasarımcı ürünlerinde, üreticinin ve tüketicinin kendisinden beklentilerine cevap vermek ve isteklerine göre şekillendirmek durumundadır (Alparslan, 2003).

Tasarım/dizayn =amaç+çizim

Bu eşitlik tasarımın çözümleme ve yaratımı aşamasında amaç plan ya da hedef gerektirdiğini ve oluşum aşamasında ise fikri biçimlendirmek için çizim, model veya eskiz gerektirdiğini ifade etmektedir (Mozota, 2005).

Tasarım belirli bir amaç doğrultusunda yürütülen yaratıcı bir eylemdir. Sanatçı kişiliğiyle tasarımcı; duygu, düşünce ve hayal gücünü çizgiler, renkler gibi fiziki olgulara aktararak ürünü meydana getirir. Tüm bunları kendi amaçları doğrultusunda organize edebilmelidir.

Ürün tasarımında:

- Kullanılan araç ve gereçlerin olanakları
- Bu araç ve gereçlerin işlere uyarlanması için kullanılan yöntemler,
- Parçaların bütün içinde yan yana geliş biçimi
- Ürün tüketiciler üzerindeki estetik etkileri göz önünde bulundurulur.

Tasarım, ürünün strüktürü, kullanım biçimi ve dış görünümü göz önünde tutularak yapılırken bu niteliklerin verimli, kaliteli bir üretim ve satış için gerekli koşullara uygunluğu sağlanmaktadır.

Tasarım; tüm sanat dallarında, nokta, biçim, çizgi, açık-koyu, ışık-gölge, renk (renklerin uyumu ve özellikleri) öğelerinden oluşmaktadır (Alparslan, 2003)

Tasarım olayı ürüne dayalı olarak belirli bir özellik kazanmaktadır. Makine çağı ürün özelliklerinde benzerliği ve değişmezliği ortaya koymuştur. Bu nedenle değişken olan tüketici beğenisine cevap verebilecek düzeyde üretim, tasarım yapma başarısına sahip tasarımcılara ihtiyaç duymak tadır (Bilgen, 1993).

Nazan Ölçer, tasarımı bir bilim olarak değerlendirmenin yanında mobilyadan ev aletlerine, otomobilden bütün teknoloji ürünlerine kadar her şeye verdiği biçimlere modanın da kayıtsız kalamayacağını belirtmektedir (Anonim, 2004).

Tasarımda öncelikle fonksiyonellik çok önemli olmaktadır. Daha sonra kullanışlı olması, ergonomik olması ve özgün olması gerekmektedir. Tasarımlar markalaşabilir, yeni bir kimlik kazandırabilir (Akman, 2004).

Üretim başarısı, üretim miktarı, üretim maliyeti ve üretim kalitesine göre değerlendirilmektedir. Dinamik özelliği olan ve tüketicinin ihtiyacına göre şekillenen kalitenin D.Garvin'e göre sekiz boyutundan biri olan uygunluk, ürünün tasarımdaki özelliklerine ve önceden belirlenmiş standartlarına uygunluğunu ifade etmektedir.

Ürün kalitesi, tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesi olarak 3 ana faktörlerden oluşturulmaktadır. Tasarım kalitesi, müşteri ve piyasa araştırmaları ile başlar. Müşterinin memnuniyetinin sağlanmasında gerekli kriterler belirlenir. Model tanımlaması,

teknik ve tasarım çizimleri, iş süreci, malzemeler ve kalite özellikleri ve yönergeleri bu aşamada belirlenir. Uygunluk kalitesi ise tüm tasarım aşamasında belirlenen özelliklere üretim esnasında uyma derecesidir. Üretim elemanlarının belirlenen kalite özelliklerinden haberdar edilmesi ve uygulamadaki paralellik uygunluk kalitesini sağlayacaktır. Pazardaki müşteri araştırmaları yani satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve müşterinin tercih sebepleri performans kalitesini oluşturmaktadır (Muratoğlu, Kılınç, 2004).

Tasarımcılar yenilikçi olmak zorundadır. Klasik düşüncede çok fazla tasarımcı farklılığı olan ürünler ortaya çıkaramaz. Araştırmacı, meraklı ve hayal gücü geniş olması gerekmektedir. İyi bir tasarımcı, tasarlamadan ziyade tasarlanacak malzemeleri, üretim aşamalarını ve tekniklerini iyi bilmelidir ki tasarımda uygulama esnasında olabilecek değişim ve rötuşlara imkân vermesin (Akman, 2004).

Moda, kendi iniş ve çıkışlarıyla kendi içinde sirkülasyonu olan ama sadece giysi için kullanılmayan konuşma, davranış, mekân vs. içinde kullanılabilen bir konudur. Tasarıma kendini mümkün olabildiğince kavram ve şekillerle anlatır ve yaşam anlayışını yaptığı tasarımlarında ifade eder. Modacı, günün trendine, dünya sokak kültürüne yakın ve önde giden şeylerin arkasına takılarak topluma yön verir. Bütün bu görüşleri ile tasarımcı Özlem Süer giysi tasarımını modanın önünde tanımlamaktadır.

Bilim, teknoloji sanat ve değerlerin geliştiği günümüzde üretim faktörü, ülkelerin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınma çabalarında önemli bir yerde bulunmaktadır. Rekabet gücünü ve satış şansını artıran nitelikli olması yanında tasarımında önemli etkisinin olduğunu göstermektedir. Ürünün kullanışlı ve teknolojik olmasının yanında özgün, çağdaş ve günün şartlarına uygun olarak üretilmesi için tasarımcılara gerek duyulmuştur (Bilgen, 2004).

Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler tasarım süreçlerini iyileştirme adına tüketici beklentilerine cevap vermek adına ürünün pazara ulaşma süresini kısaltmalı, ürün maliyetini düşürmeli, süre ürün, kalite ve çeşitliliğini artırmalıdır. Bu beklentilerden en önemlisi pazara ulaşma süresinin azaltılmasıdır. Pazara ilk çıkan ürünler, rakipleri pazara gelene kadar daha yüksek kar marjlarından yararlanacaktır. Bu faktörler hem gelire hem de karlılığa olumlu yönde etki etmektedir (Şener, 2005).

Tasarım, bilim olarak ele alındığında Moda tasarımı da bu kavramın içine girmektedir. İnsan yaşamındaki değişimi açıkça yansıtan moda kavramı, geniş ve kapsamlı

bir olguyu ifade ederek “sürekli değişim süreci” olarak kullanılan moda, birçok alanda etkili olmasıyla ülkelerin teknolojik ve sanatsal olarak kalkınma hızını artıran önemli alanlardan biridir. Moda üretimlerinin tasarım aşamasını oluşturan moda tasarımı estetiğin ününe yansımaları sağlamaktadır. Pek çok üretim sektöründe olduğu gibi moda tasarımı, hazır giyim, sipariş giyim, takı, aksesuarların üretim sürecinin aşamaları olarak tasarım, üretim öncesi işlemler, üretim ve bitim işlemleri olarak gruplanmaktadır. Moda ürünün tüketici beğenisine sunulmasında ve ürünün temel özelliklerin oluşturulmasında en önemli bölüm ve sorun tasarımıdır.

Tasarım sürecinin organize edilmesi, uygun çözümler üretebilmesi, araştırmalara dayanması, estetik değerlere önem verilmesi, işlevselliği, özgün ve çağdaş tasarımların yapılması, bu alanda uygulama becerilerine sahip nitelikli elemanlara ihtiyacın olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan tasarımcı yetiştiren eğitim merkezlerinin ve kurumlarının tasarım bilgi ve becerilerinin kazandırma ve edinilen bilgi ve becerileri uygulama imkânı sağlaması açısından önemi büyüktür (Bilgen,2 2004).

Tasarım süreci dört temel özelliği olan bir süreçtir.

1.7.1. Tasarımda yaratıcılık; daha önceden olmayan bir şeyin yaratılmasını gerektirir.

1.7.2. Tasarımda karmaşıklık; çok sayıda parametre ve değişken üzerindeki kararları kapsar.

1.7.3. Tasarımda uzmanlaşma; maliyet ve verimlilik, estetik ve kullanım kolaylığı, malzeme ve uzun ömürlülük gibi çatışan koşulları dengelemeyi gerektirir.

1.7.4. Tasarımda seçim; sorunun temel konseptinden en ufak renk veya biçim detayına kadar birçok çözüm arasından seçim yapmayı gerektirir.

Tasarım süreci temel olarak deneyseldir. Ancak tamamıyla konsepte dayalı değildir. Eskizler, çizimler, kurallar ve modeller üretilir bu bağlamda tasarımcıların kuralcı bir mesleği vardır denilebilir (Mozota, 2005).

Tasarımda, ürün tasarımı, ürünün kalitesini ve verimliliğini etkileyen bir faaliyetler uyulması gereken ilkelerdir. Kalite ve verimlilikte düşüşler yaşanmaması için, tasarımda uyulması gereken belli başlı ilkeler vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

— Tasarlanan ürünün kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine uygun olmasının yanında üretim açısından da elverişli olmasına özen gösterilmelidir. Üretim açısından elverişli olmayan ürün tasarımı, üretim maliyetlerinin yükselmesine, kullanımda sorunlar yaşanmasına neden olabilecek ve kaliteyi etkileyebilecektir.

— Tasarlanan her modelin ve kullanılan materyallerin birbirleriyle uyumuna dikkat edilmelidir.

— Tasarlanan bir ürünü oluşturan parça sayısının olabildiğince az olmasına çalışılmalıdır. Parça sayısının azaltılması, üretimin kolaylaşmasını, maliyetlerin düşmesini, güvenilirliğinin artmasını sağlamaktadır.

— Ürün ne şekilde ve amaçla kullanılacağını tüketici tarafından rahatlıkla anlaşılabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

— Tasarımda basitlikten giderek uzaklaşmaktadır. Bazı ürünler, müşterinin ihtiyaç duymadığı ilave özelliklere sahip olarak ya da ürünün sunduğu özelliklerden sadece bazılarının tüketici tarafından kullanıldığı durumlar yaşanmaktadır. Bu nedenle, tüketici için alternatifi olan ürünler daha çok cazip geldiğinden ihtiyaç ve isteğe göre seçim yapabilme imkânı sağlanmalıdır.

— Tüketicinin aradığı özellikleri düşük maliyetle ürünün bünyesinde toplayabilmek, kullanım kolaylığı sağlayan bir tasarıma ulaşabilmek ve bu şekilde maliyetlerin düşürülmesi üründen sağlanacak karlılığın artırılmasında etkili olabilecektir.

— Ürünün temizlenmesi ve bakımda kolaylık sağlayacak şekilde tasarlanmasına özen gösterilmelidir (Vural, Çoruh, 2003).

Tasarımın etkisinin görülebilmesi için işletmeye kademeli olarak, tayin edilen sorumlu yoluyla bilinçli olarak sokulmalıdır. Tasarımın faydasının tüm işletme çalışanları tarafından anlaşılması için en iyi yol tek proje olarak tasarıma başlanması ve zamanla ardı ardına gelen projelerle kademeli olarak üretime geçilmesidir. İşletme içinde kıdemli ya da deneyimli bir eleman tasarımı yönetebilmesi, stratejik özelliklerinin gösterilmesi ve işletmeyle bütünleşmesi için görevlendirilmelidir. Tasarım üretimin her aşamasını ilgilendirdiğinden tasarım yöneticisinin üst yönetim ve çalışılan her bölüm sorumlularıyla bilgi alış verişinin ve iletişiminin iyi oluşturulması gerekmektedir (Mozota, 2005).

1.8. Giysi Tasarımı

Tasarım kalite demektir. Tasarımcılar, tasarımlarının değerini sanatı endüstri ile sağlayacaklardır. Hem el yapımı ürünleri hem de iyi tasarımları yaşadığımız zamana göre süslemeli veya işlevsel özellik kazandırmalıdır. Tasarımın her ne kadar büyük yenilikler yaratılmasa da öncü bir ruhu vardır. Tasarımcı ilerleyen teknolojileri kullanarak öngördüğü ihtiyaçları kısıtlamalarla yeni çözümler yaratmaktadır. Bu nedenle tasarımcı organizasyondaki değişim yönetiminin partneridir. Tasarımcılar çok küçük boyutta da olsa tasarımları aracılığıyla çevrelerini değiştirmek isterler.

Tasarım mesleği misyoner veya vizyoner yönü beğenilsin veya beğenilmesin tüketiciye zorladığı doğrudur. Fikirleri öncelikle yavaş yavaş seçkin kesimlerin referans çerçevesinde herkesin malı olma yoluna çıkarak, sınırları aşmaktadır. Tasarımcı mesleği içinde bulunduğumuz zamanın havasını daha iyi yakaladığından dolayı işletmeler tasarımcılara yönelmişlerdir. Tasarım modern zamanların kültürel bir barometresi olarak ürünlerle yeni ortaya çıkan değerleri ve tüketicilerin isteklerini yansıtmaktadır (Mozota, 2005).

Kendi ürünlerini kendileri tasarlayıp kendi markaları ile pazarlayan firmaların esas amaçları, hedef kitlelerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünleri üretebilmek, pazar paylarını korumak ve büyütebilmek için ürettikleri üzerinden bir kâr sağlamak olmalıdır.

Moda; renk, desen ve dokuların belirlenmesinden liflerin üretilmesine, iplik ve kumaşa dönüştürülmesine ve hazır giyim firmalarında üretilmesine, hem dönüştürülmesine ve hazır giyim firmalarında üretilmesine, hem ticaretle hem de tüketici tarafından kabul görmesine kadar tüm aşamalardan oluşan bir süreci içerir.

Giysi Modası, pazarlanan ürünün kalitesi, farklılığı, fiyat durumu ve üretim adedi gibi unsurlar göz önünde bulundurularak Haute Couture, Designer Markaları ve Hazır Giyim olmak üzere 3 ana grupta ele alınmaktadır.

Haute Couture giysiler, kişiye özel dikilen, bir adet dikilen, bir başka benzerinin olmadığı lüks giyim grubuna girmektedir. Fiyat ve hazırlama zamanı unsurlarından ziyade giysinin görünümü, vücuda ve modaya uyumu ön planda tutulan unsurlardandır.

Designer Markaları, bağımsız moda tasarımcıları tarafından üretilen, çok yüksek fiyatlarla satılan, tek kişiye üretmek yerine az miktarda üretilen, malzemelerin seçiminden

modellerin yapılmasına, kesimine kadar her aşaması özenle çalışılan giysi türlerine girmektedir. Koleksiyonların hazırlanıp pazarlanması bağımsız moda tasarımcılarının kendileri tarafından yapılmaktadır.

Hazır giyim ürünleri kendi koleksiyonlarını kendilerinin hazırlayıp, çok miktarlarda üreten ve pazarlayan firmalarını ürettikleri ürünlerdir. Koleksiyon adedi, kalitesi ve fiyatları hitap edilen hedef kitleye göre belirlenmektedir (Mete, 2000).

Tasarımın oluşması için; çizgi, renk, doku, uygulama tasarımın anlatım elemanlarının kullanılması gerekmektedir. Moda tasarımı, ancak bu elemanları kullanarak yeni özgün tasarımlar oluşturma sürecidir (Vural, Çoruh, 2003).

Görsel yanı ağır basan düşünce ve üretme sistemi olan moda tasarımında özgün olarak düşüncenin aktarılabilmesi için kişisel yorum kendine özgü nitelik kazanmalı ve üretim süreçleri göz önünde bulundurulmalıdır (Sayinalp, 1997).

Tasarımcılar, sağlam ve bilimsel bir teknik ve estetik temeli oluşturacak ve çağdaş düşüncüyü özümsemiş teknolojik gelişmeleri dikkate alarak yeni biçim, renk ve dokularla, üretken, özgür, girişimci, yaratıcı, çevresiyle ve kendisiyle barışık bireyler olarak yetiştirilmektedir. Tasarım, genel olarak sanatın elemanları olan çizgi, renk, biçim, form, doku, değer, aralık ve sanatın ilkeleri olan denge, ritim, hareket, zıtlık, bütünlük, vurgu, örneklerin kavranması niteliğindedir.

Tasarım, sanatı değil sanatın prensiplerini amaçlamaktadır (Polat, 2001).

Sanat ve tekniğin ortak çalışması olan giysi tasarımında dikkat edilmesi gereken, sürekli değişmekte olan moda, standart ölçülere uygunluk, tüketici talebine cevap verebilme vs. gibi unsurlardır (Sayinalp, 1997).

1.9. Giysi Tasarlama Görüşleri

Genel tasarım ilkeleri içerisinde giysi tasarımında, atomist görüş ve bütüncü görüş olmak üzere iki farklı tasarlama görüşü vardır.

1.9.1. Atomist Görüş

Bu tasarım görüşünde, tasarım yapan kişiler, bütünün bir parçasının tasarımının yapılmasının o ürün ile ilgili bir fikir verebileceğini ve geneli tanımlamada yeterli

sayılabileceğini savunmaktadırlar. Ancak giysi tasarımında atomist görüş, beklenen düzeyde bir iletişim ve algılamaya ortam hazırlayamamaktadır.

1.9.2. Bütüncü Görüş

Giysi tasarımında çoğunlukla uygulanan tasarım görüşüdür. Giysi tasarımı düşüncenin belli bir amaca yönelik olarak ürüne dönüştürülmesi olduğuna göre, giysinin bir bütün olarak düşünülüp tasarlanması anlayışına hâkimdir. Ürüne dönüşen düşüncenin somutlaştırılmasıdır. Tüketicie ürünün niteliği, fonksiyonelli, üretim teknolojisi ile ilgili mesajlar vermektedir (Çakar, Kişioğlu, Bayraktar, 2003).

Tasarımın etkisinin görülebilmesi için işletmeye kademeli olarak, tayin edilen sorumlu yoluyla bilinçli olarak sokulmalıdır. Tasarımın faydasının tüm işletme çalışanları tarafından anlaşılması için en iyi yol tek proje olarak tasarıma başlanması ve zamanla ardı ardına gelen projelerle kademeli olarak üretime geçilmesidir. İşletme içinde kıdemli ya da deneyimli bir eleman tasarımı yönetebilmesi, stratejik özelliklerinin gösterilmesi ve işletmeyle bütünleşmesi için görevlendirilmelidir. Tasarım üretimin her aşamasını ilgilendirdiğinden tasarım yöneticisinin üst yönetim ve çalışılan her bölüm sorumlularıyla bilgi alış verişinin ve iletişiminin iyi oluşturulması gerekmektedir (Mozota, 2005).

Tasarımcıların düşüncelerini, duygularını, izlenimlerini çizgi ve grafiklerle rahatlıkla ifade edebilmeleri, estetik görüş ve yaratıcılığı kullanabilme yeteneğine sahip elemanlar olması gerekmektedir. Giysi tasarımına özel ilgisi olan, tasarım ve çizim yeteneği olan, yaratıcı, dikkatli, sabırlı, tüketicinin gereksinim ve arzularına cevap verebilen tasarımcılar öncelikli olarak başarılı olabilmektedir.

Giysi tasarımcısı özellikle tasarım sürecini organize edebilmesi görevini üstlenmektedir. Bunun oluşturulması ön araştırmaları yapmak, gerekli malzeme araç-gereçlerin teminini yapmak, sezon eğilimlerini araştırmak, ürünü oluşturmak, üretim hanenin organizasyonunu yaparak çalışmaların plana uygun olarak yürütülmesi ve sonuçlandırılmasını sağlamak görevlerini kapsamaktadır (Bilgen, 2004).

1.10. Giysi Tasarımında Yöntemler

Giysi tasarımında düşünce ile görsel açıklama arasında çok sağlam bir köprünün kurulması önemli olmaktadır. Tüketici estetik ve sanat düzeyi bakımlarından doyurucu, kaliteli ve uygun bir fiyattaki ürünleri tercih etmektedir. Tüketici tercihlerinin karşılanmasında

tasarımcı iki farklı yöntem uygulayabilmektedir. Bunlar; 1. Avangarda tasarım,

2. Endüstriyel tasarım olarak sınıflandırılmaktadır.

1.10.1. Avangarda Tasarım

Bir giysinin ya da koleksiyonun; özel, özgün bir hikâyeye (geçmiş-gelecek), temaya ve belli bir sanat, kültür, ekonomik, sosyal yaşam temeline oturtulması denen bu bakış açısı ile tasarlanmış giysileri üretenlere ki bunlar çoğunlukla sanatçı ruhlu insanlardır; sanat-estetik ağırlıklı, kalite değeri yüksek ürünlere; ekonomik ve sosyal yaşam düzeyleri yüksek gelir gruplarından oluşan pazarlara, fonksiyonel bir AR-GE birimine; yüksek teknolojiyi, sanatsal beceriyi kullanabilen iş gücüne sahiptirler.

Avangarda tasarımda bölgesel ve geçmişte yaşanan kültürlerin, geleceğe yönelik düşüncelerin, ekonomik ve sosyal yaşam tarzlarının etkisi baskın olup üretilen ürünlerinin çeşidi bol sayısı azdır. Hatta çoğu ürünler koleksiyon tarzında olup birer adet üretilmektedir.

1.10.2. Endüstriyel Tasarım

Endüstriyel giysi tasarım yöntemi uluslar arası moda merkezlerinin hazırladıkları "Moda Eğilimleri" (trend) doğrultusunda tasarlanan giysilerden oluşmaktadır

Bir düşüncenin ister atomist, ister bütüncü bakış; ister avangarda ister endüstriyel değerleri içermesinde ve kendine özgü bir yorum kazanmasında tasarım anlatım eleman ve öğelerinin yerinde kullanılması ve amaca en uygun çizimsel çözümlerinin başarılması gereklidir. Bunun için tasarımın ön koşulu anlatım elemanlarının doğru ve yerinde kullanılmasıdır (Çakar, Kişioğlu, Bayraktar, 2003).

İnsan yaşamı ile başlayan maddi kültürün gereksinimlerinden en önemlisi olan giyim, aynı zamanda kişi hakkında dışa mesaj veren kişisel dışa vurum şeklidir. İnsanlar, sosyal değişiklikler, teknolojik gelişmeler, iklim ve giyim amacına göre, mevsimlere göre yenilenerek giyinmektedirler.

Giysi modaları için esin kaynağını, sosyal ve kültür özellikleri yansıtan giysi tarzları ve kültür özellikleri oluşturmaktadır. Çağdaşlaşma ve teknolojinin gelişmesi ile

tasarımın kendini fark ettirdiği günümüzde giysi modalarının oluşturulmasında da “tasarım” önemli bir faktördür.

Giysi üretiminde tasarım araç, giysi ise amaçtır. Fakat birbirinden ayıramayan kavramlardır çünkü giysi tasarımı düşünebilmeyi ve düşünüleni üretmeyi içerir. Giysi tasarımında düşüncenin özgün olarak aktarılabilmesi ve üretim süreçlerinin göz önünde bulundurularak boyut kazanması, benimsenmesi gerekliliği vardır.

Fatoş Altunbay tasarımlarına minimaliz felsefesiyle yaklaşarak teferruattan uzak, gösterişli olabilir ama sade, samimi, yalını yakalamaya çalışmaktadır. Giysi tasarımlarında minimalist yaklaşımda da olduğu gibi model yalnızca kişiye uyum içindedir. Giyside kişilik yoktur, kullanacak olanın kişiliği vardır. Süs abartılı detayları aslında eksikliğin dışa vurumu olarak yorumlamaktadır. Endüstriyel tasarım süreci gibi gördüğü bütün giysi modellerini estetik, kullanışlılık ve ekonomiyle bütünleştirerek ortaya sade, güzel ve kullanışlı, rahat giysilerin çıkmaktadır.

Amaç bedene uyum ve rahatlık, çizgi, model, kısacası giysi bizler için bizim hizmetimizde. Bu nedenle tasarımlarımda fonksiyonellik ön planda ve gereksiz ayrıntılar yoktur.

Tasarlama işinde olduğu gibi giysi tasarımında da en önemli etken “yaratma” ve “yaratıcılık”dır. Yaratma ürünün kullanım yerini, fonksiyonelliğini ve sanatsal öğelerini kapsamaktadır. Yaratıcılık, yaşamın her alanında gerekli olan bir süreçtir. Kişide her ürüne, soruna ve çözümlerine farklı ve kapsamlı bir bakış açısı oluşturarak en uygun olanı seçebilme yeteneğini geliştirir.

Giysi tasarımı; yaratıcılık süreci, örnek ürün hazırlama, üretim ve pazarlama ana süreçlerinden oluşmaktadır.

Giysi tasarımında yaratıcılık sürecinde; insan yaşamı ile giyim arasında ilişki kurma, düşüncede oluşanı dönüştürme, giysi üretimine yönelik becerileri kazanma, ürünün ortaya çıkmasını sağlama, tasarı ile ortaya çıkan ürünün aynı veya en azından yaklaşık özelliklerinin olmasını sağlama gerçekleşmektedir.

Giysi tasarımında yaratıcılık sürecinde ürün ortaya çıkana kadar geçen süre deneysel bir süreç olarak yaratarak, yaparak, tartışarak oluşturulmaktadır.

Yaratıcılığı, hata yapma korkusu, başarısızlık endişesi, eleştiriye karşı olma, tasarımın kabul görmeme kaygısı, gelenekleri bozmama eğilimi, engelleyen ve körelten yaklaşım ve davranışlardır. Bunun yanında hata yapmaktan korkmamak, tüketici taleplerini dikkate almak, bu doğrultuda ürünler tasarlamak, heyecanı ve merakı yitirmeden hep yaşamak, öngörü-sezgi ve hayal gücünü canlı tutmak tasarımda - giysi tasarımında yaratıcılığın gelişmesini sağlayan olumlu davranış ve tutumlardır (Öztürk, 1999). Giysi tasarımında yaratıcı düşünce;

— İnsan yaşamı ile giyinme ilişkisini kurma,

— Sezgiyi yakalama ve ürüne dönüştürme,

— Giysi üretimine yönelik beceri transfer etme,

— Ürünün ortaya çıkmasına kendini adama,

— Tasarımın doğrulanması ilkeleri doğrultusunda gerçekleşmektedir (Çakar, Kışioğlu, Bayraktar, 2003).

Giysi tasarımı, desenden dikime kadar oluşturulan bir sonraki sezonun moda ürünlerinin tüketici beğenisine sunmaktır. Oluşturulan ürün ve modellerde işletme politikası ve toplum isteklerine dikkat edilmektedir.

Giysi tasarımlarına bir başka ve en önemli yönü uluslar arası moda merkezlerinin verdiği bilinmektedir. Tasarımcı moda-giysi temalarını kendisine göre yorumlayarak ürünlerine yansıtmaktadır. Bu tasarımcının dünyada modanın neresinde olduğunu, ne derece uygulayabildiği ve takip edebildiğini göstermektedir.

Giysi tasarımında kullanım alanı; ürünün hitap edileceği kesim, kullanacağı yer, iklim, çevre koşulları, kültürel ve ekonomik yapı, cinsiyete göre değişiklik göstermektedir. Genel sapmaların yanında giysi tasarımcısı kesimin özel ve ince özelliklerini göz önünde bulundurmalı, tercihi artıracak, kullanımı teşvik edecek alternatiflerle giysiler yaratılacaktır. Bunun yanında estetik özellikler giysinin albenisini artıracak görsel algılanmanın kriterlerindendir. Estetik faktörünü tasarımcı giysilerinde vücut olumsuzluklarını kapatmak, kumaş ve modeli vurgulamak amacıyla kullanarak görsel algılamayı cazip hale getirmektedir.

Giysi tasarımcısı tüm bunların yanında işletme içi kaygıları taşımali ve ürününü oluştururken işletme politikası, maddi yapısı, hammadde-malzeme-pazarlama faktörlerine dikkat etmelidir. Tasarlanan düşüncenin ürüne dönüşmesi üretim teknolojileri, kullanımları ve işgücü ayarlamaları ile sağlanmaktadır. İşgücü ve üretim analizleri ürünün çağa-döneme-teknolojiye uyumunu ve pazarlanabilirlik özelliğinin yükselmesinin sağlayacaktır (Öztürk, 1999).

1.11. Giysi Tasarımını Oluşturan Öge Ve Prensipler

Tasarım, sanatı değil sanatın prensiplerini amaçlamaktadır (Polat, 2001). Giysi tasarımı silüet, çizgi, renk ve doku öğelerinden oluşmaktadır.

Silüet, vücudun doğal hali olup tasarımcının giysileri giydirdiği vücut formudur. Slim Line” veya “altın kesit” denilen vücudun baş ölçüsü sabit alınarak sekiz eşit parçadan oluşturulan orantılı vücut görünümüdür. Tasarımcı silüete giydirdiği giysi tasarımlarını çizgiler oluşturur. Tüketicuyu ilk olarak etkileyecek olan renktir. Renk, insanın ruh halini yansıtmaktadır. Giysi tasarımında belirtilmesi gereken bir diğer öge ise dokudur. Hammaddesinin dokusu belirtilmeli, özellikleri bilinmelidir ki tasarlanan giysi özellikleri üretimle aynı özelliği taşımali, yanlış ve eksikliklere yer verilmemelidir.

Giysi tasarımında göz önüne alınması gereken prensipler; uyum, balans(denge), bütünlük, ritim ve vurgudur. Giysi tasarımında oluşan tüm unsurlar birbirleri ile uyumlu olmalıdır. Aksesuar, ayakkabı vs. ile desteklenmeli ve bunlar da uyumlu olmalıdır. Balans (denge), giysi tasarımında uzunluk ve genişlik ölçülerinin dengesi ile oluşturulmaktadır. İki farklı denge türü vardır. Simetrik özellikleri oluşturarak biçimsel denge kurulmaktadır. Genellikle klasik, remzi giysi tasarımlarında formel denge kullanılır. Enformel denge ise asimetrik giysi tasarımlarının oluşturulduğu spor ve özel amaçlı üretilen giysiler için kullanılmaktadır. Giysinin bütünlük prensibi ile doğru iletişimi yansıtabilmeli, çizgi, şekil ve yaratıcılığı ile aynı ahenk içerisinde ritme ters düşmemelidir.

Giysi tasarımında model, kumaş, aksesuar vs. ayrı ayrı vurgulanmak istenebileceği gibi bütünü uyum içinde olması da vurgulanabilmektedir. Vurgulanmak istenen noktanın veya özelliğın objektife iyi alınması ve tüketici tarafından iletinin doğru algılanmasını sağlayacak şekilde giysi tasarlanmaktadır.

Zihinde canlandırılan, hayal edilen formun bir amaca hizmet edebilecek şekilde

kâğıt üzerine çizimi anlamına gelen ve tüm endüstri ürünlerinde olduğu gibi giyim sektörünün de ilk aşamasını oluşturan tasarımın da ilk aşaması üretilecek ürün hakkında Pazar araştırmaları ve analizler yapmaktır. Elde edilen veriler ışığında ürünün taşınması gereken işlevsel özellikler belirlenir. İşlevsel özellikler teknik bilgiler ışığında, çizgi, renk ve doku ile ifade edilerek tasarımlar oluşturulmaktadır. Belirlenen özellikler ve estetik açıdan incelenen tasarımlar kabul veya ret görür. Kabul gören tasarımlar prototip çalışmaları yapılarak kontrol edilir. Gerekli düzeltmeler varsa yapılır. Tüm üretim boyunca üründe yapılacak tüm işlemler belirlenir ve hazırlıklar yapılır. Malzeme listesi oluşturulur, kalıplar serileştirilir, pastal çizimi yapılır, üretim yöntemi belirlenir, bitmiş ürün üzerinde olması muhtemel maksimum-minimum kalite toleransları belirlenir, maliyet hesaplanır ve tüm veriler ışığında üretime geçilir. Bu verilerin toplanmasının avantajı üretim esnasında yaşanabilecek aksamaları önlemek veya minimum düzeye indirmek. Tasarım aşamasında kabul görmeyip ret edilen tasarımlar için tekrar tasarımlar yapılır, süreç yeniden tekrarlanır.

Gelişen teknolojinin giyim sektöründeki ilk uygulamaları tasarım bölümünde gerçekleştirmiştir. Bilgisayar destekli tasarım sistemleri (CAD), tasarımcıların uzun zamanlarını alan boyama, renk oluşturma, çizme işlemlerini daha kısa zamanda yapmalarını ve çeşitli alternatifleri oluşturmalarında büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Muratoğlu, Kılınç, 2004).

Bilgisayar destekli tasarım sistemlerinin kullanımı zaman kaybını azaltmakta, emekten tasarruf sağlamakta, üretim öncesi oluşan hataları ortadan kaldırma ve maliyeti düşürme gibi yararlar sağlamaktadır. (Vural, Çoruh, 2003).

Giyisi tasarımını genel tasarım kapsamında ele alındığında;

— Bir fikri ürüne dönüştürme çabası,

— Bu günün olanaklarıyla yarın için bir şeyler yapma gücü,

— Kendi başına ne sanat, ne fen, ne de uygulamalı matematik olmayıp üründen en verimli biçimde yararlanma başarısı,

— Bilginin özgün bir biçimde ürüne dönüşme süreci ve sanatı,

— Bilim ve üretim arasındaki bağ,

— Düşünsel organizasyon şeklinde açıklamak mümkündür (Çakar, Kışoğlu, Bayraktar, 2003).

İyi tasarımın 10 prensibini Braun DMI vaka çalışması ile şu şekilde sıralamaktadır;

- 1- İyi tasarım yenilikçidir.
- 2- İyi tasarım ürünün kullanılışlığını artırır.
- 3- İyi tasarım estetikdir.
- 4- İyi tasarım ürünün orijinal yapısını sergilemektedir.
- 5- İyi tasarım göze batmaz.
- 6- İyi tasarım dürüsttür.
- 7- İyi tasarım dayanıklıdır.
- 8- İyi tasarım detayları ile tam olarak tutarlıdır.
- 9- İyi tasarım ekolojik bilinci vardır.
- 10- İyi tasarım minimal tasarımdır (Mozota, 2005).

1.12. Giysi Tasarımcısı

İnsanların doğada bulunduğu ve yaşadığı dönemlerde gerek örtünmek amacı ile gerekse korunmak için ürettikleri ürünler-giysiler ilk tasarımları oluşturmaktadır. Yapraklar, ağaç kabuğu, hayvan derileri ilk tasarım malzemelerini oluşturmaktadır.

Giysi tasarımları değişen yaşam olanakları, gelişen teknoloji ile daha fonksiyonellik, rahatlık ve de kullanılışlılık ön plana çıkmıştır.

Moda tasarımında en önemli etken insan olduğu için hızla değişen insan zevki, alım gücü vs. tasarımcının dahi zor hâkim olabileceği bir faktördür (Sayınalp, 1997).

Moda tasarımı; tasarlayan, üreten ve ürettiğini pazarlayabilen elemanlarla can bulabilecektir.

Bir işletmede tasarımcı çalıştırmak, tasarım departmanı oluşturmaının ilk adımı

olarak değerlendirilmektedir. Tasarımcının uzmanlık alanları ve motivasyonun değerlendirilmesi ilerleyen adımlar için veri oluşturmaktadır. Uzmanlık alanları, tasarım becerisinin yanında değişiklik yürütebilme becerilerini de içermektedir. Tasarımcının uzmanlık alanları; tasarım, ilişkisel kaliteler, iş yeteneği, proje yönetimi ve bakış açısı oluşturma kapasitesi olarak değerlendirilmelidir. Tasarımcının psikolojik durumu ve motivasyonu en az uzmanlık alanları kadar önemli olmaktadır. Tasarımın işletme ile bütünleştirilmesi konusunda istekli olması, tasarımlarını etkili bir şekilde ifade edebilmesi, karşı fikirlere açık olması, dinlemeyi bilmesi ve iş dünyası hakkında bilgili olması işletmenin tasarımcı ile çalışmayı tercih etmesinde önemli etkindir. İşletmeler tasarımcı işe alırken genellikle genç mezunları tercih ederler veya deneyimli, bir işletmede birkaç yıl çalışmış elemanlarla çalışmayı isterler. Göz ardı edilmemesi gereken bir şey hangi şartlar altında işe alınmış olursa olsun tasarımcı almak hemen tasarım politikasının yerleşmesi açısından sonuca götürmez. Ancak zamanla ve aşamalı çalışma ile istenilen olumlu sonuçlar alınabilmektedir (Mozota, 2005).

Tasarımcılar, sağlam ve bilimsel bir teknik ve estetik temeli oluşturacak ve çağdaş düşüncüyü özümsemiş teknolojik gelişmeleri dikkate alarak yeni biçim, renk ve dokularla, üretken, özgür, girişimci, yaratıcı, çevresiyle ve kendisiyle barışık bireyler olarak yetiştirilmektedir. Tasarım, genel olarak sanatın elemanları olan çizgi, renk, biçim, form, doku, değer, aralık ve sanatın ilkeleri olan denge, ritim, hareket, zıtlık, bütünlük, vurgu, örneklerin kavranması niteliğindedir (Polat, 2001).

Sadece kabiliyetin yetmediği beraberinde çok çalışma gerektiren artistik kabiliyet ve teknik mükemmelliği gerektiren tasarımcılık-stilistik ulaşılması kolay olmayan ve deneyenin başaramadığı bir mesleki hedeftir. Tasarımcının ufkunu devamlı olarak geliştirerek modadaki değişiklikleri yakalaması ve sunumdaki başarıyı hissettirmesi çok önemlidir. İyi çizebilme becerisi, olayları bir başkasından daha derin görebilmesi ve bunları fark ettirebilmesi ile üç ve iki boyuttaki formları çizgi ve biçimlerle ifade edebilmesi olmazsa olmaz şartlarındandır.

Giyisi tasarım yapabilmek için, insan anatomisi, hareketleri ve vücut bölümlerinin iyi kavranması gerekmektedir (Yanmaz, 1995).

İnsan faktörünün yanında moda tasarımı gelişen teknolojilere paralel bir gelişme göstermektedir. Günümüzde tasarım ve üretim aşamasında yaygın olarak bilgisayar

şebekeleri ile bir ülkede tasarım yapılması diğer bir ülkede üretim yapılması mümkün olmaktadır (Bilgen, 1993).

Tüm bu teknoloji içerisinde moda tasarımcısının en büyük ilham kaynağı doğadır. Doğanın uyumu, sonsuzluğu, eşsizliği ve modacının tüm bunlarla kendi ruh uyumunu yakalaması, algılaması, yorumlaması ve uygulaması ile tasarımlar oluşturulmaktadır.

Giysi tasarımcısının hareket noktası farklı olanı üretmektir. Tek tip giyinmenin tersine doğadaki çeşitlilik ve güzellikleri gören moda tasarımcısı değişik olanı arar ve insanların aynı giyinmelerini istemez.

İnsanın doğasında toplumun parçası olma ve ona dâhil olma, kabul görme duygusu vardır. Bunun yanında kendisi olma isteği, kişiliği ile ayırt edilmek, dikkat çekmek, farklı olmak isteği de vardır. Bu dürtüler insanı hep daha güzele, daha iyiye ulaşma, sahip olma isteğini körükler. İnsanların bütün bu duygularını iyi çözümleyen moda tasarımcısı tasarımları ile kabul görünmektedir (Pektaş, 1995).

Giyim ürünleri, üretim süreci taslak olarak tasarım, dikime hazırlama, dikim, tüketiciye sunma gibi aşamalardan oluşmaktadır. Ürünün tüketici beğenisinde kabul görmesinde en önemli sorun veya en önemli aşama tasarım aşamasıdır. Zevkli ve bilinçli hazırlanan tasarımlar tüketici tarafından kabul görecektir olumlu pazarlar oluşturabilmektedir. Bu nedenle tasarımcı gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Yeteneğin ve yaratıcılığın ön planda olduğu bir meslek olan tasarımcılık moda ile birleştiğinde sanat ve sanatçı olarak yoğunlaşmaktadır (Bilgen, 1993). Giysi tasarımcısı, tasarım sürecini organize edebilen, gereken sorunlara çözümler üretebilen, bilimsel araştırmalara dayalı ve estetik değerlere sahip, işlevsel, özgün, çağdaş tasarımlar yapabilen ve bunları rahatlıkla uygulayabilme becerilerine sahip olmak zorundadır (Bilgen, 2004).

Giysi tasarımında bir diğer ismiyle stilist, çağdaş moda anlayışı ile giyim sektörünün hazır giyim ve ısmarlama giyim birimlerinde giysi modellerini tasarlayıp, bu tasarımlara uygun tekstil ürününü saptayan ya da tekstil ürününe göre model tasarımı ve uygun aksesuar seçimi yapan, bütün bu çalışmalarını resim, çizgi ve grafiklerle oluşturan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Giysi tasarımcısı, hazır giyim ve ısmarlama giyimde, uygulanabilir nitelikte her türlü kreasyonu hazırlamak, bağlı bulunduğu firmanın tarzına uygun modeller üzerinde,

günün moda anlayışına uygun görüşler üretmek, modellere uygun renkte ve özellikle kumaş ve aksesuarlar seçmek, elinde bulunan kumaş veya tekstil ürünlerine uygun modeller tasarlamak, giysiyi tamamlayacak her türlü takı, kemer, çanta, ayakkabı v.b aksesuarlar tasarlamak, gerekli yerlerde aplike, brode vb nakış, desen tasarlamak görevlerini yerine getirmekle yükümlüdür.

Giysi tasarımcıları ve stilistler genellikle sanatçı bir kişiliğe sahip olmalıdırlar. Bu nedenle stilist-tasarımcı olmak isteyenlerin; yaratıcı olması, şekiller arasında ilişki kurabilmesi, zihninde canlandırdıklarını çizimleriyle ifade edebilmesi, güzel sanatlara ilgili olması, çizim konusunda yetenekli olması, genel ve ayrıntıyı algılayıp ayırt edebilmesi ve insanlar üzerinde etki bırakabilecek, insanları ikna edebilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir (Anonim, 2004).

Tasarımda yaratıcılık ve özgünlük ön plandadır. Giysi tasarımının çıkış noktaları olan doğru görmek ve doğru düşünmek tasarımın alt dönemleridir. Model yaratıcılığı için ise iyi çizebilme son derece önemlidir. Yaratıcılığın ön planda tutulabilmesi için bilgi ve becerilerin uygulanabilmesi şarttır.

Giysi tasarımcısının moda gibi bir alanda yaratıcılık yaptığından sanata-zanaatı eşlik ettirerek işe başlaması gerekmektedir. Araç giysi ve giysiyi oluşturan malzemelerle yapılmaktadır. Bu nedenle malzemeleri sadece görsel yanlarıyla değil hangi amaçla kullanılacağıyla ilgilenilmesi gerekmektedir.

Giysi tasarımcısının, tasarımlarının giysi haline gelmesinde oluşan tüm süreçle ilgilenilmesi ve bu sürece dâhil olması şarttır. Dünyaca ünlü tasarımcıların işe çıraklıktan başladığı görülmektedir. Bu nedenle sanatla zanaata iç içe olmadığı takdirde yapılanlar sadece kâğıt üzerinde kalan çizgilerin ötesine geçemez. Göz ardı edilmemelidir ki giysinin üçüncü bir boyutu vardır. Giysinin fonksiyonelliği ve taşıyan kişi tarafından yorumlanması dünya görüşü ve bilgi birikiminin bir arada yoğunlaşması ile ancak söz konusu olmaktadır (Anonim, 1999).

Giysi-Moda tasarımı hayal gücü, sezgi, beceri öğelerinin gelişmesi ile oluşmaktadır. Bir ürünün, giysinin tasarım niteliği taşıması için belli bir amaçtan yola çıkarak bir düşünceyi, temayı ifade etmesi ve özgün olarak hazırlanmış olması gerekmektedir. Bu nedenle moda ile sanat tasarımcıyı etkileyen önemli özelliklerdir (Sayınalp, 1997).

Giysi tasarımı sürecinde çağdaş ve iyi üretimin yapılabilmesi, öncelikle kendi pazarını oluşturabilmesi daha sonra dünya pazarında rekabet edilebilmesi, varlığını koruyabilmesi nitelikli tasarımcılarla sağlanmaktadır (Kırmızı, Özdemir, 2004).

Bu nedenle nitelikli insan gücü gereksinimini karşılayacak, özgün ve çağdaş tasarımcıların yetişmesi için mesleki, donanımlı eğitim gerekmektedir.

Giysi tasarımcısı, günlük 11–12 saatlik çalışma temposu ile kimi zaman kumaşın kimi zaman modelin vurgulandığı sınırsız çizimler, çok sayıda koleksiyonlar, inceleme gezileri, işletme becerileri iyi bir modelistlik bilgisi ve uygulamaları, tüketici özellikleri, pazarlama ağının sınırlılıkları, üretim planlaması bilgi ve becerilerine sahip olması gerekmektedir (Öztürk, 1999).

Bir tasarımcı için fikirlerini aktarmanın tek yolu moda gösterileri düzenlemesidir. Moda gösterileri tasarımcının bir aracıdır (Tungate, 2006).

İKİNCİ BÖLÜM

HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE GİYSİ TASARIMI AŞAMALARI

2.1. Giysi Tasarımı Aşamaları

Oluşum, kabul olunma, uygulama, geliştirme, ön üretim çalışmaları giysi tasarım sürecinin aşamalarından dikim öncesi zamana kadar olan süreci kapsamakta ve bütün üretim sürecinin de planlamasının ve yönlendirmesini oluşturmaktadır (Bilgen, 1993).

Giysi tasarımını oluşturan gerekli öge ve prensipler, ürünün oluşumu, kabul görmesi, uygulanması, geliştirilmesi ve ön üretimleri teknik bir araştırma olup tasarımcının işletme içi tüm departmanların yöneticilerinden oluşan doğru ve uyumlu bir ekiple gerçekleştirilmektedir (Öztürk, 1999). Giysi tasarımı;

- Ne için?
- Kim için?
- Nerede giyilecek?
- Nasıl yapılacaktır?
- Ne zaman hazır olacak? Sorularını yanıtlayan bir amaç içermelidir.

Bunların yanında;

- Her ne kadar bir düşünce ürünü ise de mantıklı bir şekilde algılanması,
- Yaratıcı, ayrıcalıklı, estetik olmalı ve sanat değeri bulunması,
- Kendine özgü nitelik ve özgünlük değeri taşımalı özelliklerini de yapısında taşıması gerekmektedir (Çakar, Kişioğlu, Bayraktar, 2003).

Giysi tasarımı sürecinin kapsadığı işlemler genel olarak şunlardır:

— Moda olması öngörülen konu, stil, kumaş, desen, süsleme ve malzemelerin sezon öncesinden araştırılmasının yapılarak gerekli bilgi ve dokümanın toplanması,

— Üretilmesi düşünülen giysinin özgeçmişini sergileyen hikâye panosunun hazırlanması moda doğrultusunda konu, stil, kumaş, desen, süsleme ve malzemeleri sınırlandırma,

— Giyimin çeşidi, kullanıcının yapısı ve hikâye panosuna uygun çizimlerle özgün model geliştirme,

— Çizimleri estetik, maliyet, üretilebilirlik gibi açılardan inceleyerek aralarından seçim yapma,

— Çizime uygun kalıp hazırlayarak deneme kalıbı oluşturma,

— Kalıbı kumaşa (amerikan bezi, tela vb.) uygulayarak vücut üzerinde deneme, gerekli görülen değişiklikleri yapma ve çıkan değişiklikleri kalıba aktarma,

— Üretim kalıbı hazırlama,

— Üretim kalıbını diğer bedenler için serileştirme,

— Pastal planı hazırlama,

— Üretim için ayrıntılı proses analizi hazırlama,

— Prototip giysi üretme,

— Kullanılan malzemeleri açıklayacak şekilde maliyet hesabı yapmaktır (Vural, Çoruh, 2003).

Konfeksiyon firmaları bünyesinde oluşturulan bir model tasarım bölümü dünyada, Paris, Roma, Milano, Duesseldorf gibi moda merkezlerinde düzenlenen moda fuarlarını, defileleri, yurt içi moda etkinliklerini, yerli ve yabancı yayınları izleyerek hedefledikleri pazarlara uygun tasarımlar oluşturmaktadırlar. Koleksiyon hazırlama şu aşamalardan oluşmaktadır.

1- Tasarım Taslağının Oluşturulması

a- Kumaş Araştırması

b- Renk Araştırması

c- Desen Araştırması

d- Aksesuar Araştırması

2- Analiz

3- Model Tasarımı

4- Ölçü Formu

5- Kalp Hazırlığı

6- Prototip Dikimi

7- Serileştirme

8- Seri Hazırlığı (Özdoğan, 1994).

2.1.1. Tasarım Taslağının Oluşturulması

Tasarımı yapılacak koleksiyonun taslağı; çizgilerin oluşturulması, pazarlama stratejisinin belirlenmesi, hedef kitlenin belirlenmesi aşamalarından oluşturulmaktadır. Üretim yerleri işletmeler ile tüketici arasında iletişimi sağlayan aracı kuruluşların özellikleri ve tüketicinin taleplerinin belirleneceği Pazar araştırmaları yapılmalıdır. Tüketicinin talep göreceği ürünün renk, desen, aksesuar, model, kalite ve beden özellikleri belirlenmeli, bunlar her kültürün sosyal, çevresel ve kişisel özellikleri ile tamamlanarak tasarlanmalıdır. Hedef kitlenin özelliklerinin belirlenmesi ve sınıflandırılması tasarlama işini kolaylaştıracaktır. Topluluklar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar dikkate alınarak ilgililer tarafından dünya piyasasında moda pazarı dört gruba ayrılmıştır (Öztürk, 1999).

Bunlar;

- 1- İngiltere, İskandinavya
- 2- Fransa, İtalya, İspanya, Portekiz ve Belçika'nın bazı bölgeleri
- 3- Almanya, Avusturya ve İsviçre
- 4- Türkiye ve Yunanistan olmak üzere gruplanan ülkelerin moda konularındaki anlayışları, eğilimleri, kalite yaklaşımları benzer özelliklerdir oluşmaktadır. Bir gruptaki ülkelerden benimsenen giysiler – moda, aynı gruptaki diğer ülkelerde de aynı derecede benimsenme olasılığı yüksek olmaktadır (Özdoğan, 1994).

Giysi tasarımının ilk aşaması piyasa araştırmaları oluşturmaktadır. Tasarımcı tarafından, geçmiş sezonun değerlendirilmesi, güncel trendlerin sentezi, hedef kitlenin belirlenmesi, genel temalar belirleyerek koleksiyon sayısına karar verilmesi fiyat politikasının oluşturulması, satış sezonunun belirlenmesi konularında araştırmalar yaparak kararlar alınmak zorunludur (Mete, 2000). Tüm bu çalışmalar esnasında tasarımcı, oluşturacağı tasarımları destekleyici, güçlü görsel etki bırakabilecek ve tema konusunu yansıtabileceği fotoğraf, renk, kumaş, desen, süsleme, doğal objeler vb. malzemeleri ve yazılı dokümanları da toplamaktadır (Vural, Çoruh, 2003).

Giysi tasarım planında,

- Dönemi, yılı, sezonu,
- Tasarımı yapılacak giysilerin adı, türü,

- Ürünlerin sunulacağı pazarın ve tüketicilerin özellikleri,
- Ürünlerin olası satılacak fiyatları, pazardaki fiyatları,
- Esin kaynağı, teması, konusu,
- Tasarımı yapılan giyside kullanılabilecek süsleme gereçleri,
- Hazırlanacak, renk, kumaş, hikâye panoları,
- Tasarımı yapılan giysiye yönelik yapılan model çalışmaları ve özellikleri bulunmalıdır.

Koleksiyon oluşturulurken, defileler ve moda fuarlarından, kumaş trendlerinden, tasarım ve ürün satış haberlerinden, basın – yayın kaynaklarından, yan ürünlerdeki gelişmelerden, tüketicilerin yaşam stillerinden ve toplumsal olaylardan fikir kaynakları olarak yararlanılmaktadır (Çeğindir, 2001).

2.1.1.1. Kumaş Araştırması

Koleksiyon hazırlığında kullanılacak kumaşların seçilirken öncelikle giysilerin kullanılacağı sezonun iklimsel özellikleri dikkate alınmaktadır. Piyasa araştırmaları doğrultusunda, edinilen bilgilerle sezonda moda olacak kumaşlar önceden belirlenir. Belirlenen kumaşların moda olmasıyla birlikte hazırlanacak modellere uygunluğu, kolay üretilirliği, kullanışlı ve satım şansının yüksek olması tercih edilmelidir. Firma hedef kitlesinin benimsediği temel kumaşlarla birlikte farklı pazarlara girme şansını yaratabilmek için çizgi dışı kumaşlara da bu seçimin arasında yer vermelidir (Özdoğan, 1994).

Kumaş seçiminde görünüm ve dikim kalitesi, kullanım özellikleri de dikkate alınmalıdır. İşletme için masrafı düşük imkânların, üretimi kolay ürünlerin ve tüketici için kullanışlı ürünlerin üretilmesi için kumaş seçiminde dikkat edilmelidir (Öztürk, 1999).

Tasarımcıların alışılan çalışma alanlarına uygun kumaş tasarımın seçmesi kolay çalışmasına, yeni tasarımların çabuk geliştirmesine ve düşüncelerin kısa sürede gerçekleştirebilmesine olanak sağlamaktadır (Vural, Çoruh, 2003).

2.1.1.2. Renk araştırması

Renk taslağı, trend bilgilerinin ve renk panolarının tespiti ve oluşturulmasıdır.

Bu bilgiler yılda iki kere toplanan moda konseylerinden elde edinilebilmektedir. Türkiye'nin de içinde bulunduğu birçok ülkenin delegelerinin oluşturduğu İntercolor, Paris'te Haziran ve Aralık aylarında toplanarak iki sene sonrası için renk ve konseptini

belirleyerek, üretilecek kumaş ve stillerini oluşturmaktadır. Tasarımcı bu bilgilere mümkün olduğu kadar erken ulaşmalıdır ki sezon hazırlığına ve koleksiyon oluşturmalarında kendi ülkesine ve firmasına uygun konseptini belirlemeli ve uygulamaya geçmelidir.

Elde edilen bilgileri kumaş, renk ve çeşitli malzemelerin, aksesuarların belirtilmesi için fotoğraf ve kolaj çalışmalarında bulunduğu stoy board (hikaye panosu) oluşturulmaktadır (Öztürk, 1999). Hikâye panosu, renk panosunun bir uzantısı olup piyasa araştırmalarına dayalı olarak konu, renk, kumaş, süsleme ve yardımcı malzemelere sınırlama getiren, model özgeçmişini sergileyen bir tablodur. Hikâye panosundaki verilerden yararlanarak amaca uygun, uygulanabilir özgün modellerin siluet üzerinde çizilerek ve kumaşa uygun renklendirildiği alternatif çalışma çizimlerini oluşturulmaktadır. Çizimler vücut ölçüleri ve oranları dâhilinde çalışılarak giysiyi tamamlayan spor dikişler, pililer, büzgüler vb. detaylar içerecek şekilde hazırlanmalıdır (Vural, Çoruh, 2003).

Stoy board (hikâye panosu) doğrultusunda renk grupları oluşturulur. Bunlara “line” denilir. Kumaş türü, rengiyle, rengi ise aksesuarlarla uyum içinde olmalı, bütünlüğü bozmamalıdır. Koleksiyon tek temayla çalışılabileceği gibi çeşitleme olarak birden fazla tema da konu edilebilir. Koleksiyon içeriği, tek parçadan oluşan giysiler, takım ceket-pantolon, ceket-etekten oluşan giysiler veya çeşitleme alternatiflerinden oluşan giysilerle oluşturulabilir. İşletme politikasına göre üretim yönü belirlenmeli ve koleksiyon içeriği de ona göre oluşturulmalıdır (Öztürk, 1999).

Ürün tasarımı yapılırken renkler gelişmiş güzel kullanıldığında bilinçsiz tasarımlar ortaya çıkacağından, renk kavramları ve renkler arasındaki ilişkiler çok iyi analiz edilmelidir (Koçak, Paksoy, 2004). Koleksiyonun başarılı olmasındaki başlıca etkenlerden birisi de uygun ve yüksek satımlı renklerin seçimidir. Düzenlenen ulusal ve uluslararası moda fuarları, yayınlanan renk katalogları, boya firmalarının müşterileri için hazırladıkları sezonun moda renklerinden oluşan kataloglar bu konuda fazlasıyla bilgi vermektedir.

Bir rengin koleksiyona seçilebilmesi için, moda olması veya hoş gitmesi yeterli olmamakla birlikte firma müşterilerinin beğenisine hitap edeceği düşünülen, yüksek satımlı renklerle, mevsimlere göre tüketicinin bağımlı olduğu renkler de (kışın siyah ve kahverengi, yazın beyaz ve lacivert gibi) koleksiyonda yer almalıdır.

Ayrıntılı çalışmalar sonucu yapılan renk seçimleri ve bunların birbiriyle uyumlu olarak kullanılan kombinasyonları koleksiyonun satış grafiğinin yükselmesinde önemli rol oynamaktadır (Özdoğan, 1994).

2.1.1.3. Desen Araştırması

Moda üzerinde görülen değişimler kumaş, renk gibi desen konusunda da kendisini göstermektedir. Her sezonun desenlerine hâkim olan çok çeşitli konular vardır. Bu konular belli başlı olarak üç ana grupta toplanabilmektedir;

— Toplumu etkileyen sosyal akımlar: Nostalji denilen geçmişe özlem akımı bünyesinde "eski taşıtlar", "geçmiş dönemlerin ünlü film ve pop yıldızları" desenlere konu olabilmektedir. 60'lı yılların sonu ile 70'li yılların başı arasındaki dönemde, özellikle genç kuşağı etkileyen savaş karşıtı, barış ve sevgi yanlısı sosyal akım sonucu, moda sektöründe canlı, neşeli, yaşamın güzelliklerini gözler önüne seren desenler kullanılmıştır.

— Toplumu etkileyen güncel olaylar: Genellikle medya adı verilen basın ve yayın organları toplumu etkileyen güncel olaylarda etkin rol oynamaktadırlar. Son zamanlarda gündemde olan çevre duyarlılığı, doğa özleminden yola çıkarak tasarımcılar desenlerinde doğa manzaraları, vahşi hayvanlar gibi konuları ele almışlardır.

— Mevsim özellikleri: Kışın "kar manzaraları", "kış sporları", yazın "denizci armaları", "yelkenli tekneler", "meyveler", "çiçekler" gibi belli başlı mevsim özelliğini yansıtan desenler uygun sezon tasarımlarında öncelikle kullanılmaktadır.

Konu içerikli bu desenlerin yanında, tasarımcıların hemen her sezon kullandıkları ekoseler, şal desenleri, kareliler, çizgililer gibi klasikleşmiş desenler gibi bazı temel desenlere, değişen moda akımlarına göre farklı yorumlarla işlenseler de, tüketicilerin her sezonda rağbet ettikleri görülmektedir (Özdoğan, 1994).

2.1.1.4. Aksesuar Araştırması

Giysi üzerinde, kullanım amaçlı olsun, estetik amaçlı olsun seçilen kaliteli ve uyumlu aksesuarlar satışı olumlu yönde etkileyeceğinden aksesuar araştırmaları, fermuar, çıt çıt, düğme, tela benzeri kullanımı kolaylaştıran aksesuarlar ile Beyoğlu taşları, plastik, metal, tahta süsler estetik görünümü etkileyen aksesuarlar olmak üzeri iki yönde yürütülmektedir. Seçilen tüm aksesuarların özellikle düğme, fermuar, kurdele gibi boyalı aksesuarların önce yıkama ve ütöleme testlerine tabi tutularak, kumaşı boyayıp boyamadıklarının kalite kontrollerinin yapılması üretim esnasında yaşanabilecek sorunları engelleyeceğinden şarttır (Özdoğan, 1994).

2.1.2. Analiz

Bu aşama, koleksiyon büyüklüğünün belirlenmesi, katılacak olunan fuarların tespiti ve tarihlerin ayarlanması ve koleksiyonun zaman planının oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır.

Koleksiyon hacmini, çok fazla parçadan oluşması belirlemez, çok satan parçadan oluşturulması belirler. Çok sayıda modelden ziyade geçmiş deneyimlerden yararlanılarak hangi model eğilimlerinin ne kadar satabileceği öngörüsü oluşturularak satılabilecek kadar model oluşturulmalıdır. Modeller alternatiflerini aksesuar, malzeme çeşitliliği oluşturacak şekilde değil, model çeşitliliği oluşturacak şekilde tasarlanmalıdır. Koleksiyonda en azından % 15–20 seviyelerinde ürün satışı yapılmalıdır ki bu seviyenin altına düşmemesine dikkat edilmelidir. Satan modellerin maliyetinin uygun olmasına önem verilmeli, satmayan modeller maliyeti, masrafı artıracağından uzak durulmalıdır.

Koleksiyon zaman planı, koleksiyon oluşum aşamasında not edilecek ve belirlenecek bir süreçtir. Bir modelin maliyeti, zaman ve enerji kullanımı, iş gücü etkileri vs. özellikleri belirlenir. Üretime geçildiği zaman koleksiyon aşamasında belirlenen koordinatlar çerçevesinde, kesim ve üretim hanenin tam kapasite ve bu doğrultuda çalışmalarını sağlayacaktır. Tüm birimler için ön görülen süreçler belirlenenlere uygun olmasına göre kontrolleri yapılmalıdır. Numune hazırlığından sonra üretime geçilmesinde kalite, zaman, emek gibi masraflar aynı tutmasına dikkat edilmeli, kontroller yapılmalıdır (Öztürk, 1999).

2.1.3. Model Tasarımı

Model tasarımının ilk aşamasını, geniş, kapsamlı bir piyasa araştırması oluşturmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle belirlenmesi gereken bay, bayan veya çocuk olarak hedef alınacak tüketici tipi ve hitap edilecek yaş gruplarıdır. Hizmet verilen veya girilmesi düşünülen yeni pazarların sosyal ve ekonomik koşulları incelenmeli ve klasik, modern, spor, çağdaş gibi koleksiyona hakim olacak genel hava ve giysilerin kullanım sezonu belirlenmelidir.

Tasarımcılar, yurt içi ve yurt dışında belirli moda merkezlerinde düzenlenen moda fuarlarına ve sezon defilelerine katılarak, moda üzerine derlenmiş yayınları izleyerek, mağazaları gezerek günün moda akımına hakim olan genel hava ve belirleyici özellikler hakkında fikir edinmek zorundadır. Elde edilen bütün bu bilgileri kendi yaratıcı yetenekleriyle harmanlayarak modeller geliştirmektedirler. Hazırlanan modeller uygun

düzenlemelerle, seçilen kumaş, renk, desen ve aksesuarlarla bütünleştirilmektedir. Sağlıklı bir seçim yapabilmek için, koleksiyon için kararlaştırılan model sayısının en az üç katı kadar model tasarımı yapılmalıdır. Hazırlanan tasarımlar pazara uygunluğu, üretilebilirliği, dengeli maliyeti açısından değerlendirilerek koleksiyon için seçimler yapılmaktadır (Özdoğan, 1994).

Tasarım aşamaları model tasarımı çizimleri ve aksesuar belirlemeleridir. Tasarımcı storyboard'da belirlenen bilgiler ve veriler doğrultusunda eskiz çalışmaları yaparak çizimler yapar. Bu çalışmaları kimi tasarımcılar kağıt üzerinde skeçler oluşturarak, kimi tasarımcılar kumaşı manken üzerine koyarak kolaj veya drapaj yolu ile kimi tasarımcılar ise kalıplar üzerinde stil bularak tamamlarlar (Öztürk, 1999).

Tasarımda en son işlem modele karar vermektir. Tasarımların üretilebilirliği hazır giyim işletme yönetimi ile birlikte hazırlanan modeller içinden daha önce yapılmış olan pazar araştırmaları doğrultusunda ve üretim teknolojileri, üretilebilirliği, maliyeti, hedef kitlesi de dikkate alınarak seçim yapılmasıdır. Seçilen modelin önden, arkadan, model özelliği gerektiriyorsa yandan ve iç görüntüleri ayrıntılı şekilde, teknik çizim olarak belirtilmelidir (Vural, Çoruh, 2003).

2.1.4. Ölçü Formu Hazırlanması:

Bu aşamada koleksiyon için üretimine karar verilen modellerin ölçü formları hazırlanır. Genellikle koleksiyon tanıtımında kullanılacak olan mankenler 38 beden ölçülerine sahip oldukları için, 38 beden veya M beden ölçüleri esas alınmaktadır.

Ölçü formu üzerinde bulunması gereken bilgileri şöyle sıralayabiliriz.

— Giysi kalıbının düzgün bir şekilde çıkarılabilmesi için gerekli tüm ölçüler, büzgü, pens, pile gibi model detayları,

— Baskı veya nakış kullanılacaksa, desen numaraları ve renk varyantları,

— Giysinin hatasız ve seri olarak üretilebilmesi için, reşme, çıma, karyoka gibi özellikle üst dikiş özelliklerini açıklayan teknik bilgiler,

— Eğer kullanılacaksa votka, fermuar, düğme ve benzeri aksesuarların cinsini, rengini ve adedini içeren yardımcı bilgiler,

Bütün bu özellikleri ayrıntılı ve düzenli olarak hazırlanan bir ölçü formu ile koleksiyon numunesinin istenilen şekilde üretilmesi sağlandığı gibi modellerin seri

üretimine geçildiğinde planlama, kesim, baskı, nakış, dikim gibi üretimin her aşamasında büyük kolaylık sağlanacaktır (Özdoğan, 1994).

2.1.5. Kalıp Hazırlığı:

Kalıp hazırlama işlemi;

— Temel kalıp hazırlama

— Model uygulama

— Şablon hazırlama

— Seri yapma

— Kesim planı oluşturma işlemlerinden oluşmaktadır. (Şener, 2005).

Temel kalıplar, tasarlanan ürün türüne göre bir bedene ait ölçüler ve üretilecek modelin teknik özellikleri dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Model uygulanmadan önce temel kalıplar hazırlanarak formları ile ilgili gerekli düzeltmeler yapılmaktadır. Temel kalıptaki formların hatasız olması ve oranların iyi ayarlanması sonraki işlemlerin sorunsuz yürütülmesini sağlamaktadır. Bu işlem baz kalıp hazırlama işlemidir (Vural, Çoruh, 2003).

Koleksiyon için temel kalıplar, hazırlanan ölçü formları doğrultusunda baz kabul edilen 38 beden ölçülerinde çalışılmaktadır. Kalıp üzerinde;

— Ön, arka, kol, gibi kalıbın tanımlanması,

— Düz iplik ve kumaş katı işaretleri,

— Çıt işaretleri,

— Büzgü, pile gibi model özelliklerinin nasıl uygulanacağını belirten işaretler ve bunların açıklamaları,

— Kalıp ile kaç adet parça kesileceği,

— Kalıbın ait olduğu modelin kod numarası gibi modele özel notlar bulunması gerekmektedir.

Modelde istenilen havanın kalıba en uygun biçimde yansıtılabilmesi için, kalıpcının, tasarımcıyla birlikte uyum içinde çalışması gerekmektedir. Kumaşların çekme oranlarının hazırlanan kalıplarla olabildiğince dengelenebilmesi için, kalıpcı, koleksiyonda kullanılacak kumaşları tanımalı ve buharlı ütöleme gibi bazı basit testlere uygulanmalıdır (Özdoğan, 1994).

Temel kalıp üzerinde hazırlandıktan sonra tasarlanan modelin gerektirdiği gerekli pens kaydırmalarının, kupların, ilave bollukların veya gerekiyorsa daraltmaların yapıldığı tüm detay çizgilerinin işlendiği model uygulamasının yapıldığı kalıplardır (Vural, Çoruh, 2003).

Model uygulamaları tamamlanan kalıplar kesime hazırlanma aşamasında şablonlama işlemi yapılmaktadır. Şablon gerekli dikiş paylarının verilmesidir. Genellikle 1 cm belirlenen dikiş payları dikim özelliklerine ve üretim tekniklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle kalıp çıkarırken ölçü formu çok iyi izlenmeli ve modeli dikecek kişi ve üretim sorumlusu ile bağlantılı çalışılmalıdır. Ayrıca kalıp çıkarılırken model üzerinde dikim tekniği ve kullanım açısından ön görülen değişiklikler olursa yapılmalı, ölçü formları da bu düzeltmeler doğrultusunda değiştirilmelidir (Özdoğan, 1994).

2.1.6. Prototip Dikimi:

Prototip hazırlama, koleksiyona model seçim kriterlerinin belirlenmesi, bütünlük, kombine giysi tasarımları ve bunların fiyatlandırma aşamalarını oluşturmaktadır. Tasarımcının eskiz çalışmaları-modelin tanımlamalarıyla birlikte kalıp aşamasına gider. Kalıbı çalışılan modelden prototip hazırlanır. Kontroller yapılır. Düzeltmeler varsa kalıba aktarılır. Son şekli ile koleksiyon için bir modelden iki tane çalışılır (Öztürk, 1999).

Kalıp aşaması tamamlanan modelin kontrol amacıyla ilk dikilen numunesine çalışmasına "Prototip" adı verilir. Prototip dikimi usta model makineciler tarafından yapılmalıdır ki kalıplarda hata varsa düzeltilir, üretime uygun dikiş tekniği geliştirilir ve modelin düzgün dikimi sağlanır.

Modellerin dikimi tamamlandıktan sonra, canlı manken üzerinde son kontrolü yapılarak gerekli görülen düzeltmeler yapılmakta ve hangi modellerin koleksiyona alınıp alınmayacağına kesin olarak karar verilmektedir (Özdoğan, 1994).

Tasarlanmış modelin sonucunun denenmesi için hazırlanan kalıbının gerçek kumaşa veya aynı özellikteki geçici bir kumaşa uygulanarak dikildiği, giysinin vücuda, kullanım alanına uygunluğuna. Boyutlarına ve estetik görünümüne bakıldığı aşamadır. Kontrolde çıkan aksaklıklar düzeltilerek çizime ve kalıba aktarılmaktadır. Ayrıca, bu aşamada giysinin dikim tekniği, dikiş çeşidi, dikiş payı, proses analizi, aksesuar, süsleme gibi dikimle ilgili unsurların ön araştırması ve belirlemeleri yapılmaktadır. Bu aşamada kabul edilen ürünler, üretim sürecinin planlanması için veri oluşturmaktadır. Üretim

sürecinin planlanmasındaki amaç; iş akış basamaklarının hazırlanması, makine tipinin ve aparatlarının seçilmesi, işlem sürelerinin belirlenmesi, makine ve işçi sayılarının belirlenmesi, ürüne ve prosese uygun makine yerleşim planlarını hazırlama üretim bandının oluşturulması gibi işlemlerinin yapılmasıdır (Vural, Çoruh, 2003).

Prototip ürünle birlikte süreç içerisinde netleştirilen;

— Model tasarımları,

— Çalışma çizimleri,

— Örnek ürün,

— Üretim kalıpları,

— Serileştirilmiş kalıplar,

— Yerleşim planı, pastal,

— Akış bütünü tasarımı,

— Maliyet analizleri ilgili üretim birimine teslim edilmektedir (Çakar, Kışoğlu, Bayraktar, 2003).

Örnek ürün elde edildikten sonra üretimi etkileyen en önemli işlem akış bütünü tasarımıdır. Bu insan ve üretim aracının girdi üzerindeki etkilerinin yer ve zaman açılarından incelenmesi ve akış analizinin oluşturulmasıdır. Akış bütünü tasarımı makro ve mikro akış dilimlerinden meydana gelir. Bu akış dilimleri girdileri çıktılara dönüştüren bir dizi işlemler içerirler.

Her ürün için ayrı akış bütünü tasarımı yapılması gerekir. Akış bütünü tasarımında kullanılan bir takım şemalar vardır. En yaygın olarak kullanılanları:

I. Uni-Chro Analiz Tablosu,

2. Gozinto (Montaj) Şeması,

3. Akış Bütünü Analiz Şeması,

4. İşlem Akış Basamakları Dizini.

2.1.6.1. Uni-chro Analiz Tablosu; sıra no, toplam süre, parça hazırlama için gerekli süre, parça adı, parça no gibi özellikleri belirten bölümleri içermektedir. Ürünün parçaları ve üretmek için gerekli işlemlerin adım adım gösterildiği şemadır. Gerekli açıklamalar kısaltmalarla veya şekillerle ifade edilmektedir.

2.1.6.2. Gozinto (montaj) Şemasında; montaj ile ilgili ürünü oluşturan parçaların çizimleri yer almaktadır. Gozinto şemasında çizimlerden yola çıkarak giysi parçalarının nasıl bir araya getirildiğini, işlem sırasını ve malzeme akış sıralarını görmek mümkündür.

2.1.6.3. Akış Bütünü Analiz Şemasında; makro ve mikro akış dilimleri ile ürünün üretimine yönelik akışlar yer alır. Bu şemada her akış bölümünün akış basamağı, işlem, işlem bölümü, işlem basamakları ve işlem öğelerini görmek mümkündür. Bu şema yardımı ile iş etüdü çalışmaları güvenle yürütür ve akış dilimlerinin üretim aracı, insan ve ürüne yönelik ana, yan ve dinlenme zamanlarına yönelik harcanan zamanların saptanması oldukça kolay ve güvenilir olmaktadır.

2.1.6.4. İşlem / Süreç / Akış Basamakları Dizini; tablosunda işlemler akış sırasına göre yer almaktadır. İşlem/süreç/akış basamakları dizini sadece işlemlerden oluşabileceği gibi makine, teçhizat ve işlem sürelerinin de yer alması ile daha detaylı olarak oluşturulabilmektedir.

İster işlem süreç şeması ve isterse süreç akış şeması olsun bu şemaların kullanılmasıyla süreç akış tasarımı izlenmekte, süreçteki verimlilik ve kalite denetimi kolaylıkla yapılabilmektedir. Ayrıca bu şemalar yardımıyla etken olmayan akışların kaldırılması yerinin değiştirilmesi ile zaman kayıpları önlenebilmektedir.

2.1.7. Serileştirme

Belirlenen bir baz beden ölçüsünde hazırlanmış üretim kalıbının, model özelliğinin gerektirdiği biçimde ve üretilmesi düşünülen diğer beden ölçülerine uygun hale getirilebilmesi için, kalıp küçültme ve büyültme teknikleri kullanılarak sıçratma noktaları doğrultusunda, bedenler arasında belirlenmiş ölçü farklarından yararlanarak, üretilecek diğer bedenler için uygun hale getirilmesidir.

Modelin üretilecek bedenlerinin dikiminin yapılması, üretimde çıkabilecek hataların önceden tespit edilmesini sağlamaktadır. Bütün işletmelerin çok uygulamadığı aşama olarak seri dikiminde özellikle, serinin doğru yapılıp yapılmadığının kontrolü, bedenlerdeki ölçüler seri tablosu doğrultusunda yapılmakta ve üretimde kullanılacak kumaşın dikimden sonra göstereceği sonuç gözlenmektedir. Bu işleme teknik bir ifade ile size sette (beden serisi) denilmektedir (Vural, Çoruh, 2003).

2.1.8. Seri Hazırlığı:

Koleksiyon için modeller belirlendikten sonra bu modeller, kullanılacak kumaşlar, renkler, baskı ve nakış desenleri dikkate alınarak gruplara ayrılırlar. Bu model gruplarının kâğıt üzerinde düzenlenmiş şekline "seri" adı verilmektedir. Seri, koleksiyonla ilgili, kumaş cinsi, modellerin küçük ve artistik çizimleri, modellerin ölçü formları, kumaş renkleri, kullanılacak baskı ve nakışların desen numaraları, renk varyantları, kullanılacak aksesuarların cinsi ve her modelden kaç adet dikileceği gibi bütün bilgileri içermelidir. Tüketicie farklı seçenekler sunarak, koleksiyonun satış oranını yükseltmek amacıyla bir model farklı kumaş cinsi, rengi ve deseni kullanılarak da birden fazla seride tekrarlanabilmektedir (Özdoğan, 1994).

2.1.9. Maliyet Hesaplama

Değer analizinde tasarım yapılacak giysi için maliyet değeri, kullanılış değeri ve rekabet gücünü belirleyebilmek için;

- Ürün nedir?
- Maliyeti ne olabilir?
- Kaç parçadan oluşur?
- Fonksiyonları nelerdir?
- Ne kadar üretilecektir?
- Aynı fonksiyonlar başka bir ürün tarafından yerine getirilebilir mi?
- Alternatif ürünler ile üretilen ürünler arasında maliyet farkı var mıdır?
- Yeni görüşler nelerdir?
- Bu uygulamada karşılaşılan güçlükler nelerdir? Sorularına yanıt aranmaktadır (Çakar, Kişioğlu, Bayraktar, 2003).

Hazırlanan prototip ürünün maliyetini belirlemek amacıyla, kullanılan iplik, kumaş, tela, astar, düğme, fermuar, süsleme materyalleri vb. gereçlerin özelliklerinin, her gerecin birim fiyatının, toplam fiyatının, miktarının, kaynağının belirtildiği, yapılan açıklamalarla bunların niteliğinin ortaya koyulduğu bir maliyet formu hazırlanmaktadır. Model tanımlamasında, malzemelerin hangilerinin nerelerde kullanıldığı gösterilmekte ve malzemelerden örnekler yer almaktadır (Vural, Çoruh, 2003).

Hazırlanan koleksiyonun son ve en önemli aşaması iyi bir sunumunun yapılmasıdır. Model listesi, renk kartelâsı, fotoğraf dosyası- story board, fuar, katalog ve reklâm sunumunda etkili olacak seçimlerdir (Öztürk, 1999).

İnsan görmesi ile dokunma duygularının aralarında yakın ilişki vardır. Tasarımcının düşündeki tasarımın somutlaşması yani çizimi ve daha sonra uygulaması için gözü ile eli arasında uyumlu bir çalışma gerçekleşmektedir. Moda tasarımcısı-giysi tasarımcısı görsel verilerle kavramsal yorumlar arasında ayırım yapmadan her türlü bilgiyi birleştirebilmelidir. Chonel bu özelliklere sahip bir tasarımcı olarak giyim sanatını bir bütün olarak değerlendirerek insanların her zaman giymek ve kullanmak isteyebilecekleri tasarımlar-giysiler oluşturmuştur (Eray, 1998).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli yararlı ve üretken olması yanında iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gerekli düzenlemelerin hepsini kapsamaktadır. Çalışma ortamında kişinin işe alınması, uyum eğitimi, ücret ayarlanması, işyeriyle olan hukuki bağı, verimliliği performans değerlendirilmesi, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve işten ayrılması süreçleri, insan kaynakları yönetimi kapsamındadır.

İnsan kaynakları yönetimi, birim yöneticileri ile yakın ilişkiler kurularak her çalışanın değişen ve gelişen profilini periyodik olarak ortaya koyan, çeşitli işlerin gerektiği profillerin saptamasını sağlayan, bunlara uygun profile sahip kişilere rotasyon ile ihtiyacı giderecek en uygun işleri yapma durumuna getiren, terfi ve atamalarda çalışanların motivasyonunu artıracak unsurları belirleyip, bunları yöneticilere uygulatan, çalışanların işleriyle ilgili performanslarını geliştirmek için ortak bilgi ihtiyacını belirleyerek gerekli eğitimi yaptıran, araştırmacı, eğitici ve denetleyici önemli birimlerden biridir. İnsan kaynakları işletme hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılması ve iş görenlerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde özellikle kadroların oluşturulması ile işe başlamakta ve sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu performansının artırılması ve sağlık güvenlik gibi önlemlerin alınması ile çalışmalara devam etmektedir (Oramadov, 2004).

İnsan Kaynakları Yönetiminde teknolojik gelişmeler karşısında çalışanın örgüt içindeki yeri her zaman tartışılan bir konu olmuştur. Sanayi devriminin gerçekleşmesi ile işletmelerin büyük üretim sistemlerine geçmeleri, işletme içindeki çalışan faktörünün ön plana çıkmasını sağlamıştır. Makineleşme ile birlikte gelen hızlı büyüme, işletme verimliliğini ve etkinliğini artırmak için çeşitli düşüncelerin doğmasına sebep olmuştur.

İşletme içindeki çalışanın diğer anlayışların aksine işletme verimliliğinin sağlanması için sürekli cezalandırılması gereken bir robot ya da makine değil, kendi inisiyatifini kullanabilen ve fiziksel çalışma koşullarından çok, sosyal çalışma

koşullarından etkilenen birey olduğu fikrini doğurmuştur ve İnsan Kaynakları alanındaki fikirlerin gelişiminde en önemli araştırmalardan birisi olmuştur. Tüm bu alanda üretilen fikirlerin ve yapılan çalışmaların arkasında aslında teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin o teknolojiyi bizzat yapan kişinin varlığının yadsınmaz olduğu görüşü pekişmiştir (Andersen, 2006).

İşletme, hedeflerine ulaşılabilmesi için gerekli insan kaynaklarının sayı ve özelliklerinin belirlendikten sonra, detaylı bir uygulama planı hazırlanmaktadır. İşletmeyi doğrudan etkileyen dış etken ve kısıtlamalar yani ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik faktörler, muhtemel değişikliklerin olabileceği düşünülerek tekrar gözden geçirilmektedir. Taslak insan kaynakları planlanmasında söz edilmesinin nedeni, yeni koşullar ve sonradan oluşan kısıtlamaların dikkate alınmasına zemin oluşturmaktır.

İnsan kaynakları planlaması dinamik bir süreç olduğu için sürekli ve ayrıntılı bir çalışma gerektirmektedir. Bu noktadan hareket edilerek bütün aşamalar yerine getirildikten sonra hazırlanan ve uygulamaya konulan program ve politikalar için bir geri besleme döngüsü oluşturulur. Kontrol amacıyla yapılan bu döngü ile tahminlerdeki sapmaların belirli zaman aralıklarında düzeltilmesi yapılmaktadır. Uygulama aşamasında karşılaşılan en önemli sorunlar, işletme yönetiminden kaynaklanan eksiklikler, gerekli ekonomik analizlerin yapılmaması ve planlamacının yetersizliği olarak sıralanmaktadır.

İşletme yöneticileri, insan kaynakları planlanmasından çok daha fazla finans, üretim, satış ve diğer benzer plan ve programlarla ilgilenmektedirler. Bunun nedeni ise insan kaynakları planlaması sonuçlarının diğer planlara göre daha uzun sürede alınmasıdır. Yöneticilerin ihmali, işletme karlılığı ve verimliliğini de olumsuz yönden etkilemektedir. Yöneticiler, insan kaynakları sorunlarıyla ilgili olarak sürekli konuşmakta ve bu sorunların çözülmesi için gerekli desteği vereceklerini belirtmektedirler. Ancak uygulamaya geçildiği zaman, yöneticiler düşüncelerini değiştirmektedirler. Bu nedenle öncelikle yöneticilere insan kaynakları planlamasının, faydalarının açıklanması ve desteklerinin gerekli olduğu belirtilmelidir.

İşletme yöneticilerinin makine, araç ve gerece gösterdikleri özenin insan kaynaklarına göstermedikleri bilinmektedir. Makine, araç ve gereçlerin zaman içinde uğradıkları kayıplar ölçülebilmekte fakat insan kaynakları için bir ölçüm yapılamamaktadır. İnsan kaynakları planlaması kısa dönem içinde pahalı bir uğraş olarak

değerlendirildiği için insan kaynakları planlaması bir süre sonra yarıda bırakılabilmektedir. Giderlerin ayrıntılı bir raporla açıklanması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının işletme verimliliği, uzun dönem işletme karlılığı ve büyümesi üzerindeki olumlu etkileri ele alınmalıdır ki insan kaynakları planlamasının faydaları daha iyi anlaşılabilirsin.

Planlama yapan kişi veya kişilerin yetersiz olması, uygulamada karşılaşılan önemli sorunlardan biridir. Planlama biriminde görev alan kişilerin, işletme içi tüm çalışanlarla iyi bir iletişim kurması, toplanması gerekli bilgilerin doğru, tam ve hızlı bir şekilde elde edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bilgiler, bilgi sistemi içinde değerlendirilmektedir. Yetersiz planlamacı ile insan kaynakları planlaması başarısız bir şekilde yürütülmekte ve sadece maliyet doğuran, gereksiz bir faaliyet olarak kalmaktadır (Aydoğdu, 2002).

3.2. İnsan Kaynaklarının Önemi

İnsan kaynakları yönetimi kendi başına bir teknoloji olarak belirli amaçları vardır. Bu amaçlara ulaşabilmek için model organizasyon, organizasyonel yedekleme, iş tasarımı, bütçeleme, işe alma, personel ulaşımı gibi yöntemler geliştirilirken kâğıt, kalem, bilgisayar, telefon, yazılımlar gibi araçlar kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi iş ortamında çalışanını, işletme içindeki yeri ve ilişkileri ile ele almaktadır. Çalışanların yeteneklerinden ilgi ve tecrübesinden işletmeye maksimum faydayı sağlayacak şekilde yararlanma yolunda çaba göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin önemi şu şekilde sıralanmaktadır.

- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek, işletme için bir yatırım ve kararlılık getirmekte,
- İnsan kaynakları yönetimi işletmeye sürekli gelişim olanakları sağlamakta,
- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunmakta,

İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaştırarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yetiştirilmesine yardımcı olmaktadır (Oramadov, 2004).

Dünyadaki küreselleşme eylemi gerek ülkeler gerekse işletmeler arasında güçlenen bir rekabeti gündeme getirmiştir. Bu amaçla her işletme kendi rekabet gücünü geliştirmek

amacıyla bir takım verimlilik artırıcı önlemler almaktadırlar. Rekabette işletmeleri rekabet edilebilirlik düzeyine getirecek hız, maliyet, yenilik, kalite gibi etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerin etkinliğini sağlama süreci işletmenin fiziksel ve beşeri kaynaklarının verimliliklerinin etkinliği ile doğru orantılıdır. Bugün işletmelerin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsur insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir.

İşletmelerde insan gücü, üretim sürecinin ön koşuludur. İşletmelerin fiziksel ve teknolojik kaynaklarını üretim sürecinde üretim faktörü olarak kullanmak, maddenin bağımlı olduğu kanun ve ilkelere dayandığından ve onlardan kolaylıkla yararlanmak mümkün olduğundan çok kolaydır. İnsan ise, akıl, duygu, his, zekâ, ihtilas, heyecan gibi psikolojik ve sosyal özelliklere sahiptir. Bu nedenle insanların işletme amaçlarına kanalize edilmelerine üretim kaynağı olarak etkinliklerini ortaya koyabilmeleri çok zor bir süreçtir.

İşletmelerin sahip oldukları çalışanlar dışındaki bütün kaynaklar satın alınabilir, ikame edilebilir ve çeşitli şekillerde temin edilebilir bir özelliğe sahiptir. Bütün gelişmiş ülkeler ve büyük işletmeler ürünlerini aynı kalite ve hızda tasarlayabilir, üretebilir ve dağıtabilirler. Çalışanların becerileri dışında bütün üretim faktörleri dünyanın her yerinde aynı özellik taşımaktadır (İnce, 2002).

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi yapısı ve yönetim biçimi, çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yöneltmeye hazır oluşu demektir. En belirgin özelliği, işletme içi her kademedeki yöneticiye insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir.

- İnsan kaynakları yönetiminin bazı özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:
- İnsan kaynakları yönetimi, üst düzey yönetimin yönlendirdiği bir faaliyet biçimidir.
- İnsan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesinde sorumluluk üst düzey yöneticilere aittir.
- İnsan kaynakları yönetimi, stratejik bakımdan en önemli ihtiyaçlar üzerinde durarak personelin bütünleşmesini sağlar.

- Güçlü kültür ve değerlere önem verir.
- Çalışanların davranış ve tutumlarına önem verir.
- Çalışanların ilişkilerinde çoğulcu olmaktan ziyade tekçi, kolektif olmaktan ziyade bireyci, daha az güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur.
- İlkeleri organik ve yerleşmiştir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.
- Ödüller, başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir (İnce, 2002).

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmının yanında temel amaçlar şu şekilde sıralanabilmektedir.

- İşletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi için planlar geliştirmek ve uygulamak,
- İşletmeye gerekli en doğru insan kaynaklarını araştırıp bulmak,
- Çalışanları seçme ve gerekli yerlere yerleştirmek,
- İş görenleri yönlendirmek ve eğitmek,
- İşletmede iş tanımları ve özellikleri için iş analizleri yapmak,
- İş görenlerin kariyer planlamasını yapmak,
- İşletmenin eşit iş imkânlarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Örgütsel gelişim programlarını hazırlamak ve uygulamak,
- İş görenleri korumak ve onlara sosyal hizmetler vermek,
- İş görenlere çalışmalarının karşılığı olan ücreti belirlemektir.

Bu amaçlar; toplum, işletme, insan kaynakları, işleri ve etkilenen çalışanlarca ortaya konan isteklere cevap vermekte ve bunlar arasında denge sağlanmaktadır (Oramadov, 2004).

3.5. Performans Yönetimi

1997 yılında belirlenen insan kaynakları stratejilerinin altındaki "hızlı, adil, bilimsel, açık, katılımcı, zamanında takdire dayalı, kişisel ve ekip gelişimini birlikte sağlayan performans yönetim sistemini yerleştirmek" politikası yatmaktadır.

Kişisel performans 5 ana başlık altında değerlendirilmektedir. Temel Sorumluluklar, Hedefler, Projeler, Davranışsal Yeterlilikler ve İç Müşteri Memnuniyeti.

3.5.1. Temel Sorumluluklar; kısmı çalışanın görev tanımı ile ilişkilendirilir ve her değerlendirme döneminde çalışanın performansı her bir sorumluluk alanı için ayrı ayrı değerlendirilir.

3.5.2.Hedefler; daha önce belirtildiği gibi strateji açılım sürecinden gelen ve çalışanın o dönem içerisinde gerçekleştirmesi gereken bireysel hedefleridir. *Projeler*, ile ilgili değerlendirmede ise çalışanın o dönem içerisinde yer aldığı projelerdeki performansı ayrıca değerlendirilerek performans değerlendirmesine entegre edilmektedir.

3.5.3. Davranışsal Yeterlilikleri; şirket değerleri ile ilişkilendirilmiş ve çalışanın işinde başarılı olması için gereken değerlere göre davranma, esneklik ve değişim odaklılık, müşteri odaklılık, iletişim gibi temel yeterlilikler açısından işin gerekleri de göz önüne alınarak çalışanın performansının değerlendirilmektedir.

3.5.4. İç Müşteri Memnuniyeti; çalışanın görev tanımı gereği hizmet verdiği iç müşterileri tanımlanarak genel performansına yansıtılmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi, her yılsonunda değerlendirme görüşmeleri bittikten sonra çalışanlarla yapılan geribildirim görüşmeleri ve tüm çalışanlara uygulanan süreç etkinlik anketleri ile gözden geçirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır (Aktaş, 2006).

Bireysel performansı, yetenek ve güdü olmak üzere iki ana öge belirlemektedir. Yetenek, bir kısmı doğuştan kazanılmakta ve bir kısmı da sonradan eğitim ve deneyimlerle elde edilmektedir. Güdüler ise bireysel gereksinimlerle yön kazanarak performansı etkilemektedir (Kaynak, 1996).

3.6. Performans Değerlendirme

Değerlendirme, kalite ve değeri tahmin etme davranışı olarak tanımlanırdı. Örgütsel bağlamda performans değerlendirme ise, kabul edilen iş ölçümü kriterleri baz alınarak çalışanın işini nasıl gerçekleştirdiği hakkında yöneticilerin düşünceleridir (insankaynaklari.com içerik ekibi 23/11/2001).

Performans, başarmak genellikle anlamında kullanılmakta fakat kelime olarak performans, yapmak, icra etmek, yerine getirmek anlamını içermektedir(Yaman, 200). Performans, çalışanın başarılı(becerisi) veya yöneticinin belirlediği görevler olarak da tanımlanabilmektedir. Kontrol veya bir tür sistematik değerlendirmeden söz edilen performans değerlendirme, bireysel iş performansı hakkında yeniden gözden geçirmedir (Yulaf, 2003).

21. yüzyılın kritik İnsan Kaynakları konularından biri, organizasyonun, tüm çalışanlarına anlamlı bir performans geribildirimini sağlamak için mekanizmalar geliştirmek üzerine olan becerisidir. Çalışan ile üstü arasındaki, pozitif ve uyumlu uzlaşmalar çalışanlar ve yönetim ilişkilerinin sürdürülmesi için gereklidir. Her çalışanın belli düzeydeki gelişimi ve uygun şekilde değerlendirilmesi organizasyonların başarısında temeldir (insankaynaklari.com içerikekibi 23/11/2001).

Performans değerlendirmesi genel anlamda iş görenin başarısını ölçmektir. Performans değerlemesinin amaçları, insan gücü planlaması için envanter hazırlamak, eğitim gereksinmesini saptamak, yeterliliği baz alan ücret artışlarında yöneticilere yardımcı olmak, çalışan ile yönetim arasındaki ilişkileri geliştirmek ve motivasyona olanak sağlamak olarak sıralanır.

Performans değerlendirme personelin kurumdaki görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Şimşek, 2005).

Performans değerlendirmesi, kaynaklarda "başarı değerlendirme" "liyakat takdiri" gibi terimlerle ifade edilmektedir. Performans değerlendirme, çalışanların veya personelin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme, işi değil, iş yapan

personeli ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir. Personelin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin firmanın başarısına olan faydalarını değerlendirilen planlı bir araçtır. Başka bir deyişle, performans değerlemesi;

- Çalışanın başarı durumunun yazılı olarak belirli zaman dilimleri içerisinde sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi,
- Çalışanın, değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreç şeklinde de tanımlanabilir (Türker, 2003).

Performans yönetimi sisteminin ana unsurlarından birisi “performans değerlendirme sistemleri”dir. Çalışanların performansını izlemeye yönelik olarak kurulan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin amacı, çalışanın başarısını düzenli olarak “notlamaktan” öte, çalışanın performansını geliştirmeyi ve bu şekilde organizasyonel gelişimi sağlamayı hedeflemelidir (Bayar, 2002).

Performans değerlendirme sistemlerinin temel amacı işçinin eksikliğini ölmek değil, iyi bir işçi iyi bir işi nasıl göstermektir. Ayrıca Performans değerlendirme sistemleri, mekanizmaya uygun dayanıklılığı (kuvveti) güçlendirir, eksiklikleri saptar ve işçilerin bu bilgileri geri beslemesiyle gelecekteki performansın geliştirir (Yulaf, 2003).

Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde performans anlayışı, işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla uygun ürün ve teknolojiyi seçmek işletme yapısını buna göre biçimlendirmek ve insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmektir. Yeni rekabet ve geleceği amaçlayan bir işletmede yönetimin performans anlayışı çok yeni ve değişik boyutlar göstermektedir.

İşletmelerde gelişmiş teknoloji ve mekanik yöntemler kullanılsa bile yaklaşımlarda insan ögesi ön planda görülmektedir. Ancak bu alanda temel değişim insanları bireysel amaçlar için değil yönetim ve çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendiren görüşlerdir. Bu anlayış işletmelerde verimliliği artırmak için çalışanların katılımını en üst düzeye getirerek çalışanlar arasında işbirliği gerektiğini savunmaktadır.

Performans değerlendirmenin kullanıldığı başlıca insan kaynakları uygulamaları şu

şekilde sıralanmaktadır;

- Çalışan değerlendirmesi,
- Çalışanların koordinasyonun sağlanması,
- Ücret ve prim çalışmaları,
- Kariyer planlaması,
- İnsan kaynakları planlaması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Bilgi yetersizliğinin belirlenmesi,
- Çalışana iş yapma konusunda geri besleme sağlanması,
- İstihdam süreçlerindeki aksamaların belirlenmesidir.

İnsan kaynaklarının işlerini daha iyi yapmaları ve örgütsel stratejiye uygun insan kaynakları stratejisinin oluşturulması, örgütteki insan unsurunun istenilen ve arzu edilen entelektüel kapasite ve yeterliliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Bu açıdan stratejik insan kaynaklarının geliştirilebilmesi çalışanların eğitim ve geliştirilmesine ilişkin programların sonucu oluşmaktadır. Eğitimin, örgütün ve çalışanların bugününe ve yarınına yapılan olumlu bir müdahale olduğu düşünüldüğünde insan kaynakları eğitiminin aynı zamanda örgütlerin en değerli varlığı olan insanı yeniden yaratarak örgütsel geleceğin kontrol altına alınması gelişimi olarak da değerlendirmek mümkündür (İnce, 2002). Çalışanın iş yerindeki performansı üzerinde geribildirim almaya, yani diğer bir ifadeyle işini kurumun, üstünün veya çalışma arkadaşlarının gözünde nasıl yaptığı ile ilgili bilgi almaya ihtiyacı vardır. Bu geribildirim hem kendisine bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkânı tanıyacak, hem kurumu tarafından dikkate alındığı ve yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini gösterecek hem de kendini geliştirmesi için fırsat yaratacaktır. Bir kurumda performans değerlendirmenin varlığı bile çalışana, kurumunun onun bireysel gelişimi ve performansı ile ilgilendiği bilgisini verecektir. Her şeyden önce çalışan, bu süreç boyunca üstü ile işiyle ilgili (iş yoğunluğu sebebiyle genelde ihmal edilen) yapılandırılmış ve formel bir etkileşim içine girecek, gelişimi için neler yapılabileceğini düşünecek, kendisinin ve kurumunun geleceğini değerlendirecektir.

Performans değerlendirmenin çalışanı motive edebilmesi için sonuçlarının çalışan için bir kazanç teşkil etmesi gerekir. Bu kazanç kurumdan kuruma farklılık göstermekle birlikte genel uygulamada hem maddi hem de manevi olabilmektedir. Prim, hediye, ödül, zam gibi maddi kazançların yanında terfi, övgü veya yetki artırımı da çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahiptir.

Öncelikle kurumların, düşük performansı cezalandırmak yerine yüksek performansı ödüllendirme yoluna gitmeleri olumlu davranışın pekişmesi açısından daha geçerli bir yoldur; ayrıca çalışanın hangi tür dl daha çok arzu edeceği de titizlikle tespit edilmelidir. Bazı alışanlar için maddi kazançlar daha arzu edilirken, bazı çalışanlar işlerindeki statü ve role daha fazla önem verebilmektedirler.

Değerlendirme sonuçlarının çalışanı motive etmesi için, dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bu noktalar:

1. Değerlendirme, kurumun şart koştuğu belirli zamanlarda yürütülen zorunlu bir prosedür olmaktan çıkarılıp, çalışan ile üstü arasında samimi bir iletişim ağı oluşturmayı sağlayan, sürekli gelişime olanak yaratan bir sistem olmalıdır.
2. Değerlendirmeler alışanların kişilik haklarını göz ardı edici ithamlardan uzak, sadece iş ve işe yönelik davranışlar odaklı olmalıdır. Değerlendirilen, alışanların işle ilgili kişilik özellikleri olsa bile çalışanın özgüveninin sarsılmamasına büyük zen gösterilmelidir.
3. Değerlendirmenin gerçekçi ve inandırıcı olması için mutlaka çalışanı gerçekten tanıyan, çalışanın yaptığı işi bilen ve çalışanın menfaatlerini de göz önünde bulunduracak bir kimse tarafından yürütülmesi gerekmektedir.
4. İnsan, doğası itibariyle olumlu bilgileri kabul etme ve olumsuz bilgileri reddetme meylindedir. Değerlendirme süresince, çalışanların da insani özellikleri unutulmadan, olumsuz özellikleri ya da düşük performansları mutlaka irdelenmeli; ancak bu noktaların onlar için gelişim fırsatlarına dönüştürülmesine zen gösterilmelidir.
5. Değerlendirmenin bilimsel ve objektif olabilmesi için mutlaka somut ve ölçülebilir veriler üzerinden yürütülmesine önem verilmelidir (Sertgöz, 2005).

Performans ölçüm ve denetim sistemleri işletmelerde performans çalışanın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin gösterdiği performansın belirlendiği, değerlendirildiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir.

Değerlendirme sistemleri, yapısal olarak örgütün ve çalışanların ortak amaçlarını odak noktası olarak ölçülecek, değerlendirilecek ve kontrol edilecek etmenleri, olayları ve nesneleri belirlemekle başlayan. Bunlarla ilgili temsil edici göstergeleri saptayıp gerekli ölçümlerle süren, elde edilen bilgileri ortak bir veri tabanında toplayarak hangi bilgilerin, nasıl ve ne zaman istendiğine dayalı olarak biçimlenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Bu tanımın sınırları içinde bir işletmede performans ölçüm ve denetim sisteminin tasarımı ve uygulanmasında izlenen yaklaşım üç ana aşamada özetlenebilir.

1. Performans ölçüm ve denetim sistemi ile performans geliştirme planlama süreci arasında ilişki kurarak neyin ölçüleceğine karar verme; performans alanlarının ve boyutlarının önemlerini ve önceliklerini belirleme;

2. Performans alanlarına ve boyutlarına göre performans göstergeleri belirleme, bu göstergeleri tanımlama ve nasıl ölçülebileceğini saptama,

3. Ölçüm sistemlerinin etken kullanımını sağlama; bu aşama hangi veriler toplanacaktır, veriler hangi kaynaklardan sağlanacaktır, veriler hangi yöntemlerle toplanacaktır, veriler bilgiye nasıl dönüştürülecektir, bilgiler nasıl yorumlanacaktır ve belgelendirilecektir gibi konulara cevap aramaktadır (Dinçer, 2006).

Performans Değerlendirme Göstergelerinin Seçiminde Dikkat Edilecek İlkeler;

1. Göstergeler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili - olmalıdır. Karmaşık göstergelerden kaçınılmalıdır. Ancak bunları sağlamak için istenen amaçtan da uzaklaşılmalıdır.

2. Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının gereksinimi- ne uygun göstergeler seçilmelidir. Her amaç için tek bir gösterge seçimi üzerinde zorlanmak yerine, aynı amaca yönelik bir dizi gösterge geliştirilebilir. Aksine bir durum göstergelerde aranacak doğruluk düzeyini azaltabilir. Çünkü tek göstergeye bağımlı olma korkusu nedeniyle aranan kesinlik, çoklu göstergelerde, birbirlerini dolaylı kontrol nedeniyle daha azalmaktadır.

3. Göstergeler durumu tüm gerçekliği ile ölçebilmelidir. Ölçülen olayın istatistiksel karakterlerini açıklıkla ve doğrulukla (ortalama değer alınabilir) belirtmelidir.

4. Duruma ilişkin tüm davranışların belirlenebilmesi için 0 durumla ilgili bir dizi gösterge (gösterge ailesi) seçilmesi yeğlenmelidir. Ancak durumun her bir özelliği için mümkünse tek bir gösterge hedeflenmelidir. Yine de sayıca azli dikkat edilmelidir.

5. Ölçüm sisteminde aynı anlama gelecek tek gösterge kullanılması uygundur. Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbiriyle çakışan ya da hesaba alınmayarak eksik bırakılan gösterge olmamalıdır.

6. Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçları sürekli doğru sonuçlar vermelidir. Hatalar ya hep aynı olmalı ya da giderek azaltılmalıdır.

7. Göstergeler için kullanılan veriler çok daha fazla bilgiyi kaliteli olarak sağlamak için sayısal olmalıdır. Sayısal göstergeler daha kolay anlaşılır. Bu nitel bilgilerin önemli olmadığı anlamına gelmez. Sayısal göstergeler bir de nitel göstergelerle desteklenirse daha fazla anlam kazanırlar ve kuvvetlenirler.

8. Göstergeler değişen işletme gereksinimlerine göre uyarlanabilir olmalıdır. Değişik amaçlara göre ayarlanabilmelidir. Aynı işletmede birbirine ters düşen amaçlar söz konusu olabilir. Bunlara yanıt veren göstergeler gerekir. Özellikle stratejiler değiştiğinde göstergeler de gözden geçirilmeli, gerekiyorsa değiştirilmelidir. En kritik görülen stratejik alanlara yöneltilmeli diğerleri ihmal edilmelidir. Ancak gösterge değiştirildikleri iş gereksinimlerine bağlı olarak yapılmalı, yönetim biçimindeki değişimler bunu etkilememelidir.

9. Göstergeler, üzerinde az çok kontrol olanağı olan değişkenler, etmenler ve ilişkilerle ilgili olarak seçilmelidir. Göstergeler ölçülen etkinliği yürüten kişi veya grubun sorumluluk alanındaki ilişkilere dayandırılmalıdır. Yöne timin kontrolü dışındaki etmenlerle ilgili ölçümler o kadar yararlı değildirler.

10. Performans gelişimlerin, fiziksel açıdan olduğu kadar parasal açıdan da açıklanmaları gerekir. 0 nedenle göstergeler maliyet öğelerinin ve parasal akışların incelenmesine olanak vermelidir. Bu nedenle, parasal ve parasal olmayan göstergeler arasında bir denge kurulmalıdır.

11. Ölçümlerde asıl amaç amaçlara ulaşma derecesini belirlemek olduğuna göre sistemde iç etmenlere olduğu kadar dış etmenlerin analizine yarayacak göstergelere de yer verilmelidir.

12. Çalışanlar için seçilecek göstergelerde bireysel göstergeler yerine grup-takım göstergeleri yeğlenmelidir. Otomasyonun gelişmesi ve hizmet kesiminde grup çalışmalarına bağımlılık bireysel çaba kavramının önemini azaltmıştır. Göstergelerin gruplara yönelmesi veri kolaylığı sağlar, hesap işlerini azaltır, grup yeteneğini artırır, değerlendirmelerde öznelliği azaltır (Dinçer, 2006). Performans göstergeleri kapsamı açısından iki başlıkta açıklanabilirler;

1. Toplu performans göstergeleri

2. Bireysel performans göstergeleri

Toplu performans göstergeleri genellikle üst düzey yönetimlere yönelik olan ölçüm sistemlerinde kullanılırlar. Göstergeler ortak amaçlara yönelik olarak seçilir ve genellikle bir model içinde bir gösterge dizisi olarak yer alırlar.

Bireysel performans göstergeleri, ortak amaç çerçevesinde bu amaca katkıda bulunacak alt amaçlar için kullanılacak göstergelerdir (Dinçer, 2006).

Performans değerlendirmesi, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki performansının ölçülmesi sürecidir.

Performans değerlendirmesi; birey bazında, ekip bazında, şirket bazında veya bunların bir karması şeklinde yapılabilir. Hangi bazda yapılırsa yapılsın, performansın neye göre ölçüleceği, diğer bir deyişle performans standartları, önceden belirli ve ölçülebilir olmalıdır (Salt, 2006).

Hedeflere göre yapılan performans değerlendirmesinde, hedefler belirlenirken her bir hedefin ağırlığı ve değerlendirme ölçeği konusunda da ast ile üst arasında tam bir mutabakat sağlanmalıdır. Özellikle sayısal olmayan hedeflerin değerlendirilmesinde bu konu büyük önem taşır (Salt, 2006).

Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanmasında genel olarak izlenen adımlar aşağıdaki gibidir:

3.6.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi:

Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederler. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi/takım/birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir.

3.6.2. Uygun Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi:

Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra izlenmesi gereken ikinci adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir (Bayar, 2002).

3.6.3. Geribildirim Sisteminin Kurulması:

Değerlendirme sisteminde astın, üstünden geribildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geribildirim mekanizması kurulur. Geribildirim mekanizması, performans değerlendirmesi sisteminin, çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşılabilmesi için esastır. Dolayısıyla değerlendirme sistemi kurulurken, değerlendirici ile değerlendirilen kişinin hangi ortamda bir araya geleceği ve bu süreçte izlemesi gereken adımlar, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenir.

3.6.4. Kurulan Sistemin İzlenmesi:

Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra, insan kaynakları departmanı tarafından performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin tüm prensipler doküman haline getirilmeli çalışanlara gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır (Bayar, 2002).

Performans değerlendirmesi; planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geri bildirimdir. Çalışan ve yöneticisinin birlikte katıldıkları yılsonu değerlendirme görüşmesinde, çalışan yılsonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması, ücret yönetimi gibi çeşitli İnsan Kaynakları metotlarına bir girdi olarak alınır. Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları (hedefler) ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilir.

Performansa göre ücretlendirme sisteminin uygulanabilmesi için çalışanların performanslarını belirlemek üzere performans değerlendirme uygulaması yapılır. Çalışan iş sonuçları ile değerlendirilmek yerine çok boyutlu bir değerlendirme yöntemiyle değerlendirilmelidir. Bu kapsamda, çalışanın bulunduğu pozisyonun davranışsal özellikleri ne kadar karşılayabildiği, iş sonuçları bakımından ne kadar başarılı olduğu, işi gerçekleştirdiği ortam ve yöneticisinin takdiri, bireyin performansına 4 farklı noktadan bakma olanağı sağlar (Çırak, 2006).

3.7. Performans Değerlendirmenin Önemi

İşletmelerde insan kaynaklarının önem politikalarından biri çalışanların performansının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme işletmede çalışan personelin başarısının değerlendirilmesidir. Personel başarısı personelin görev ve görev ve sorumluluklarını ne kadar etkili bir biçimde yerine getirmesidir.

Performans değerlendirme belirlenen standartlarla karşılaştırma ve ölçüm yolu ile iş görenlerin işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. Yani performans değerlendirme sistemleri bir iş organizasyonunun bütün çalışanların, hangi işleri yapması gerektiğini anlamalarında ve bu işleri en iyi şekilde nasıl yapacaklarını bulmalarında yardımcı olmak üzere oluşturulmaktadır.

Performans değerlendirme çalışanların işletmedeki görevleri ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının kısa bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir.

Performans değerlendirmenin önemi şu şekilde ifade edilmektedir;

- Eğitim ve gelişme ihtiyacını saptamak,
- Performansın gelişmesine katkıda bulunmak,
- Geçmiş dönemdeki performansı gözden geçirmek,
- Geleceğe yönelik potansiyel ve durumlarını değerlendirmek,
- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak,
- Performans hedeflerini saptamak,

- Ücret düzenlemelerini saptamak,
- Ücret düzenlemelerini ya da yapılacak zamları ayarlamaktır (İnce, 2002).

3.8. Performans Değerlendirme Amaçları

Performans yönetiminin temel amacı, üstün başarı gösteren, gelişmeye açık olduğunu hissettiren kişilerin seçilerek ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme ücret olabileceği gibi sosyal ödüller de olabilmektedir (Erdoğan, 2003).

Performans değerlendirme sistemlerinin kullanılmalarının sebebi, şirket için çok önemli amaçlara hizmet edebilme kapasiteleridir. Bu amaçlardan biri, çalışanların davranışlarının şirketin ulaşmak istediği hedeflerle ilişkilendirilebilmesidir. Fakat bu amaçlara ulaşılabilmesi, performans değerlendirme sistemlerinin uygulanma yöntemlerine ve şirket personelinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesine bağlıdır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için de performans değerlendirme sistemlerinin çok amaçlı ve çok katmanlı olarak tasarlanmaları gerekir. Karmaşık insan ilişkilerinin hüküm sürdüğü iş dünyasında basit sistemlerin başarılı olması beklenemez (insankaynaklari.com içerik ekibi 23/11/2001).

Performans Yönetim Sistemleri şu hedefleri gerçekleştirmektedir;

- Şirket ve birey hedeflerini bütünleştirir,
- Bireyi hedeflere odaklandırır,
- Birey ile yöneticisi arasında etkin ve sürekli bir diyalog oluşturur,
- Bireyin neleri iyi yaptığını/yapamadığını öğrenmesini sağlar,
- Performansı artırıcı eğitim ve gelişim fırsatlarını belirler,
- Kariyer planlamasının temel taşı oluşturur,
- Performansa göre ücret belirlenmesini sağlar, vb.

Performans Yönetim Sistemleri için temel şart, kurulma aşamasında şirket çalışanlarını da sürece katmaktır. İnsanlar karar sürecine katılmadıkları işleri ve faaliyetleri benimsememeyi ve kullanmamayı yeğlerler (Salt, 2006).

Performans Yönetim Sisteminin en genel amacı çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır.

- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağı sağlamak,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapısal ve açık ilişkiler kurmak,
- Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve kişilerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak,
- Sürekli geri bildirim ile performansa yönelik doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak; çalışanın kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek,
- Yönetici ve çalışanların, değerlendirmeleri temel alarak gelişme planları, bunları uygulama yöntemleri ve ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak,
- Çalışanların işlerine yönelik düşüncelerini, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamak,
- Çalışanların şirket hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme, onurlandırma sistemlerinin ilişkisini kurmak,
- İç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek (Çırak, 2006).

Performans yönetimi sistemi ile hedeflen noktaya ulaşabilmek için, öncelikle bu performans sisteminin amacının netleştirilmesi ve sürecin bu amaçlara göre iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi sistemi amaçlarını üç ana grupta toplayabiliriz:

- Performansı artırmak,
- Personel yönetimi ihtiyaçlarını belirlemek,

- Çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek gelişim planına girdi sağlamak (Kuyucu, 2004).

Performans değerlendirmesi, çalışan personelin performansını ve başarısını ölçmenin yanı sıra örgüt içinde yapabilecekleri bireysel yetenek ve becerilerini kullanmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Personelin ve işletmenin istenilen sonuçlara ulaşmasında başlıca amaçları bulunmaktadır.

- Performans değerlendirmesiyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle performanslarının iyileştirilmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek,
- Çalışanlara hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Çalışanların iyi veya kötü performans ve başarılarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik yetersizliklerini gidermek,
- İnsan kaynakları planlaması, iş analiz ve diğer bilgi sistemlerindeki hatalı bilgileri kontrol ederek işe alma, değerlendirme ve diğer kararlarda hata yapılmasını önlemek,
- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamak,
- Tüm çalışanlara sorumluluk yükleme ve görevlerini daha iyi yapma konusunda onları motive etmek ve isteyerek çalışmalarını sağlamak,
- Yöneticiler ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının oluşmasını sağlamak,

- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmaktır.

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Performans değerlendirmenin genel amacı ise, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır (Şimşek, 2005).

Performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır;

- Performans değerlendirmesiyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geri bildirim yoluyla aktarmak suretiyle performansların iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanlara, ücret zammı ve ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak,
- Kariyer planlama ve gelişme çalışmalarına rehberlik etmek,
- İş organizesindeki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzeltme işlemlerinin yapılmasını sağlamak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- İnsan kaynakları planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgilere ulaşmak,

İnsan kaynakları bölümü ve genel işletmenin performansı hakkında geri bildirim sağlamaktır (İnce, 2002).

Hem işletme amaçlarına uygun ve hem de yasalara aykırı olmayan bilgiler elde

edebilmek için performans değerleme sisteminin doğru ve güvenilir verileri sağlaması gerekir. Doğru ve güvenilir veriler sağlayan bir performans değerleme sistemi aşağıdaki altı aşamanın sırasıyla izlenmesini gerektirmektedir. Bunlar;

- Her görev ve pozisyon için performans standartları ve değerlendirme ölçütlerini oluşturulması,
- Performans değerlemesinin ne zaman, nasıl, hangi sıklıkta ve kimler tarafından yapılacağını belirleyen performans değerlendirme politikasının tespit edilmesi,
- Değerlemeciler tarafından çalışanların performansı hakkında bilgi toplanması,
- Değerlemecilerin çalışanların performansını uygun bir değerlendirme yöntemi ile değerlendirmesi,
- Değerleme sonuçlarının, değerlendirme yapılan çalışmalarda tartışılarak geribildirim yoluyla bildirilmesi,
- Değerleme sonuçlarına göre gerekli kararların verilmesi ve değerlendirme sonuçlarının İnsan Kaynakları bilgi sistemine yerleştirilmesidir (Türker, 2003).

3.9. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans Değerlendirme çalışmalarında, yapıcı ve yönlendirici ilişkilerinde, çalışanlar için sürekli performans geribildiriminin gerekli olduğuna dikkat çekiyor. Ancak yönetimler, çalışana nasıl oldukları bilgisini sunmaları gerektiğine aldırmayarak bu konuda sorun çıkmasına neden oluyorlar. Dolayısıyla belirsizlik ve endişe bazı durumlarda verimli eleman kaybı yaratabiliyor (insankaynaklari.com içerik ekibi 23/11/2001).

Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sisteminin uygulanması aşamasında, şirket içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir.

Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir insan kaynakları departmanı

talebi olarak görmesi en yaygın karşılaşılan tepkilerden biridir. (Bayar, 2002).

Performans değerlemesinde kullanılan tekniğe ya da sisteme bağlı olmaksızın birçok sorunlarla ve sınırlamalarla karşılaşılır. Bunlardan başlıcalar üç başlık altında ele alınabilir.

3.9.1. Değerlendirmeye Karşı Fikirler: Değerlendirme sistemlerinde en önemli sorun olumlu ya da olumsuz önyargıların sistemi etkilemesi olarak belirtilmektedir. Performans değerlemeye karşı olan bazı yöneticiler, bu sistemlerin herhangi bir getiri sağlamaksızın gereksiz bürokrasi yarattığını düşünmektedir. Bazı yöneticiler, bu sistemleri, sonuçlarına inanmadıkları için ücretlendirme-ödüllendirme kararları vermek için kullanmamakta ısrar etmektedirler.

3.9.2. Sistemin Tasarım ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar: Değerlendirme sistemleri kötü planlanmış ise çabaların sonuçları yetersiz ve yararsız olacaktır. Performans değerlendirmesi için kullanılan kriterler çok önemlidir.

3.9.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar: Genellikle, değerlendirmeyi yapan kişiler iyi bilgilendirilmediklerinde sistem iyi planlanmış olsa dahi bazı sorunlar yaşanabilmektedir (Türker, 2003). Bu sorunlar şu şekilde ifade edilmektedir.

- Değerlendirme Standartları Sorunları; farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanmaktadır. Bir çalışanın değerlendirilmesinde "iyi-yeterli-tatmin edici-mükemmel" gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Bu nedenle, yalnızca tek bir değerlendiricinin performansları değerlendirmesi durumunda yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Sonuçta ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda kapsamlı bilgilendirilmesi gerekmektedir.

- Hale Etkisi; değerlendiricinin performansını değerlendirdiği çalışanın genel yapısına dayanarak kararlar vermesinden kaynaklanmaktadır. Değerlendirilen çalışanın iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda kararlar verilebilmektedir. Bu durumda çalışan her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bunun ortadan kaldırmanın en etkili yolu, değerlendirilen herhangi bir özelliği diğer özelliklerden bağımsız düşünerek ele almaktır.

- Olumluluk ya da Olumsuzluk; hataların değerlendirilmesinin tarafsız olarak yapılması gerekmektedir. Her zaman tarafsız olmak kolay olmadığından, her değerlendirici kişisel özelliklerinden dolayı olaylara olumlu ya da olumsuz bir yaklaşım gösterebilmektedir. Bu nedenle değerlendirme sonuçları gerçekte olduğundan farklı bir şekilde ortaya çıkabilmektedir.

- Ortalama Eğilim Hatası; değerlendirici, değerlendirme yeteneğine güvenmezse veya tepkilerden çekinerek yüksek ya da alçak değerler vermekten kaçınırsa, çalışanların çoğunluğunun performans değerlendirmesinde orta değerlere yakın değerlendirme çıkmaktadır. Orta değerler vermek yarar sağlamadığı gibi ve karar vermeyi de zorlaştıracaktır. Bu konuda değerlendiricinin bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir.

- Son Olayların Etkisi Hatası; performans değerlendirilmesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu ya da olumsuz değerlendirmeyi buna göre yapabilmektedir. Geçmiş performans dikkate alınmamaktadır. Bu sorunun çözümü için geçmiş performansla son dönem performansı birlikte düşünülmelidir.

- Zıt Durumlar Faktörü; karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilmektedir. Ya da geçmişte kötü olan birinin performansı, son zamanlardaki yüksek performansından dolayı olduğundan daha fazla çıkabilmektedir. Değerlendirilen kişi hakkında detaylı bilgi edinmek ve çalışma zamanını bir bütün olarak düşünmek bu faktörün etkisini azaltabilecektir.

- Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar; kişisel tercihler, ırk, cinsiyet, yaş gibi önyargılar ya da değerlendiricinin çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması performans değerlendirmelerinde hatalara yol açmaktadır. Çalışanın görünümü, sosyal statüsü, giyimi gibi faktörler de performans değerlendirmesinde etkili olabilmektedir. Bu durumda, değerlendirme gereğinden yüksek ya da alçak çıkabilmektedir (Palmer, 1993).

Organizasyon açısından performans değerlendirme sonuçları, çalışanlarının gerçek performanslarıyla olması gereken performansı arasındaki boşluğu (farkı) ortaya çıkararak

bu farkı azaltmak veya ortadan kaldırmak için harekete geçme fırsatı yaratır. Çalışan açısından ise performans değerlendirme, kurumun kendisinden ne beklediğini anlayabilmesi ve bu beklentileri ya da hedefleri gerçekleştirmek için neler yapması gerektiğini görmesine olanak tanır. Kurumlarda performans değerlendirmenin çıktıları terfi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücretlendirme, rotasyon, kariyer yönetimi, iş geliştirme, iş zenginleştirme ya da işten uzaklaştırma gibi pek çok nedenle kullanılır.

Günümüz rekabet ortamında kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, kurum ve çalışan çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynağının doğru, etkin ve adil değerlendirilmesi elzemdir. Bu değerlendirme ne kadar doğru yapılırsa, çalışan o oranda motive olacak ve kurum da hedefleri doğrultusunda başarıyı çok daha kolay yakalayacaktır (Sertgöz, 2005).

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa dahi, performans değerlendirmelerinde hatalar sıklıkla yapılabilmektedir. Bu durumda insan kaynakları departmanlarına düşen sorumluluk, hataların oluşmasını engelleyecek önemler almak, stratejiler geliştirmektir. Aşağıda, izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek bazı hareket adımları yer almaktadır:

- Kurulan performans değerlendirme sistemi etkin bir sistem olmalıdır.
- Her performans kriteri veya değerlendirilen her boyut, sadece tek bir aktiviteyi içermeli, bir grup aktiviteyi içeriyor olmamalıdır.
- Her performans kriteri veya her boyut ayrı ayrı değerlendirilmeli, bu değerlendirmeler doğrultusunda genel değerlendirme yapılmalıdır.
- Değerlendiriciler, çalışanların iş yapışlarındaki performanslarını, düzenli olarak gözlemleyebiliyor olmalıdır.
- Değerlendirme skalalarında, farklı algılamalara yol açmaması için, 'ortalama' gibi ifadeler yer almamalıdır.
- Değerlendiricilerin, çok sayıda çalışanın tümünü aynı zamanda değerlendirmiyor olmamasına dikkat edilmeli, değerlendirmelerin, belirli bir zaman dilimine yayılması önerilmelidir.

- Değerlendiriciler, yukarıda sıralanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmelidir (Bayar, 2002).

Dolayısıyla, değerlendirme kriterleri net ve açık olduğunda, değerlendirilen çalışanların performansları, üstleri tarafından düzenli olarak gözlemlendiğinde ve değerlendirme skalası farklı algılamalara yol açmayacak net bir skala olarak tanımlandığında, değerlendirme hatalarının büyük ölçüde engellenebileceği görülecektir.

- **Günlük Tutma:** Değerlendiriciler için, değerlendirdikleri çalışanların performanslarını gözlemleyerek not alabilecekleri bazı yardımcı dokümanlar oluşturulması ve bu dokümanların kendilerine değerlendirme dönemi boyunca temin edilmesi; özellikle altı aylık veya yıllık dönemlerde yapılan değerlendirmeler açısından faydalı olacaktır. Performans dönemi içinde, değerlendirilen kişinin gösterdiği kritik davranışların veya ürettiği sonuçların bu tür bir günlük dokümanında izlenmesi, özellikle ‘tek bir olaydan etkilenecek değerlendirme yapma’ eğilimini ortadan kaldıracaktır.

- **Performans Değerlendirme Eğitimleri:** Değerlendiricilere, gözlem yapma ve geribildirim verme becerileri artıracak eğitimler vermek, değerlendirmelerin kalitesini yükseltecektir. Daha önce de belirtildiği gibi bu tür eğitimler, değerlendiricilerin, sistemi daha kolay bir şekilde uygulamalarını sağlayacağı için, sisteme karşı tepkisel yaklaşımlarını da engellemeye yardımcı olacaktır (Bayar, 2002).

3.10. Performans Değerlendirme Kriterleri

İşletme çalışanlarıyla birlikte yüksek bir performansa ulaşmak için bireysel ve takım halinde çalışmayı teşvik etmekte, kendi performans ve becerilerini geliştirerek profesyonel bir iş atmosferi, kariyer olanaklarını geliştirebilmeleri için performans yönetimi uygulanmaktadır. Performans yönetimi, belirlenmiş performans kriterlerine göre gerçekleştirilir. Her altı ayda bir gerçekleştirilen performans değerlendirme kriterlerinden birkaçı şunlardır:

- İnsan ilişkilerinde uyumlu,
- Gelişmeye açık,
- Katılımcı,

- İletişimi kuvvetli,
- İş ahlak ve kurallarına uyan,
- İşe dair teklifler sunan,
- Randımanı yüksek,
- Kaliteye önem veren (Erdoğan, 2003).

Performans ölçüm sistemlerinin başarıyla kullanılabilmeleri için taşınmaları gereken nitelikler şunlardır:

1) Sistem, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.

2) Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönlendirici olmalı, yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, etkinlikleri gerçekleştiren çalışanlara da iletilerek başarılarını öğrenme ve kendilerini, düzeltme olanağı sağlamalıdır. Kısa bir deyişle sistem kullanılmalıdır.

3) Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.

4) Sistem, sağladığı bilgiyi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili yanların sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır.

5) Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.

6) Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçmiş olmadan verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.

7) Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.

8) Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.

9) Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişmelere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşılmalıdır. Yarınların sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem sürekli denetlenmelidir.

10) Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır, örneğin çalışan başına satışlar oranında, satışların brüt mü, vergili mi, ıskontolu olarak mı alınacağı kesin olarak belirlenmelidir.

11) Sistemin maliyet etkenliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır.

12) Etken bir ölçüm sisteminde "analiz biriminin" tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır.

13) Ne kadar yetkin bir ölçüm sistemi kullanılırsa kullanılsın, performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır, değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Her şeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her an uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olmayacağını kabul etmek gerekir.

14) İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kâğıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün değildir. Bunun için önce basit sistemlerle başlanmalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin gelişmesine çalışılmalıdır (Salt, 2006).

Performans değerlemenin amacı, personelin kendisine verilen iş veya görevleri yaparken iş başında gösterdiği davranışın doğru bir fotoğrafını çekebilmektir. Bunu başarabilmek için, performans değerlendirme sisteminin işle ilgili olması, pratik ve uygulanabilir olması, standartlara sahip olması ve kabul edilebilir olması gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi, üç temel unsurdan oluşmaktadır (Şimşek, 2005).

Kriterler “hedef” ve “yetkinlik” başlıkları altında belirlenmiştir. Buna paralel olarak da, “Ne yapılmalı?” ve “Nasıl yapılmalı?” sorularına odaklanan sistemler geliştirilmiştir (Kuyucu, 2004).

Performans kriterleri kısa ve öz olarak aşağıdaki tanımlarla ifade edilmektedir:

Verimlilik: En az kaynakla en çok işi üretebilme yeteneğidir.

Etkinlik: Öngörülen hedef ve amaçlara ulaşma derecesidir.

İş Niteliği: Nitelikli ürün, hizmet ve iş üretebilme derecesidir.

Ekonomiklik: Faaliyetleri en düşük maliyetle ve en yüksek getiri ile gerçekleştirme derecesidir.

Planlama: Hedefleri, öncelikleri belirleme, kaynakları uygun atama ve işi organize etme derecesidir.

Denetim: Sorumluluğundaki işleri izleme, değerlendirme ve yorumlama derecesidir.

Motivasyon: Birlikte çalışan kişileri işe özendirme derecesidir.

İşbirliği: Hedeflere ulaşabilmek için ilgili kişi ve gruplara etkin insan ilişkisine ve işbirliğine girme derecesidir.

Eğitim, Geliştirme: Kendini ve birlikte çalıştığı kişileri geliştirme derecesidir.

Karar Verme: Sorunlar karşısında zamanında, bağımsız ve tutarlı kararlar üretebilme ve verebilme derecesidir.

Sorun Çözme: Faaliyet alanındaki sorunları analiz etme, teşhis etme, formüle etme ve çözüm üretme derecesidir.

İş Disiplini: Sorumluluğu altındaki birimde tutarlı ve adil bir disiplin sağlama derecesidir. Bu faktörlere ait derecelendirmeler de şöyle belirlenmektedir:

Çok Üstün Başarı: Bu alandaki tüm hedeflere, belirlenen koşullara uygun olarak ulaşılmış ve hedeflerin büyük bir çoğunluğu aşılmıştır.

Üstün Başarı: Bu alandaki hedeflerin bazıları belirlenen koşullara uygun olarak aşılmış, bazı hedeflere ise yalnızca ulaşılmıştır.

Yeterli Başarı: Bu alandaki hedeflerin büyük bir çoğunluğuna beklenen ölçüde ulaşılmıştır. Ancak hemen hemen hiçbir hedefte beklenenin üzerinde bir performans gösterilmemiştir.

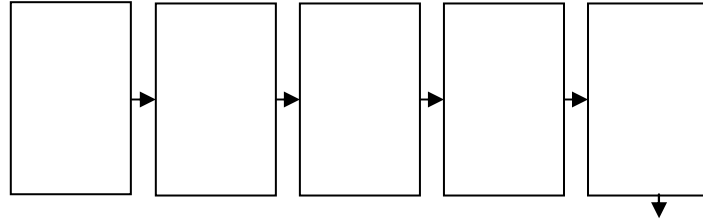
Yetersiz Başarı: Bu alandaki hedeflerin bazılarında ulaşılmış, bazılarında da ulaşılamamıştır veya hedeflerin bazıları aşılmış, bazılarında ise ulaşılamamıştır.

Başarısızlık: Bu alandaki hedeflerin hemen hemen hiçbirine ulaşılamamıştır (Çırak, 2006).

3.11. Performans Değerlendirme Teknikleri

İşletmelerde performans ölçme ve değerlendirme temelde iki çeşittir.

SÜRECİN ÖLÇÜMÜ
-Bir surecin hareketlerini
inceler ve gösterir
-insanları motive eder ve
sureci kontrol eder.



ÇIKTININ ÖLÇÜMÜ
-Bir surecin sonuçlarını
inceler ve gösterir
-Kaynakları ve sonuçları
kontrol eder.

Şekil 1: Süreç ve Çıktı Performans Ölçümü

Süreç performans ölçümü sürecin aktivitelerini kontrol eder. Diğer bir deyişle süreçte oluşabilecek bir takım problemleri önceden tahmin etmek ve önlemek amacıyla süreç kontrol edilir. Süreç performans ölçümü fizikseldir ve genellikle finansal olmayan göstergeler içerir.

Çıktı performans ölçümü sürecin sonuçlarını rapor eder ve yönetim bunu sıklıkla kaynakların kontrolünde kullanır. Çıktının ölçümü finansal veya fiziksel olabilir (Kılınç, 2001).

Ölçüm sistemlerinin belirlenmesinde çeşitli etmenlerin göz önüne alınması gerekir. Performans ölçüm ve denetim sistemlerinin tasarımında göz önüne alınacak temel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. Ölçümler sadece yöneticilerin değil, çeşitli örgüt bileşenlerinin performanslarını ölçmek için kullanılırlar bu nedenle çok yönlüdürler.
2. Ölçümler performansı bir sonuca elde edilene göre değerlendirirler, performans standartlarını belirlemezler.
3. Ölçümler performans değerlendirilmesinde kullanılan bir karar aracıdır, kararların yerine geçemezler.
4. Ölçümler hem mevcut döneme; hem de gelecek döneme alt performansları ölçebilmelidirler.
5. Ölçümler gelişmeyi kısıtlayıcı değil, destekleyici olmalıdırlar.

Bu ilkeleri doğrultusunda sistem belirlenirken, ölçüm sistemlerinin uygulanacağı hedef analiz birimlerinin niteliği, ölçümlerin hedef ve amaçları göz önüne alınması gerekmektedir. Ölçme tekniklerinin işletmelerde uygulaması iki yöntemle olabilmektedir. Birincisi çeşitli kurumlar ya da yazarlar tarafından geliştirilmiş modelleri, işletmenin gereksinimlerine tam yanıt veriyorsa aynen uygulama yoksa eklemeler ya da düzeltmeler yaparak işletme gereksinimlerine uydurma yoludur.

İkinci yaklaşım tamamen çalışma grubunun bilgi ve deneyimlerine ve işletmenin gereksinimlerine göre bir dizi göstergenin geliştirilmesi ve bu göstergeler arasında istenen yönde bağıntılar kurularak çok yönlü bütünleşik ya da bireysel sistemlerin hazırlanmasıdır (Dinçer, 2006).

Seçilen performans değerlendirme yöntemi, kurulmak istenen sistemin hedefine ulaşmasını sağlayacak olan bir yöntem olmalıdır. Yukarıda sıralanan yöntemlerin farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları departmanları,

şirketlerinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmek için, zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendi şirketlerine özgü yaklaşımlar oluşturabilmektedir.

Kullanılacak olan değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra, bu adımın bir parçası olarak, değerlendirmenin kim tarafından ve ne sıklıkta yapılacağına karar verilmelidir (Bayar, 2002).

Performans değerlendirme teknikleri;

3.11.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

3.11.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama (simple ranking) tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısızla göre sıralarlar. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır.

3.11.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler.

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin varolduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.

3.11.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmıştır.

3.11.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme skalaları (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Değerlendirme kriterleri üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler. Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

3.11.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal Değerlendirme Skalaları geleneksel değerlendirme skalalarının uygulanma esnasında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir.

3.11.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, çalışanlar önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmekteydiler. Bu

yöntemde ise, kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler.

Performans yönetimi sisteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler çalışanların ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygundur (insankaynaklari.com içeriğeki, 23/11/2001).

3.12. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans yönetim sistemleri, her şirketin kendi bünyesinde, şirketin kurumsal yapısı göz önünde bulundurularak kurulur ve yürütülür. Özellikle ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim yönetimi süreçlerine sağladığı girdiler dolayısıyla “kilit” bir süreçtir (Kuyucu, 2004).

Performans Ölçmenin Yararları

- Yöneticilere kurumlarını daha iyi yönetmeleri için elverişli bilgiler sağlar.
- Yönetim uygulamalarının gelişmesini, başka bir deyişle yöneticilerin önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak üzere programlarını daha etkin biçimde yürütmelerini sağlar.
- Planlar programlar ve süreçlerde ortaya çıkan problemlere işaret etmek suretiyle çözümler geliştirilmesine yani süreklilik temelinde bir gelişme sağlanmasına yardımcı olur.
- Kurum çalışanları ile kurum performansı arasında bağlantı kurar ve onların hesap verme yükümlülüklerini yerine getirmede güven duymalarını sağlayarak onları motive eder.
- Bütçe hazırlama sürecine açıklık getirmek suretiyle, desteklenecek faaliyetlere ihtiyaç duyulan kaynakların aktarılmasını ve ayrılacak fonların belirlenmesine yardım eder.

- Dışa dönük raporlama yoluyla kamuoyunun ilgisinin kurum hizmetlerine çevrilmesini, böylece kurum hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunur.
- Programların daha anlaşılır olmasını sağlar ve motivasyonu artırır (Salt, 2006)

Performans değerlendirme sürecinin personele sağladığı yararlar bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

1. Personel değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
2. Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmalar hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
3. Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
4. Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
5. Çalışanların kendilerini tanımlarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olur.
6. Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
7. Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur.
8. İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
9. Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.
10. Kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar.
11. İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır (Şimşek, 2005).

3.13. Performans Değerlendirme Sonuçları

Performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar birçok kategoriye ayrılabilir:

- Ücret Yönetimi
- Teknik becerilerin geliştirilmesi
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Mesleki Gelişim
- Kariyer Yönetimi
- Kişisel Gelişim
- Organizasyonun Etkinliğini Artırma
- Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma
- Stratejik Planlama
- Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme

Birçok kurumda, performans değerlendirme sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak ödüller konusunda belirleyici olmaktadır.

Değerlendirme sonuçları yüksek performans gösteren çalışanları ayırt etmek ve bu kişilere verilecek ek kazançları, ikramiyeleri ve terfileri belirlemede kullanılmaktadır. Ancak, performans değerlendirmenin bu şekilde kullanımının uygun olup olmadığı tartışmalı bir konudur. Performans değerlendirmenin ödüllerle doğrudan bağlantılı olması çalışanları cesaretlendirmekten ziyade, yargılayıcı olabilir ve bir baskı unsuru oluşturabilir (insankaynaklari.com içerik ekibi).

3.14. Performans İyileştirme

Performans değerlendirme süreci; iş hedeflerine ve mükemmel davranışlara odaklanması, çalışan motivasyonunun artırılması ve gelecekteki performansın artırılması için hem çalışan hem de organizasyon açısından çok değerli bir fırsat olarak algılanmalı; planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmeye çalışılmalıdır (Kaptan, 2001).

Herhangi bir hizmeti iyileştirmenin en önemli ögesi, sahiplenmektir. Sadece bir hizmeti vermekten sorumlu olanlar o hizmetin kalitesini iyileştirebilmektedirler. Onlar ne yapılacağını gerçekten anlayan ve yaptıkları şeyin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için

anlamalı değişiklikler yapabilecek tek kimselerdir. Bu nedenle, hizmetin iyileştirilmesinin tek yolu hizmetin alıcısıyla daha yakın etkileşimde bulunmak ve hizmeti veren takımın kendini işe vermesini sağlamaktır. İnsan kaynakları fonksiyonu ancak, söz konusu önemli müşterilerin kim olduğunu, ne istediklerini ve iki takımın (müşteriler ve hizmet sağlayıcılar) bir araya gelip çalışarak hizmetlerin organizasyonun çıkarını gözetecek şekilde nasıl iyileştirebileceğini anlayarak, hizmetlerde gerçekçi bir iyileştirme yapılabilmesini sağlayacak mantıklı bir temel oluşturmayı başarabilmektedir. Hedeflere bir gecede ulaşmak amacıyla personele baskı uygulamak için yapılan yönetsel yaptırımlar, belki kısa vadede küçük değişimler getirebilir ama genelde uzun vadede gerçek bir değişim gösteremez (Smilansky, 2002).

Önceden belirlenmiş bir azami performans düzeyine ulaşıldığında; üretimin sürekli azaldığı görülmektedir. Azami sınır, kişilerin sahip oldukları potansiyeli sınırlandırmaktadır. Bu nedenle, erişilebilecek bir hedef olmak yerine, direnç sınırı haline gelen performans tavanının, yöneticiler tarafından yavaş ilerleyen bir süreç olduğu kabul edilip çalışanlardan ani bir değişiklik beklenmemelidir. Çalışanın potansiyeline göre, asgari ve azami iş gücü hedefleri belirlenmeli ve motiveler ve hedefler aşama aşama ilerleme gösterebilecek şekilde ayarlanmalıdır (Hanks, 1999).

Ölçüm ve denetim sistemleri tüm yararlarına rağmen bazı yöneticiler ve çalışanlar tarafından pek kabul görmemektedir. Bu olgunun göz ardı edilmemesi gereken önemli nedenleri vardır. Bu nedenleri bilmek, yeni tasarımılanacak sistemlerinin başarısına katkıda bulunacaktır. Nedenler;

1) Yönetimin ve çalışanların kötü ya da iyi performanslarının gözler önüne serilmesine karşı korku ve çekingenlikleri: Ölçümlerin psikolojik olarak zaten ürkütücü bir özelliğı vardır. Eğer ölçümler bir de yıldırma ve cezalandırma aracı gibi yanlış yönde kullanılacak olurlarsa bu özellikleri çok daha olumsuzlaşır.

2) Bilgi yönünden zayıf, veri yönünden zengin ölçüm sistemlerine yönelme: Çok fazla veri, fazla ölçüt içeren sistemle bir sürü kayıt ve rapor arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olabilmektedir.

3) Ölçümleri yapılacak göstergelerin işletmenin özelliklerine uygun olmaması, işletme stratejilerine uyum sağlamaması: Bu durum zamanla göstergelerin anlamsız kalmasına neden olmaktadır.

4) Ölçüm sistemlerinin belli amaçlara yönelik olarak hazırlanmaması: Ücret bordroları, sipariş listeleri, üretim raporları, muhasebe kayıtları gibi alt sistemlerden yararlanarak kurulan sistemler, gereksinimlere tam anlamıyla yanıt veremez.

5) Yöneticiler, çalışanlar ve ölçüm sisteminin tasarımcıları arasında amaç ve araç birliği ve ortak anlayışın sağlanamaması: Ölçüm konularında uzman personelin görevlendirilmeyişi ve dizgesel bir yaklaşımın izlenmemesiyle oluşan bu durum sistemlerin yararını azaltmaktadır.

6) Ölçümlerin genelde bir ya da birkaç ölçüte göre yürütülmesindeki ısrar: Günümüzün karmaşık işletme koşullarında bu tür bir değerlendirme yeterli olamaz. Artık çok yönlü bir dizi ölçütlerle sonuçları daha kolay ve doğru yorumlama olanağı keşfedilmiştir.

7) Ölçümlerin çok kesin ve doğru sonuçlar vermesi ilkesine sıkı bağımlılık: Bu durum uygulamayı zorlaştırır. Aşırı zaman, para ve çaba kaybına neden olabilir. Ölçümlerin mutlak kesin bilgi vermesi, her zaman doğruyu göstermesi beklenmemelidir. Ölçümlerden yararlanma, sonuçların doğru yorumuyla artar. Performans sonuçlarını katı, sıkı standartlarla karşılaştırarak yorumlamak ve esnek olmamak ölçümlerin yararlarını kısıtlamaktadır.

8) Ölçüm sistemlerinin sınırlı olarak uygulanması: Klasik yaklaşımlarda performans ölçümleri üretici işlerde ya da kolayca ölçülebilen etkinlikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu uygulama işlerin ve işçiliklerin ölçülebilenler ve ölçülemeyenler olarak ayrılanmasına neden olmuştur. Bu ayrıcalık özellikle mavi ve beyaz yakalıları arasındaki farklı idari uygulamalar nedeniyle iki tarafın da tepkisini çekmiştir. Özendirici uygulamaların performans ölçümlerine dayandırıldığı durumlarda bu ayrıcalıklar daha büyük sorun kaynağı olmuştur. Bu sorunlar hizmet işlerinin üretici işler kadar önemli olduğu anlaşıldıkça ve ölçülebilirliği üzerindeki kuşkular yeni ölçüm teknikleri ile ortadan kaldırıldıkça giderek azalmaktadır. Bu konuda önemli mesafe alınmıştır. Bu sorunu çözümlenebilen işletmelerde, sistem tüm işletme düzeyine yayılarak daha sağlıklı yapıya kavuşturulmaktadır.

9) Ölçümlerin yeterli sıklıkta (aylık, günlük, hatta saatlik) düzenli ve zamanında yapılması gereği de oldukça fazla zaman ve çaba gerektiren masraflı bir uygulamadır. Önceleri zor gelen bu durum günümüzde bilgisayar destekli sistemler ile kolayca

çözömlenebilmektedir (Salt, 2006).

Değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında aşağıda yer alan faktörlerin kritik öneme sahip olduğu unutulmamalıdır:

- Sistemin kurulması aşamasına, şirketin farklı departman ve seviyelerinden çalışanların dahil edilmesi.
- Tüm çalışanların, sistemin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda planlı bir şekilde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi,
- Sisteminin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı dokümanlar gibi kaynaklara, tüm şirket çalışanlarının ulaşımının sağlanması.
- Sistemin işleyişi, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çalışanlardan geribildirim alınmasıdır (Bayar, 2002).

Etkin performans yönetim sistemi geliştirmek için yapılması gerekenleri şöyle sıralanmaktadır:

1. Sonuca yönelik düşünerek başlayın.
2. Süreç ve hedefleriniz şeffaf olsun.
3. Performans Yönetim Sistemi Teşvik Yöntemlerinde ve uygulamasında açık olun.
4. Sürekli iyileştirin.
5. Tasarım ve uygulama konusundaki riskleri belirleyin.
6. Gerçek motive edici etkenleri büyük resmin bir parçası olarak düşünün (Anonim, 2004).

Performans iyileştirme için 4 pratik yol izlenebilir;

1. Personeli işin içine katın: Birçok yönetici performans beklentilerini oluştururken önemli bir adımı unuttur; kendisine bağlı personel bu beklentilerle aynı fikirde mi ve bu beklentileri yerine getirebileceklerine inanıyorlar mı? Yöneticiler personeline beklentileri hakkında ön bilgi verirse personel hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf edecektir. Böylece yöneticiler hedeflerin tutturulacağı konusunda kendilerini daha rahat

hissedebilirler.

2. Yapabilirliği dikkate alın: Öncelikle personeliniz ondan ne beklendiğini net olarak anlamalıdır. Yüksek beklentiler içeren hedefler personelinizi daha iyi olmak için zorlayacaktır; dikkate alınması gereken ise yüksek beklentilerin gerçekçi olmaması ve ulaşılmaz algılanmasıdır. Bu algılama gereksiz stres yaratır ve bir süre sonra personel performansını hedefe ulaşamayacağı düşüncesi ile düşürür.

Hedefleri küçük başarılar elde edilebilecek şekilde parçalara bölmek süreci daha keyifli ve başarılı kılacaktır. Personelinizin kendisinden beklenen zor ancak ulaşılır bir görevi yerine getirmesi için uygun çalışma ortamı yaratmanız ve destek olmanız ise hem performansı hem de motivasyonu artıracaktır.

3. Hedefleri gerçekleştirmeye yardım için ara ölçümlemeler ve gözlemler yapın: Doğru beklentileri oluşturduktan sonraki adım personelinize onları gerçekleştirmek için yardım etmek, geribildirim vermek, yüreklendirmek ve eğitmektir. Bunları yapabilmek için gelişim alanlarını tespit etmeye yönelik ölçüm ve gözlemler yapabilirsiniz. Müşteri memnuniyeti anketleri, müşteri şikâyetleri, iç hizmet ölçümleri, çalışan memnuniyeti anketleri vb. ölçüm yöntemleri özellikle sorun olduğunda direkt ve sürekli raporlanacak şekilde oluşturulmalıdır.

Yöneticiler değerlendirme sürecini günlük olarak gözlemlemeli ve kayıt altına almalıdır. Hafızanın yanılabileceği unutulmamalıdır. Ara ölçümler ve gözlemler hedeflerin revize edilmesine de şans verir.

4. Personelinizi motive eden faktörlere yönlendirin: Bu belki de en zor olan bölümdür, hem adil bir iş dağılımı yapmak hem de personelinizin kişisel ilgi alanlarına yönelik hedefler verebilmek oldukça sıkıntılı olabilir. İnsanları başkalarının söylediklerini yapmak değil, kendi yapmak istediklerini yapabilmek mutlu eder. Burada temel nokta hedeflere yani personeli yapması gerekenlere yönlendirirken onu motive eden faktörleri kullanmaktır (Rodolu, 2005).

Özetle kötü bir performansın iyileştirilmesi için önerilerde bulunacak yöneticinin, sürecin nesnel ve verimli olmasını sağlamak için atması gereken belli adımlar şöyle sıralanabilir;

Problemi Teşhis Etmek; Objektif, belirgin ve elemana yönelik olmalıdır.

Gerekli iyileştirmeleri Saptamak; Elemanın kabul edilebilir standartlara ulaşabilmesi için yapılması gerekenler kesin bir şekilde tanımlanmalıdır.

Geri Besleme Vermek; Yapılmasına karar verilen değişiklikleri ne ölçüde gerçekleştirdiği konusunda elemana bilgi verilmelidir.

Elemanı Desteklemek; Performansını yükseltmek için gösterdiği çabalarda elemana destek olunmalıdır

Performansın Yükselmemesi Halinde Olacakları Belirtmek; Performans yükseltme planını başarıyla uygulayan eleman ödüllendirilmeli ve başarısızlığın da bazı sonuçları olmalıdır.

Son Çare: İşten Çıkarma; Öğüt Vermek, işten çıkarma sürecinin ilk adımıdır. Elemana işinin kötü performans yüzünden tehlikede olduğunun bildirilmelidir. Son Uyarı, saptanan süre içinde gerekli düzelme sağlanmamışsa, elemana bir uyarı yazısı gönderilmelidir. Süre uzun tutulmamalıdır çünkü daha önce dikkat etmek için yeterli zaman verilmiştir. İşten Çıkarma; yönetici elemanın performansını yükseltmesi için elinden gelen yardımı yapmıştır. Sebep ne olursa olsun, yöneticinin bu çabalarına gerektiği gibi karşılık vermeyen elemanın elinden sonuca razı olmaktan başka bir şey gelmez (Palmer, 1993).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAZIR GIYİM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4.1. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Değerlendirme

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibidir.

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunda değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir, iyi, kötü, başarılı, başarısız; ikinci vb. (Dinçer, 2006).

İşletmelerde performans kavramının boyutlarını belirlemek ve performansı saptamak amacıyla nelerin ölçülmesi gerektiğini ve bunların ne tür göstergelerle (ölçütlerle) ölçülebileceğini ortaya koymak gerekmektedir. İşletme performansı geniş bir boyut içinde işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara yanıt verebilecek bir kavram olarak düşünülebilir.

- Şimdi neredeyiz,
- Daha ne kadar iyi olabilirdik,
- Nerede olmalıyız (Türker, 2003).

Örgütsel bir sistem olan işletmelerde öncelikle performans kavramının boyutlarını belirlemek ve performansı saptamak amacıyla ölçülmesi gerekenlerin ve hangi göstergelerle ölçülebileceğinin belirlenmesi gereken bir noktadır.

Etkililik; işletmelerin önceden belirledikleri amaçlarına ulaşabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda ulaşma derecelerini belirleyen bir performans boyutudur. Etkililik amaçlara yönelik bir kavram olmakla birlikte amaçlara ulaşma düzeyi, işletmenin faaliyetleri sonucu elde ettiği çıktılar belirlemektedir.

Girdilerden Yararlanma; kaynak maliyete ilişkin hedeflere yönelik başarının

ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Girdilerden yararlanma etkililikte olduğu gibi işletmenin çıktıları ile değil kaynak tüketimi ile ilgili olmakta ve amaçlara değil araçlara yöneliktir.

Verimlilik; bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkilerdir. Bu ilişki tek bir üretim faktörü ile üretim miktarı arasındaki oranla gösterilebileceği gibi, bütün üretim faktörleri ile üretim miktarı arasındaki oranla da belirtilebilmektedir.

Kalite; insanların ve sistemlerin hata yapması ve mükemmele ulaşma isteğinden ortaya çıkmaktadır. Kalite özelliklerinin gerçekleşmesinde pek çok faktör rol oynamaktadır. Tüketici istekleri, rekabet, satış politikaları, ürünün kullanılış amacı ve fiyatı bunlar arasında sayılmaktadır. Ürün kalite düzeyi, önce tasarlanması, sonra üretimle gerçekleşmesi ve son olarak da beklenen işi görmesi olduğundan bütün faktörler üç grupta toplanmaktadır.

Bunlar;

- Tasarım Kalitesi
- Uygunluk Kalitesi
- Performans Kalitesidir.

Tasarım Kalitesi; müşteri araştırmaları ile başlamakta ve müşteriye tatmin edecek bir ürün kavramının belirlenmesi ile sürdürülmektedir. Ürün kavramı için spesifikasyonlar hazırlanmaktadır. Amaç, tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin tam olarak saptanmasıdır. Üreticisi tarafından tasarımın (malzeme, görünüş ve şekil), tüketicilerce nasıl karşılanacağını, maliyetinin ne olacağını ve fiyatının tahmin edilmesi gerekmektedir. Aynı fonksiyonu gören iki ürünün kalite özellikleri arasındaki fark, tasarım kaliteleri arasındaki farkı göstermektedir.

Uygunluk Kalitesi; tasarım kalitesi ile belirlenen spesifikasyonların üretim esnasına uyma derecesidir.

Performans Kalitesi; işletmenin ürünlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları ile belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden

işletmenin ürünlerini satın aldıklarını içermektedir.

Yenilik; uygulanabilir bir yaratıcılığın, ürün ya da hizmet düşüncesinin daha iyi ve daha işlevsel bir sonuç doğurmasıdır.

İşletme düzeyinde yenilikleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

1-Ürün ve hizmet yenilikleri; yeni bir gereksinimi karşılamaktadır.

2-Üretim süreci veya üretim yöntemlerinde yenilik; bilgi ve becerideki gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Maliyeti düşürmek, süreçleri ve iş yöntemlerini basitleştirmek, kaliteyi iyileştirmek vb.

3-Kullanım yenilikleri; mevcut teknolojiyi yeni bir ürün amacıyla kullanmak veya eski ürünler için yeni kullanım alanları bulmaktır.

4-Pazar yenilikleri; yerleşim bölgelerindeki nüfus değişimlerinden, ürünlerin yeni kullanım olanaklarından, ekonomik ve sosyal koşullardaki değişimlerden kaynaklanmaktadır.

Çalışma Hayatının Kalitesi; çalışmayı direkt ya da endirekt etkileyen ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işletmenin yönetim ve organizasyonu, iş de kullanılan teknoloji, işçi tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkileri, katılımı, istihdam güvencesini, sosyal adaleti ve güvenliği, demografik yapıyı ve sürekli eğitimi faktörlerini bütünleştiren bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Üretim Sürecine Yönelik Performans Göstergeleri; toplam geçiş süresinin toplam sipariş gerçekleştirme süresine oranı, üretimde ürün değişikliği ve hazırlık işlemlerine yönelik sürelerin toplam çalışılan sürelere oranı olarak belirtilmektedir (Kılınç, 20001).

4.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Önemi

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.

Her işletme örgütsel bir sistemdir. Her örgüt belli bir amaç ve görev için kurulur.

İşletmeler de belli amaç ve görevler için kurulur ve bu amaçlar doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürürler.

İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilirler. Tüm alt sistemler, sistemin ortak amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluştururlar. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır. Alt sistemlerle bütün arasında olduğu gibi alt sistemlerin kendi aralarında da kesin bir uyum aranır. İşletme, kendi içindeki, alt sistemlerin yanı sıra bir de dış sistemlerle de ilişkidir. Dış çevresel etmenler olarak adlandırılan bu sistemler pazar, ekonomik koşullar, rekabet, girdi maliyetleri, teknoloji, demografik eğilimlerdir.

İşletme performansı pek çok etmenin ve alt sistemin etkileşimi altında oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler hem o alt sistemin hem de işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır. Buradaki etkileşim olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir. İstenen bu etkileşimin olumlu yönde olmasıdır.

Bunu belirleyebilmenin tek yolu sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin (bileşenlerin) - çalışanların, makinelerin, yönetimin, tüm varlıkların, çevrenin - çalışmalarının ve sonuçlarının değerlendirilmesidir. Değerlendirmelerin her alt sistem için ayrı ayrı yapılması gereği vardır. Ayrıca değerlendirmelerin her alt sistemin eğer alt sistemlerle etkileşimini ve bu etkileşimlerin ana sistem içinde birleştiğinde oluşan toplam etkiyi belirlemesi gerekir. Bu nedenle değerlendirmeler çok yönlü olmak durumundadır. Değerlendirmeler ölçüm sonuçlarına dayanmalıdır (Dinçer, 2006).

Performans değerlemesi; bir yöneticinin çeşitli ölçüm ve karşılaştırmalarla iş görenin iş davranışını değerlendirildiği, sonuçları kaydedildiği ve iş görene sonuçların iletildiği bir süreçtir. Modern insan kaynakları sistemi dört parçaya ayrılır: insan kaynaklarının elde edilmesi, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve son olarak ödemelerdir. Performans değerlendirmesi bütün bu dördüyle de ilgilenmekte ve hepsi için geri besleme bilgisi sağlayarak birbiriyle ilişki kurmalarını sağlamaktadır. Performans değerlendirme bir işletmedeki insan kaynakları yönetimi için en önemli ve güçlü araçlardan biri olarak nitelenmektedir.

İş değerlendirmesi iş göreni değil fakat onun çalıştığı işin taşıdığı öğelere göre ağırlığının ölçülmesini gerektirirken iş gören değerlendirme doğrudan doğruya işi

yapanın taşıdığı niteliklerin ölçüsüne göre onun kişiliğini ve çalışma derecesini değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeye iş görenin gerçek performansı ortaya çıkmakta ve değerlendirme, diğer insan kaynakları fonksiyonlarına veri oluşturmaktadır. İnsan kaynağı bölümleri performans değerlendirme araçlarıyla toplanan bilgileri kullanmaktadır. Değerlendirmeler; bulma, seçme, oryantasyon, yerleştirme, eğitim ve diğer personel faaliyetleri hakkında geri besleme sağlamaktadır (Türker, 2003).

Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutu ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi karını en çok seviyeye getirmektir. Ancak kar işletmede bir amaç olarak değil işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Kar bir neden değil bir sonuçtur, kar bir amaç değil bir kısıttır.

Verimlilik, yönetimin çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi (verim) üzerine de yoğunlaştırmıştır.

Yöneticiler yeni rakipleri kimdir, daha başkaları çıkabilir mi, rakiplerin performans düzeyleri nedir, gelecekte nasıl bir performans göstereceklerdir? soruları karşısında performansımız ne olmalıdır gibi sorularla karşı karşıya kalmışlardır. Sorun artık salt işletmelerin kendi yaptıkları ve yapacakları ile ilgili olmayıp, başkalarının davranışlarını da içermektedir. Ayrıca rakipler dışında çevresel etmenler olarak ekonomik koşullar, teknolojik değişimi, müşteriler ve kamuoyu da önemli bir başka grubu oluşturmaktadır.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Performansı geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve denetimlerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır.

Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenmektedir.

- İşletmenin geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejilere belirlemek ve planlamak,

- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarımılamak, geliştirmek, uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,

Bütün bu amaçlara ulaşmak için işletmenin yapısını yeniden düzenlemek (Dinçer, 2006).

Performans işletmelerin ve ülkelerin geleceği açısından çok önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sistemleri işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak, yönetici ve çalışanları üretim amaç ve hedeflerine ulaşmayı özendirmek, bu hedefleri gerçekleştirme düzeyini belirlemek ve uygun çözümlerin uygulanmasında yardımcı olmak gibi işlevlere yerine getirmektedir.

Hazır giyim üretim süreci birbirini takip eden çok sayıda ve farklı nitelikteki işlemlerden oluşmakta ve süreç performansının ölçümü daha önceden hazırlanmış ve disipline edilmiş kapsamlı bir performans gerektirdiğinden işletmeler, genellikle değer bazında sonuç performans göstergeleri yoluyla performansları değerlendirmektedir.

Hazır giyim üretimi müşteri istekleri ve memnuniyetini ön plana çıkartan bir üretim ve hizmet anlayışı içine olduğundan performans değerlendirmesinin sadece işletme içerisine değil müşterilere yönelik de olması gerekmektedir (Kılınç, 2001).

4.3. Konu İle İlgili Araştırmalar

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde son derece önem kazanması nedeniyle akademik çalışmalar da bu yönde hız kazanmaktadır. İşletmelerdeki personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakmasıyla personel yönetimi, işletme yönetimi ve performans değerlendirme, araştırmacılar tarafından insan kaynakları yönetimi, çeşitli açılardan incelenmiştir. Tasarım süreci, işletmeler tarafından ürün kalitesini, çeşidini ve üretimde verimi artırmasından dolayı önem kazanmaktadır. Bu nedenle tasarım süreci aşamaları akademik birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konular üzerinde yapılan bazı araştırmalar şöyledir:

Şener, (2005), “Hazır Giyim İşletmelerinde Süreç Geliştirme Çalışmalarının İşletme Performansına Etkisi ve Örnek Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasında hazır giyim sanayinde süreç iyileştirme çalışmalarının önemi, başarılı bir iyileştirme çalışması için yapılması gereken faaliyetler ve bayan ceketini üretimi yapan işletmeler için örnek bir üretim süreci modeli sunmak amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamına giren işletmelerden elde edilen verilere göre, işletmelerde performans ölçme çalışmaları yapılmadığı gözlenmiştir. Önerilen süreç iyileştirme modelinin bayan ceketini üretilen işletmelerde uygulanması önerilmektedir.

Şimşek, (2005), “Hazır Giyim Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreci İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi” adlı çalışmada işletmelerde insan kaynakları yönetimine yaklaşımı ölçmek ve ne derece uygulandığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. İşletme yöneticilerinin hedeflerini yerine getirebilmek için yeterince insan kaynakları yönetimi çalışmalarına önem vermedikleri gözlenmiştir. İşletme yöneticilerinin insan kaynakları çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri, geliştirebilmeleri ve yenilikleri takip edebilmeleri için uzmanlar tarafından bilgilendirilmeleri gerektiği önerilmiştir.

Oramado, (2004), “Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Politikaları ve İş Analizi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma: Konya Örneği” adlı çalışmasında Konya sanayisinde faaliyet gösteren KOSİ’ lerin insan kaynakları politikaları ve iş analizi uygulamaları ile ilgili olarak yaptıkları çalışmaları tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen verilere göre, KOSİ’ lerin insan kaynakları yönetimi, iş analizi, iş tanımı ve iş değerlendirmesi uygulamalarının sistemsiz olarak yapıldığı gözlenmiştir. Bu doğrultuda KOSİ’ lerdeki uygulamaların deneyimli yöneticiler tarafından ve sistemli olarak yapılması gerektiği önerilerinde bulunulmuştur.

Şener, (2004), “Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Tasarım Sürecine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışma, bayan dış giyimini üreten hazır giyim işletmelerinin giysi tasarım süreci uygulamalarının ve tasarım sürecinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesi amacı ile yapılmıştır. Tasarım bilinci oluşmaya başlayan işletmelerde tasarım süreci aşamalarını kendi yapılarına ve olanaklarına göre değiştirdikleri görülmektedir. bu sonuçlarda yola çıkarak işletmelerde tasarım süreci aşamalarının olması gerektiği gibi uygulanması önerilmektedir.

Koçak, Paksoy, (2004), “Giysi Tasarımında Ergonomi, Desen Ve Renk” adlı

çalışmada, günümüz insanının hayatında büyük önem taşıyan kendini ve yaşadığı zamanı ifade eden giysilerin renk, desen ve ergonomisinin kullanıcı üzerindeki önemi ve etkileri anlatılmakta ve ergonomik ürünler üretilmesi önerilmektedir.

Türker, (2003), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi" adlı araştırmasında konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyetine ve işletme performansına yansımaları üzerinde durmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin konaklama işletmelerinde uygulandığı araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, müşteri memnuniyetini daha iyi sağlamak için işletme yöneticilerinin daha duyarlı olması gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

Erdoğan, (2003), "İnsan Kaynakları Planlaması ve Tekstil Sektöründeki Bir İşletmede Uygulama Örneği" adlı yüksek lisans tezi, bir işletmedeki insan kaynakları planlama düşüncesinin belirlenmesi ve aynı işletmede insan kaynakları planlamasının istatistikî bilgilere dayandırılarak uygulanıp uygulanmadığının tespit edilmesi amacıyla çalışılmıştır. Yeniliğe açık olduğu görülen işletmede alt yapı hazırlıkları yapılmadan çalışmaların başlatılmasından dolayı sıkıntıların yaşandığı gözlenmiştir. Bu nedenle insan kaynakları planlamaları ve uygulamalarıyla ilgili düzeltmelere gidilmesi ve çalışmalarda rehberlik edecek uzman eksikliğinin giderilmesi önerilmiştir.

Yulaf, (2003), "Performance Appraisal System And A Performance Appraisal Model – Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Performans Değerlendirme Modeli" adlı çalışmada performans değerlendirme sistemi anlatılmakta ve uygun bir değerlendirme modeli önerilmiştir.

Aydoğdu, (2002), "İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi Ve Uygulamadan Bir Örnek" adlı doktora tezinde uygulanan insan kaynakları planlamasının doğru uygulamalarla yapılıp yapılmadığı incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilere göre, uygulamada sorunların yaşandığı gözlenmiştir. Sorunların ve sebeplerinin belirlenerek sebepleri ortadan kaldıracabilecek düzeltmelere gidilmesi önerilmiştir.

İnce, (2002), "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama" adlı tez araştırmasında 350 firma yöneticisi ve çalışanlarına anket uygulanarak, yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin çalışanların performansları üzerinde etkilerine yönelik görüşleri

alınmıştır. Elde edilen verilere göre; insan kaynakları yönetiminin çalışan personelin performansları üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. İşletmelerin daha iyi verim alabilmesi ve personelin motivasyonunun iyi olabilmesi için gerekli olan yeni yönetim anlayışının işletme içi bütünlüğü oluşturabilmesi için çalışmalar yapılması önerilmiştir.

Çeğindir, (2001), “Mesleki Eğitim Fakültesi Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Bölümü Koleksiyon Hazırlama Dersi İçin Örnek Bir Ders Program Modeli Hazırlama” adlı yüksek lisans çalışması tasarımcı yetiştiren bölümlerin işletmelerde uygulanan koleksiyon hazırlama aşamaları ve uygulamalarının eğitim içerisinde yer alınması gerektiği amacıyla yapılmıştır. Tasarımcı, stilist ve modelist olarak çalışan elemanların çoğunun eğitilmiş olduğu gözlenen araştırma verilerine göre, işletmelerde uygulanan koleksiyon hazırlama aşamalarında gerekli olan yeterliliğin kazandırılacağı şekilde önerilen modelin eğitim kurumlarında uygulanması önerilmektedir.

Kılınç, (2001), “Hazır Giyim İşletmelerinin Performansını Etkileyen Faktörler ve Performans Düzeyini Artırıcı Bir Model Önerisi” adlı araştırma hazır giyim işletmelerinin performans düzeylerini, performansı etkileyen faktörleri belirlemek ve bu doğrultuda işletmelerin mevcut performans düzeylerini iyileştirebilmek için yapılması gerekenleri ortaya koymak amacı ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hazır giyim işletmelerinin kendilerini geliştirerek rekabet güçlerini artırabilmeleri için performansta sürekli gelişimi hedefleyen bir performans modeli önerilmiştir.

Mete, (2000), “Hazır Giyim Sanayi’nde Moda Tasarımı ve Ürün Geliştirme” adlı çalışmada yeni bir ürün grubunun planlamasında, tasarımında ve ürün geliştirme çalışmalarında izlenen yollar anlatılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Türk Hazır Giyim Sanayi’nin geldiği noktayı koruyabilmesi ve daha da geliştirebilmesi için moda tasarımı ve ürün geliştirme çalışmalarına önem verilmesi, kendi moda ve markasını üretip katma değeri yüksek olan ürünleri dünya pazarına sunması gerektiği önerilmiştir.

Öztürk, (1999), “Türk Hazır Giyim Sektöründe Markalaşma ve Tasarımın Önemi” adlı çalışmada giysi tasarımı anlatılmış ve işletmelerin tasarım süreci aşamalarına dikkat edilmesi gerektiği önerilmiştir.

Özdoğan, (1994), “Konfeksiyon Sanayinde Koleksiyon Hazırlamanın Önemi ve Aşamaları” adlı çalışmada koleksiyon hazırlamanın önemi ve aşamaları anlatılmaktadır. İşletmelerin üretimde verimin ve sürekliliğin sağlanması için ihracata yönelik çalışmaların

yanında kendi koleksiyonlarının çalışılması gerektiği önerilmiştir.

4.4. Problem

Hazır giyim işletmelerinde performans değerlendirmenin önemi ve giysi tasarımı aşamalarının incelenerek tasarımcıların süreç içerisinde performansları nasıldır?

4.5. Alt Problemler

Genel probleme bağlı kalarak aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

- 1- Moda nedir?
- 2- Giysi tasarımı nedir?
- 3- Giysi tasarımı aşamaları nelerdir?
- 4- Giysi tasarımını etkileyen faktörler nelerdir?
- 5- İnsan kaynakları yönetiminin amacı nedir?
- 6- Performans değerlendirme süreci nedir?
- 7- Performans yükseltme nasıl olur?
- 8- Tasarımcı performansı değerlendirme nasıl yapılır?
- 9- Tasarım süreci nasıl iyileştirilebilir?

4.6. Araştırmanın Önemi

İnsan kaynakları satış, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerine destek veren, gidişe stratejik yön veren bir konu olarak önemlidir. Zaman zaman edebiyat, sanat, estetik gibi lüks kabul edilebilir ama insan kaynakları da en az estetik, edebiyat vs. kadar gereklidir.

En yüksek kalitede iş ve değer üretilmesini amaçlayan insan kaynakları insanın verimli olması için çalışmaktadır.

Tasarım sürecinde, aşamaları gerçekleştiren tasarımcı performansının

değerlendirilmesi de insan kaynaklarının çalışma alanına girmektedir. Mevcut iş basamaklarının ve tasarımcı performansının değerlendirilmesi süreç iyileştirilmesi için yapılacak önemli bir aşamadır.

Kelime anlamı olarak yapmak, yerine getirmeyi ifade eden performans, başarı ile eş değer tutularak yarış, rekabeti ve en önde olmayı anımsatmaktadır.

Bu nedenle tasarımcının işi yerine getirebilme becerisi, performansı değerlendirilerek başarılı başarısız olarak tanı koymak yerine işi yerine getirebilme becerisi geliştirilmelidir.

Modanın, giysi tasarımını etkileyen etmenlerin bilinmesi, tasarım aşamalarının bilinmesi, moda tasarımı sürecini yerine getirebilmek için gerekli olan bilgilerdir. Bilgiyi beceriye dönüştürebilme ve uygulama yeteneği ile süreç gerçekleştirilir.

İşin daha iyi yapılması ve müşteri memnuniyetinin artırılmasını önemseyen insan kaynakları için giysi tasarımında da performansın değerlendirilerek süreci daha verimli hale getirmek önemlidir.

4.7. Tanımlar

Açık-koyu: Resimde renklerin karşılığı olan siyah-beyaz ve grilerdir.

Baz: Temel, taban.

Departman: Bölüm.

Ekolojik: Çevre bilimi, çevreyle ilgili.

Empoze etmek: Dayatmak.

Enformasyon: Anlam kazanmış veri.

Entegre: Bütünleşmiş.

Envanter: Döküm.

Formel: Biçimsel.

Gozinto: Montaj.

İskonto: İndirim.

İnisiyatif: Üstünlük, incelik.

Kolâj: Kesyap.

Koleksiyon: Öğrenme, yarar sağlama veya zevk amacıyla bir araya getirilmiş ve özelliklerine göre sınıflara ayrılmış nesnelerin tümünü ifade etmektedir.

Kombinasyon: Birleşim.

Konformizm: Uymacılık, uyarcılık.

Konsantrasyon: Yoğunlaşma.

Konsept: Kavram

Kreasyon: Yaratım.

Kriter: Kıstas, ölçüt.

Line: Çizgi, hat

Marj: Pay.

Motivasyon: İsteklendirme

Partner: Dost, arkadaş, eş.

Performans: İş gücü.

Profil: Görüntü.

Promosyon: Özendirme.

Prosedür: İzlek.

Proses: Süreç.

Prototip: İlk örnek.

Regule: Düzeltmek, ayar etmek demektir.

Sirkülasyon: Dolaşım

Skala: Gösterme çizelgesi, yelpaze.

Simple Ranking: Basit sıralama

Staffing: Kadrolama

Stil: Üslup

Stilist: Giyimçizer, üslupçu.

Story Board: Hikâye Panosu

Strüktür: İç doku, içyapı

Trend: Eğilim

Veri: Üzerinde henüz çalışma yapılmamış bilgi.

Vizyon: Geniş görüşlülük, gösterim.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve veri analiz teknikleri yer almaktadır.

5.2. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Konya Odalar ve Borsalar Birliği'ne (Sanayi, Ticaret ve Terziler Odası) kayıtlı veya kayıtlı olmayan küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmeleri oluşturulmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, Konya'daki küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerinden tasarımcı çalıştıran ve çalıştırmayan işletmelerin yöneticileri ve tasarımcıları oluşturmaktadır. Araştırma; 30 hazır giyim işletmesinde yönetici anketini cevaplayan 30 yönetici ve yine hazır giyim işletmelerinde çalışan performans değerlendirmesi yapılan toplam 30 tasarımcı üzerinde uygulanmıştır. Bu oran evrenin yaklaşık olarak % 7,5'ini temsil etmektedir.

5.3. Sayıtlar

- Giysi tasarımının ilk ve en önemli aşaması tasarımıdır.
- Giysi tasarımı belirli aşamalardan oluşmaktadır.
- Tasarımcının giysi tasarımı aşamaları hakkında kapsamlı bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi hazır giyim işletmelerinde uygulanmalıdır.
- Performans değerlendirme iş sürecini iyileştirmek için önemli bir aşamadır.
- Çalışmada örneklemini oluşturan Hazır Giyim İşletmeleri evreni teşkil etmektedir.
- Moda Tasarımcıları, sektörde yer alan yönetici ve tasarımcılar görüşlerini ve düşüncelerini bildirebilmektedirler.

5.4. Sınırlılıklar

- Çalışma literatür tarama ve uygulama aşamaları ile sınırlandırılmaktadır.
- Benzer araştırmaların incelenmesi YÖK'te bulunan tezlerle sınırlıdır.
- Çalışma Konya ili ile sınırlandırılmaktadır.
- Hazır Giyim İşletmeleri Odalar ve Borsalar Odasına kayıtlı olan işletmelerle sınırlandırılmaktadır.

5.5. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada belirlenen amaçlar doğrultusunda ilgili literatüre ulaşabilmek için kaynak taraması ve gerekli incelemeler yapılmıştır. İncelemelerde bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır. Araştırmaya Prof. Dr. Niyazi Karasar'ın "Araştırmalarda Rapor Hazırlama" ve "Bilimsel Araştırma Teknikleri" kitaplarından yararlanılarak bir yol çizilmiştir.

Anket formu hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar doğrultusunda yönetici anketi hazırlanmıştır. Tasarımcı performansının değerlendirilmesi için Magoret J. Palmer'in Performans Değerlendirmeleri kitabında belirtilen tekniklerden örnekleme giren küçük ve orta ölçekli işletmeler için en uygun olanları seçilerek kullanılmıştır.

Tasarımcı ile çalışan Hazır Giyim işletmelerinin insan kaynakları ile ilgili uygulamalarının öğrenilmesi amacı ile hazırlanan yönetici anket soruları araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Anket soruları; alt amaçlar doğrultusunda hazırlanmış olup bir işletme yöneticisi ve tasarımcısına deneme uygulaması yapılarak ilgili öğretim elemanlarına sunulup görüşleri alınıp önerileri doğrultusunda son şekli verilmiştir.

Ekte örneği verilen 35 sorunun yer aldığı anket 3 bölümden oluşmaktadır. İşletme yöneticilerine uygulanan anketin birinci bölümünde kişisel bilgileri içeren 4 soru, ikinci bölümde işletmenin genel yapısını öğrenmeyi amaçlayan 2 soru, üçüncü bölümde ise insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgilere ulaşılacak 29 soru yer almaktadır. Soruların bir kısmı çoktan seçmeli, bir kısmı açık uçlu olarak hazırlanmıştır.

Tasarımcı performansının değerlendirilmesinde performans değerlendirme tekniklerinden Puanlama Cetveli, Karşılaştırma Listesi ve Özdeğerlendirme formu kullanılmıştır.

5.6. Verilerin Analizi

Tamamlanan anket ve formların değerlendirilmesinden önce kontrolleri yapılarak toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılmış ve gerekli istatistikler SPSS 13 (Statistical Package For Social Science- Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) Windows paket programı ile yapılmıştır. SPSS; sosyal bilimlere ilişkin araştırma sonuçlarının analizinde yaygın olarak kullanılan kapsamlı istatistiksel analiz tekniklerini içeren paket programıdır.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular tablolara yerleştirilerek yorumlanmıştır.

6.1. Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Yönetici Anketi Bulguları ve Yorumları

6.1.1. Genel Nitelikli Bulguların İncelenmesi

Anketin birinci bölümünde yöneticilerin cinsiyeti, yaşları, öğrenim durumları ve işletme içindeki görevlerine dair bilgiler yer almaktadır.

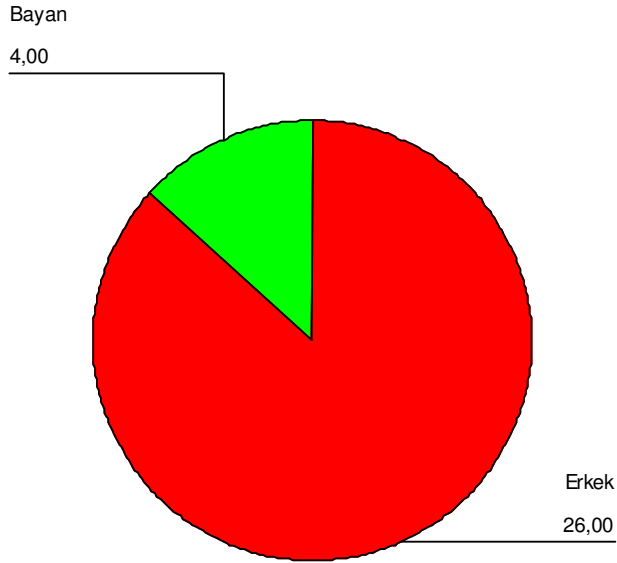
Tablo 1’de araştırma kapsamına giren yöneticilerin, cinsiyetleri, yaşları ve öğrenim durumlarına yer verilmiştir.

TABLO 1

Yöneticilerin Cinsiyetleri - Yaşları Ve Öğrenim Durumlarının İncelenmesi

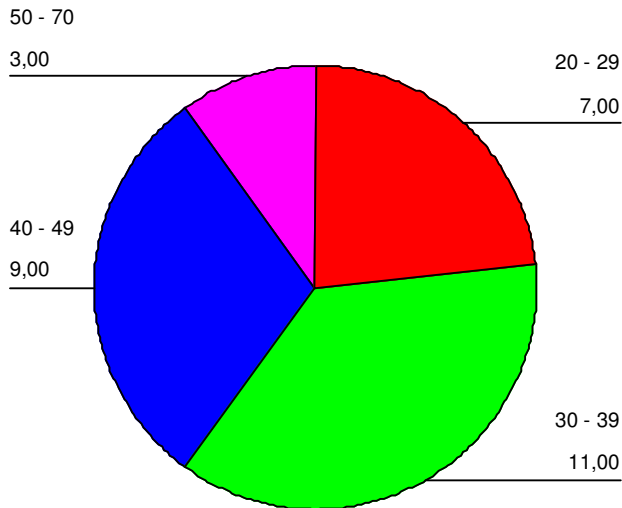
Cinsiyet				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Erkek	26	86,7	86,7
	Bayan	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0
Yas				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	20 - 29	7	23,3	23,3
	30 - 39	11	36,7	36,7
	40 - 49	9	30,0	30,0
	50 - 70	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0
Ogrenim Dururmu				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	İlkogretim	15	50,0	50,0
	Ortaogretim	9	30,0	30,0
	Yuksekokul	2	6,7	6,7
	Universite	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0

Cinsiyet



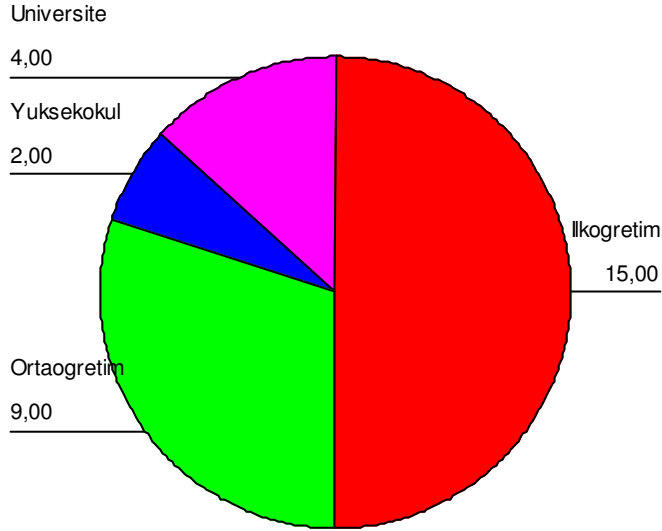
Tablo 1 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren yöneticilerin % 13,3'nün bayan, % 86,7'sinin erkek oldukları görülmektedir.

Yas



Yöneticilerin, yaş dağılımında %10'nun 50-70 yaşları arasında, %23,3' nün 20-29 yaşları arasında, %30'nun 40-49 yaşları arasında %36,7'sinin 30-39 yaşları arasında oldukları görülmektedir.

Ogrenim Dururmu



Yöneticilerin, öğrenim durumlarının ise % 6,7'sinin yüksek okul mezunu,% 13,3'nün üniversite mezunu,% 30'nun ortaokul mezunu ve % 50'sini ilköğretim mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 2'de işletme yöneticilerinin, görev dağılımları yer almaktadır.

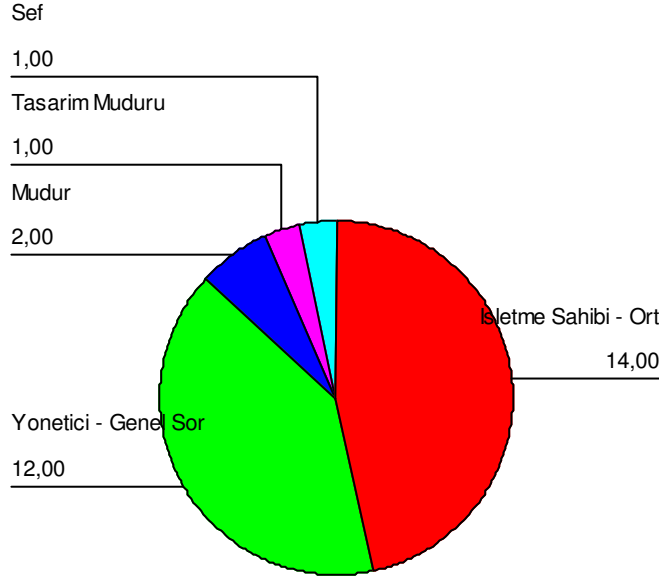
TABLO 2

Yöneticilerin İşletme İçindeki Görevlerinin İncelenmesi

Görev

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	İşletme Sahibi - Ortak	14	46,7	46,7
	Yönetici - Genel Sorumlu	12	40,0	40,0
	Müdür	2	6,7	6,7
	Tasarım Müdürü	1	3,3	3,3
	Şef	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

Gorev



Tablo 2'ye bakıldığında; İşletme içinde yöneticilerin % 3,3'ü Tasarım Müdürü, % 3,3'ü Şef, % 6,7'si Müdür, % 40'ı Genel Sorumlu- Yönetici, % 46,7'si İşletme Sahibi - Ortak olarak görev yapmakta oldukları görülmektedir.

6.1.2. İşletmeyle İlgili Bulguların İncelenmesi

Tablo 3'te araştırma kapsamına giren işletmelerin, hukuki yapılarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

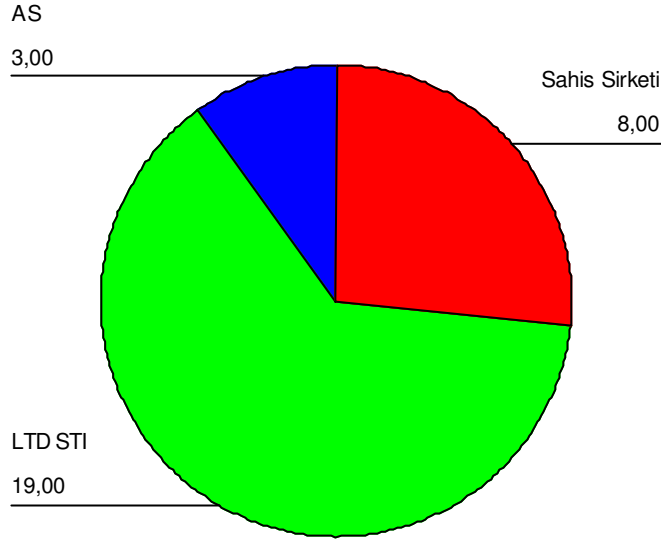
TABLO 3

İşletmelerin Hukuki Yapısının İncelenmesi

Hukuki Yapı

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Sahis Sirketi	8	26,7	26,7
	LTD STI	19	63,3	63,3
	AS	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0

Hukuki Yapı



Tablo 3 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerin hukuki yapılarının %10'nun Anonim Şirket oldukları, %26,7'sinin Şahıs Şirketi oldukları, %63,3'nün Limited Şirket oldukları görülmüştür.

Tablo 4'te araştırma kapsamına giren işletmelerde, ne tür üretim yapıldığına dair bilgiler yer almaktadır.

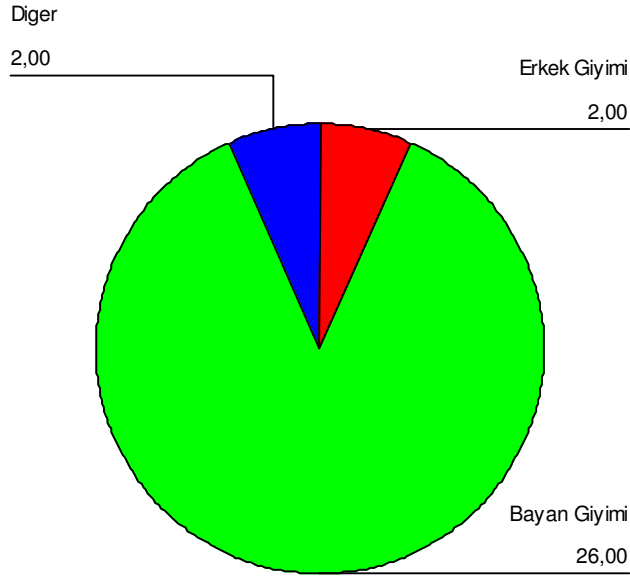
TABLO 4

İşletmelerde Ne Tür Üretim Yapıldığının İncelenmesi

Üretim Türü

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Erkek Giyimi	2	6,7	6,7
	Bayan Giyimi	26	86,7	86,7
	Diğer	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0

Uretim Turu



Tablo 4 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerin % 6,7'sinin Erkek Giyim Üretimi yaptığını, % 6,7 sinin Diğer olarak hem bayan hem erkek üretimi yaptığı, % 86,7'sinin Bayan Giyim üretimi yaptığı, araştırma kapsamına giren işletmelerden hiç birinin Çocuk Giyim Üretimi yapmadığı görülmektedir.

Tablodan elde edilen bilgilere göre; araştırma kapsamına giren işletmelerin çoğu tek tür üretim yapmaktadır. İşletmelerin bir kısmı üretimini bayan giyim üzerine yapmakla birlikte erkek giyimi üretimine de yer vermektedir.

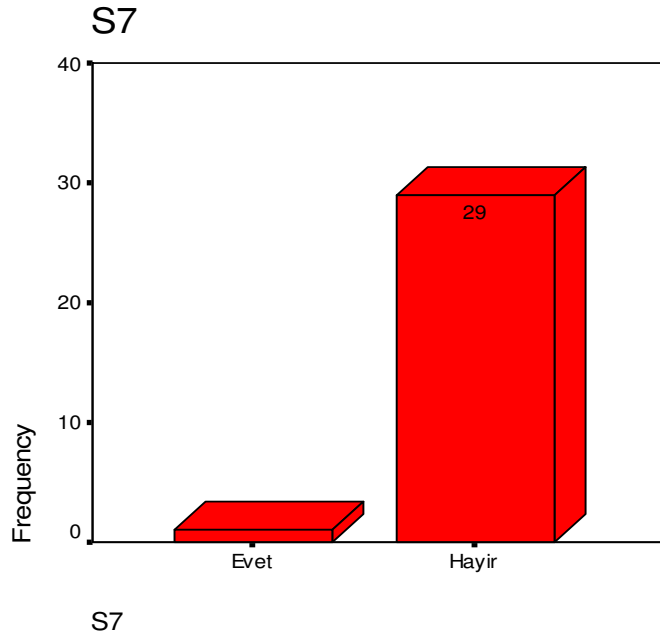
6.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaların İncelenmesi

Tablo 5'de işletmelerin, bünyelerinde insan kaynakları departmanları bulunup, bulunmadığına dair bilgiler yer almaktadır.

TABLO 5

İşletmelerin Bünyelerinde İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmaması Durumunun İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Evet	1	3,3	3,3
	Hayır	29	96,7	96,7
	Total	30	100,0	100,0



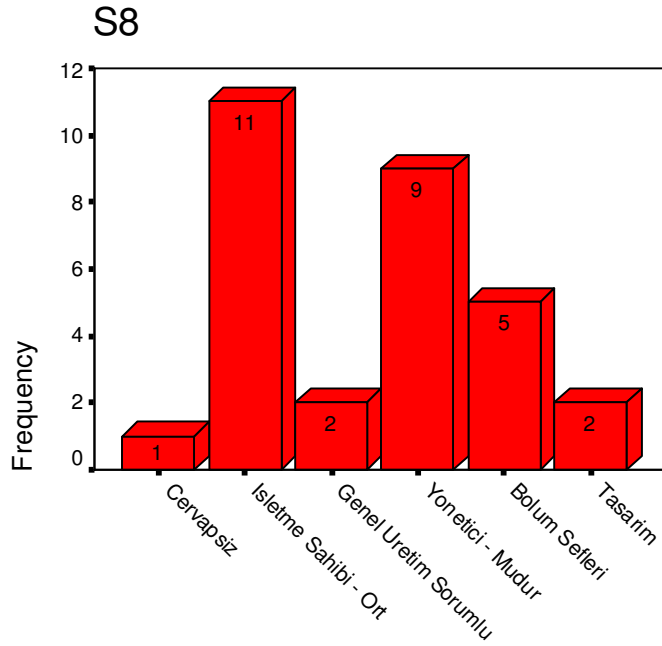
Tablo 5’de elde edilen verilere göre; araştırma kapsamına giren işletmelerin % 3,3’ünün insan kaynakları departmanı olduğunu, % 96,7’sinin insan kaynakları departmanının olmadığı gözlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin, işletme içindeki yerinin, işletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekliliğinin ve öneminin işletmelere anlatılması ve yöneticilerinin bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Tablo 6’da, bünyesinde insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde bu görevleri hangi elemanların yerine getirdikleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

TABLO 6
İnsan Kaynakları Departmanı Olmayan İşletmelerde Bu Görevleri Hangi Elemanların Yerine Getirdiklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Cervapsız	1	3,3	3,3
	İşletme Sahibi - Ortak	11	36,7	36,7
	Genel Üretim Sorumlusu	2	6,7	6,7
	Yönetici - Müdür	9	30,0	30,0
	Bölüm Sepleri	5	16,7	16,7
	Tasarım	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



S8

Tablo 6'ya bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmeler arasında insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde insan kaynakları departmanının yerine getirmesi gereken görevleri % 6,7'sinde tasarımcının, % 6,7'sinde üretim sorumlusunun, % 16,7'sinde bölüm şeflerinin, % 30'nun da yöneticinin, % 36,7'sinde işletme sahibinin yerine getirdikleri, %3,3'ünün ise soruya cevap vermedikleri gözlenmektedir.

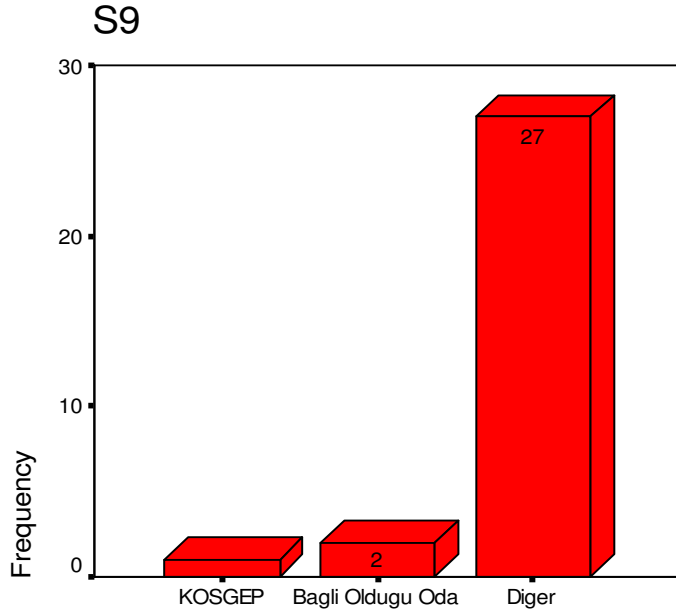
Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeni yönetim anlayışı olarak görülen insan kaynakları yönetiminin işletmeye maliyet açısından külfet olduğu düşünülerek bu görevler bünye içinde çalışan elemanlar tarafından yerine getirilmektedir. İşletmelerin insan kaynakları yönetimini yerine getirebilecek özellikte eleman çalıştırması gerektiği hakkında bilgilerinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7'de, insan kaynakları konularında yaşanan sorunların çözümleri ile ilgili bilgileri yer almaktadır.

TABLO 7

İşletmelerde İnsan Kaynakları Konularında Yaşanılan Sorunları Hangi Yolla Çözümlediklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	KOSGEP	1	3,3	3,3
	Bağlı Olduğu Oda	2	6,7	6,7
	Diğer	27	90,0	90,0
	Total	30	100,0	100,0



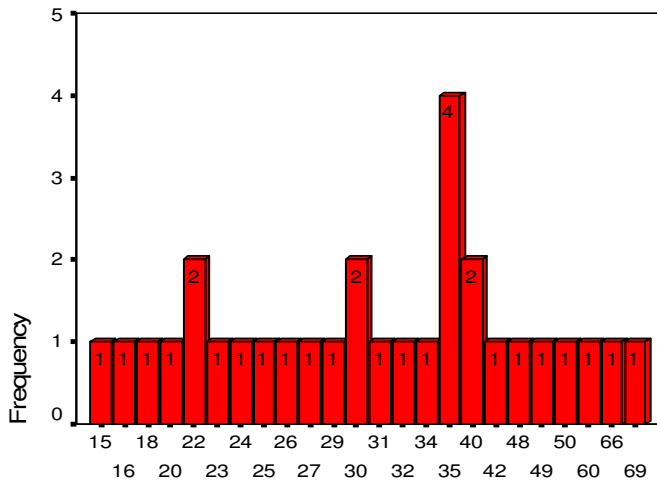
S9

Tablo 7’ye bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerin % 3,3’ünün insan kaynakları konularında yaşadıkları sorunları KOSGEB vasıtasıyla, % 6,7’si bağlı bulundukları odalar vasıtasıyla, % 90’nı ise diğer yollarla ve kendi imkanlarıyla çözümlemekte oldukları görülmektedir.

Tablo 8’de, işletmelerde çalışan eleman sayıları yer almaktadır.

TABLO 8**İşletmelerde Çalışan Eleman Sayısının İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	15	1	3,3	3,3
	16	1	3,3	3,3
	18	1	3,3	3,3
	20	1	3,3	3,3
	22	2	6,7	6,7
	23	1	3,3	3,3
	24	1	3,3	3,3
	25	1	3,3	3,3
	26	1	3,3	3,3
	27	1	3,3	3,3
	29	1	3,3	3,3
	30	2	6,7	6,7
	31	1	3,3	3,3
	32	1	3,3	3,3
	34	1	3,3	3,3
	35	4	13,3	13,3
	40	2	6,7	6,7
	42	1	3,3	3,3
	48	1	3,3	3,3
	49	1	3,3	3,3
	50	1	3,3	3,3
	60	1	3,3	3,3
	66	1	3,3	3,3
	69	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

Calisan Eleman Sayisi**Calisan Eleman Sayisi**

Tablo 8'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan eleman sayılarının çok farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 8'e göre % 3,3'ünde 15 eleman % 3,3'ünde 16 eleman, % 3,3'ünde 18 eleman, % 3,3'ünde 20 eleman % 3,3'ünde 23 eleman, % 3,3'ünde 24 eleman, % 3,3'ünde 25 eleman, % 3,3'ünde 26 eleman, % 3,3'ünde 27 eleman, % 3,3'ünde 29 eleman, % 3,3'ünde 31 eleman, % 3,3'ünde 32 eleman, % 3,3'ünde 34 eleman, % 3,3'ünde 42 eleman, % 3,3'ünde 48 eleman, % 3,3'ünde 49 eleman, % 3,3'ünde 50 eleman, % 3,3'ünde 60 eleman, % 3,3'ünde 66 eleman, %3,3'ünde 69 eleman, %6,7'sinde 22 eleman ,% 6,7'sinde 30 eleman, %6,7'sinde 40 eleman, %13,3'ünde 35 elaman çalıştırıldığı görülmektedir.

Tablo 8'e göre; 1 ile 50 arasında eleman çalıştıran küçük ölçekli 27 işletme olduğu, 51 ile 149 arasında eleman çalıştıran orta ölçekli 3 işletme olduğu ve hiç büyük ölçekli işletme olmadığı aynı zamanda araştırma kapsamına gören işletmelerin % 90'ını küçük ölçekli işletme olduğu % 10'unun orta ölçekli işletme olduğu gözlenmektedir.

Tablo 9'da işletmelerde çalışan elemanların, statülerine ve görevlerine göre dağılımları yer almaktadır.

TABLO 9

İşletmelerde Çalışan Elemanların Statülerine Ve Görevlerine Göre Dağılımlarının İncelenmesi

Ust ve Orta Duzey Yoneticisi Sayısı				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	6	20,0	20,0
	2	10	33,3	33,3
	3	8	26,7	26,7
	4	3	10,0	10,0
	5	1	3,3	3,3
	6	1	3,3	3,3
	10	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0
Teknisyen Sayısı				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	21	70,0	70,0
	1	9	30,0	30,0
	Total	30	100,0	100,0
Muhasebeci Sayısı				
		Frekans	Oran	Geçerli

				Oran
Geçerli	0	1	3,3	3,3
	1	23	76,7	76,7
	2	4	13,3	13,3
	3	1	3,3	3,3
	4	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

Pazarlamacı Sayısı

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	1	3,3	3,3
	1	8	26,7	26,7
	2	13	43,3	43,3
	3	4	13,3	13,3
	4	2	6,7	6,7
	6	1	3,3	3,3
	8	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

Usta - Sef Sayısı

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	13	43,3	43,3
	2	11	36,7	36,7
	4	5	16,7	16,7
	8	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

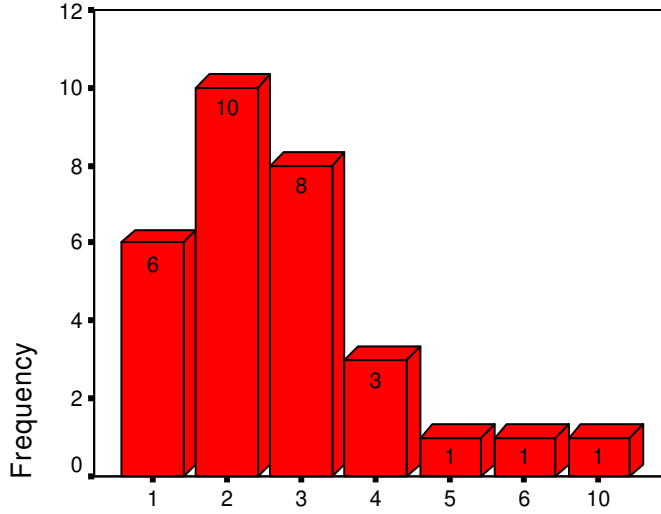
Üretim Elemanı Sayısı

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	2	1	3,3	3,3
	3	1	3,3	3,3
	6	1	3,3	3,3
	7	1	3,3	3,3
	9	1	3,3	3,3
	10	3	10,0	10,0
	13	3	10,0	10,0
	15	2	6,7	6,7
	17	2	6,7	6,7
	18	1	3,3	3,3
	19	1	3,3	3,3
	20	2	6,7	6,7
	21	2	6,7	6,7
	22	1	3,3	3,3
	24	1	3,3	3,3
	25	1	3,3	3,3
	27	1	3,3	3,3
	30	1	3,3	3,3
	33	1	3,3	3,3

	34	1	3,3	3,3
	35	1	3,3	3,3
	40	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0
Tasarimci Sayisi				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	6	20,0	20,0
	1	19	63,3	63,3
	2	2	6,7	6,7
	3	2	6,7	6,7
	4	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0
Vasifsiz - Ara Eleman Sayisi				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	3	10,0	10,0
	1	2	6,7	6,7
	2	3	10,0	10,0
	3	5	16,7	16,7
	4	7	23,3	23,3
	6	4	13,3	13,3
	8	1	3,3	3,3
	10	4	13,3	13,3
	20	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0
Yardimci Hizmetler				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	8	26,7	26,7
	1	11	36,7	36,7
	2	6	20,0	20,0
	3	2	6,7	6,7
	4	1	3,3	3,3
	5	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0

Ust ve Orta Duzey Yonetici

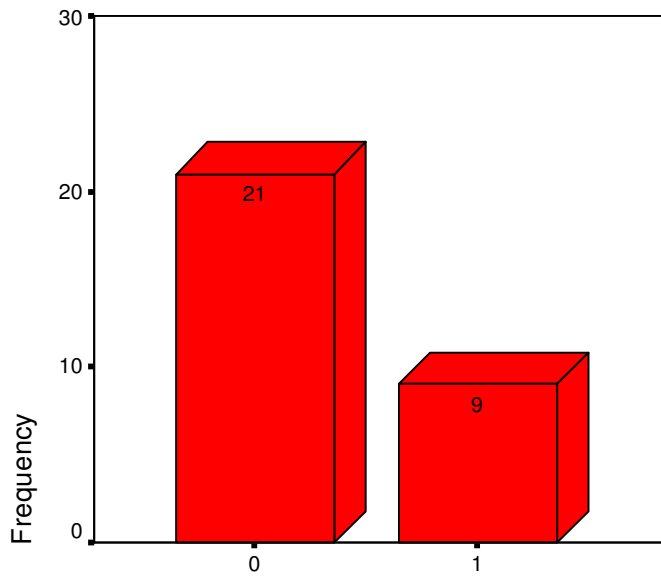
Sayisi



Ust ve Orta Duzey Yonetici Sayisi

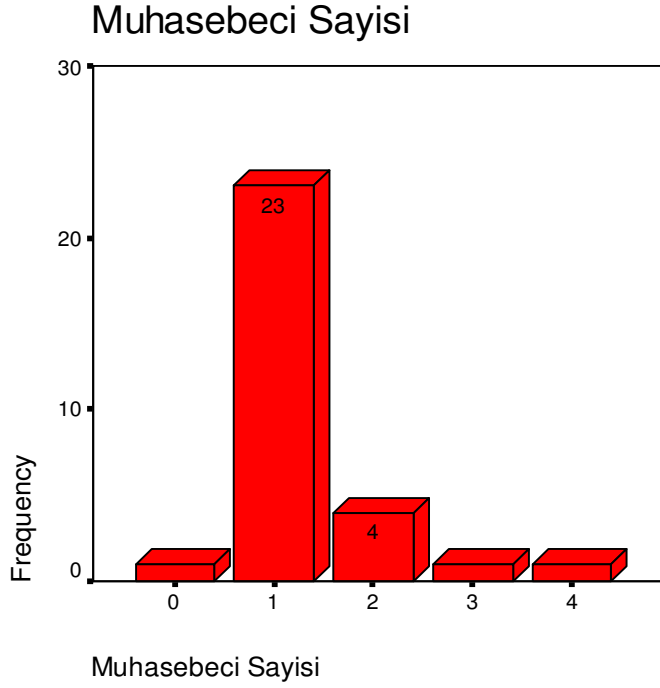
Tablo 9’da, araştırma kapsamına giden işletmelerde, üst ve orta düzey yönetici olarak % 3,3’ünde 10 kişi, % 3,3’ünde 6 kişi, % 3,3’ünde 5 kişi çalıştığı, % 10’unda 4 kişi çalıştığı, % 20’sinde 1 kişi çalıştığı, %26,7’sinde 3 kişi çalıştığı, %33,3’ünde 2 kişi çalıştığı gözlenmektedir.

Teknisyen Sayisi

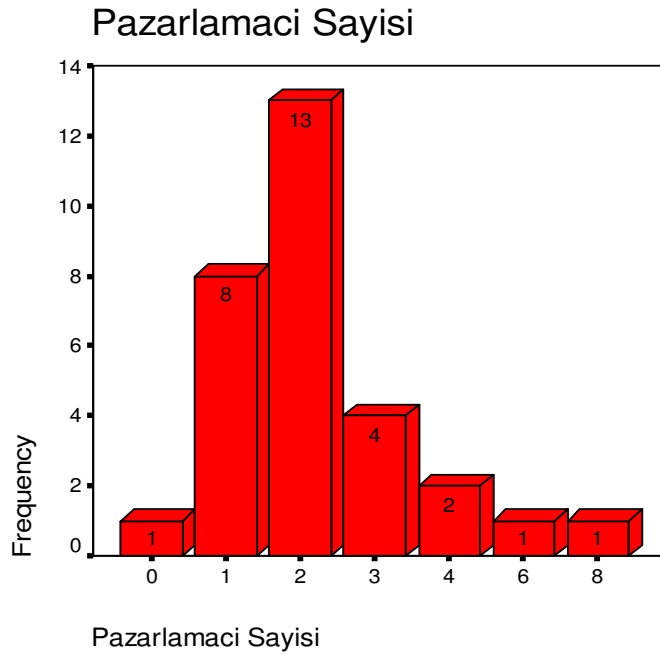


Teknisyen Sayisi

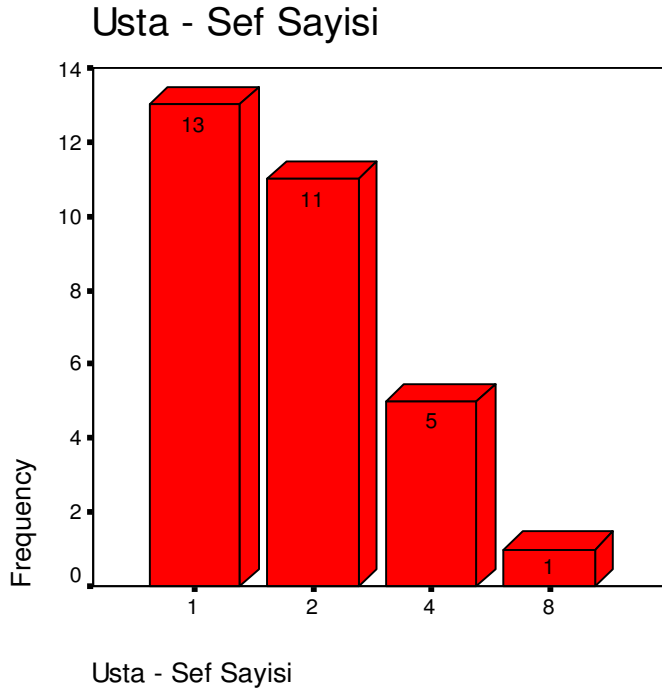
İşlemelerin bünyelerinde teknisyen çalışma durumuna bakıldığında; %30'unda 1 kişi teknisyen çalıştığı, %70'inde ise hiç teknisyen çalışmadığı görülmektedir.



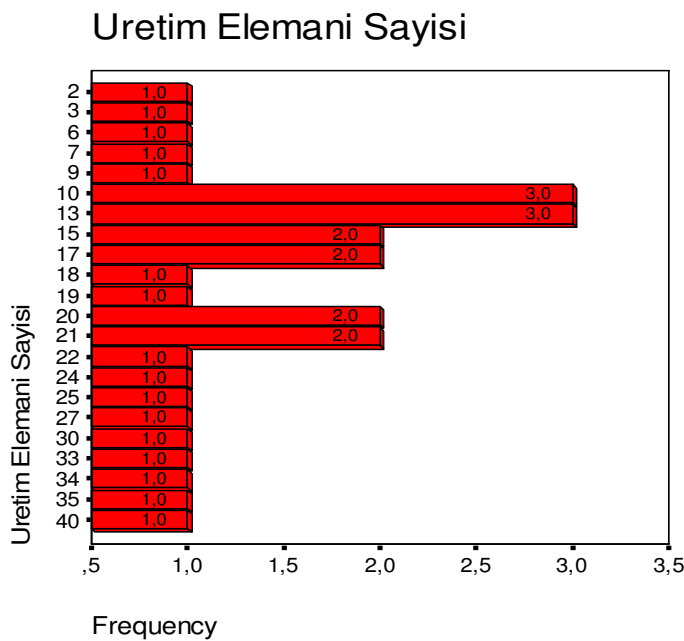
Muhasebeci olarak, işletmelerin %3,3'ünde 4 eleman çalıştığı, %3,3'ünde 3 eleman çalıştığı, %13,3'ünde 2 eleman çalıştığı, %3,3'ünde hiç eleman çalışmadığı, %76,7'sinde ise 1 eleman çalıştığı görülmektedir.



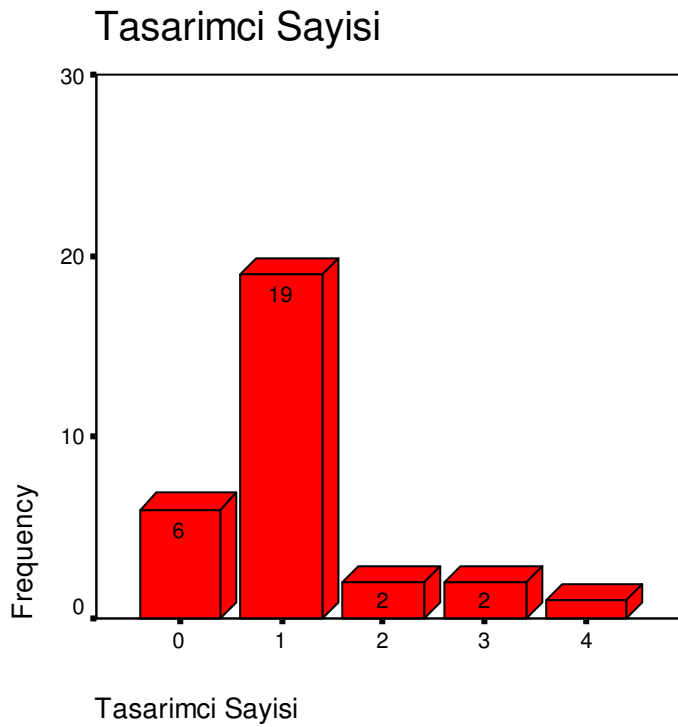
Pazarlama elemanı olarak çalışan eleman sayıları incelendiğinde; işletmelerin % 3,3'ünde 8 kişi, % 3,3'ünde 6 kişi çalıştığı, % 3,3'ünde ise pazarlama elemanı çalışmadığı, % 6,7'sinde 4 kişi, % 13,3'ünde 3 kişi, % 26,7'sinde 1 kişi, % 43,3'sinde 2 kişi çalıştığı görülmektedir.



Usta-şef olarak çalışan elemanların sayılarına bakıldığında; işletmelerin % 3,3'ünde 8 kişinin, %16,7'sinde 4 kişinin, % 43,3'ünde 1 kişinin, % 36,7'sinde ise 2 kişinin görev yaptığı görülmektedir.

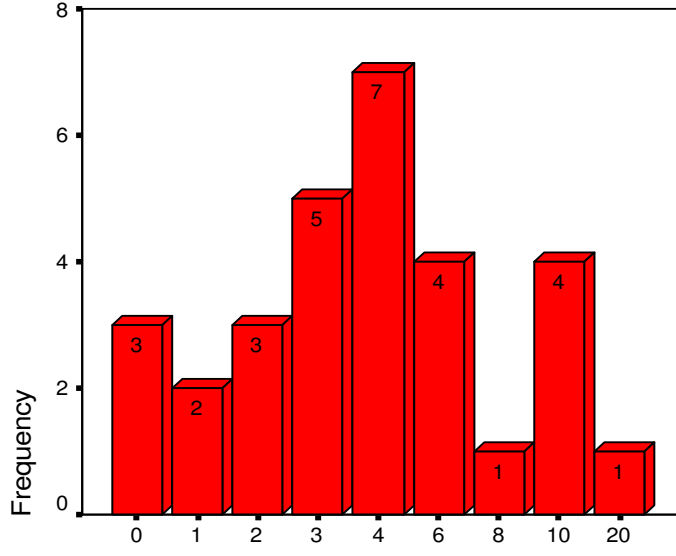


İşletmelerin bünyelerinde üretim elemanı olarak çalışan eleman sayıları incelendiğinde; % 3,3'ünde 2 eleman, % 3,3'ünde 3 eleman, % 3,3'ünde 6 eleman, % 3,3'ünde 7 eleman, %3,3'ünde 9 eleman, % 3,3'ünde 18 eleman, % 3,3'ünde 19 eleman, % 3,3'ünde 22 eleman, % 3,3'ünde 24 eleman, % 3,3'ünde 25 eleman, % 3,3'ünde 27 eleman, % 3,3'ünde 30 eleman, % 3,3'ünde 33 eleman, % 3,3'ünde 34 eleman, % 3,3'ünde 35 eleman, % 3,3'ünde 40 eleman, % 6,7'sinde 15 eleman, % 6,7'sinde 17 eleman, %6,7'sinde 20 eleman,% 6,7'sinde 21 eleman,% 10'unda 10 eleman, % 10'unda 13 eleman çalıştığı görülmektedir.



Tasarım elemanı çalışma durumuna bakıldığında; işletmelerin % 3,3'ünde 4 eleman, % 6,7'sinde 2 eleman çalıştığı,% 6,7'sinde 3 eleman çalıştığı, % 20'sinde hiç tasarımcı çalışmadığı, % 63,3'ünde ise tasarımcı olarak 1 eleman çalıştığı görülmektedir.

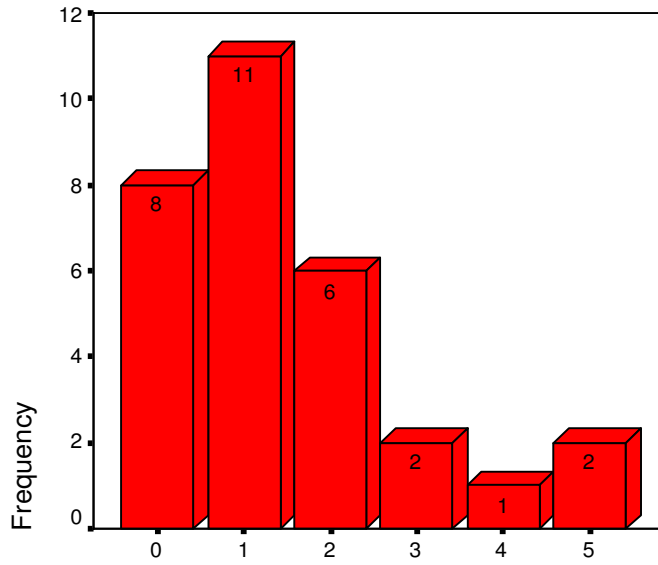
Vasıfsız - Ara Eleman Sayısı



Vasıfsız - Ara Eleman Sayısı

Vasıfsız-Ara eleman olarak çalışan eleman sayılarına bakıldığında; % 3,3'ünde 20 kişi çalıştığı, % 3,3'ünde 8 kişi çalıştığı, % 6,7'sinde 1 kişi çalıştığı, % 10'unda 2 kişi çalıştığı, % 10'unda hiç vasıfsız-ara eleman çalışmadığı, % 13,3'ünde 6 kişi çalıştığı, % 13,3'ünde 10 kişi çalıştığı, % 16,7'sinde 3 kişi çalıştığı, % 23'ünde 4 kişi çalıştığı görülmektedir.

Yardımcı Hizmetler



Yardımcı Hizmetler

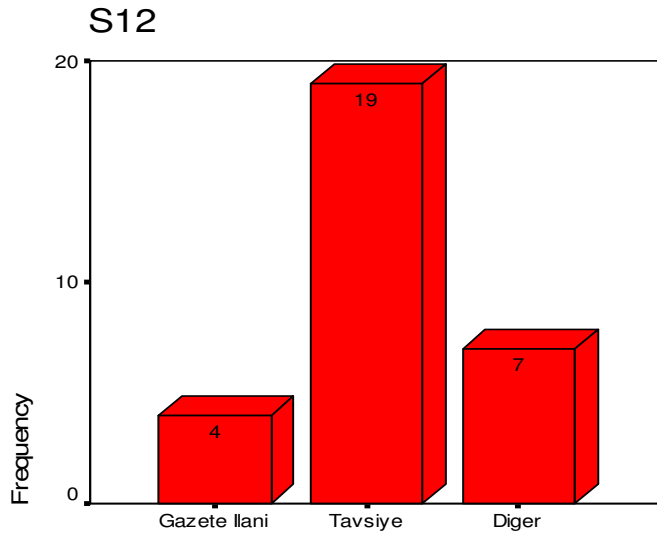
İşletmelerin bünyelerinde yardımcı hizmetler de çalışan eleman sayılarına bakıldığında; % 3,3'ünde 4 kişi, % 6,7'sinde 5 kişi, % 6,7'sinde 3 kişi, % 20'sinde 2 kişi çalıştığı, % 26,7'sinde yardımcı hizmetlerde kimsenin çalışmadığı, % 36,7'sinde ise 1 kişinin çalıştığı görülmektedir.

Tablo 10'da işletmelerin, ihtiyaç durumunda eleman alırken kullandıkları yöntemlerle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 10

İşletmelerin Eleman Alımında Kullandıkları Yöntemlerin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Gazete İlanı	4	13,3	13,3
	Tavsiye	19	63,3	63,3
	Diğer	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0



S12

Tablo 10'a bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerden %13,3'nün eleman alımında gazete ilanı kullandıkları, %63,3'nün çalışanların ve tanıdıkların tavsiyesi ile eleman aldıkları görülmektedir.

İşletmelerin eleman alımında hangi yöntemleri kullandıkları sorusuna diğer seçeneğini belirten % 23,3 oranındaki işletmelerden çoğunluğunun iş arayan elemanların kendi başvuruları, bir kısmının gazete ilanı, danışmanlık firmaları, internet ve tavsiye yollarının hepsini kullandıklarını görülmektedir.

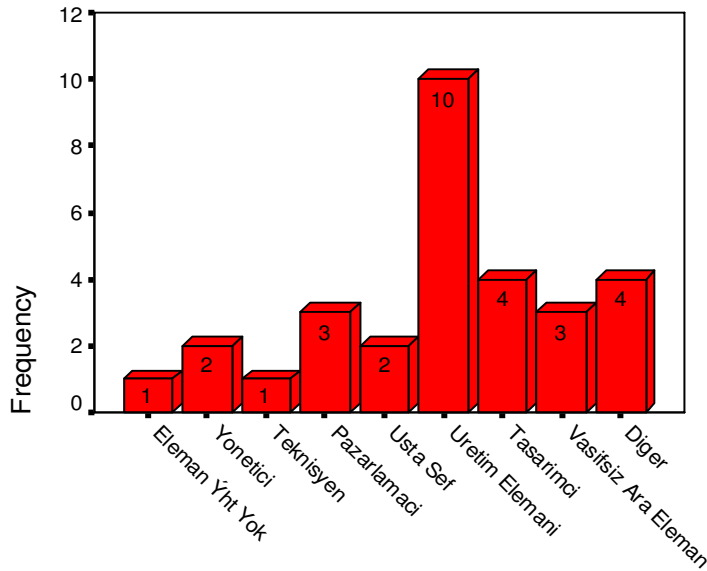
Tablo 11’de işletmelerin, çoğunlukla ihtiyaç duydukları elemanlarla ilgili bilgilerin verileri yer almaktadır.

TABLO 11

İşletmelerde En Çok İhtiyaç Duyulan Elemanların İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Eleman İht Yok	1	3,3	3,3
	Yönetici	2	6,7	6,7
	Teknisyen	1	3,3	3,3
	Pazarlamacı	3	10,0	10,0
	Usta Şef	2	6,7	6,7
	Üretim Elemanı	10	33,3	33,3
	Tasarımcı	4	13,3	13,3
	Vasıfsız Ara Eleman	3	10,0	10,0
	Diğer	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0

S13



S13

Tablo 11 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerin %3,3’ü eleman ihtiyacı olmadığını belirtirken, %3,3’ünün teknisyen ihtiyacı olduğu,%6,7’sinin yönetici ihtiyacı olduğu.%6,7’sinin usta-şef ihtiyacı olduğu,%10’unun pazarlama elemanına ihtiyaç duyduğu,%10’unun vasıfsız ara

elemana ihtiyaç duyduğu,%13,3'nün tasarımcı ihtiyacı olduğu,%13,3'ünün diğer seçeneğinde aksesuar ve fason takibi yapacak elemana ihtiyaç duyduğu,%33,3'ünü üretim elemanı ihtiyaç duyduğu gözlenmektedir,

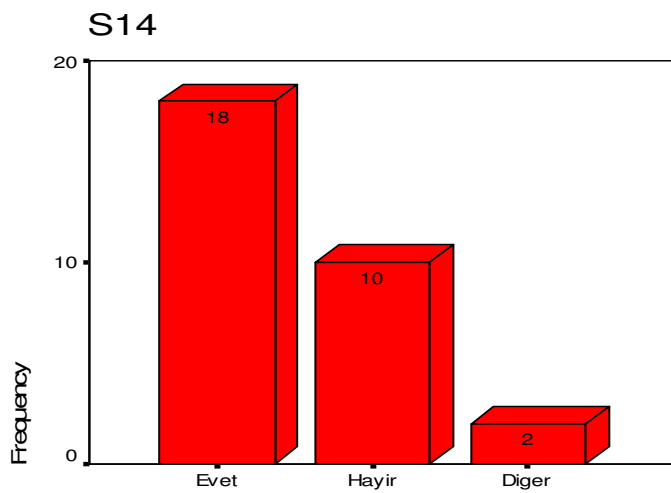
İşletmelerin eleman ihtiyaçlarının sadece bir alanda olmadığı ve bir işletmenin birden fazla eleman ihtiyacı belirttiği dikkate alınarak elde edilen veriler doğrultusunda işletmelerin, en çok oranda üretim elemanına ihtiyaç duyduğu sonrasında tasarımcı,fason ve aksesuar takibi için eleman ihtiyacının öncelikli sırada olduğu görülmektedir.

Tablo 12'de, işletmelerin eleman ihtiyaçlarını karşılamada zorlanma durumlarıyla ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 12

**İşletmelerin Eleman İhtiyacını Karşılamada
Zorlanma Durumlarının İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Evet	18	60,0	60,0
	Hayır	10	33,3	33,3
	Diğer	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



S14

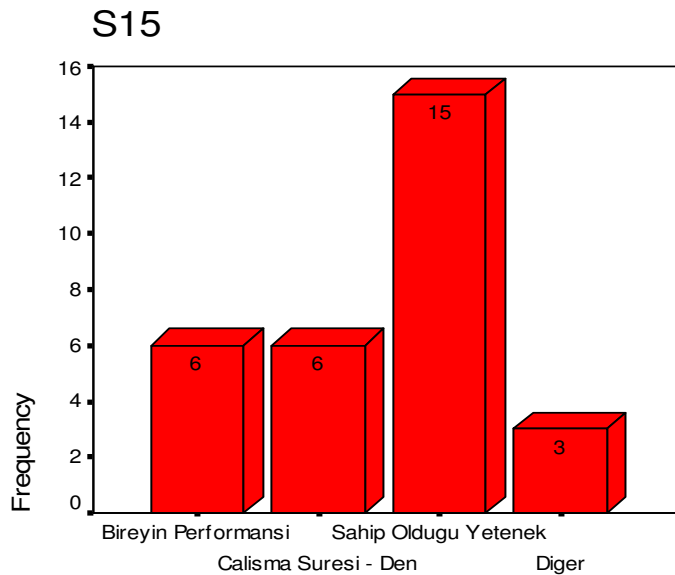
Tablo 12 incelendiğinde; işletmelerin % 6,7'sinin eleman ihtiyacını karşılamada zaman zaman zorlandığı, % 33,3'ünün zorlanmadığı, % 60'ının ise zorlandığı gözlenmektedir.

İşletmelerde çalışan elemanların görevlendirilmesiyle ilgili veriler Tablo 13'de yer almaktadır.

TABLO 13

**İşletmelerde Çalışan Elemanların Görevlendirilmesinin
İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Bireyin Performansı	6	20,0	20,0
	Çalışma Süresi - Deneyim	6	20,0	20,0
	Sahip Olduğu Yetenek	15	50,0	50,0
	Diğer	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0



S15

Tablo 13 incelendiğinde; araştırmaya kapsamına giren işletmelerin bünyelerinde çalışan elemanların görevlendirilmesini bir çoğunun tek kritere bağlı kalmadan

yaptıkları gözlenmiştir. Öncelik sırasına göre elde edilen verilerde işletmelerden %10'nun diğer seçeneği işaretlediği,%20'sinin bireyin performansına eleman görevlendirmesi yaptığı,%20'sinin çalışma süresi ve deneyimine göre yaptığı,%50'sinin ise sahip oldukları yeteneklere göre görevlendirme yaptığı gözlenmektedir.

Tablo 13 incelendiğinde; diğer seçeneğinin işaretleyen %10 oranındaki işletmelerin görev dağılımında hepsi açıklamasını yaptıkları gözlenmektedir.

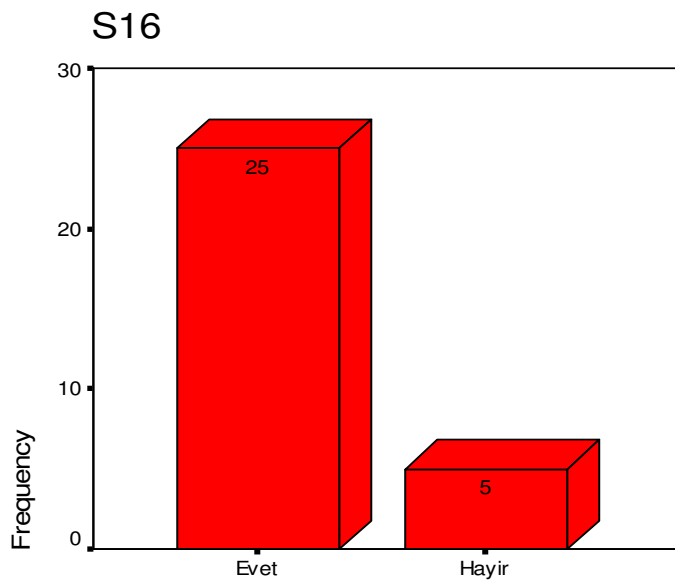
İşletmelerin hiç biri almış olduğu eğitime göre görevlendirme yaptığını belirtmemektedir. İşletme yöneticileri tarafından eğitimin artısının görülmemiş gözlenmiştir.

Tablo 14'te işletmelerde, yeni göreve başlayan elemanlara oryantasyon programı uygulanmaması durumu ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

TABLO 14

İşletmelerde Oryantasyon Programı Uygulamasının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Evet	25	83,3	83,3
	Hayır	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0



S16

Tablo 14'e bakıldığında; işletmelerin %16,7'sinin oryantasyon programı uygulamadığı, %83,3'ünün ise oryantasyon programı uyguladığı görülmektedir.

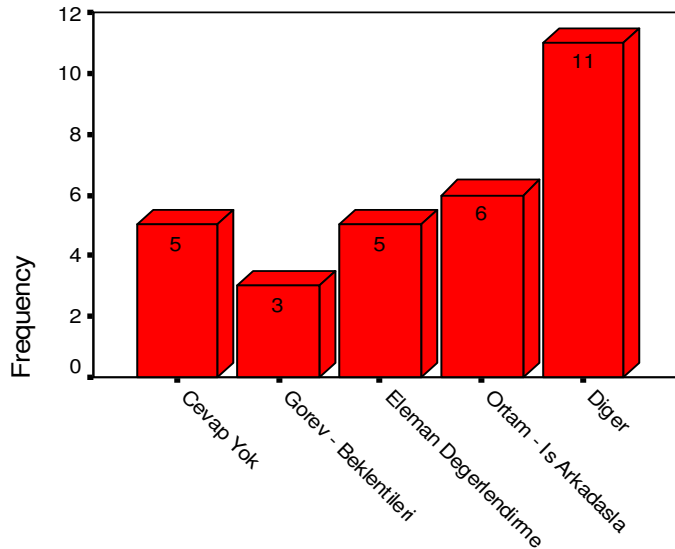
Oryantasyon Programı Uygulayan İşletmeleri Amaçlarına İlişkin Veriler Tablo 15'te yer almaktadır.

TABLO 15

İşletmelerin Oryantasyon Uygulamadaki Amaçlarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Cevap Yok	5	16,7	16,7
	Görev - Beklentilerin Öğretimi	3	10,0	10,0
	Eleman Değerlendirmesi	5	16,7	16,7
	Ortam - İş Arkadaşlarına Uyum	6	20,0	20,0
	Diğer	11	36,7	36,7
	Total	30	100,0	100,0

S17



S17

Tablo 15'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmeler arasından işletmesinde oryantasyon programı uygulayan yöneticilerin %10'u görev ve beklentilerin öğretimini, %16,7'sinin elemanı değerlendirmeyi ve denemeyi %20'sinin ortama ve iş arkadaşlarına uyum sağlanmasını amaçladığı görülmektedir.

İşletme yöneticilerin %36,7'si diğer seçeneğini işaretleyerek şıkların hepsini amaçladıklarını belirttikleri, %16,7'sinin ise soruya cevap vermediği yani oryantasyon uygulaması yapmadıkları gözlenmiştir.

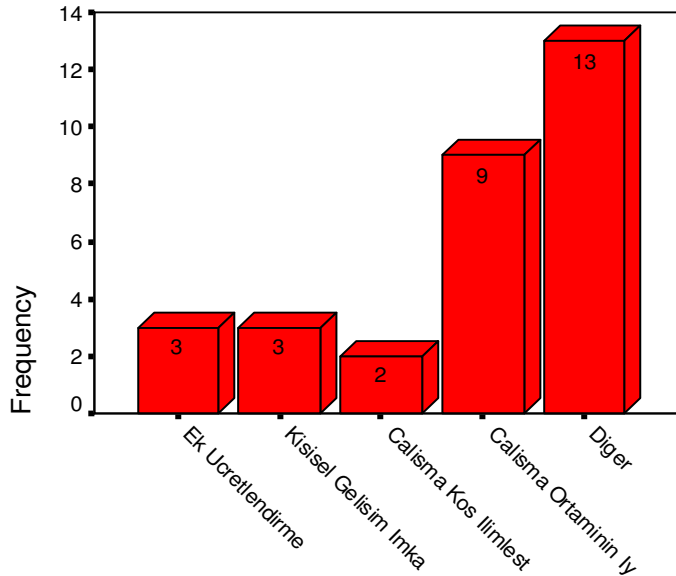
Tablo 16'da, işletmelerin çalışanların işten ayrılmasını engellemek için aldıkları önlemlerle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 16

İşletmelerin Çalışanların İşten Ayrılmasını Durumunu Nasıl Önlediklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Ek Ücretlendirme	3	10,0	10,0
	Kişisel Gelişim İmkanları	3	10,0	10,0
	Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	2	6,7	6,7
	Çalışma Ortamının İyileştirilmesi	9	30,0	30,0
	Diğer	13	43,3	43,3
	Total	30	100,0	100,0

S18



S18

Tablo 16'ya bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerin çalışanlarının işten ayrılmasını engellemek için %6,7'sinin çalışma koşullarını ılımlaştırdığı, %10'unun ek ücretlendirme yaptığı, %10'unun kişisel gelişim

imkanları sağladığı.%30'unun çalışma ortamında yaşanan durumları iyileştirdiği gözlenmektedir,

İşletmelerin, %43,3'ünün çalışan elemanların işten ayrılmaları engelleme durumları ile ilgili diğer seçeneğini işaretlediği gözlenmiştir.Diğer seçeneğini işaretleyen işletmelerin yaklaşık olarak %50'si çalışan elemana ve sorununa göre önlem aldıkları %50'si ise herhangi bir önlem almadıkları, işten ayrılmak isteyen elemanın ayrılmasına izin verdikleri açıklamalarını yaptıkları gözlenmiştir.

İşletmelerde çalışan elemaların işten ayrılmalarında en önemli sebep olarak çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar görülmüştür.İşletme yöneticilerinin ortam iyileştirme ile ilgili önlemler konusunda, ergonomi ve işçi motivasyonları konusunda bilgilendirilmesi önem teşkil etmektedir.

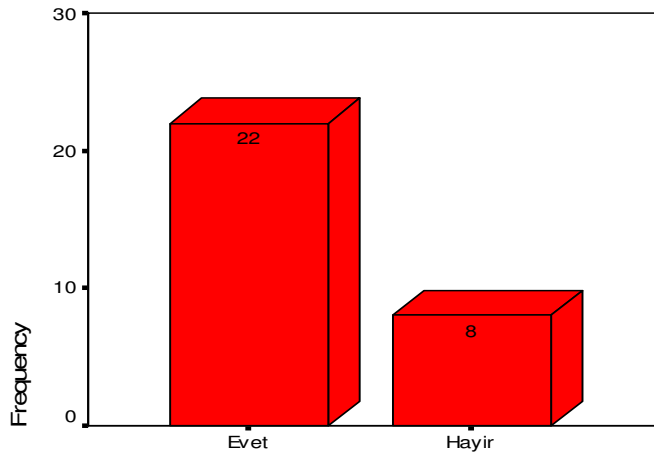
Tablo 17'de, işletmelerin hizmet için eğitim imkanları ile ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 17

İşletmelerde Hizmet İçi İmkanların Olup Olmadığının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Evet	22	73,3	73,3
	Hayır	8	26,7	26,7
	Total	30	100,0	100,0

S19



S19

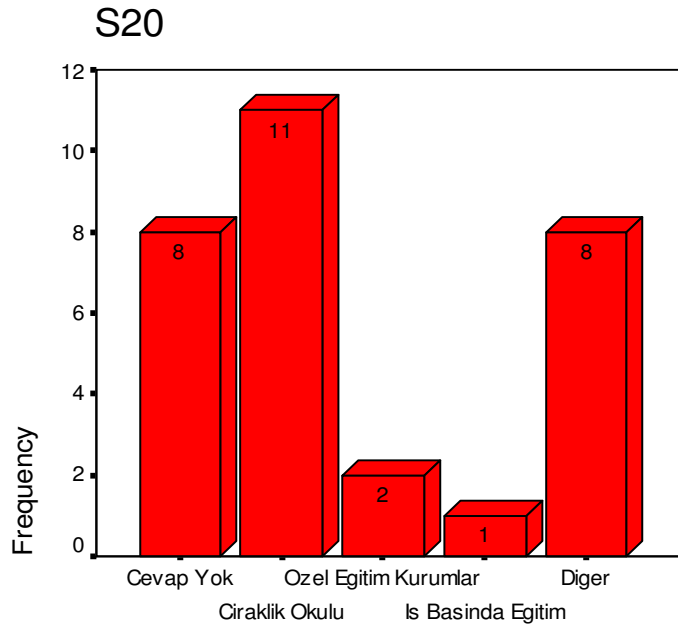
Tablo 17'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerin%26,7'sinin hizmet içi eğitim imkanı olmadığı.%73,3'ünün ise hizmet içi eğitim imkanları olduğu gözlenmektedir.

Hizmet içi eğitim imkanı olan firmaların eğitim imkanları ile ilgili veriler Tablo 18'de yer almaktadır.

TABLO 18

İşletmelerin Hizmet İçi Eğitim İmkanlarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Cevap Yok	8	26,7	26,7
	Cıraklık Okulu	11	36,7	36,7
	Ozel Eğitim Kurumları - Kurslar	2	6,7	6,7
	İş Basında Eğitim	1	3,3	3,3
	Diğer	8	26,7	26,7
	Total	30	100,0	100,0



S20

Tablo 18 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerin hizmet içi eğitim imkanları olarak %3,3'ünün iş başında eğitim verdikleri,%6,7'sinin özel eğitim kurumları ve kurslara teşvik ettikleri,%26,7'sinin cevap vermediği yani hizmet içi eğitim imkanı vermedikleri, %36,7'sinin ise çıraklık eğitimine teşvik ettikleri ve %26,7'sinin diğer seçeneğini işaretledikleri gözlenmektedir.

İşletmelerde hizmet içi eğitim imkanı verenler arasında diğer seçeneğini işaretleyen %26,7 oranındaki işletmelerin hem çıraklık okulu imkanı sağladığı hemde iş başında eğitim imkanı sağladığı gözlenmektedir.

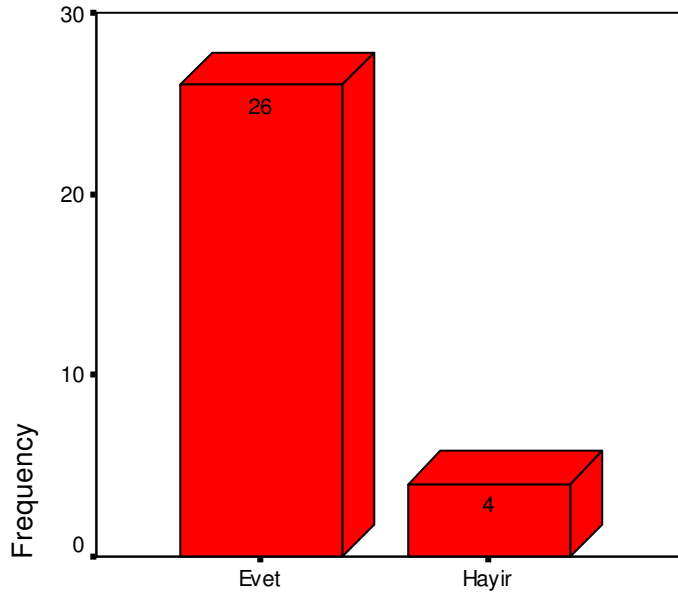
İşletmelerde iş analizi uygulamaları ile ilgili veriler Tablo 19'da yer almaktadır.

TABLO 19

İşletmelerde İş Analizi Uygulamalarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Evet	26	86,7	86,7
	Hayir	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0

S21



S21

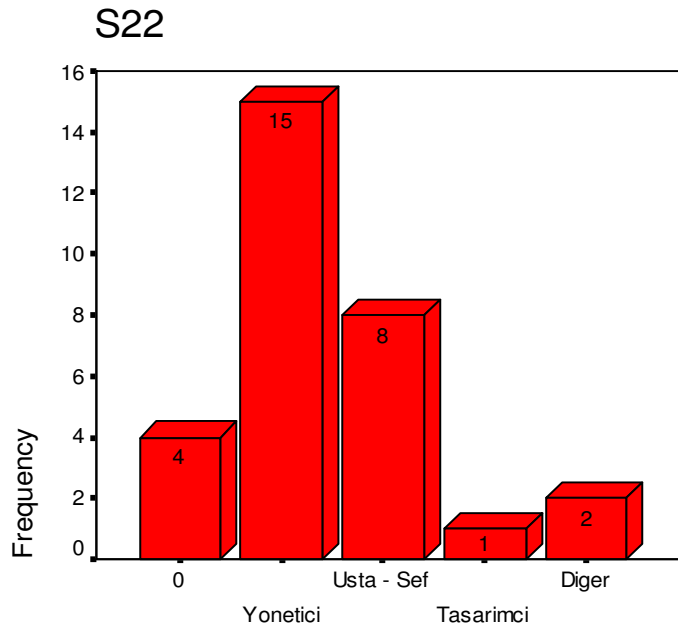
Tablo 19’da bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmeler arasında iş analizi uygulamayan %13,3 oranında işletme olduğu, iş analizi uygulaması yapan %86,7 oranında işletme olduğu görülmektedir.

Tablo 20’de iş analizi yapan işletmelerde, iş analizi görevini yerine getiren elemanlarla ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 20

İşletmelerle İş Analizi Görevini Yerine Getiren Elemanların İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Cevap Yok	4	13,3	13,3
	Yonetici	15	50,0	50,0
	Usta - Şef	8	26,7	26,7
	Tasarımcı	1	3,3	3,3
	Diğer	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



S22

Tablo 20 incelendiğinde; işletmelerinde iş analizi yapan işletmelerin %3,3’ünde iş analizinin tasarımcı tarafından yapıldığı, %6,7’sinde diğer seçeneğinde açıklama olarak işletme sahipleri tarafından yapıldığı, %26,7’sinde usta-şef

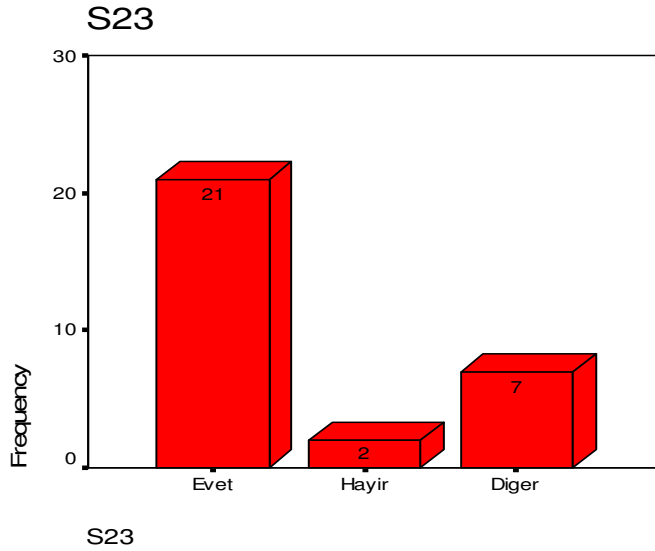
tarafından yapıldığı, %50'sinde ise yöneticiler tarafından yapıldığı, %13,3'ünde ise bu soruya cevap verilmediği görülmektedir.

İşletmelerde üretimle ilgili iş tanımlaması bilgisinin ve iş tanımlaması yapılma durumuyla ilgili veriler Tablo 21'de yer almaktadır.

TABLO 21

İşletmelerde İş Tanımlama Uygulamasının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Evet	21	70,0	70,0
	Hayır	2	6,7	6,7
	Diğer	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0



Tablo 21' e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerin iş tanımlaması yapmayan %6,7 oranında işletme olduğu, %70'inin ise iş tanımlaması yaptıkları görülmektedir. % 23.3 oranında diğer cevabı veren işletmelerde kağıt üzerinde yapmadıkları ama sözlü olarak yaptıkları gözlenmektedir.

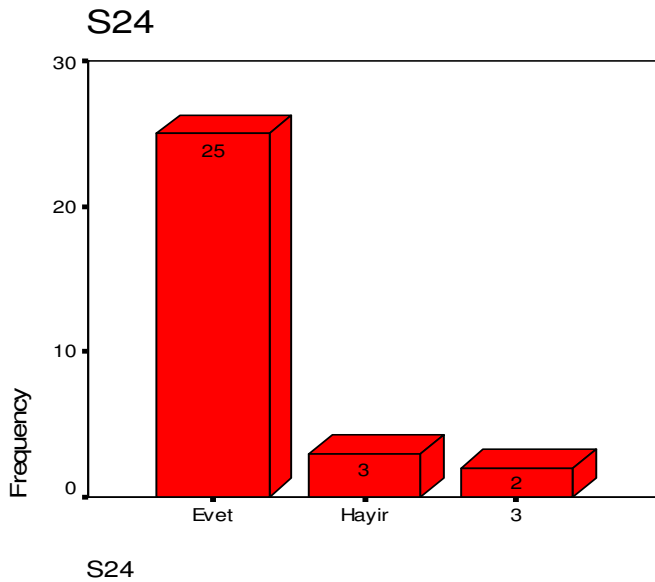
Hazır giyim işletmelerinin büyük çoğunluğunun iş tanımlaması uygulaması ile ilgili bilgilerinin olduğu ve uygulamaya özen gösterdikleri gözlenmektedir.

İşletmelerde performans değerlendirme sürecinin uygulanmasıyla ilgili veriler Tablo 22’ de yer almaktadır.

TABLO 22

İşletmelerde Performans Değerlendirme Uygulamalarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Evet	25	83,3	83,3
	Hayır	3	10,0	10,0
	Zaman Zaman	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



Tablo 22 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmeler arasında %6,7’sinin zaman zaman performans değerlendirmesi yaptığı, %10’unun performans

değerlendirmesi yapmadığı, %83,3'ünün performans değerlendirme uygulaması yaptığı görülmektedir,

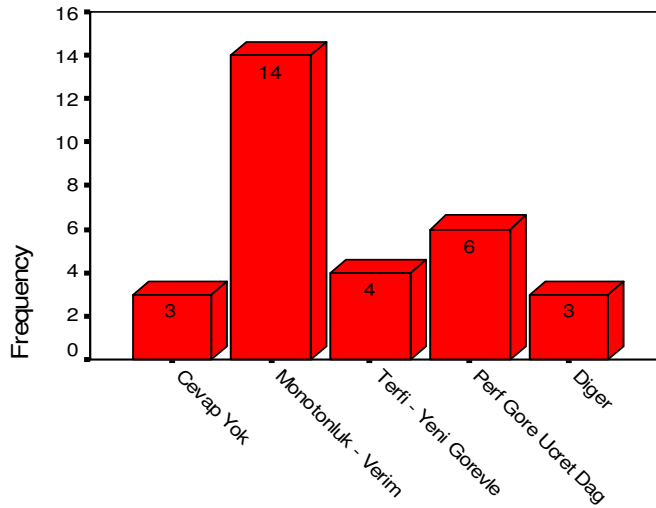
Tablo 23'de performans değerlendirme yapan işletmelerin, amaçlarına ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 23

İşletmelerin Performans Değerlendirme Yapmalarındaki Amaçların İncelenmesi

Tablo 23'		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Cevap Yok	3	10,0	10,0
	Monotonluk - Verim	14	46,7	46,7
	Terfi - Yeni Görevlendirme	4	13,3	13,3
	Perf Gore Ucret Dag	6	20,0	20,0
	Diger	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0

S25



S25

Tablo 23'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmeler arasında performans değerlendirmesi yapan işletmelerin % 10'unun diğer seçeneğini işaretledikleri ve açıklamalarında motivasyon artırmayı amaçladıkları, %13,3'ünün terfi ve yeni görevlendirme yapmayı amaçladıkları, %20'sinin performansa göre ücret dağılımı yaptıkları, % 46,7'sinin ise monotonluğu önlemeyi ve verimliliği

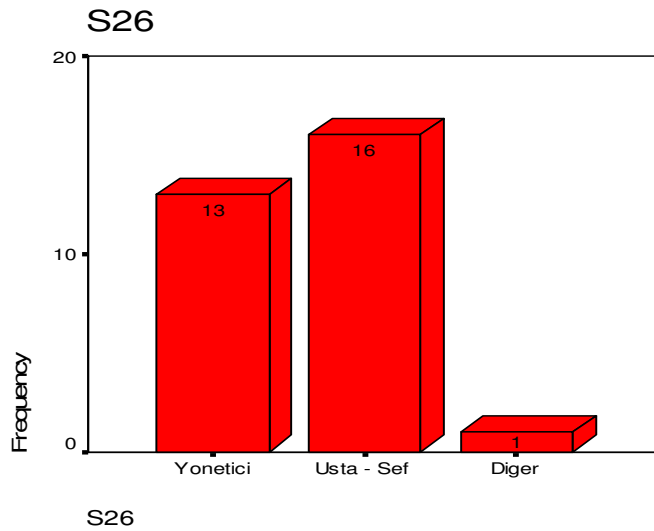
artırmayı amaçladıkları görülmektedir. işletmelerin % 10'unun soruya cevap vermediği yani performans değerlendirme yapmadıkları görülmektedir. Performans değerlendirme yapan işletmelerin amaçları arasında işçi çıkarmanın yer almadığı gözlenmiştir.

Tablo 24'de, performans değerlendirmesi yapan, işletmelerde bu görevi yerine getiren elemanlarla ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 24

**İşletmelerde Performans Değerlendirmeleri Yapan Elemanların
İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Yönetici	13	43,3	43,3
	Usta - Sef	16	53,3	53,3
	Diğer	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



Tablo 24 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerden performans ölçümü ve değerlendirmesi görevini %3,3 oranında diğer seçeneğinde işletme sahibinin yaptığı, %43,3 oranında yönetici tarafından yapıldığı, %53,3'ünde usta-şef tarafından yapıldığı görülmektedir.

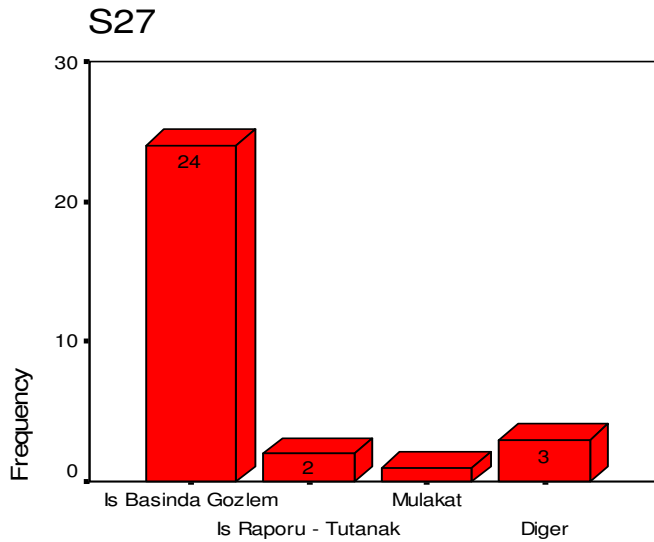
İşletmelerden hiç birinde pazarlama ve tasarımcıların performans değerlendirmesi yapmadığı gözlenmiştir.

İşletmelerin performans değerlendirme yaparken kullandıkları yöntemlerle ilgili veriler Tablo 25'te yer almaktadır.

TABLO 25

İşletmelerin Performans Değerlendirme Sürecinde Kullandıkları Tekniklerin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	İş Basında Gözlem	24	80,0	80,0
	İş Raporu - Tutanak	2	6,7	6,7
	Mülakat	1	3,3	3,3
	Diğer	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0



S27

Tablo 25'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerden çalışanlarının performanslarını değerlendiren işletmelerin % 3,3'ünün mülakat- bire

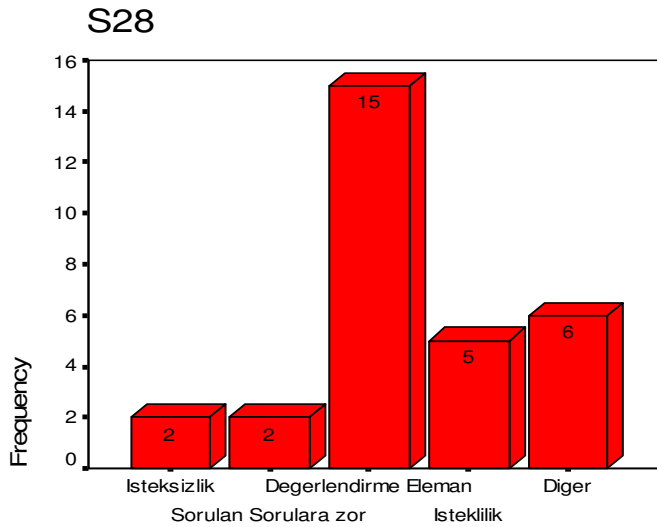
bir görüşme ile değerlendirme yaptıkları, % 6,7'sinin elemanın hazırladığı iş raporu-tutanakla değerlendirme yaptıkları, % 10'unun diğer seçeneğini işaretledikleri ve açıklamalarında genel çalışma durumlarının izleyerek değerlendirme yaptıkları, %80'inin ise iş başında gözlem yoluyla değerlendirme yaptıkları gözlenmektedir.

Tablo 26'da işletmelerde, performans değerlendirme yapılırken çalışanların değerlendirmelere karşı verdikleri tepkilerle ilgili veriler yer almaktadır,

TABLO 26

İşletmelerde Çalışanların Performans Değerlendirmeleri Verdikleri Tepkilerin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Isteksizlik	2	6,7	6,7
	Sorulan Sorulara zorla Cevap	2	6,7	6,7
	Değerlendirme Elemandan Habersiz	15	50,0	50,0
	Isteklilik	5	16,7	16,7
	Diğer	6	20,0	20,0
	Total	30	100,0	100,0



S28

Tablo 26’ya göre; araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan elemanların performans değerlendirmelerine karşı %67’sinin sorulan sorulara zorla cevap verdiği, %6,7’sinin isteksiz olduğu,%16,7’sinin istekli olduğu,%50’sinin çalışanlardan habersiz değerlendirildiği.%20’sinin ise diğer seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Diğer seçeneğinin açıklayıcısı olarak çoğu işletmelerden alınan cevaplara göre; çalışanların değerlendirmeleri önemsemedikleri görülmektedir.

İşletmeler arasından performans değerlendirmesi yapan işletmelerin büyük çoğunluğunda çalışanlardan habersiz olarak değerlendirme yapıldığı görülmektedir.

Tablo 27’de, işletmelerin performans değerlendirme esnasında elemanlardan aldıkları şikayetlerle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 27
İşletmelerde Performans Değerlendirme Esnasında Elemanlardan
Alınan Şikayetlerin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	10	33,3	33,3
	1	3	10,0	10,0
	2	2	6,7	6,7
	3	6	20,0	20,0
	4	3	10,0	10,0
	5	2	6,7	6,7
	6	3	10,0	10,0
	7	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

* 0 – Şikayet Yok

1 – Üretimden Kaynaklanan Sorunlar

2 – “Elimden Geleni Yapıyorum” Savunması

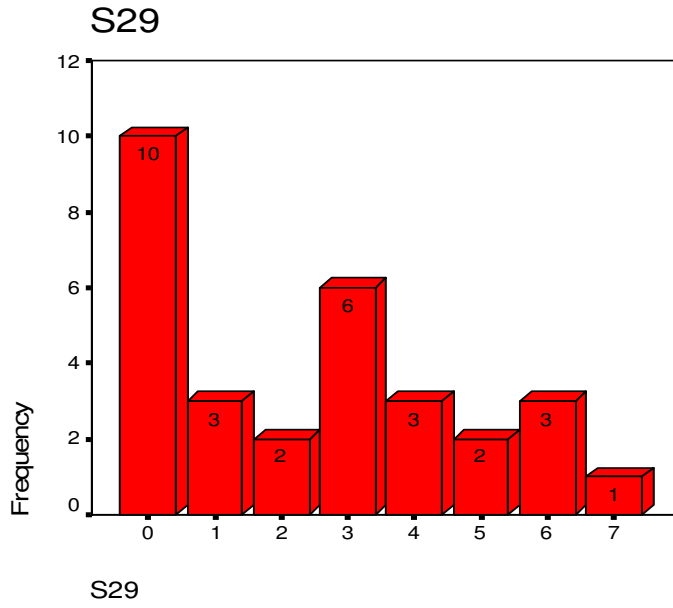
3 – Kişisel – Özel Sorunların İşe Yansıması

4 – Kişisel Özellik Olumsuzluğu

5 – İş Arkadaşlarından Memnuniyetsizlik

6 – Bölüm Şefinden – Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

7 – İklim Şartları



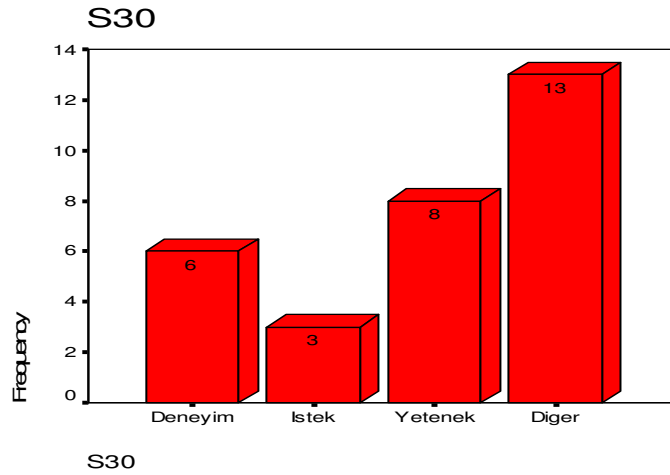
Tablo 27 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren ve performans değerlendirme yapan işletmelerde değerlendirme sürecinde yaşanan şikayetlerin % 3,3 oranında iklim şartları olduğu, % 6,7 oranında iş arkadaşlarından memnuniyetsizlik olduğu, % 6,7 oranında “elimden geleni yapıyorum” savunması olduğu, % 10 oranında üretimden kaynaklanan sorunlar olduğu, % 10 oranında kişisel özellik olumsuzluğu olduğu, % 10 oranında bölüm şefi veya yöneticiden kaynaklanan sorunlar olduğu, % 20 oranında kişisel sorunların işe yansması olduğu, % 33,3 oranında ise şikayet yaşanmadığı gözlenmektedir.

Tablo 28’de işletmelerin, tasarımcı eleman alımında öncelikli olarak aranan özellik durumuyla ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 28

İşletmelerde İşe Tasarımcı Alırken Aranan Özelliklerin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Deneyim	6	20,0	20,0
	İstek	3	10,0	10,0
	Yetenek	8	26,7	26,7
	Diğer	13	43,3	43,3
	Total	30	100,0	100,0



Tablo 28'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerde tasarımcı işe alırken aranan özelliklerin %10'unda istekli olması, %20'sinde deneyimli olması,%26,7'sinde yetenekli olması,%43,3'ünde ise hepsi açıklaması ile diğer seçeneği olduğu görülmektedir.

İşletmelerde, tasarımcı işletmenin kalbi olarak değerlendirildiğinden çalışacak elemanın mümkün olduğu kadar bütün özellikleri taşıması gerektiği düşüncesinin yaygın olduğu gözlenmiştir.

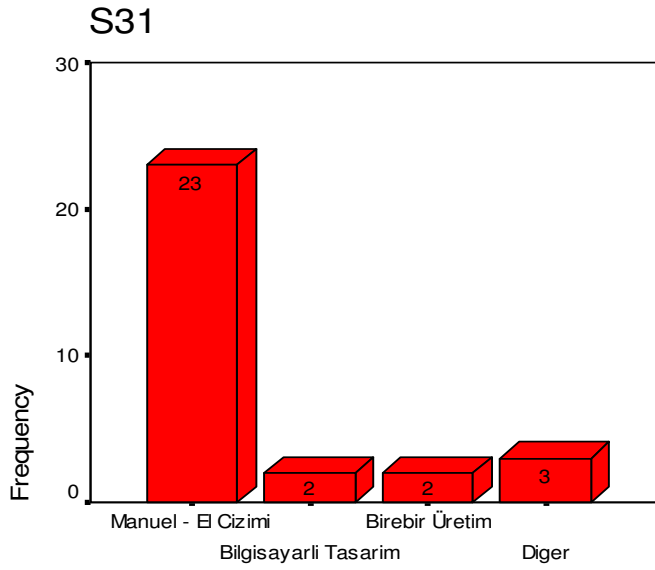
İşletmelerin tasarım, tasarımcının görevleri ve yeterlilikleri hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Tablo 29'da, işletmelerde uygulanan tasarım yöntemleriyle ilgili veriler yer almaktadır

TABLO 29

**İşletmelerde Uygulanana
Tasarım Yöntemlerinin İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Manuel - El Çizimi	23	76,7	76,7
	Bilgisayarlı i Tasarım	2	6,7	6,7
	Birebir Üretim	2	6,7	6,7
	Diğer	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0



S31

Tablo 29 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerde tasarım yöntemlerinden % 6,7 oranında bilgisayarlı tasarım, %6,7 oranında birebir üretim, % 10 oranında hepsi açıklaması ile diğer seçeneği. %76,7 oranında ise manuel-el çizimi uygulandığı gözlenmektedir.

İşletmelerin büyük çoğunluğunda tasarım çalışmalarının manuel olarak gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Gerek bilgisayarlı tasarım programının teminin masraflı olması gerekse kullanacak elemanın olmaması nedenleriyle tercih edilememektedir.

İşletmelerin bilgisayarlı tasarımının işletme stratejisi ve üretimine katkısı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları gözlenmiştir.

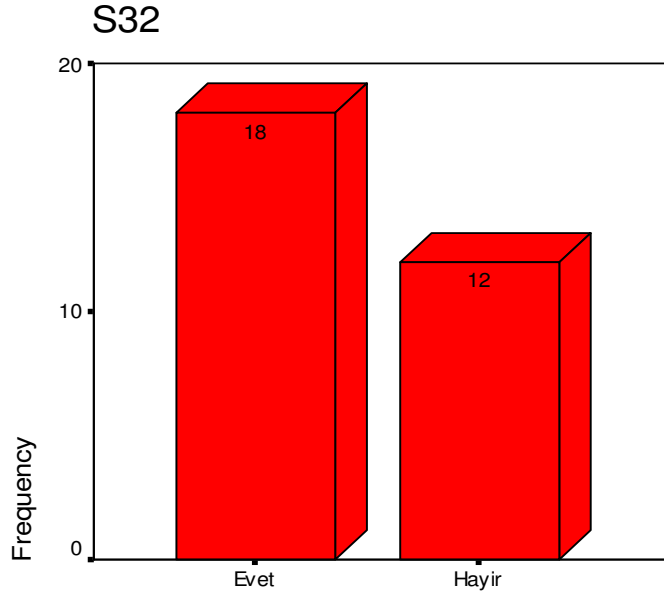
İşletme bünyesinde tasarımcı olarak çalışan elemanların gerçekleştirdikleri diğer görevlerle ilgili veriler Tablo 30 ve 31’ de yer almaktadır.

TABLO 30

İşletmelerde Tasarımcıların Tasarım Haricinde Görevlerinin Olup Olmadığının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Evet	18	60,0	60,0
	Hayır	12	40,0	40,0

	Total	30	100,0	100,0
--	-------	----	-------	-------



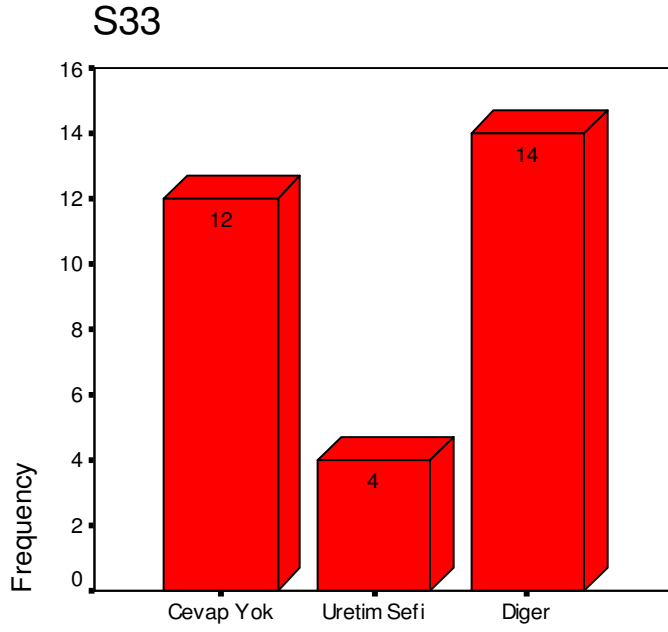
S32

Tablo 30 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan tasarımcıların % 40'ının tasarım haricinde görevlerinin olmadığı, % 60'ının ise tasarıma ek olarak başka görevleri yerine getirdikleri gözlenmektedir.

TABLO 31

**İşletmelerde Tasarımcıların Tasarım Haricinde Olan Görevlerinin
İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Cevap Yok	12	40,0	40,0
	Uretim Sefi	4	13,3	13,3
	Diger	14	46,7	46,7
	Total	30	100,0	100,0



S33

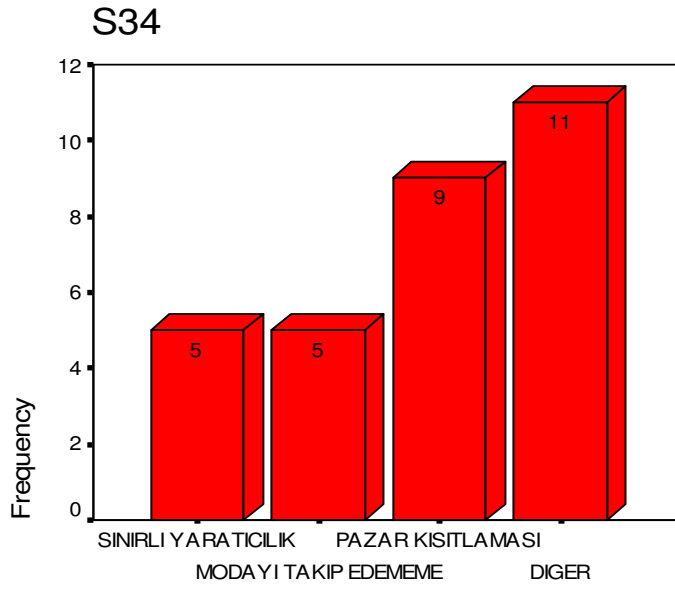
Tablo 31 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan tasarımcıların tasarım haricinde sorumlu oldukları görevler incelendiğinde % 13 ünün üretimden sorumlu şeflik yaptıkları, % 40'ının cevap vermedikleri yani başka görevlerinin olmadığı, % 46,7'sinin ise diğer seçeneğinde açıklama olarak muhasebe, aksesuar- fason takibi, yönetici, modelistlik görevlerinden sorumlu oldukları gözlenmektedir.

İşletmelerde tasarımcıların tasarım sürecinde yaşadıkları sorunlarla ilgili veriler tablo 32'de yer almaktadır.

TABLO 32

İşletmelerde Çalışan Tasarımcıların Tasarım Sürecinde Yaşadıkları Sorunların İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	SINIRLI YARATICILIK	5	16,7	16,7
	MODAYI TAKIP EDEMEME	5	16,7	16,7
	PAZAR KISITLAMASI	9	30,0	30,0
	DİĞER	11	36,7	36,7
	Total	30	100,0	100,0



S34

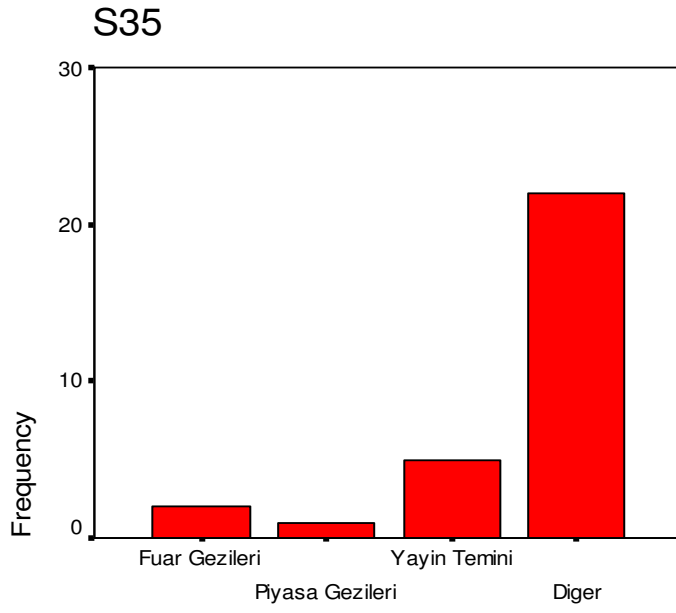
Tablo 32 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan tasarımcıların tasarım sürecinde % 16,7'sinin yaratıcılığının sınırlı olması, %16,7'sinin modayı takip edememesi, %30,2'unun pazar kısıtlaması, % 36,7'sinin hepsi açıklamasıyla diğer sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Tasarımcıların tasarım sürecinde istek ve yeteneklerinin olmaması gibi bir sorun yaşamadıkları gözlenmektedir.

Tablo 33'de, işletmelerim tasarımcılara tasarım sürecinde verimliliklerinin artırılması için sağladıkları imkanlarla ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 33

İşletmelerde Tasarım Sürecinin Verimlileştirilmesi İçin Sağlanan İmkanların İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Fuar Gezileri	2	6,7	6,7
	Piyasa Gezileri	1	3,3	3,3
	Yayın Temini	5	16,7	16,7
	Diger	22	73,3	73,3
	Total	30	100,0	100,0



S35

Tablo 33'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletmelerin çalışan tasarımcılarının tasarım sürecindeki verimliliğinin artırılması için sağladıkları imkanlar olarak %3,3 oranında piyasa gezilerinin yapıldığı, % 6,7 oranında fuar gezileri düzenlendiği, %16,7 oranında yayın dergi katalog temin ettikleri, % 73,3 oranındaki işletmelerin ise hepsi açıklaması ile diğer imkanları sağladıkları görülmektedir.

6.2. Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Tasarımcı Performansı Değerlendirme Bulguları ve Yorumları

6.2.1. Puanlama Cetveli İncelemesi

6.2.1.1. Genel Nitelikli Bulguların İncelenmesi

Anketin birinci bölümünde işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların cinsiyeti, sigorta durumları, ünvanı ve eğitimlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

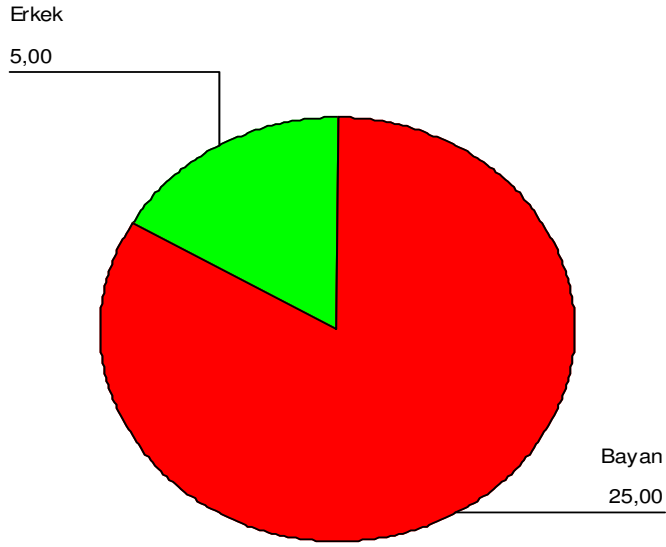
Tablo 34'te, tasarımcıların cinsiyeti, sigorta durumları, ünvanı ve eğitimlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 34

**Tasarımcıların Cinsiyeti, Sigorta Durumları, Ünvanı Ve Eğitimlerinin
İncelenmesi**

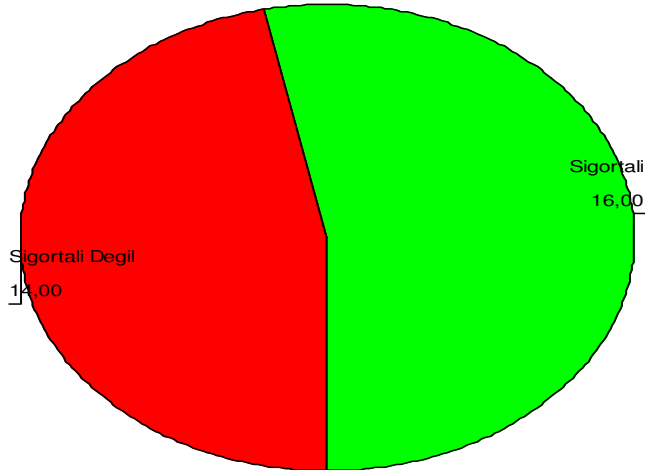
CINSİYET				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Bayan	25	83,3	83,3
	Erkek	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0
SIGORTA				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Sigortalı Degil	14	46,7	46,7
	Sigortalı	16	53,3	53,3
	Total	30	100,0	100,0
UNVANI				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Tasarım Sorumlusu	22	73,3	73,3
	Tasarımcı Modelist	2	6,7	6,7
	Yönetici Tasarımcı	3	10,0	10,0
	Tasarım Üretim Sefi	1	3,3	3,3
	Genel Koordinator	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0
EGITIM				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Lisans	15	50,0	50,0
	Onlisans	5	16,7	16,7
	Oğrenci	3	10,0	10,0
	İlköğretim	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0

CINSİYET



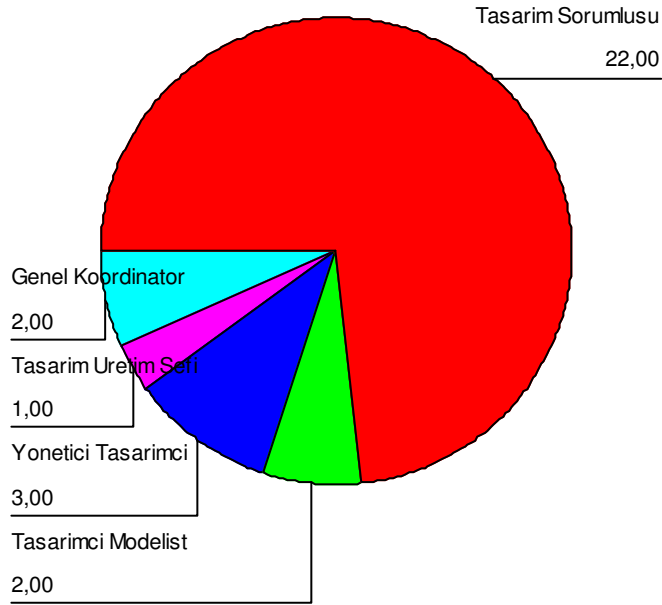
Tablo 34'te bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların cinsiyetlerinin % 16,7'sinin erkek, %83,3'ünün ise bayan olduğu görülmektedir.

SIGORTA



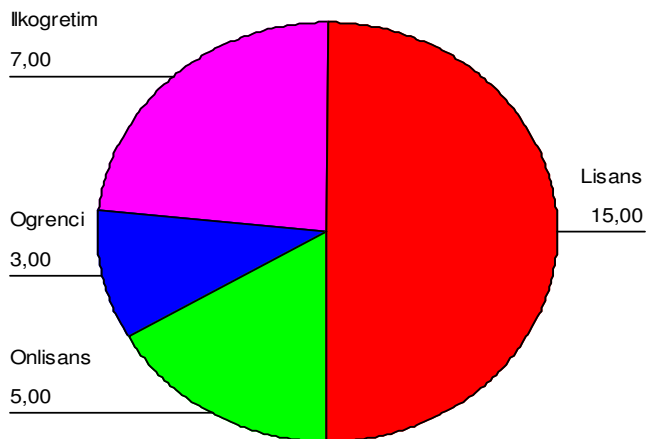
Tablo 34'te araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların sigorta durumları incelendiğinde; % 46,7'sinin sigortalı olmadığı, % 53,3 sigortalı olduğu görülmektedir.

UNVANI



Tablo 34’te araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların işletme içindeki unvanlarının %3,3’ünün tasarım – üretim şefi olduğu, % 6,7’sinin genel koordinatör olduğu, %6,7’sinin tasarımcı – modelist, % 10’unun yönetici – tasarımcı olduğu, % 73,3’ünün tasarım sorumlusu olduğu görülmektedir.

EGITIM



Tablo 34 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların eğitimlerinin % 10’unun halen öğrenci olduğu, % 16,7’si

önlisans mezunu olduğu, % 23,3'ünün ilköğretim mezunu olduğu, % 50'nin lisans mezunu olduğu görülmektedir.

6.2.1.2. Tasarımcı Performansı İle İlgili Bulguların İncelenmesi

Anketin ikinci bölümünde işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların işletme yöneticileri tarafından değerlendirilen tasarım sürecindeki yeterliliklerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Puan Cetveli

0 – Cevap yok

1 – Mükemmel (11 – 14 arası)

2 – Yeterli (15 – 20 arası)

3 – Orta (21 – 34 arası)

4 – Ortalamanın Altında (35 – 40 arası)

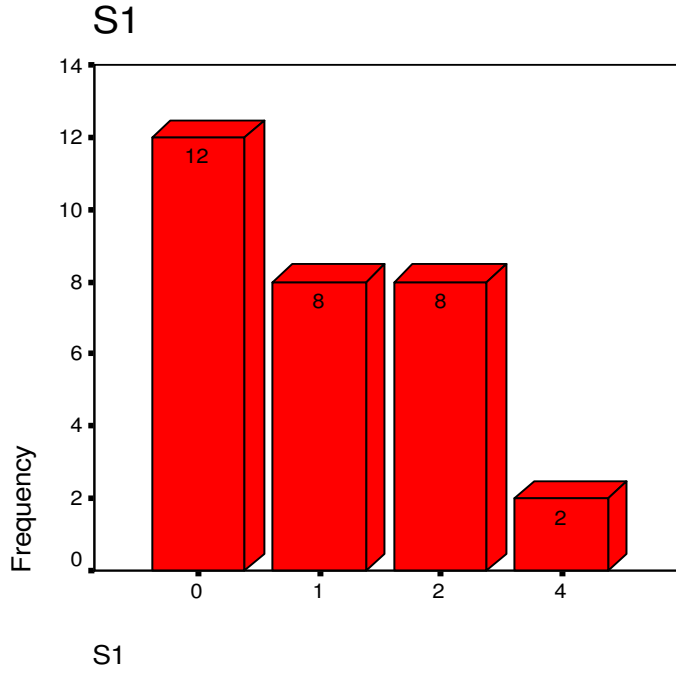
5 – Çok Düşük (41 ve üzeri)

Tablo 35’de, tasarımcıların müşteri ilişkilerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 35

Tasarımcıların Müşteri İlişkilerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	12	40,0	40,0
	1	8	26,7	26,7
	2	8	26,7	26,7
	4	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



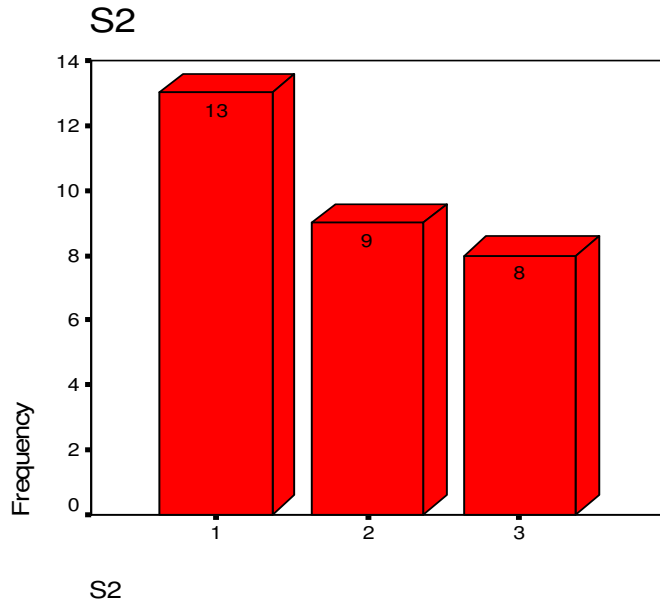
Tablo 35 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların %6,7'sinin müşteri ilişkilerinin ortalamanın altında olduğu, %26,7'sinin yeterli olduğu, %26,7'sinin mükemmel olduğu, %40'ının ise cevap vermediği bunda tasarımcının müşterilerle görüşme zorunluluğu ve sorumluluğu olmadığı düşünülüyor gözlenmektedir.

Tablo 36'da, tasarımcıların iş arkadaşları ile ilişkilerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 36

Tasarımcıların İş Arkadaşlarıyla Olan İlişkilerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	13	43,3	43,3
	2	9	30,0	30,0
	3	8	26,7	26,7
	Total	30	100,0	100,0



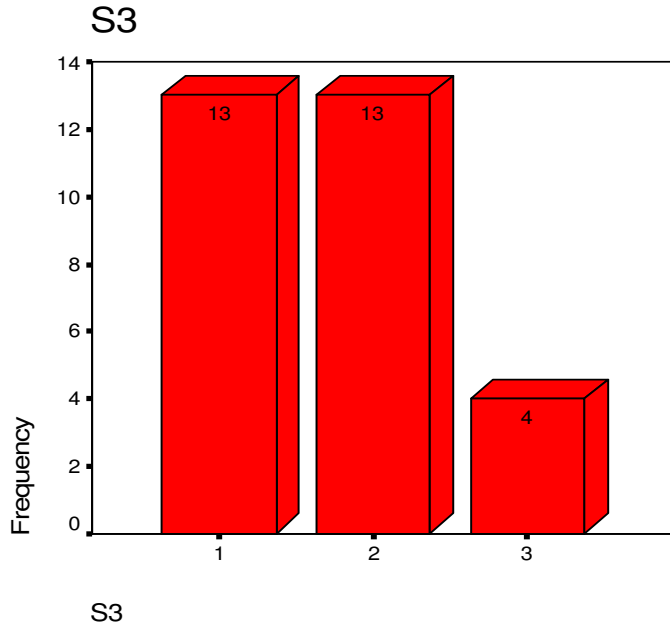
Tablo 36 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin % 26,7'sinin orta derecede olduğu, %30'unun yeterli olduğu, %43,3'ünün mükemmel olduğu gözlenmektedir.

Tablo 37'de, tasarımcıların tasarım bilgilerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 37

Tasarımcıların Tasarım Bilgilerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	13	43,3	43,3
	2	13	43,3	43,3
	3	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0



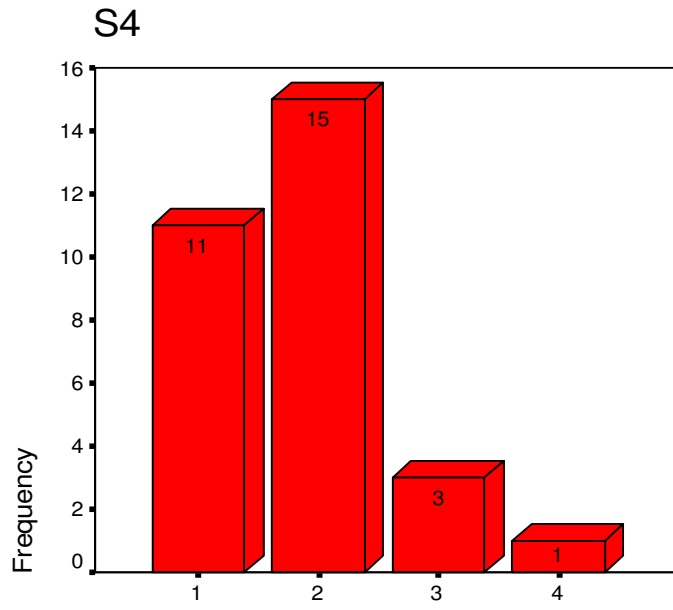
Tablo 37 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların tasarım bilgilerinin %13,3'ünün orta seviyede olduğu, %43,3'ünün yeterli olduğu, %43,3'ünün mükemmel olduğu gözlenmektedir.

İşletme bünyesinde çalışan tasarımcıların yaratıcılıkları ve üretebilme özellikleri ile ilgili veriler Tablo 38'de yer almaktadır.

TABLO 38

Tasarımcıların Yaratıcılık – Üretebilme Özelliklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	11	36,7	36,7
	2	15	50,0	50,0
	3	3	10,0	10,0
	4	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



S4

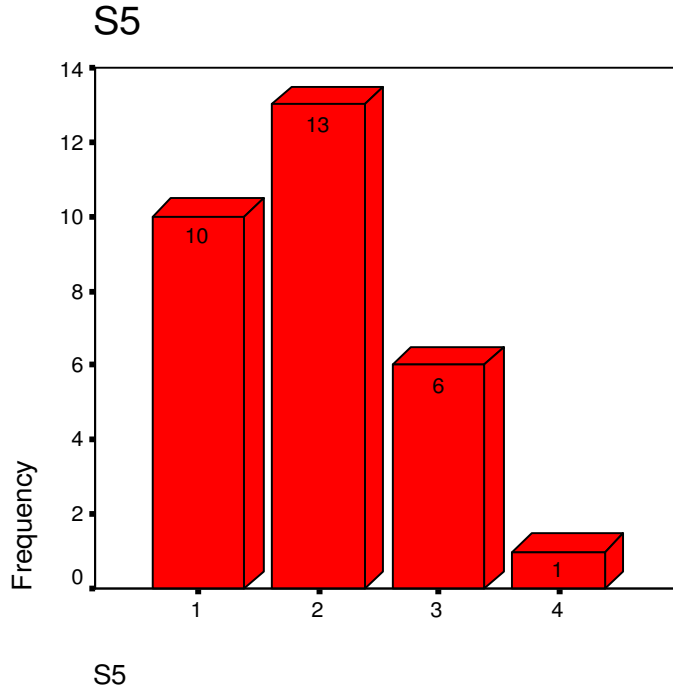
Tablo 38 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların %3,3'ünün yaratıcılık ve üretebilme özelliklerinin ortalamasının altında olduğu, %10'unun orta seviyede olduğu, %36,7'sinin mükemmel olduğu, %50'sinin yeterli olduğu gözlenmektedir.

Tablo 39'da, tasarımcıların problem çömedeki yeterlilikleri ile ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 39

Tasarımcıların Problem Çözmedeki Yeterliliklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	10	33,3	33,3
	2	13	43,3	43,3
	3	6	20,0	20,0
	4	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



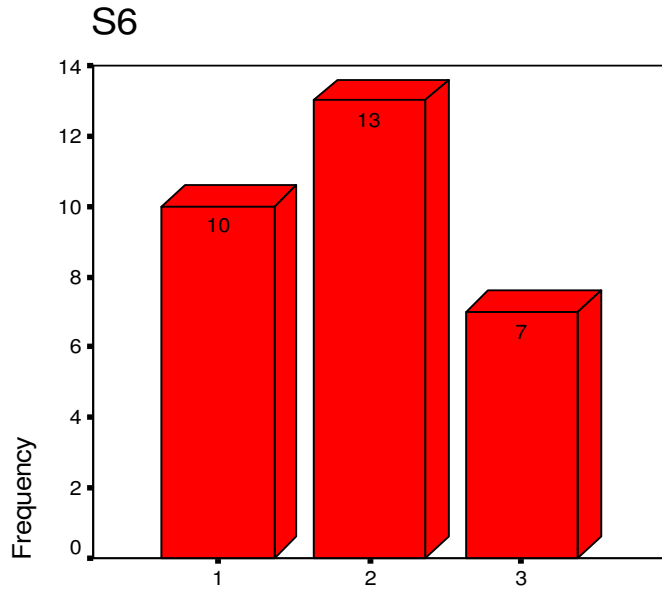
Tablo 39 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların problem çözmedeki yeterliliklerinin %33,3'ünde ortalamanın altında olduğu, %20'sinde orta seviyede olduğu, %33,3'ünde mükemmel olduğu, % 43,3'ünde yeterli olduğu gözlenmektedir.

Tablo 40'da, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların sistem kullanımındaki yeterlilikleri ile ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 40

Tasarımcıların Sistem Kullanımı Yeterliliklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	10	33,3	33,3
	2	13	43,3	43,3
	3	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0



S6

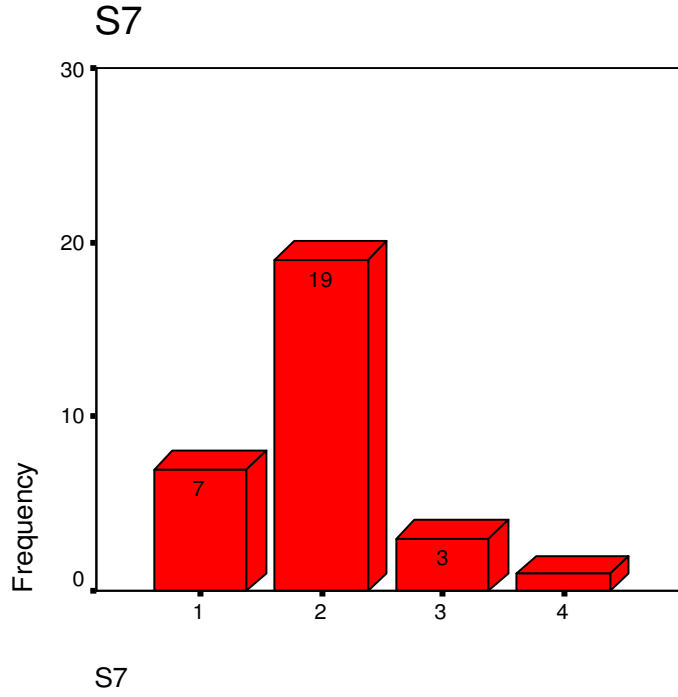
Tablo 40 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların sistem kullanımındaki yeterliliklerinin % 23,3'ünün orta seviyede olduğu, %33,3'ünün mükemmel olduğu, %43,3'ünün yeterli olduğu gözlenmektedir.

Tablo 41'de, tasarımcıların tasarım sürecindeki görevlerini kısa zamanda yerine getirebilmesiyle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 41

Tasarımcıların Çabukluklarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	7	23,3	23,3
	2	19	63,3	63,3
	3	3	10,0	10,0
	4	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



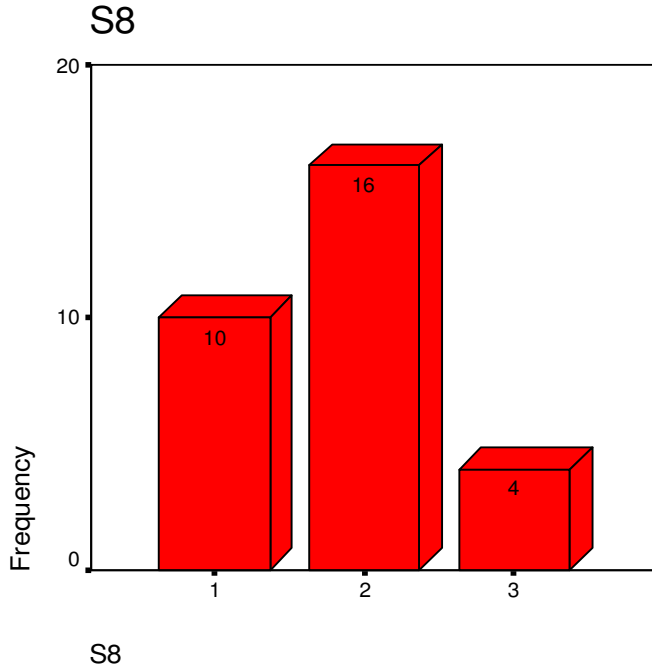
Tablo 41 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların tasarım sürecindeki çabukluklarının %9,3'ünde ortalamanın altında oldukları, %10'unda orta seviyede oldukları, %23,3'ünde mükemmel oldukları, % 63,3'ünde yeterli oldukları gözlenmektedir.

İşletme bünyesinde çalışan tasarımcıların tasarım sürecindeki görevlerini tam olarak yerine getirebilmeleriyle ilgili veriler Tablo 42'de yer almaktadır.

TABLO 42

**Tasarımcıların Görevlerini Tam Olarak Yerine Getirebilmelerinin
İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	10	33,3	33,3
	2	16	53,3	53,3
	3	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0



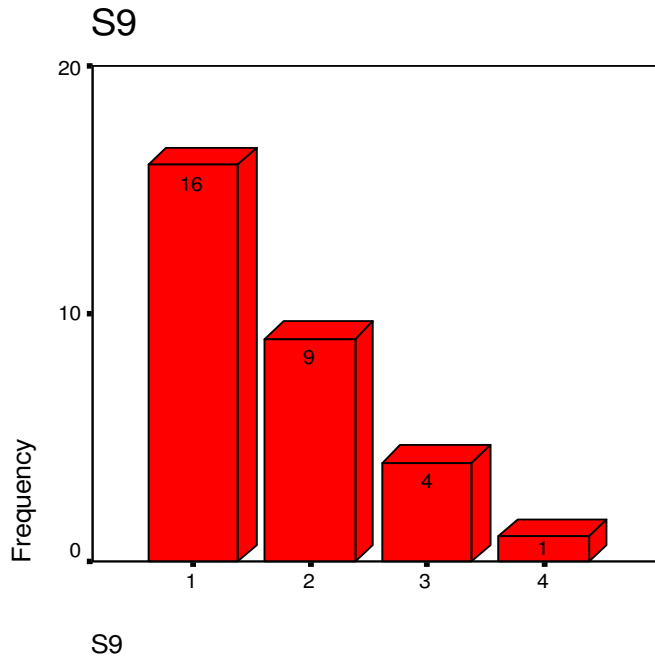
Tablo 42 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların tasarım sürecindeki görevlerini tam olarak yerine getirmelerine bakıldığında tasarımcıların %13,3'ünde orta seviyede oldukları, %33,3'ünün yeterli oldukları, %53,3'ünün mükemmel oldukları gözlenmektedir.

İşletme bünyesinde çalışan tasarımcıların iş takiplerini üstlerini sabırsızlandırmadan, tam olarak yerine getirebilmeleri ve alt elemanların kontrollerini yapabilmeleriyle ilgili veriler Tablo 43'de yer almaktadır.

TABLO 43

Tasarımcıların İş Takiplerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	16	53,3	53,3
	2	9	30,0	30,0
	3	4	13,3	13,3
	4	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



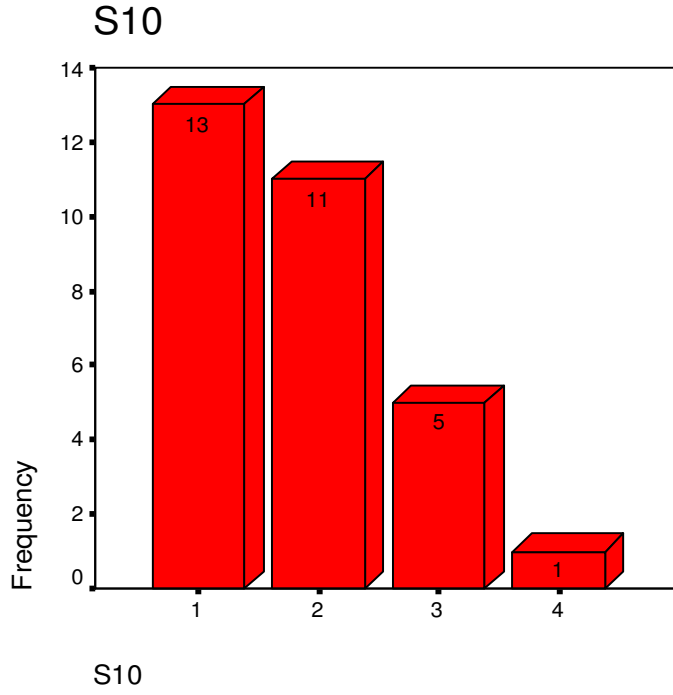
Tablo 43 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların %3,3 oranında ortalamanın altında iş takibi, %13,3'ünün oranında orta seviyede iş takibi yaptıkları, %30 oranında yeterli oldukları, %53,3 oranında mükemmel oldukları gözlenmektedir.

Tablo 44'de, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların düzen ve önceliklerin iyi ayarlamasıyla ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 44

Tasarımcıların Düzen Ve Öncelikleri İyi Ayarlamasının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	13	43,3	43,3
	2	11	36,7	36,7
	3	5	16,7	16,7
	4	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



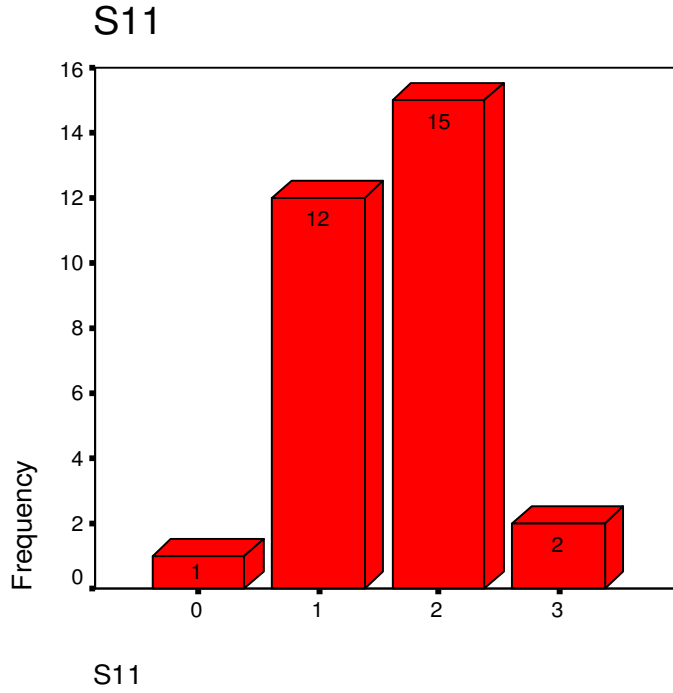
Tablo 44 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların tasarım sürecindeki düzenliliklerinin ve görevlerini iyi ayarlama yapabilmelerinin %3,3'ünde ortalamanın altında oldukları, %16,7'sinde orta seviyede oldukları, %36,7'sinde yeterli oldukları, %43,3'ünde mükemmel oldukları gözlenmektedir.

Tablo 45'de, tasarımcıların tasarım sürecindeki genel büro becerileri ile ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 45

Tasarımcıların Genel Büro Becerilerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	1	3,3	3,3
	1	12	40,0	40,0
	2	15	50,0	50,0
	3	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



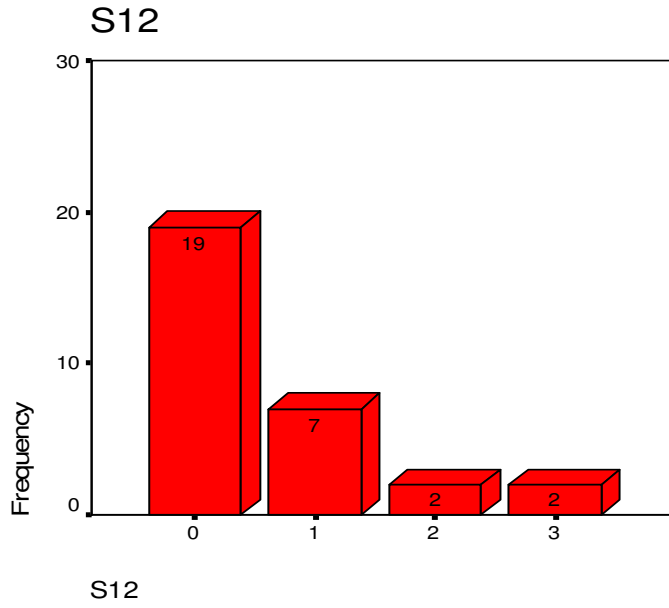
Tablo 45 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların tasarımların dosyalanması, maliyet hesaplayabilmesi, numunelerin sergilenmesi gibi genel büro becerilerinin %3,3'ünde cevap verildiği, %6,7'sinde orta seviyede oldukları, %40'ında mükemmel oldukları, %50'sinde yeterli oldukları gözlenmektedir.

Tablo 46'da, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların tasarım sürecindeki diğer yeterlilikleriyle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 46

Tasarımcıların Diğer Yeterliliklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	19	63,3	63,3
	1	7	23,3	23,3
	2	2	6,7	6,7
	3	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



0 - Cevap yok

1 - İstekli, azimli, yetenekli olması ve sorumluluk duygusunun olması

2 - İşleri organize edebilmesi

3 - İmkânların kısıtlı olması

Tablo 46'ya bakıldığında; yöneticilerin işletmelerinde çalışan tasarımcılarıyla ilgili diğer sorusuna %6,7'sinin işletme imkânlarının kısıtlı olması açıklamasını yaptığı, %6,7'sinin işleri organize edebilme özelliğinin olduğunu, %23,3'ünün yetenekli, istekli, azimli, titiz ve sorumluluk duygusunun olduğunu ifade ettikleri, %63,3'ünün ise cevap vermedikleri görülmektedir.

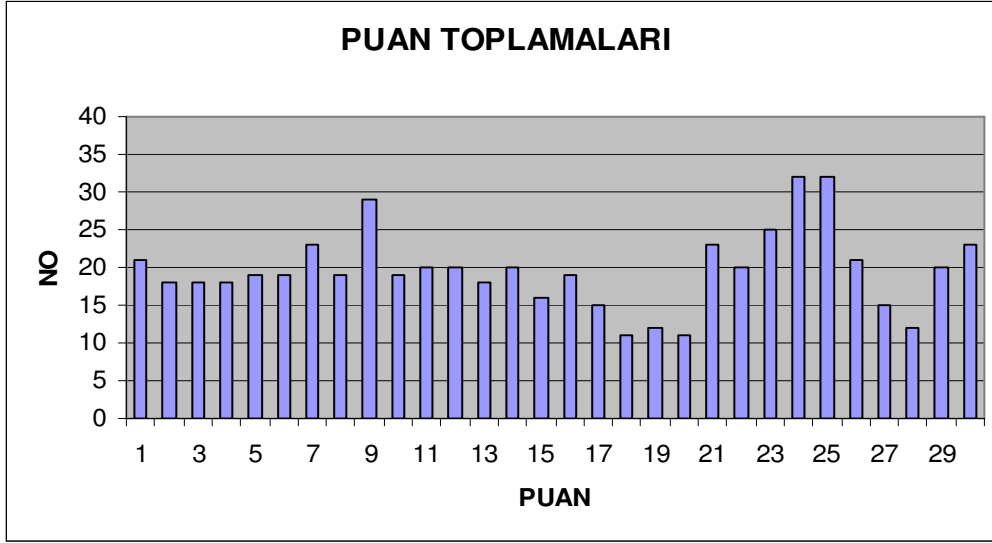
Tablo 47'de, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların tasarım sürecindeki değerlendirme sonuçlarına göre elde edilen puanlarla ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 47

Tasarımcıların Değerlendirme Puanlarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	0	0	0
	2	0	0	0
	3	9	30	30
	4	17	56,6	56,6
	5	4	13,3	13,3

	Total	30	100,0	100,0
--	-------	----	-------	-------



Tablo 47 incelendiğinde; yöneticilerin bünyelerinde çalışan elemanlarını değerlendirmeleri sonucunda tasarımcıların % 13,3'ünün mükemmel, %30'unun orta, %56,6'sının ise yeterli olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

6.2.2. Karşılaştırma Cetveli İncelemesi

6.2.2.1. Genel Nitelikli Bulguların İncelenmesi

Anketin birinci bölümünde işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların cinsiyeti, ünvanı, eğitimleri ve kıdem sürelerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 48'de, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların cinsiyeti, ünvanı, eğitimleri ve kıdem sürelerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 48

Tasarımcıların Cinsiyeti, Ünvanı, Eğitimleri ve Kıdem Sürelerinin İncelenmesi

Cinsiyet				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Bayan	25	83,3	83,3
	Erkek	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0
Unvan				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Tasarım Sorumlusu	22	73,3	73,3
	Tasarımcı Modelist	2	6,7	6,7
	Yönetici	3	10,0	10,0

	Tasarimci			
	Tasarim Uretim Sefi	1	3,3	3,3
	Genel Koordinator	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0

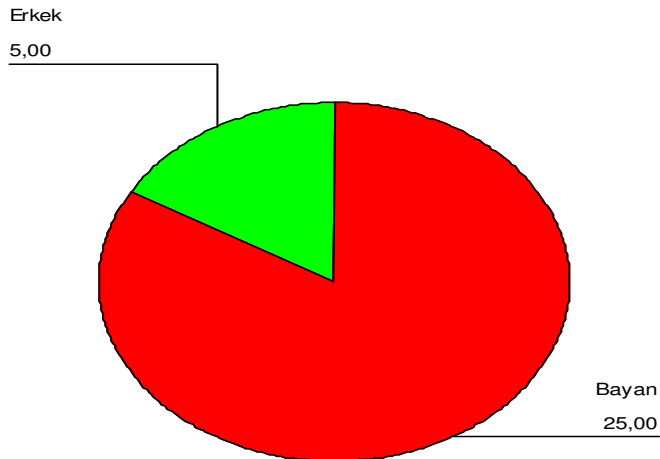
Egitim

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Lisans	15	50,0	50,0
	Onlisans	5	16,7	16,7
	Ogrenci	3	10,0	10,0
	Ilkogretim	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0

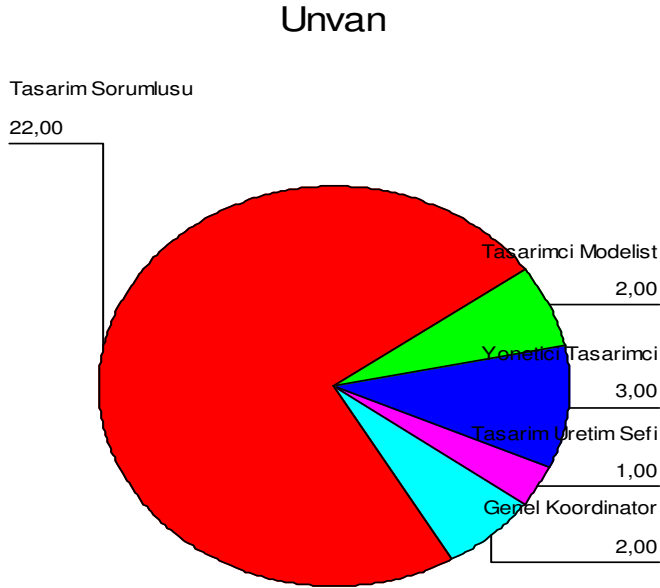
Kidem

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	2	6,7	6,7
	2	3	10,0	10,0
	2,5	7	23,3	23,3
	3	1	3,3	3,3
	3,5	2	6,7	6,7
	4	1	3,3	3,3
	5	2	6,7	6,7
	6	1	3,3	3,3
	7	2	6,7	6,7
	9	1	3,3	3,3
	11	2	6,7	6,7
	14	1	3,3	3,3
	16	1	3,3	3,3
	22	1	3,3	3,3
	25	1	3,3	3,3
	30	1	3,3	3,3
	35	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

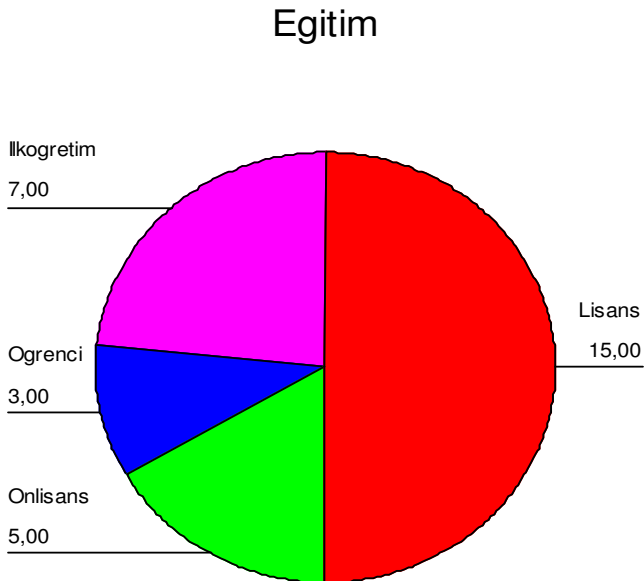
Cinsiyet



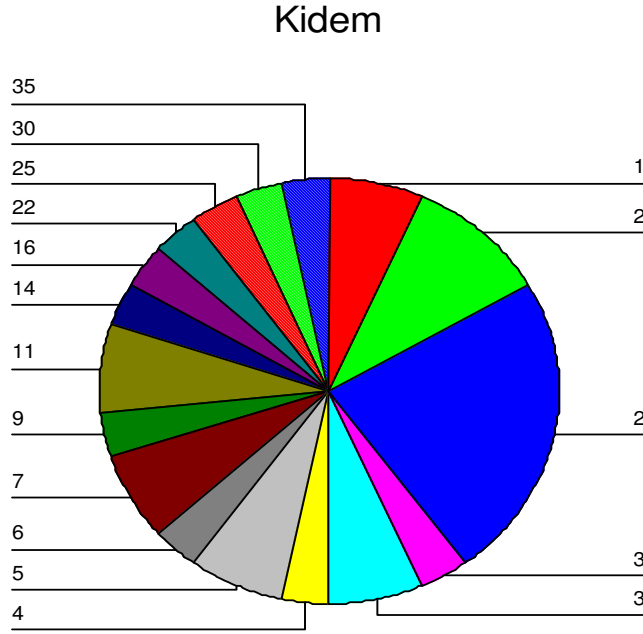
Tablo 48'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların cinsiyetlerinin % 16,7'sinin erkek, %83.3'ünün ise bayan olduğu görülmektedir.



Tablo 48'de araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, işletme içindeki unvanlarının %3,3'ünün tasarım – üretim şefi olduğu, % 6,7'sinin genel koordinatör olduğu, %6,7'sinin tasarımcı – modelist, % 10'unun yönetici – tasarımcı olduğu, % 73,3'ünün tasarım sorumlusu olduğu görülmektedir.



Tablo 48 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, eğitimlerinin % 10'unun halen öğrenci olduğu, % 16,7'si önlisans mezunu olduğu, % 23,3'ünün ilköğretim mezunu olduğu, % 50'nin lisans mezunu olduğu görülmektedir.



Tablo 48 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların, kıdem sürelerinin %3,3'ünün 3 yıl, %3,3'ünün 4 yıl, %3,3'ünün 6 yıl, %3,3'ünün 9 yıl, %3,3'ünün 14 yıl, %3,3'ünün 16 yıl, %3,3'ünün 22 yıl, %3,3'ünün 25 yıl, %3,3'ünün 30 yıl, %3,3'ünün 35 yıl, %6,7'sinin 1 yıl, %6,7'sinin 3,5 yıl, %6,7'sinin 5 yıl, %6,7'sinin 7 yıl, %6,7'sinin 11 yıl. %10'unun 2 yıl, %23,3'ünün 2,5 yıl olduğu görülmektedir.

6.2.2.2. Tasarımcı Performansı İle İlgili Bulguların İncelenmesi

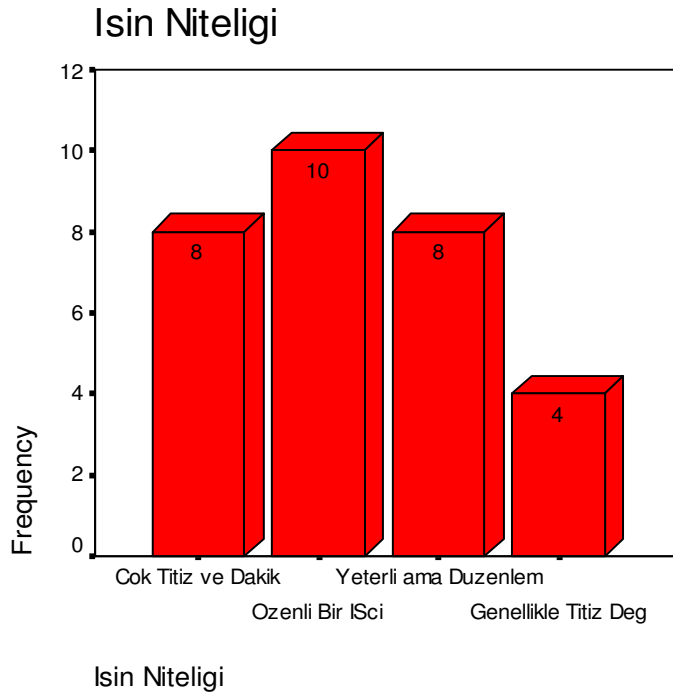
Anketin ikinci bölümünde işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların işletme yöneticileri tarafından değerlendirilen tasarım sürecindeki tasarımların niteliğine, niceliğine ilişkin verilerle tasarımcının iş- tasarım bilgisi ve mesleki sorumluluklarına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 49'da, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların iş niteliklerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 49

Tasarımcıların İş Niteliklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Cok Titiz ve Dakik	8	26,7	26,7
	Ozenli Bir ISci	10	33,3	33,3
	Yeterli ama Duzenlem e Ger	8	26,7	26,7
	Genellikle Titiz Degil	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0



Tablo 49 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların iş niteliklerinin %13,3’ünde genellikle titiz olmadığı, %26,7’sinde yeterli oldukları ama

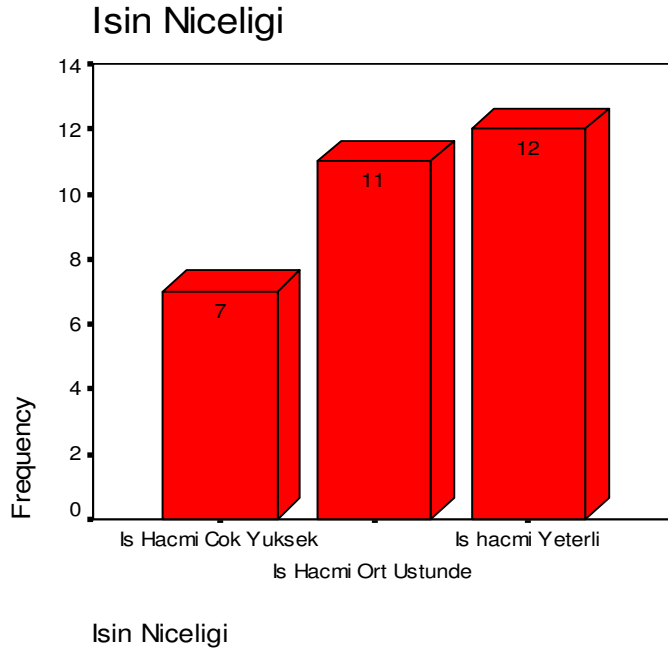
düzeltilme re gerek duyulduğu, % 26,7'sinde çok titiz ve dakik oldukları, %33,3'ünde özenli bir çalışan oldukları görülmektedir.

Tablo 50'de, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların iş niceliklerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 50

Tasarımcıların İş Niceliklerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Is Hacmi Çok Yüksek	7	23,3	23,3
	Is Hacmi Ort Ustunde	11	36,7	36,7
	Is hacmi Yeterli	12	40,0	40,0
	Total	30	100,0	100,0



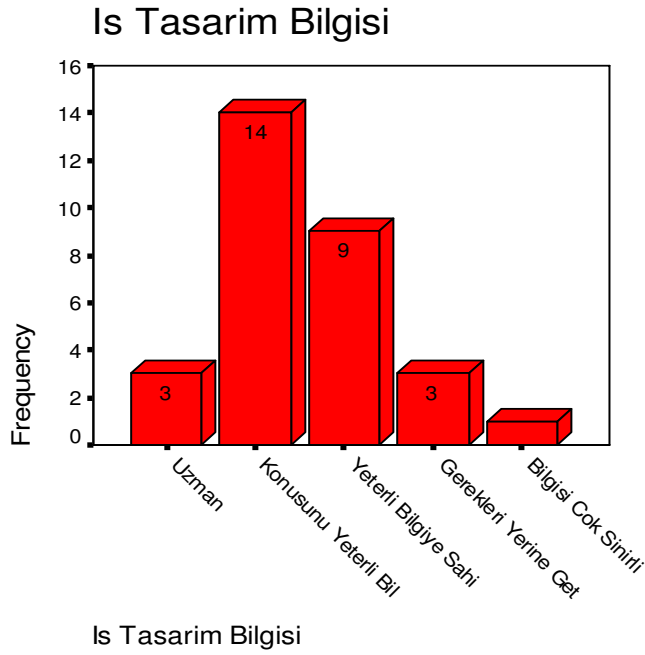
Tablo 50 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan tasarımcıların, tasarımlarının niceliğinin değerlendirmelerinden %23,3'ünün iş hacimlerinin çok yüksek olduğu, %36,7'sinin iş hacimlerinin ortalamanın üstünde olduğu, %40'ında iş hacimlerinin yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 51'de, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların iş tasarım bilgilerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 51

Tasarımcıların İş – Tasarım Bilgilerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Uzman	3	10,0	10,0
	Konusunu Yeterli Biliyor	14	46,7	46,7
	Yeterli Bilgiye Sahip	9	30,0	30,0
	Gerekleri Yerine Getirecek Bilgisi Var	3	10,0	10,0
	Bilgisi Çok Sınırlı	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



Tablo 51 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan tasarımcıların, iş-tasarım hakkındaki bilgilerinin %3,3'ünde çok sınırlı olduğu, %10'unda tasarımın asgari gereklerini yerine getirecek kadar olduğu, %10'unda çok üstün bilgiye sahip olduğu, %30'unda yeterli bilgiye sahip olduğu, %46,7'sinde nadiren ihtiyaç duyacak kadar bilgiye sahip olduğu görülmektedir.

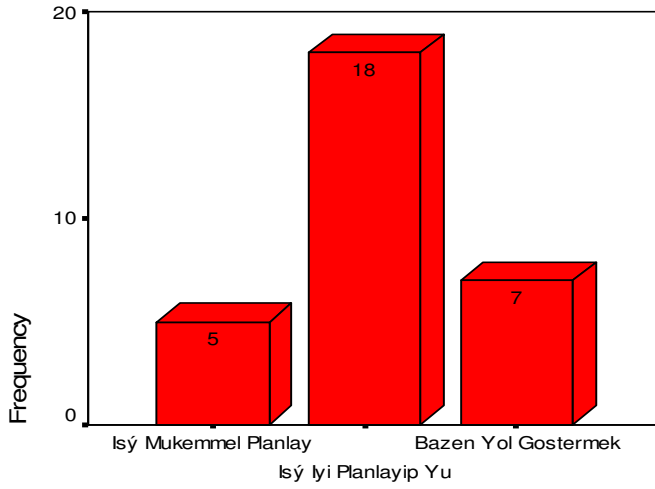
Tablo 52'de, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların mesleki sorumluluklar ile ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 52

Tasarımcıların Mesleki Sorumluluklarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Isı Mukemmel Planlayıp Yurutuyor	5	16,7	16,7
	Isı İyi Planlayıp Yurutuyor	18	60,0	60,0
	Bazen Yol Göstermek Gerekıyor	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0

Mesleki Sorumlulugu



Mesleki Sorumlulugu

Tablo 52 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletme bünyelerinde çalışan tasarımcıların, mesleki sorumluluklarının değerlendirmelerine göre tasarımcıların %16,7'sinin işi mükemmel bir şekilde planlayıp yürüttüğü, %23,3'ünün bazen yol göstermek gerektiği, %60'ının işi iyi planlayıp yürüttüğü denetime çok az ihtiyaç duyduğu gözlenmektedir.

6.2.3. Özdeğerlendirme Formu İncelemesi

6.2.3.1. Genel Nitelikli Bulguların İncelenmesi

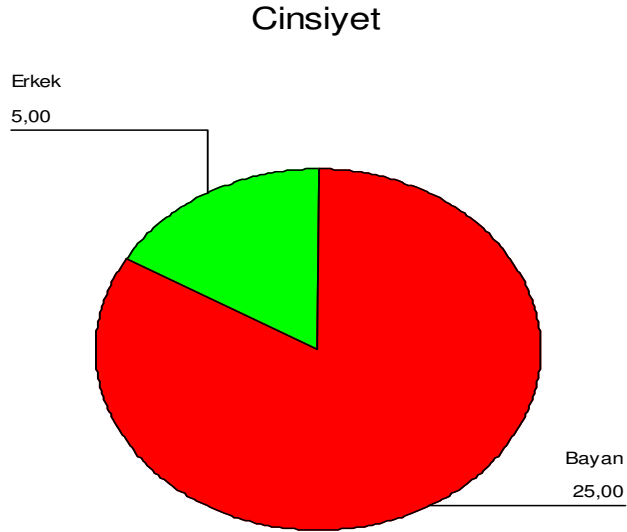
Anketin birinci bölümünde işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların cinsiyeti, ünvanı, eğitimleri ve kıdem sürelerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 53'te, işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, cinsiyeti, ünvanı, eğitimleri ve kıdem sürelerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 53**Tasarımcıların Cinsiyeti, Ünvanı, Eğitimleri ve Kıdem Sürelerinin İncelenmesi**

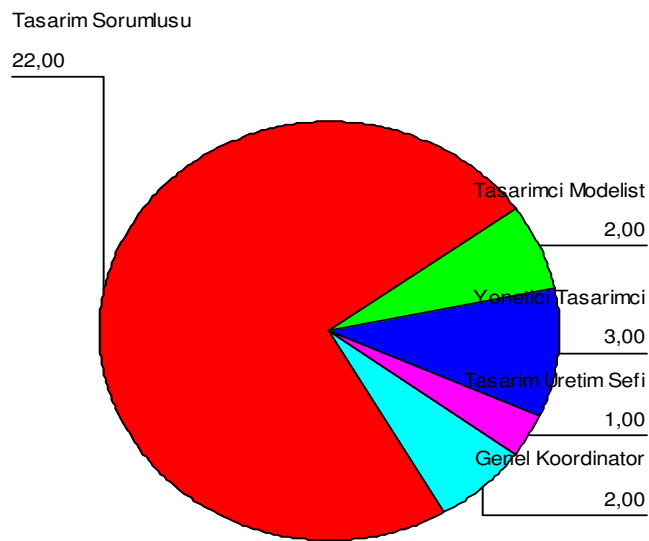
Cinsiyet				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Bayan	25	83,3	83,3
	Erkek	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0
Unvan				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Tasarım Sorumlusu	22	73,3	73,3
	Tasarımcı Modelist	2	6,7	6,7
	Yönetici Tasarımcı	3	10,0	10,0
	Tasarım Üretim Şefi	1	3,3	3,3
	Genel Koordinatör	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0
Eğitim				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Lisans	15	50,0	50,0
	Onlisans	5	16,7	16,7
	Oğrenci	3	10,0	10,0
	İlköğretim	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0
Kıdem				
		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	2	6,7	6,7
	2	3	10,0	10,0
	2,5	7	23,3	23,3
	3	1	3,3	3,3
	3,5	2	6,7	6,7
	4	1	3,3	3,3
	5	2	6,7	6,7
	6	1	3,3	3,3
	7	2	6,7	6,7
	9	1	3,3	3,3
	11	2	6,7	6,7
	14	1	3,3	3,3
	16	1	3,3	3,3

	22	1	3,3	3,3
	25	1	3,3	3,3
	30	1	3,3	3,3
	35	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



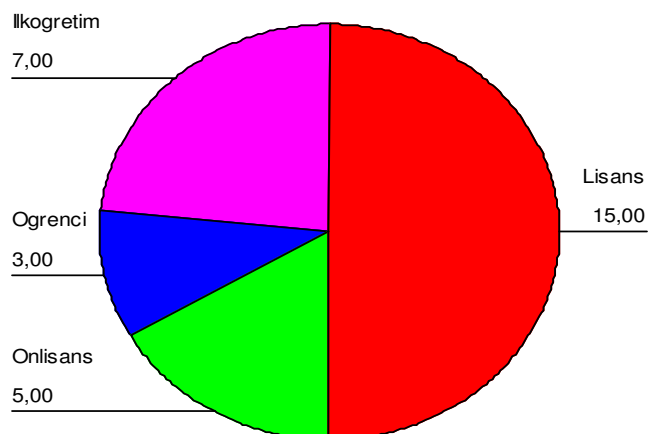
Tablo 53'e bakıldığında; araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, cinsiyetlerinin % 16,7'sinin erkek, %83,3'ünün ise bayan olduğu görülmektedir.

Unvan



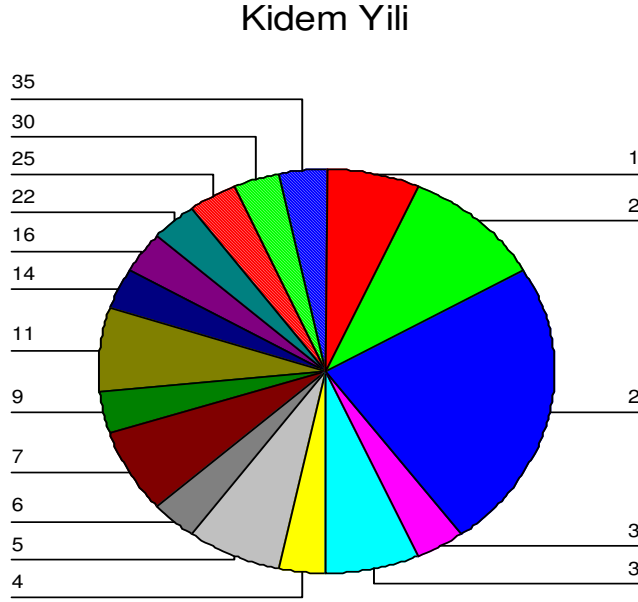
Tablo 53'te araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, işletme içindeki unvanlarının %3,3'ünün tasarım – üretim şefi olduğu, % 6,7'sinin genel koordinatör olduğu, %6,7'sinin tasarımcı – modelist, % 10'unun yönetici – tasarımcı olduğu, % 73,3'ünün tasarım sorumlusu olduğu görülmektedir.

Egitim



Tablo 53 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, eğitimlerinin % 10'unun halen öğrenci olduğu, % 16,7'si

önlisans mezunu olduğu, % 23,3'ünün ilköğretim mezunu olduğu, % 50'nin lisans mezunu olduğu görülmektedir.



Tablo 53 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren tasarımcıların, kıdem sürelerinin %3,3'ünün 3 yıl, %3,3'ünün 4 yıl, %3,3'ünün 6 yıl, %3,3'ünün 9 yıl, %3,3'ünün 14 yıl, %3,3'ünün 16 yıl, %3,3'ünün 22 yıl, %3,3'ünün 25 yıl, %3,3'ünün 30 yıl, %3,3'ünün 35 yıl, %6,7'sinin 1 yıl, %6,7'sinin 3,5 yıl, %6,7'sinin 5 yıl, %6,7'sinin 7 yıl, %6,7'sinin 11 yıl. %10'unun 2 yıl, %23,3'ünün 2,5 yıl olduğu görülmektedir.

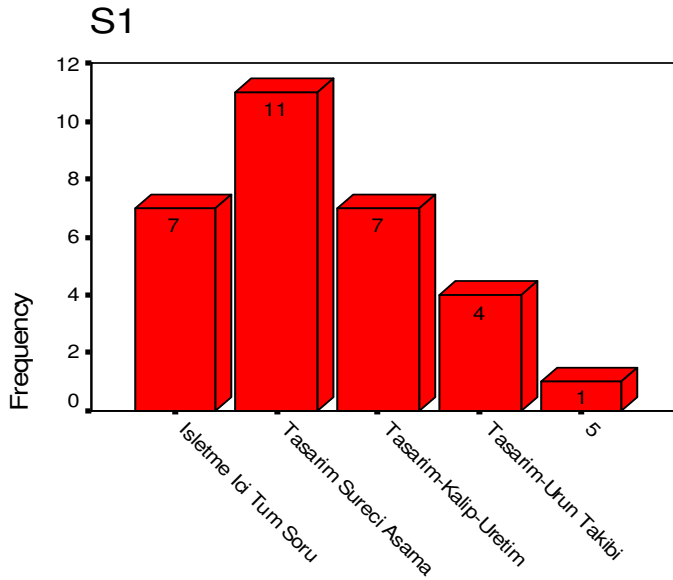
6.2.3.2. Tasarımcı Performansı İle İlgili Bulguların İncelenmesi

Anketin ikinci bölümünde işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların kendilerinin değerlendirilmeleri sonucunda elde edilen sorumlulukları, bilgi – becerileri, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, yaşadıkları problemler, performansları, çalışma ortamları, üretime etkileri, hedefleri ve diğer görüşleriyle ilgili veriler yer almaktadır.

Tablo 54'te işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, taşıdıkları sorumluluklarına ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 54**Tasarımcıların Taşıdıkları Sorumlulukların İncelenmesi**

		Freka ns	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	İşletme İçi Tüm Sorumluluklar	7	23,3	23,3
	Tasarım Süreci Aşamaları	11	36,7	36,7
	Tasarım- Kalıp-Üretim Takibi-Kesim	7	23,3	23,3
	Tasarım-Urün Takibi	4	13,3	13,3
	Tasarım - Kalıp - Muhasebe	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



S1

Tablo 54 incelendiğinde; işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, %3,3 oranında tasarım kalıp ve muhasebeyle ilgili sorumlulukları taşıdıkları, %13,3 oranında tasarım ve ürün takibi yaptıkları, %23,3 oranında tasarım-kalıp-üretim takibi ve kesim yaptıkları, %23,3 oranında işletme içi tüm sorumlulukları, %36,7 oranında tasarım süreci aşamalarının takibini yaptıkları gözlenmektedir.

Tasarımcıların çoğunluğunun tasarım haricinde görevleride takip ettikleri görülmektedir.

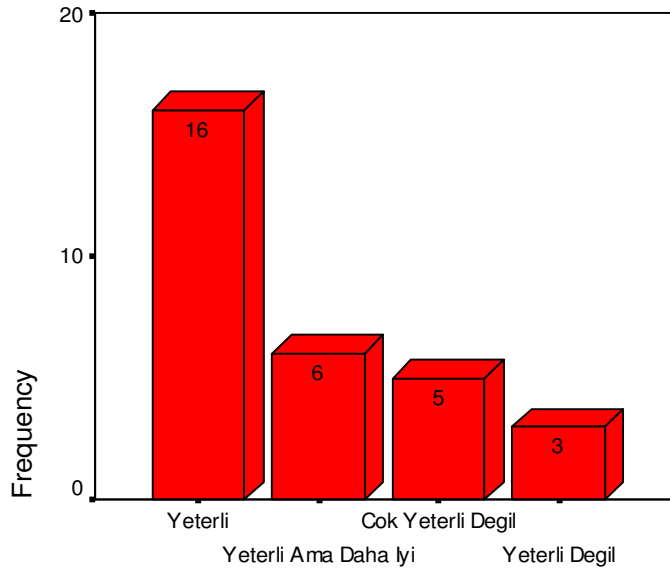
Tablo 55'te işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, taşıdıkları sorumluluklarına bilgi ve becerilerinin yeterli group görmediklerine ilişkin veriler yer almaktadır.

TABLO 55

Tasarımcıların Taşıdıkları Sorumluluklara Yeterli Bilgi ve Becerilerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Yeterli	16	53,3	53,3
	Yeterli Ama Daha İyi Olmalı	6	20,0	20,0
	Cok Yeterli Degil	5	16,7	16,7
	Yeterli Degil	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0

S2



S2

Tablo 55 incelendiğinde; işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların taşıdıkları sorumluluklarına yeterli derecede bilgi ve becerilerinin olup olmadığının değerlendirilmesine göre tasarımcıların %10'unun yeterli görmedikleri, %16,7'sinin

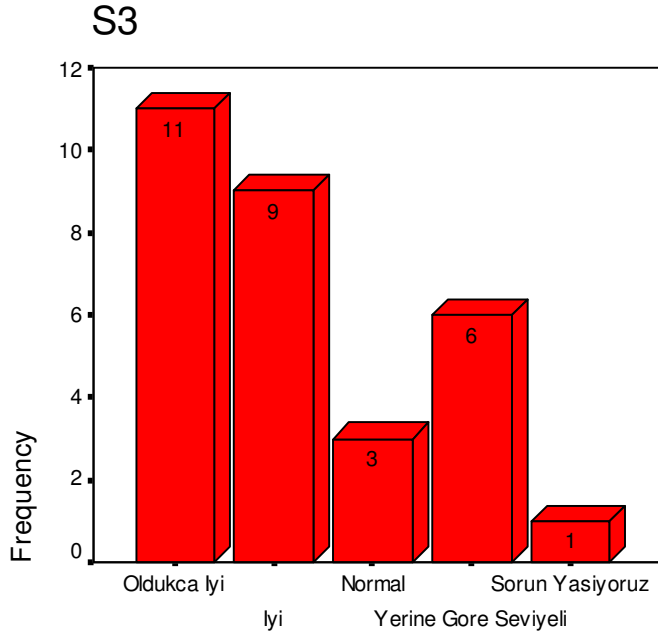
çok yeterli olmadığı ve daha iyi olması gerektiği düşündükleri, %20'sinin yeterli gördükleri ama daha iyi olmaları gerektiğini düşündükleri, %53,3'ünün ise yeterli gördükleri gözlenmektedir.

Tablo 56'da işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkileriyle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 56

Tasarımcıların İş Arkadaşları ve Yöneticilerle İlişkilerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Oldukca İyi	11	36,7	36,7
	İyi	9	30,0	30,0
	Normal	3	10,0	10,0
	Yerine Gore Seviyeli-Resmi	6	20,0	20,0
	Sorun Yasiyoruz	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



S3

Tablo 56 incelendiğinde; işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle ilişkilerini değerlendirmeleri sonucunda %3,3'ünün sorun yaşadıkları, %10'unun normal oldukları, %20'sunun yerine göre resmi ve

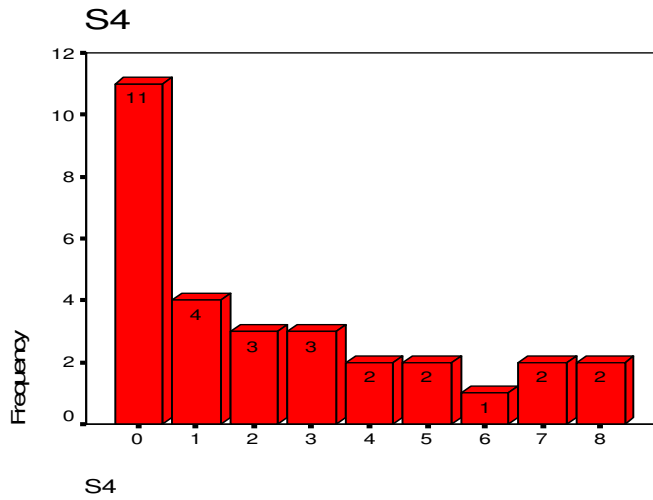
seviyeli oldukları. %30'unun iyi oldukları, %36,7'sinin oldukça iyi olduklarını belirttikleri görülmektedir.

Tablo 57'de işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, işleriyle ilgili yaşadıkları problemlerle dair veriler yer almaktadır.

TABLO 57

Tasarımcıların İşlerinde Yaşadıkları Problemlerinin İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	0	11	36,7	36,7
	1	4	13,3	13,3
	2	3	10,0	10,0
	3	3	10,0	10,0
	4	2	6,7	6,7
	5	2	6,7	6,7
	6	1	3,3	3,3
	7	2	6,7	6,7
	8	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



Tablo 57 incelendiğinde; işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların işleriyle ilgili olarak %3,3'ünde yapılan işin yöneticiler tarafından bilinmemesinden dolayı problem yaşadıkları, %6,7'sinde görev ve sorumlulukların fazla olmasından dolayı konsantrasyon bozuklukları yaşadıkları, %6,7'sinde fazla tecrübelerinin olmaması ve yöneticileri memnun edemedikleri, %6,7'sinde dış piyasaya açılmadıkları, mesleki gelişmeleri takip edemedikleri, %6,7'sinde işlerin çok stresli olmasından dolayı problem yaşadıkları, %10'unda çalışma ortamının olumsuz olması, %10'unda çok

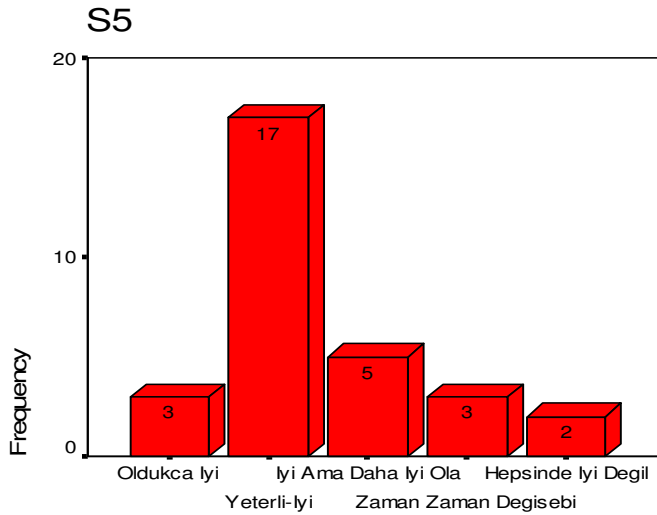
yoğun çalıştıkları ve işlerinin çok yorucu olduğu, %13,3'ünde kalifiye eleman, malzeme ve Pazar sıkıntısı yaşadıkları, %36,7'sinde herhangi bir problem yaşamadıkları gözlenmektedir.

Tablo 58'de işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, kendi performanslarını değerlendirmeleriyle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 58

Tasarımcıların Performans Değerlendirmelerinin İncelenmesi

		Frekan s	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Oldukca İyi	3	10,0	10,0
	Yeterli-Iyi	17	56,7	56,7
	İyi Ama Daha İyi Olabilir	5	16,7	16,7
	Zaman Zaman Değişebiliyor	3	10,0	10,0
	Hepsinde İyi Degil	2	6,7	6,7
	Total	30	100,0	100,0



S5

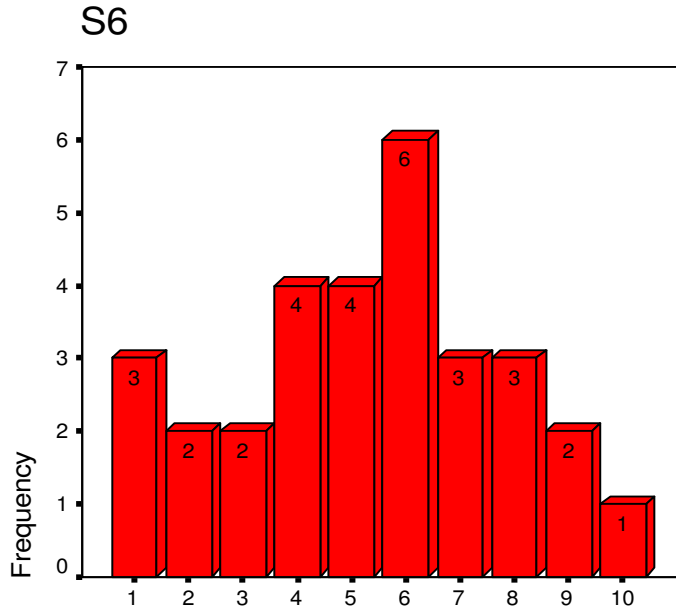
Tablo 58 incelendiğinde; işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların kendi performanslarını değerlendirmeleri sonucunda %6,7'sinde görevlerin hepsinde iyi olmadığı, %10'unda zaman zaman değişebildiği, %10'unda oldukça iyi olduğu, %16,7'sinde iyi buldukları ama daha iyi olabilecekleri, %56,7'sinde ise yeteri kadar iyi oldukları gözlenmektedir.

Tablo 59’da işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, kendi performanslarının daha iyi olabilmesi için gerekli gördükleriyle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 59

**Tasarımcıların Performanslarının Daha İyi Olması İçin Gerekli
Gördüklerinin İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	3	10,0	10,0
	2	2	6,7	6,7
	3	2	6,7	6,7
	4	4	13,3	13,3
	5	4	13,3	13,3
	6	6	20,0	20,0
	7	3	10,0	10,0
	8	3	10,0	10,0
	9	2	6,7	6,7
	10	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0



S6

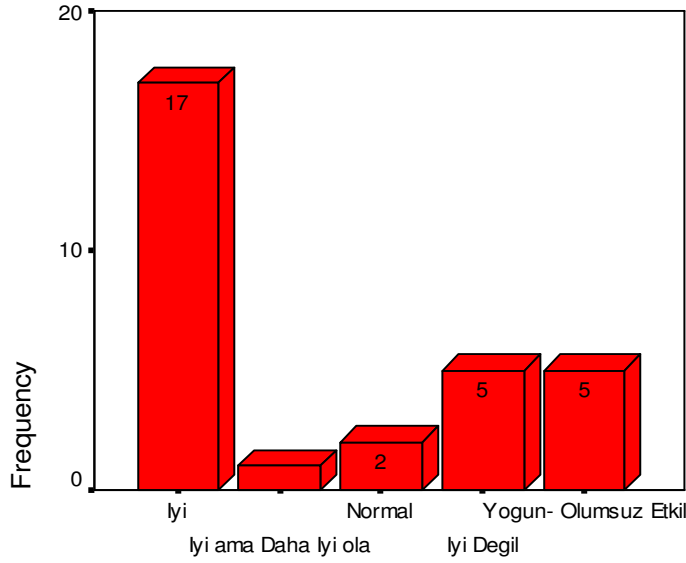
Tablo 60’de işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, çalışma ortamlarıyla ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 60

Tasarımcıların Çalışma Ortamlarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	İyi	17	56,7	56,7
	İyi ama Daha İyi olabilir	1	3,3	3,3
	Normal	2	6,7	6,7
	İyi Degil	5	16,7	16,7
	Yogun-Olumsuz Etkiliyor	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0

S7



S7

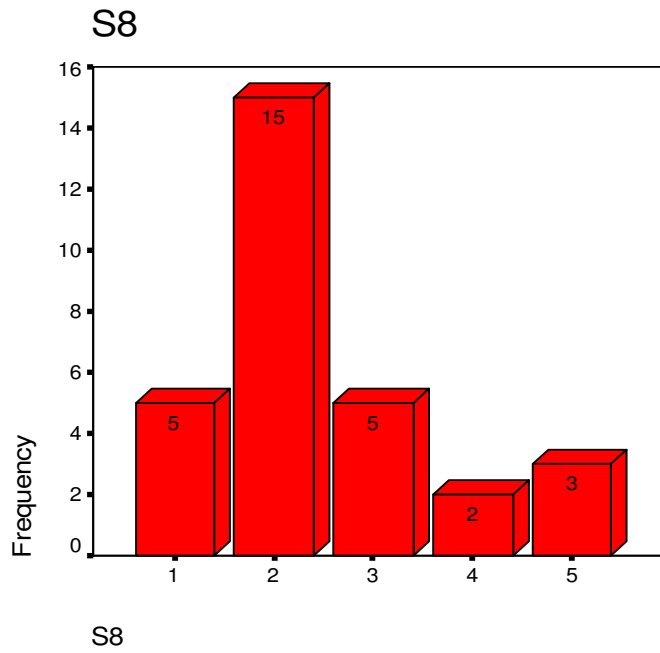
Tablo 60 incelendiğinde; işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, kendi çalışma ortamlarıyla ilgili olarak %3,3'ünün iyi ama daha iyi olması gerektiğini düşündükleri, %6,7'sinin normal olduğunu düşündükleri, %16,7'sinin iyi olmadığını düşündükleri, %16,7'sinin yoğun ve kalabalık olduğunu ve kendilerini olumsuz etkilediklerini düşündükleri, %56,7'sinin iyi olarak değerlendikleri gözlenmektedir.

Tablo 61'de tasarımcıların, bünyesinde çalıştıkları işletmelerin üretimine etkilerinin ve katkılarının değerlendirmeleriyle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 61

Tasarımcıların Üretime Etki ve Katkılarının İncelenmesi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	5	16,7	16,7
	2	15	50,0	50,0
	3	5	16,7	16,7
	4	2	6,7	6,7
	5	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0

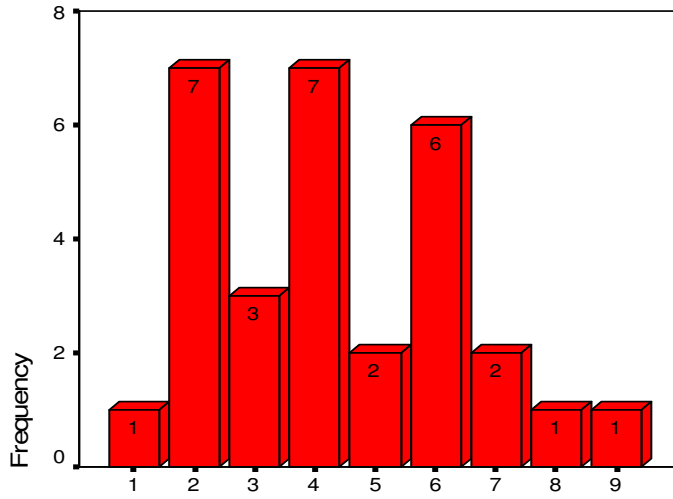


Tablo 62’de işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, mesleki hedefleriyle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 62**Tasarımcıların Mesleki Hedeflerinin İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	1	1	3,3	3,3
	2	7	23,3	23,3
	3	3	10,0	10,0
	4	7	23,3	23,3
	5	2	6,7	6,7
	6	6	20,0	20,0
	7	2	6,7	6,7
	8	1	3,3	3,3
	9	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

S9

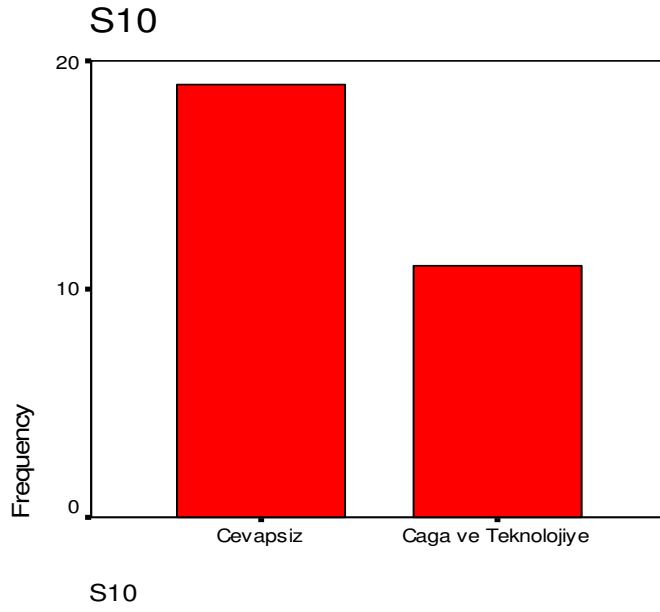


S9

Tablo 63’de işletme bünyesinde çalışan tasarımcıların, diğer konularda değerlendirmeleriyle ilgili veriler yer almaktadır.

TABLO 63**Tasarımcıların Diğer Değerlendirmelerinin İncelenmesi**

		Frekans	Oran	Geçerli Oran
Geçerli	Cevapsız	19	63,3	63,3
	Caga ve Teknolojiye Ayak Uydurma	11	36,7	36,7
	Total	30	100,0	100,0



Tablo 63'e bakıldığında; işletme bünyesinde çalışan tasarımcılara performanslarının değerlendirilmesinde özdeğerlendirme formunun son olan "Diğer" sorusu sorularak tasarımcının belirtmek istediği herhangi bir not varsa belirtmesi açısından fırsat oluşturulmuştur. Bu soruya tasarımcıdan % 36,7'si cevap vermeyerek boş bırakmıştır. % 63,3'ü ise çağa ve teknolojiye uyum sağlamaya çalışmakta olduklarını ifade ettikleri görülmüştür.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

Hazır Giyim sanayinin, gelişmesi ve bulunduğu yerin korunabilmesi için en öncelikli önem verilmesi gereken; giysi tasarımı ve ürün geliştirme çalışmalarıdır. İşletmelerin, kendi tarzlarını oluşturmaları, marka üretip katma değeri yüksek olan ürünlerle dünya piyasasına girmeleri gerekmektedir.

Bütün bu hedeflerin gerçekleşmesi için hedef kitlenin istekleri ve ihtiyaçları sürekli olarak takip edilerek tasarımcılar, pazarı takip eden elemanlar ve yönetim tarafından organizeli bir çalışmanın yapılması şarttır. Fikir alışverişleri ve alınan kararlar, tasarım ve ürün geliştirme aşamalarında değerlendirilerek hazırlıklar tamamlanarak üretime geçilmelidir.

Araştırma kapsamında bulunan, Konya'daki küçük ve orta büyükteki hazır giyim işletmelerinin yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirmeleri ve tasarım sürecinde tasarımcılarının performans değerlendirmeleriyle ilgili olarak yapılan araştırma sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

1- Hazır Giyim işletme yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olduğu ve öğrenim durumlarının çok az sayıda yüksek okul ve üniversite mezunu olduğu tablo 1'de anket sonuçlarıyla desteklenmiştir.

2- Hazır Giyim işletmelerinin çoğunluğunun limited şirketi olduğu ve bayan giyimi üzerine üretim yaptıkları görülmektedir.

3- Yöneticilerin işletmelerinde insan kaynakları yönetimini ve tasarım sürecini performans değerlendirmeleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin, bu konuda yeterince bilgiye sahip olmamaları performans değerlendirme ve tasarım sürecindeki çalışmalarının doğru ve düzenli bir şekilde uygulamamalarına sebep olmaktadır.

4- Yöneticilerin: personellerinin performansını değerlendirmede üretim ve tasarım sürecinde verimi maksimum seviyeye ulaştırmayı ve işletmenin genel üretim stratejisini ve kapasitesini belirlemeyi amaçladıkları görülmektedir.

5- Hazır Giyim işletmelerinde; üretimdeki verimi arttırmak için yöneticilerin personelin çalışma koşulları ve ortam konularında yardımcı olmasının yanında, motivasyonu yüksek tutmanın yollarını aradıkları gözlenmektedir.

6- Hazır Giyim işletmelerinde yöneticilerin personel görevlendirmelerin, işe eleman alımı uygulamalarının gerektirdikleri hakkında kapsamlı bilgilerinin olmadığı

görülmektedir. Personel görevlendirmelerinde çoğu yöneticinin sahip oldukları yetenekleri dikkate aldıkları ve bireysel performansın önemli görülmediği Tablo 13'ün sonuçlarıyla desteklenmektedir. Eleman ihtiyacının karşılanmasında zorlanıldığı tablo 12'de görülmektedir.

7- Hazır Giyim işletmelerinde oryantasyon bilgilerinin ve uygulamaların yeterli seviyede olduğu ve oryantasyon sürecinde görevlerin, beklentilerin öğretilmesi, iş arkadaşlarına uyum sağlanması ve işe alınacak elemanın değerlendirilmesi amaçlandığı görülmektedir.

8- Hazır Giyim işletmelerinde hizmet içi eğitim, verimliliği arttırmada önemli bir unsur teşkil etmektedir. Yöneticilerin hizmet içi eğitime öncelik verdikleri ama uygulamalarında çoğunluklu çıraklık eğitimi tercih ettikleri, iş başında eğitime neredeyse hiç yer vermedikleri tablo 18'de alınan verilerle desteklenmektedir.

9- İşletmelerde görevlerin niteliklerinin, hedeflerinin, gerekli davranışlarının ve çalışma koşullarının belirlenmesinde iş analizi yapılması şarttır. İşletmelerin çoğunda iş analizi, usta-şef tarafından yapılmaktadır. Yöneticilerin iş analizinin gerektirdikleri hakkında, usta-şef'lerin ise uygulamalarıyla ilgi ayrıntılı olarak ve tutanakla çalışılması gerektiği konularında bilgilerinin yeterli seviyede olmadığı görülmektedir.

10- İş tanımlaması işletmelerde yapılacak işin içeriğinin açık ve anlaşılır olarak kâğıda aktarılması yoluyla yapılması demektir. İşletmelerin iş tanımlaması konusunda, çoğunun bilgisinin ve uygulamasının olduğu ama bir kısmının uygulamada eksik bilgisinin olduğu görülmektedir.

11- İşletmelerin çoğunluğunun performans değerlendirme yaptıkları, değerlendirmedeki amaçlarının monotonluğu önlemek ve verimi arttırmak olduğu ve değerlendirmelerini iş başında gözlem yoluyla yaptıkları görülmektedir.

12- İşletmelerde performans değerlendirme tekniklerinin uygulamalarından personelin haberdar olması ve ortak belirlenen bir zamanda değerlendirme koşulları oluşturulduğunda yapılması gerçeği ifade edebilmesi açısından önemlidir. İşletmelerde çoğunlukla yapılan değerlendirmeler personelden habersiz gerçekleştirildiği ve personelden çoğunlukla bir şikâyet alınmadığı tablo 26 ve 27'deki verilerle desteklenmektedir.

13- Tasarım süreci esnasında tasarımcıların, aşamalara uygun çalışması tasarımların işletme çizgisine ve pazarına uygunluk göstermesi için ön araştırmaların yapılması istenen sonuca ulaşmada önemlidir. İşletmelerin ise tasarımcı alırken öncelikle aradıkları özelliğin

yetenekleri olduğu görülmektedir. Bu nedenle işe alımların, tasarımcıların oryantasyon döneminde gözlenerek yapıldığı anlaşılmaktadır.

14- İşletmelerde yoğunlukla tasarımcılar manüel-el çizimi tasarımları ile tasarım sürecini gerçekleştirdikleri tablo 29'daki verilerle desteklenmektedir.

15- Tasarım süreci dikkatin yoğunlaştırılması ve eldeki verileri doğru ve uygun olarak değerlendirme gerektiren bir süreç olduğundan tasarımcının başka bir görevle görevlendirilmemesi gerekmektedir. İşletmelerin çoğunda tasarımcının tasarım süreci aşamaları haricinde görevlerinin olduğu gözlenmektedir.

16- Tasarımcı tasarım sürecinde birçok sorunla karşılaşabilecektir. Bu konuda yöneticilerin sorunları belirleyip çözümleme yolunda önlemler almaları ve imkânlarını genişletmeleri gerekmektedir. İşletmelerde çalışan tasarımcılar büyük çoğunluğu yaratıcılıklarının sınırlı olması, modayı takip edememek ve pazar kısıtlaması sorunlarını yaşamaktadır. Çoğunlukta işletme yöneticilerinin tasarım sürecinde yaşanan sorunları ortadan kaldırmak ve süreci verimlileştirmek adına fuar gezileri düzenledikleri, dergi-katalog temin ettikleri ve piyasa gezilerine tasarımcılarını yönlendirdikleri gözlenmektedir.

Araştırma kapsamına giren, Konya'daki Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde çalışan tasarımcıların yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmeleri sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

1- İşletmelerde çalışan tasarımcıların büyük oranda bayan oldukları, eğitimlerinin lisans düzeyinde üniversite mezunu oldukları, sigortalı çalıştıkları ve tasarım sorumlusu olarak görevlendirildikleri tablo 1'deki verilerle desteklenmektedir.

2- İşletme bünyelerinde tasarımcı olarak çalışan personelin tasarım sürecinde göstermiş oldukları performansları doğrultusunda işletme yöneticilerini ve işletme çizgisini memnun edici boyutta yeterli olduğu puanlama cetvelinin tablo 4'teki verileri sonucunda anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar işletme yöneticileri ile yapılan eğitim görüşmelerinde verilen cevaplarla çeliştiği görülmektedir.

3- İşletmelerde çalışan tasarımcıların; problem çözebilme yeterliliklerinin, yaratıcılıklarının, sistem kullanımlarının, tasarım sürecindeki hızlarının ve çabukluklarının görevlerini tam olarak yerine getirebilme derecelerinin, iş takiplerinin, düzen ve öncelikleri iyi ayarlayabilmelerinin ve genel büro becerilerinin yöneticiler tarafından yeterli derecede olduğu tablo 14' teki puanlar sonucu görülmektedir.

4- İşletme bünyesinde çalışan tasarımcıların tasarım sürecindeki görevlerinde özenli çalıştıkları, iş hacminin yeterli derecede olduğu, tasarım bilgilerinin işi yerine getirmeye

yetecek kadar olduğu, işi iyi planlayıp yürütebilecek sorumluluğa sahip oldukları karşılaştırma cetvelinden elde edilen verilerle desteklenmektedir.

5- İşletmelerde tasarımcı olarak çalışan elemanların çoğunluğunun sorumluluklarının tasarım süreci aşamalarını gerçekleştirmek olduğu, bu sorumluluklar için yeterli derecede bilgi ve becerilerinin olduğu fakat pazar, kalifiye eleman ve malzeme sıkıntıları yaşadıklarını, performanslarının yeteri derecede olduğunu, iş arkadaşları ve yetkilileriyle diyaloglarının oldukça iyi olduğu, özdeğerlendirme formunda kendi değerlendirmeleri sonuçlarına göre elde edilen verilerle desteklenmektedir.

Tasarımcılarla yapılan görüşmede bir kısmının tasarımın meslek içeriğinin, tanımının ve tasarımcıdan beklenenlerin doğru olarak firma sahipleri ve yöneticileri tarafından algılanmadığını belirttikleri bu yönde mesleğin öneminin, içeriğinin anlatılarak sektör içinde hakkıyla yaygınlaşması yönünde fikirlerini belirttikleri gözlenmiştir. Bir kısım tasarımcı aldıkları eğitimin sektörde önemsenmediğini, eğitim içerisinde üretime daha fazla yer verilmesi gerektiğini, uygulamaları artırarak pratik ve becerileri geliştirmenin sektör için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında eğitimin kabul görmesini artırmak adına eğitim kuruluşları ile sektör arasındaki bağı olumlu temellere dayandırmak ve ilişkileri kuvvetlendirmenin gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca sektörel alanda üniversiteden nasıl faydalanılacağı merak edilmekte olduğu, bu konuda ilişkileri geliştirmek gerektiği düşünülmektedir. Meslek komitelerinin bir arada uyumlu çalışmalarını oluşturarak konfeksiyonun sıkıntılarını belirleyip çözüm yollarını birlikte üretmelerinin gerektiği ifade edilmiştir. Teknolojinin yakinen takip edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Kalıp alanında teknolojinin yani bilgisayarlı kalıp programlarının çoğu işletmelerde uygulandığı, artık tasarımda da bilgisayarlı tasarım uygulamaları yapıldığı ifade edilmektedir. Hizmet içi eğitimle tasarım alanında iyi bir ekip oluşturulmasının çalışmaların zevkli ve verimli hale getirmek için yararlı olduğunun düşünüldüğü gözlenmektedir. Bunların yanında mesleğinden zevk alan, başarısını görünce hedeflerini yurtdışı çalışmalarına yönlendiren tasarımcıların olduğu da gözlenmektedir.

Sonuç olarak; İnsan kaynakları yönetiminin alt dalı olan personelin özellikle tasarım sürecinde tasarımcı performans değerlendirmeleri hazır giyim işletmelerinde gerçek amaçları doğrultusunda uygulandığı takdirde, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına oldukça yararlı olacağını söylemek mümkündür. Yapılmaya çalışılan uygulamaların bilgi eksiklerinden kaynaklanan sorunların yaşandığı ve bu sorunların giderilmesi için herhangi bir çalışma olmadığı görülmektedir.

7.2. Öneriler

Araştırma verilerinden elde edilen bulgulara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmektedir.

- 1- İnsan kaynakları yönetiminin önemi anlatılmalıdır.
- 2- İnsan kaynakları yönetim sürecinin küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulamaları hakkında işletme yöneticileri bilgilendirilmelidir.
- 3- Maddi külfet olarak değerlendirilen insan kaynakları yönetim uygulamaları işletmeler için uygun halde planlanmalıdır.
- 4- Kalifiye eleman yetiştiren birimlerle (eğitim kurumları ile) işletmeler arasında iletişim kurulmalıdır.
- 5- İş analizi, iş tanımlama, performans değerlendirme, motivasyon, personel seçimi, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları sistemli yapılmalıdır.
- 6- Verimin ve kalitenin yüksek tutulması için çalışanlarla diyalogların iyi olması gerekmektedir.
- 7- Ücretlendirmelerde parça başı ücretlendirme ile performansa göre ücretlendirme arasında farkın ortaya konularak uygulamaları kaliteyi maksimum seviyeye yükseltecek şekilde ayarlanmalıdır.
- 8- İşletme yönetiminde üst düzey yöneticilerin yanında çalışanların da en azından fikir ve görüşlerinin alınarak çalışanların işe sıkı sarılmaları sağlanmalıdır.
- 9- Hazır Giyim işletmelerinden insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan işletmelerin yönetim süreçleri diğer küçük ve orta ölçekli işletmelere örnekendirme yapılarak gösterilmelidir (artıları ve eksikleri ile birlikte).
- 10- Hazır Giyim işletmelerinde çalışan elemanların görevleri net olarak sınırlandırılmalıdır. Çalışan eleman görevinin sınırlılıkları hakkında bilgilendirilmelidir.
- 11- KOSGEB çalışmalarının işletme yöneticileri tarafından takip edilmesi ve karşılıklı iletişimin iyileştirilmesi gerekmektedir.
- 12- Hazır Giyim işletmelerinin yaşadıkları problemleri halledebilmeleri için bağlı olduğu odalara güvenlerin sağlanması gerekmektedir.
- 13- Kalifiye elemanın başlıca sağlanacağı imkân olarak görülen üniversite ile iletişim iyileştirilmelidir.
- 14- Hazır giyim işletmelerinde yöneticiler tarafından, üniversite öğrencilerine eğitim sürecinde çalışma ve kendilerini geliştirme imkânı sağlanmalıdır.
- 16- İşsizliğin fazla olduğu içinde bulunulan zamanda eleman arayan işletmelerin çok fazla olduğu görülmektedir. Ücretlerin az olması, işsiz elemanın çok olmasından

kaynaklanmaktadır. Bu durumu fırsat bilen işletmeler ücretleri düşük tutmakta, az işçi ile fazla iş yapmayı planlamaktadır. Vasıflı eleman düşük ücreti kabul etmediğinden vasıfsız eleman düşük ücretle işe başlamakta ve zamanla iş başında eğitim ile vasıf kazandırılmaktadır. Elemanlar iş başında eğitim ile ilgili olarak bilinçlendirilmelidir.

17- İşletmelerde üretim ve ara eleman sıkıntısı yaşanmaktadır. Yöneticiler en çok ihtiyaç duydukları üretim ve ara elemanlara karşı inisiyatifli olmalıdır.

18- Hazır giyim işletmelerin yaklaşık olarak hepsinde uygulanan işe alıştırma-oryantasyon- döneminde çalışan ve iş veren arasında beklentiler netleştirilmelidir.

20- Hazır Giyim işletmelerinde kalifiye eleman zor bulunduğu için işi cazip hale getirmek, işi, ortamı iyileştirmek ve kişisel gelişim imkânları ile istisnai durumlarda ise ek ücretlendirmelere gidilerek eleman kaybetmemeye çalışılmalıdır. İşçi açısından da işinin verimi ve kalitesi ile aranan, tercih edilen eleman olarak vasıf kazanması gerektiği bilinci kazandırılmalıdır.

21- Hazır Giyim işletmelerinde yaşanan etik kurallarına ters düşen eleman çekme yöntemi uygulaması işletmeler arası iletişimin kopmasına ve olumsuz durumlara sebep olmaması için tercih edilmemelidir.

22- Hizmet içi eğitim imkânların artırılması gerekmektedir. İş başında eğitim için kalifiye eleman gerektiğinden üniversiteler bu konuda en çok beklentilerin odaklandığı birimdir.

23- Performans değerlendirme sürecinde çalışan elemanların haberdar edilmemesi, çalışan ile yönetici arasında iletişimi koparmaktadır. Yönetici açısından en iyi ölçümün habersiz yapıldığı düşünülmektedir. Geri bildirimlerde yaşanması muhtemel olan olumsuzlukların giderilebilmesi açısından değerlendirmeden çalışanın haberdar olması gerektiğinin önemi ve gerekliliği anlatılmalı, yöneticiler bilinçlendirilmelidir.

24- Performans ölçümünde değerlendirme tekniklerinin uygulanması yönünde teşvik edilmelidir.

25- Geribildirimde alınan şikâyetler dikkate alınarak mümkün mertebede iyileştirmelere gidilmelidir.

26- İşletmeler eleman alımında belirttikleri kriterleri işletme misyon ve vizyonuna göre uygun ve net olarak belirlemelidir. Bu durum yine işletme içi çalışan her elemanın görev sınırlılıklarının olması, netleşmesi konusuyla desteklenmektedir.

27- Hazır Giyim işletmelerinde üretim sürecinde tasarım ve tasarımcı çalıştırmanın önemi anlatılmalıdır.

28- Etik olarak olumsuz değerdendirilen piyasadaki modellerin birebir üretimi veya model kopyalama yöntemlerinden ziyade bu ürünlerden esinlenilerek kendi pazarına uygun hale getirmelidir.

29- Küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerinde çalışan tasarımcıların yaşadıkları problemlere özellikle değinilmelidir.

30- Tasarımda tasarımcı için ortamın, motivasyonun, sağlanan imkânların etkileri bilinmeli, gerekli iyileştirmeler için fırsat oluşturulmalıdır.

31- Tasarımcının işletme içinde farklı bir görevinin olması konsantrasyonu düşüreceğinden verim düşürecektir. Bu nedenlerle tasarımcı için görev sınırlaması yapılmalı ve tasarımcılar bilinçlendirilmelidir.

32- Tasarımcılara kendilerini geliştirme ve bireysel olarak işletme haricinde kendini ifade edebilme fırsatları verilmelidir.

33- Konya’da eğitim veren Selçuk Üniversitesi bünyesine Tekstil Tasarımı veya Moda Tasarımı bölümlerini açılmalı ve sektöre yönelik eğitim vermelidir.

34- Konya’da tasarım alanında kurs ve özel eğitim veren kurumların eksikliğine dikkat çekilerek sektörde çalışan elemanlara ve sektöre girmek isteyenlere yönelik eğitim veren kurs ve özel eğitim kurumlarının oluşturulması ve yaygınlaştırılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- AKMAN, Oya Şenocak. “Camla Geçen Bir Hayat” <http://www.etkt.org/baslik24.html>, 2004.
- AKTAŞ, Şükrü, “Beko Elektronik’te Performans Yönetim Sistemi (BPYS)”, www.ytukvk.org.tr, 28/03/2006.
- ALPARSLAN, Aker Sabiha, Tasarım – Mesleki Resim, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 2003.
- ALTINAY, Hüsnü ve Halime YÜCEER, Moda Tarihi, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.
- ANDERSEN, Funda Ferik, “İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi”, www.ytukvk.org.tr, 28/03/2006.
- ANONİM, “Etkin performans Yönetim Sistemlerinin Altı Ortak Özelliği”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4589>, 09.12.2004.
- ANONİM, “Geçmişin Modasına Şimdi Daha Yakınız”, Dünya Tekstil, İstanbul, 2004.
- ANONİM, http://www.iskur.gov.tr/mydocu/meslek/meslek_4333.html, 26/08/2004.
- ANONİM, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/ozel/turk/99/10/28/ozehab/08oze.htm>, Hürriyet, 1999.
- ANONİM, “Kariyerinizi Moda ile Tasarlayın”, Dünya Tekstil, İstanbul, 2004.
- AYDOĞDU, Hasan, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek, Konya, 2002.
- BAYAR, Başak, “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç,” <http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/930914444.pdf>, 15.11.2002
- BAYRAKTAR, Fatma, Giyim, Ankara, 1996.
- BİLGİN, Sıdıka, Türkiye’de Moda Tasarımı Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi ve Japonya – Hiroshima Örneği, Ankara, 1993.
- BİLGİN, Sıdıka, sidika@anadolu.edu.tr, 04/04/2004.
- BİLKİ, Hatice, Gülçin Kıyır, Hazır Giyim Üretim Uygulaması, Konya, 2005.

- ÇAĞDAŞ, Miyase, Kadın Giyiminde Kapanma Payı ve Yaka Çizim Teknikleri, Atlas Kitapevi, Konya, 2000
- ÇAKAR, Gülşen Erenler, Sevil Kişioğlu, Fatma Bayraktar, Temel Tasarım Bilgisi, Ya-Pa Yayın Pazarlama, İstanbul, 2003.
- ÇEĞİNDİR, Neşe Yaşar, Mesleki Eğitim Fakültesi Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Bölümü Koleksiyon Hazırlama Dersi İçin Örnek Program Modeli Hazırlama, Ankara, 2001.
- ÇIRAK, Furkan, “Performans Değerlendirme – Performans Yönetim Sistemi – Ücretlendirme Sistemi”, www.ytukvk.org.tr, 04/07/2006.
- DAVİS, Fred, Moda, Kültür ve Kimlik. Çev, Özden Arıkan, Şefik Matbaası, İstanbul, 1997.
- DİNÇER, Olçum, “İşletmelerde Performans”, www.ytukvk.org.tr, 04/07/2006.
- ERAY, Fatma, “20.Yüzyıl Modacılarından Gabrielle Chanel ve Christian Dior Dönemlerinin İncelenmesine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Tekstil ve Konfeksiyon, İstanbul, 1998.
- ERDOĞAN, Ekrem, İnsan Kaynakları Planlaması ve Tekstil Sektöründeki Bir İşletmedeki Bir İşletmede Uygulama Örneği, Sakarya, 2003.
- GEDİKOĞLU, Nilgün, “Tasarımın felsefesi”, (<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/98/10/24/eklhab/03ekl.html>), 04/07/2006.
- GÜNER, Tezer, Yüksel Işıklar Tansoy, Triko, Dış Politika Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1990.
- GÜRSOY, A. Tahir, Dünden Bugüne Giyim Kültürü, Omaş Ofset A.Ş., İstanbul, 2004.
- HANKS, Kurt, İnsanı Motive Etme Sanatı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- İNCE, Mehmet, İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama, Konya, 2002.

- İPEKÇİ, Cemil, “Örtünmeden Giyinmeye: Terzilik ve Modanın Dünü, Bugünü ve Yarını”, Seminer, Mega Ajans, İstanbul, 2003.
- KAPTAN, Zeynep, “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”,
<http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/930914444.pdf>, 09.11.2001.
- KARAMAN, Zehra Saatçi, Giyim ve Dikiş, Ankara Basım ve Ciltevi, Ankara, 1974.
- KAYNAK, Tuğray, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- KAZAZ , Arlinda, “Giyim ve Modayı Etkileyen Etmenler”, Tekstil Konfeksiyon Teknoloji, İstanbul, 2000.
- KILINÇ, Nurgül, Hazır Giyim İşletmelerinin Performansını Etkileyen Faktörler ve Performans Düzeyini Artırıcı Bir Model Önerisi, Ankara, 2001.
- KIRMIZI, Elif, Yıldız ve Meryem Özdemir, Meslek Okulları Yerine Özel Moda Eğitimi Veren Kurumların Tercih Edilmesinin Nedenlerinin Araştırılması, Ankara, 2004.
- KOÇAK, S.Çiğdem, Halime Paksoy, “Giysi Tasarımında Ergonomi, Desen ve Renk”, Konfeksiyon&Teknik, İstanbul, 2004.
- KURU, Songül, Neşe Yaşar Çeğindir, “Giyimde Moda Tasarımı ve Sanat Dalları İle İlişkisi”, Konfeksiyon – Teknik, 2000.
- KUYUCU, Pınar, “Neden performans değerlendirme...”
<http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/930914444.pdf>, 07/10/2004.
- METE, Fatma, “Hazır Giyim Sanayinde Moda Tasarımı ve Ürün Geliştirme”, Konfeksiyon Teknik, İstanbul, 2000.
- MOZOTA, Brigitte Borja De, Tasarım Yönetimi, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2005.
- MURATOĞLU, Yurdagül, Fatma Demir Şener, Kadın Giysi Tasarımı, İstanbul, 2002.
- MURATOĞLU, Yurdagül, Nurgül Kılınç, Erkek Üretimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 2004.
- ONUR, Nur, Moda Bulaşıcıdır!, Epsilon yayıncılık, İstanbul, 2004.

- ORAMADOV, Begenç, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Politikaları ve İş Analizi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma: Konya Örneği, Konya, 2004.
- ÖZÇELİK, Remzi, “Örtünmeden Giyinmeye: Terzilik ve Modanın Dünyü, Bugünü ve Yarını”, Seminer, Mega Ajans, İstanbul, 2003.
- ÖZDOĞAN, Ziyet, “Konfeksiyon Sanayinde Koleksiyon Hazırlamanın Önemi ve Aşamaları” Tekstil ve Konfeksiyon İstanbul, 1994.
- ÖZDOĞAN, Ziyet, “Yirminci Yüzyıl Modasına Doğru”, Tekstil ve Konfeksiyon İstanbul, 1995.
- ÖZTÜRK, Erdem Başar, “Giysi Tasarımı”, Tekstil Konfeksiyon Teknoloji, İstanbul, 1999.
- PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993.
- PEKTAŞ, Hafize, Moda Resmi Ders Notları, Konya, 1995.
- POLAT, Harun Hilmi, Temel Tasarımın Bilgisayar Destekli Öğretimi İçin Bir Modül Tasarımı, Konya, 2001.
- RODOSLU, Özlem, “Başarıyı Artıran Pratik Öneriler...”
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4589>, 13.01.2005
- SALT, Ahmet, “Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri”,
www.ytukvk.org.tr, 04/07/2006.
- SAYINALP, Meliha, Kız Teknik Öğretim Kurumlarında Moda Tasarımı Eğitiminin Sektörel Bazda İncelenmesi, Ankara, 1997.
- SERTGÖZ, Selin, “Performans Değerlendirme Motivasyonu Nasıl Etkiler?”
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4589>, 21.04.2005.
- SEVER, Şermin Altunyuva, “Kadın Giyimi ve Temel Dikiş”, Tisamat Yayınları, Ankara, 1988.
- SEZGİN, Mualla, “Moda”, Aile Ansiklopedisi, Ankara, 1991
- SMİLANSKY, Jonathan, Yeni İnsan Kaynakları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002.

ŞENER, Fatma, “Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Tasarım Sürecinde Yönelik Bir Araştırma”, Konfeksiyon – Teknik, İstanbul, 2004.

ŞENER, Tuğba, Hazır Giyim İşletmelerinde Süreç Geliştirme Çalışmalarının İşletme Performansına Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Konya, 2005.

ŞİMŞEK, Aslı, Hazır Giyim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreci İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi Ankara, 2005.

TUNGATE, Mark, Modada Marka Olmak, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 2006.

TÜRKER, Necdet, İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama, Konya, 2003.

VURAL, Tuba, Esen Çoruh, Bilgisayar Destekli Moda Tasarımı, Ankara, 2003.

YAMAN, Meltem, İnsan Kaynakları Kişi ve Kurumlara Öneriler, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.

YANMAZ, Kemal, “Moda Grafiği”, Tekstil ve Konfeksiyon, İzmir, 1995.

YAZAN, Ümit Meriç, “Sosyolojik Açıdan Moda”, Aile Ansiklopedisi, Türkiye Yazarlar Birliği Vakfı, Ankara, 1991.

YULAF, Baybars, Performance Appraisal System And A Performance Appraisal Model, İstanbul, 2003.

<http://www.etmk.org/baslik14.html>

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4589>, 09, 12, 2004

insankaynaklari.com içerik ekibi, “Performans Değerlendirme Yöntemleri,”

<http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/930914444.pdf>, 23.11.2001

insankaynaklari.com

Milliyet İnternet-Kültür&Sanat.htm

EKLER

- EK 1 Yönetici Anket Formu
- EK 2 Tasarımcı Performans Değerlendirmesi- Karşılaştırma Listesi
- EK 3 Tasarımcı Performans Değerlendirmesi- Puanlama Cetveli
- EK 4 Tasarımcı Performans Değerlendirmesi- Özdeğerlendirme Formu
- EK 5 Örneklemeye Giren İşletmeler

EK 1

YÖNETİCİ ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giyim Endüstrisi ve Giyim Sanatları Eğitimi Anabilim Dalı, Giyim Sanatları Eğitimi Yüksek Lisans Programında “Giysi Tasarımı Aşamalarının İncelenmesi Ve Hazır Giyim İşletmelerindeki Tasarımcı Performansının Değerlendirilmesi” konulu tez çalışması için değerlendirme ve anket yapmaktayım.

Ekte cevaplamanız için performans değerlendirme cetvelleri ve anket soruları bulunmaktadır. Bu çalışmalar, insan kaynakları yönetimi ve tasarım bölümleri ile ilgili olup sadece bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar araştırma sonucunu doğrudan etkileyeceğinden eksiksiz olmasına ve gerçeği yansıtmasına dikkat edilmesini rica ediyorum.

Yapılan bu çalışmaya gösterdiğiniz yakın ilgi ve alakadan teşekkür eder saygılar sunarım.

Aysun MOLLA
Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Genel Nitelikli Sorular;

- 1) Cinsiyetiniz?
() Erkek () Bayan
- 2) Yaşınız?
() 20-29
() 30-39
() 40-49
() 50-70
- 3) Öğrenim durumunuz?
() İlköğretim
() Ortaöğretim
() Yüksek Okul
() Üniversite
() Diğer-.....
- 4) Göreviniz?
.....

İşletmeyle İlgili Sorular;

- 5) İşletmenizin hukuki yapısı nedir?
.....
- 6) İşletmenizde ne üretimi yapılmaktadır?
() Erkek Giyimi
() Bayan Giyimi
() Çocuk Giyimi
() Diğer.....

Alan Soruları;

7) İşletme içi planlama, kadrolama, değerlendirme, yetiştirme, koruma, geliştirme gibi işlemleri yerine getirme görevi *İnsan Kaynakları Departmanı*'na aittir.

İşletmenizde İnsan Kaynakları Departmanı- Bölümü var mı?

- () Evet () Hayır

8) İşletmenizde İnsan Kaynakları Departmanı- Bölümü yoksa bu görevleri hangi eleman yerine getirmektedir.
.....

9) İşletmenizde İnsan Kaynaklarını ilgilendiren konularda yaşadığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz?

- () KOSGEB- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Teşkilatı
() Bağlı Olduğu Oda (Sanayi- Ticaret- Terziler Odası)
() Üniversite
() Diğer.....

10) İşletmenizde çalışan eleman sayısı?
.....

11) İşletmenizde çalışan elemanlarınızın statülerine- görevlerine göre dağılımı nedir?

- () Üst ve Orta Düzey Yönetici.....
() Teknisyen.....
() Muhasebeci.....
() Pazarlama.....
() Usta- Şef.....
() Üretim Elemanı.....

- () Tasarım.....
() Vasıfsız- Ara Eleman.....
() Yardımcı Hizmetler.....
- 12) İşletmenizde eleman alımında hangi yöntemi kullanmaktasınız?
() Gazete İlanı
() Danışmanlık Firmaları
() İnternet
() Tavsiye (Çalışanlar- Tanıdıklar Yoluyla)
() Diğer.....
- 13) İşletmenizde en çok ihtiyaç duyduğunuz eleman hangisidir?
() Yönetici
() Teknisyen
() Muhasebeci
() Pazarlama
() Usta- Şef
() Üretim Elemanı
() Tasarım
() Vasıfsız- Ara Eleman
() Yardımcı Hizmetler
- 14) İşletmenizde eleman ihtiyacını karşılamada zorlanıyor musunuz?
() Evet () Hayır () Diğer.....
- 15) İşletmenizde çalışan elemanların görevlendirilmesi neye göre yapılmaktadır?
() Bireyin Performansına göre
() Çalışma Süresi – Deneyimine göre
() Almış olduğu eğitime göre
() Sahip olduğu yeteneklerine göre
() Diğer.....
- 16) İşletmenizde yeni işe aldığınız eleman için işe alıştırma- alışma (oryantasyon) programı uyguluyor musunuz?
() Evet () Hayır
- 17) 16.soruya cevabınız evet ise amacınız nedir?
() İşletmenin ve kurallarının tanıtılması
() Görevin ve beklentilerin öğretilmesi
() Elemanın değerlendirilmesi
() Çalışma ortamına ve iş arkadaşlarına uyum sağlanması
() Diğer.....
- 18) İşletmenizde çalışan elemanların işten ayrılmalarını önlemek için neler yapılmaktadır?
() Ek ücretlendirme
() Kişisel gelişim imkanları
() Çalışma koşullarını ılımlaştırılması
() Çalışma ortamının iyileştirilmesi
() Diğer.....
- 19) İşletmenizde hizmet içi eğitim imkanlarınız var mı?
() Evet () Hayır
- 20) 19. soruya cevabınız evet ise hangi imkanlar sağlanmaktadır?
() Çıraklık okulu
() Özel eğitim kurumları- Kurslar
() Üniversite
() İş başında eğitim

- () Diğer.....
- 21) Görevlerin niteliklerini, hedeflerini, gerekli davranışlarını, sorumluluklarını ve çalışma koşullarının belirlenmesine **İş Analizi** denir.
İşletmenizde iş analizi yapılıyor mu?
() Evet () Hayır
- 22) İşletmenizde iş analizi hangi eleman tarafından yapılmaktadır?
() Yönetici
() Pazarlama
() Usta- Şef
() Tasarım
() Diğer.....
- 23) İşletmelerde yapılacak işin içeriğinin açık ve anlaşılır olarak kağıda aktarılması **İş Tanımlaması**' dır.
İşletmenizde iş tanımlaması yapılıyor mu?
() Evet () Hayır () Diğer.....
- 24) İşletmede işgörenlerin- çalışan elemanların işte göstermiş oldukları performansın ölçülmesi süreci **Performans Değerlendirme** olarak tanımlanmaktadır.
İşletmenizde performans değerlendirme sistemi uygulanmakta mıdır?
() Evet () Hayır
- 25) 24. soruya cevabınız evet ise neden performans değerlendirme yapılmaktadır?
() Monotonluğu önlemek ve verimi artırmak için
() Terfi ve yeni görevlendirme yapmak için
() Performansa göre ücret dağılımı yapmak için
() İşçi çıkartmak için
() Diğer.....
- 26) İşletmenizde elemanlarınızın performansının ölçümü ve değerlendirmesi hangi eleman tarafından yapılmaktadır?
() Yönetici
() Pazarlama
() Usta- Şef
() Tasarım
() Diğer.....
- 27) İşletmenizde elemanlarınızın performansını nasıl ölçüyorsunuz?
() Performans ölçme tekniklerinden biri ile
() İş başında gözlem yolu ile
() Elemanın hazırladığı iş raporu-tutanakla
() Mülakat- birebir görüşme ile
() Diğer.....
- 28) Performans değerlendirme esnasında çalışan elemanlarınızın tepkisi nasıldır?
() İsteksizler.
() Sadece ve zorla sorulan sorulara cevap veriyorlar.
() Değerlendirme elemanlardan habersiz yapılmaktadır.
() İstekliler.
() Diğer.....
- 29) Performans değerlendirme esnasında çalışan elemanlarınızdan aldığınız ve çok önemli bulduğunuz şikayet nedir?
.....
- 30) İşletmenize tasarımcı alırken aradığınız öncelikli özellik nedir?
() Deneyimli olması
() Eğitimli olması

- () İstekli olması
() Yetenekli olması
() Diğer.....
- 31) İşletmenizde hangi tasarım yöntemi uygulanmaktadır?
() Manuel- El çizimi tasarım
() Bilgisayarda tasarım
() Piyasadaki modellerin birebir üretimi
() Diğer.....
- 32) İşletmenizde tasarımcınızın tasarım ve sezon hazırlığı yapma görevlerinden başka görevleri yükümlülükleri var mı?
() Evet () Hayır
- 33) 32. soruya cevabınız evet ise işletmenizdeki tasarımcınızın diğer görevleri nelerdir?
() Müşteri Hizmetleri
() Üretim Şefi
() Kesimci
() Pazarlama
() Diğer.....
- 34) İşletmenizde tasarımcınızın tasarım sürecinde en çok karşılaştığı sorun nedir?
() Yaratıcılığının sınırlı olması
() Modayı takip edememesi
() İstek ve yeteneğinin olmaması
() Pazar kısıtlaması
() Diğer.....
- 35) İşletmenizde tasarımcınızın tasarım sürecini verimlileştirebilmesi için sağladığınız imkanlar nelerdir?
() Fuar gezileri
() Piyasa araştırması
() Yayın, katalog, dergi vs. temini
() İnternet
() Diğer.....

Teşekkürler.

EK 2

TASARIMCI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ- KARŞILAŞTIRMA LİSTESİ-

Tasarım Bölümü, Tasarımcı için Performans Değerlendirmesi

Eleman Adı	Unvanı	Tarih
-----	-----	-----
Eğitimi	Kıdem Süresi	İmzası
-----	-----	-----
(Aşağıdaki performans faktörlerinin her biri için, size uygun gelen seçeneğin solundaki boşluğu işaretleyiniz.)		
İŞİN NİTELİĞİ		
----- Çok titiz ve dakik.		
----- Özenli bir işçi.		
----- Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekmektedir.		
----- İyi ama gözlem gerekmektedir.		
----- Çoğunlukla asgari standartlar ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.		
İŞİN NİCELİĞİ		
----- İş hacmi çok yüksek.		
----- İş hacmi ortalamanın üzerinde		
----- İş hacmi yeterli.		
----- Çoğunlukla asgari standartlar ulaşamıyor.		
----- Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok uğraşmak gerekli.		
İŞ-TASARIM BİLGİSİ		
----- Uzman çok üstün bir bilgisi var.		
----- Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.		
----- Yeterli bilgiye sahip.		
----- İşin – tasarımın asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.		
----- Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.		
MESLEKİ SORUMLULUĞU		
----- İş i mükemmel bir şekilde planlayıp, yürütüyor.		
----- İş i iyi planlayıp, yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç duyuluyor.		
----- Bazen yol göstermek gerekiyor.		
----- Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.		
----- Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.		
Değerlendirme Yapanın Yorumu:-----		

Değerlendirme Yapan	Değerlendirme Yapanın İmzası	Tarih
-----	-----	-----
İşletme Yöneticisi	İşletme Yöneticisinin İmzası	Tarih
-----	-----	-----
(Bu Formu imzalamanız içeriği onayladığınızı değil, sadece sizinle görüşüldüğünü ifade eder)		

EK 3**TASARIMCI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ- PUANLAMA CETVELİ-**
Tasarım Bölümü Tasarımcı için Performans Puanlandırması

Eleman Adı	Sicil Sigorta Numarası	Tarih
Ünvanı-Eğitimi	İmzası	Son Görüşme Tarihi

PUAN CETVELİ
5- ÇOK DÜŞÜK Performansı çok kötü
Eğitime ihtiyacı var.
4- ORTALAMANIN ALTINDA Performansı iyi değil
Eğitime ihtiyacı var.
3- ORTA Performansı iyi.
Bazı düzeltmelere ihtiyacı var.
2- YETERLİ Performansı çok iyi.
Bazı konularda yardım edilebilir.
1- MÜKEMMEL Performansı hatasız.
Gözetime ihtiyacı yok.
(Aşağıdaki performans faktörlerinin her biri için, sağ alttaki ölçekte size uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz.)

1- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ: Müşterilerle iyi ilişkiler kurabilmesi.	5	4	3	2	1
2- İŞ ARKADAŞLARI İLE İLİŞKİLERİ: Yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla ve diğer bölüm elemanlarla iyi geçinmesi, hoşgörü.					
3- TASARIM BİLGİSİ: İşle ilgili bilgi ve becerileri kolay anlama ve yerine getirebilmesi, araç gereci rahatlıkla kullanabilmesi.					
4- YARATICILIK- ÜRETEBİLME: Tasarım sürecini yerine getirebilmesi, özgün ve işletme pazarına uygun tasarım yapabilmesi					
5- PROBLEM ÇÖZEBİLME: Tasarım sürecinde yaşanabilecek sorunlara önlem alabilmesi ve yaşanan sorunları rahatlıkla halledebilmesi					
6- SİSTEM KULLANIMI: Tasarım yöntemleri: kalıp, bilgisayar kullanabilmesi					
7- ÇABUKLUK: Bütün görevlerini kısa zamanda iyi yapabilmesi					
8- TAMLIK: Bütün görevleri tam olarak yerine getirebilmesi					
9- İŞ TAKİBİ: İşlerini üstlerini sabırsızlandırmadan yerine getirebilmesi, alt elemanların kontrollerini yapabilmesi					
10-DÜZEN VE ÖNCELİKLERİN İYİ AYARLANMASI: İşlerin doğru ve sırasına göre organizesini yapabilmesi,					
11-GENEL BÜRO BECERİSİ: Tasarımların dosyalanması, maliyet hesaplayabilmesi, numunelerin sergilenmesi					
12-DİĞER: Gözlem esnasında dikkatinizi çeken veya sizin için önemli olan durum varsa belirtiniz.					
Değerlendirme Yapanın Yorumu:	<u>TOPLAM:</u>				

Değerlendirme Yapan	Değerlendirme Yapanın İmzası	Tarih
İşletme Yöneticisi	İşletme Yöneticisinin İmzası	Tarih

Tasarımcının Yorumu:

(Bu Formu imzalamanız içeriği onayladığınızı değil, sadece sizinle görüşüldüğünü ifade eder)

EK 4
TASARIMCI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ- ÖZDEĞERLENDİRME
FORMU-

Sayın Tasarımcı,

İş performansınızın kapsamlı bir değerlendirmesini yapabilmek için, sizin kendi performansınız hakkında ne düşündüğünüzü bilmek önem taşımaktadır. Sorumlu olduğunuz iş alanlarına göre düzenlenen bu form, yorumlarınızı ifade etmede bize yardımcı olacaktır. Aşağıdaki sorulara cevap vermenizi, ayrıca önemli gördüğünüz diğer noktaları eklemenizi rica ediyorum. Teşekkürler.

Aysun MOLLA

Tasarım Bölümü,Tasarımcı için Performans Özdeğerlendirmesi

Eleman Adı	Unvanı	Tarih
-----	-----	-----
Eğitimi	Kıdem Süresi	İmzası
-----	-----	-----

Aşağıdaki konularda görüşleriniz nelerdir?

1- Taşındığınız sorumluluklar nelerdir?

2- Sorumluluğunda bulunduğunuz görevler için bilgi ve becerileriniz nasıl? Yeterli görüyor musunuz?

3- İş arkadaşlarınızla ve yöneticilerle ilişkileriniz nasıldır?

4- İşinizle ilgili problemleriniz nelerdir?

5- Performansınızı nasıl buluyorsunuz?

6- Performansınızın daha iyi olabilmesi için gerekli gördükleriniz nelerdir?

7- İşletmenizdeki çalışma ortamınız nasıl? Bu durumun sizin üzerinizdeki etkisi nasıl?

8- İşletmenin üretimine sizin etkiniz-katkınız nelerdir?

9- Mesleğinizde hedefleriniz nelerdir?

10- Diğer (-----)

Değerlendirme Yapanın Yorumu:-----

Değerlendirme Yapan	Değerlendirme Yapanın İmzası	Tarih
---------------------	------------------------------	-------

İşletme Yöneticisi	İşletme Yöneticisinin İmzası	Tarih
--------------------	------------------------------	-------

(Bu Formu imzalamanız içeriği onayladığınızı değil, sadece sizinle görüşüldüğünü ifade eder)

EK 5

ÖRNEKLEME GİREN İŞLETMELER

- Rabina
 - Kutluca
 - Nuri Özcan
 - Nido
 - Hünerli
 - Azza
 - Seyteks
 - Verev
 - Mesekon
 - Sevil Etek
 - Vegetto
 - Elit
 - Ramle
 - LaPella
 - Eylül
 - Bozdamlar
 - Buket
 - Moda İncili
 - Simetri
 - Bufin
 - Modarte
 - Sude Naz
- Diva's
 - Seden
 - Karyel
 - Belgin
 - Yel Tekstil
 - Aylin
 - Doğuş
 - Ersoylar