

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLERİN YENİDEN TASARLANMASINDA İŞ
ANALİZLERİNİN ROLÜ (ORMO A.Ş. ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ahmet Aydın AKYOL

Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Ali SEYYAR

HAZİRAN-2001

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLERİN YENİDEN TASARLANMASINDA İŞ
ANALİZLERİNİN ROLÜ (ORMO A.Ş. ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ahmet Aydın AKYOL

Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Bu Tez 28 Haziran 2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Gültekin Yıldız
Demirkan

Doç.Dr. Ali Seyyar

Y.Doç.Dr. Mahmut

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

ÖNSÖZ :

Gelişen teknoloji ve hemen her alanda bilgisayar kullanımı, emek yoğun üretimden otomasyona geçişin hızlanması, birçok alanlarda uzmanlaşmanın öneminin artması ve insan ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim yeni bazı işlerin ve meslek alanlarının doğmasına yol açmakta bu da işlerin yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu değişim devam ettiği sürece organizasyondaki işleri yeniden belirlemek, işe uygun elemanları seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin özelliğini bilmesi gerekir. Her işin bir amacı olmalı ve her iş organizasyonun amaçlarına uzanan zincirin bir halkası gibi görülmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın yeterliliği ve o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılamaz. İşlerin yeniden tasarlanması ve gelişen organizasyon ihtiyaçları iş analizlerinin önemini açıkça ortaya çıkarmaktadır.

İşletme yönetimi ile ilgili bizlere faydalı olacağını düşündüğüm bu çalışmanın oluşturulmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç.Dr. Ali Seyyar'a teşekkürlerimi sunarım. Yine bu çalışma sırasında büyük yardım gördüğüm Sayın Yard.Doç.Dr. Mahmut Demirkan'a , mensubu olmaktan onur duyduğum Ormo A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Adnan Öcalgiray'a , ve Ormo Genel Müdürü Sayın M.Selim Atamer'e uygulama aşamasında birlikte çalıştığım Ormo A.Ş. Kalite Güvence Müdürü Sayın Güler Nadire Çetrez'e, yüksek lisans eğitimim sırasında göstermiş oldukları sabır ve anlayıştan ötürü eşim Gülden ve oğlum Tolga'ya ve tüm Ormo camiasına teşekkürlerimi sunarım.

ŞEKİLLER	IV
ÖZET.....	V
İNGİLİZCE ÖZET.....	VI
GİRİŞ	1
1. İŞ ANALİZİ	4
1.1. İŞ ANALİZİNİN TANIMI.....	4
1.2. İŞLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	7
1.3. İŞ ANALİZİNİN GELİŞİMİ	9
1.4. İŞ ANALİZİNİN İÇERDİĞİ BAŞLICA BİLGİLER.....	10
1.5. İŞ ANALİZLERİNİN AMAÇLARI	12
1.6. İŞ ANALİZLERİNİN KULLANIM ALANLARI	13
1.6.1. Örgütsel Yapının Oluşturulması ve Geliştirilmesi.....	13
1.6.2. Yeniden Düzenleme Çalışmaları.....	14
1.6.3. Personel Seçimi, İşe Alma ve İşe Yerleştirme	14
1.6.4. İşe Alıştırma ve Adaptasyon.....	15
1.6.5. Atama ve Terfi.....	15
1.6.6. Performans Değerlendirme.....	15
1.6.7. İş Değerlemesi	16
1.6.8. Eğitim ve Geliştirme	16
1.6.9. Ücret ve Maaş Yönetimi	17
1.6.10. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği.....	18
1.6.11. Üretim Mühendisliği.....	18
1.7. İŞ ANALİZİNİN ORGANİZASYONU.....	20
1.7.1. Analiz Süreci.....	20
1.7.2. Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi.....	23
1.7.3. Analizin Denetimi.....	27
1.7.4. Analiz Süresi.....	27

1.8. İŞ ANALİZİNİN YÖNTEMLERİ.....	27
1.8.1. Soru Formu Doldurma Yöntemi	28
1.8.2. Gözlem Yöntemi.....	35
1.8.3. Görüşme Yöntemi.....	36
1.8.4. Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi.....	38
1.8.5. İş Araçlarının İncelenmesi.....	38
1.8.6. İşleri Bizzat İfa Etme.....	39
1.8.7. Bileşik Yöntem.....	39
1.9. İŞ TANIMLARI.....	39
1.9.1. İş Tanımlarının Kullanım Alanları.....	40
1.9.2. İş Tanımlarının İçerdiği Bilgiler.....	41
1.9.3. İş Tanımlarının Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Hususlar.....	43
1.10. İŞ ŞARTNAMESİ (İŞ GEREKLERİ).....	45
1.11. İŞ ANALİZİ PROGRAMLARININ YÜRÜTÜLMESİNDE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR.....	45
1.12. İŞ ANALİZLERİNİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİLİĞİ.....	50
2. ORMO UYGULAMASI.....	51
2.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	51
2.2. ORMO HAKKINDA KISA BİLGİ	55
2.3. ELDE EDİLEN SONUÇLAR	56
SONUÇ	113
KAYNAKÇA... ..	114
ÖZGEÇMİŞ.....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	İş Analizinden Elde Edilecek Bilgi	7
Şekil 2	İş Analizlerinin Çeşitli İnsan Kaynakları İşlev ve Programları İle Olan İlişkisi.....	14
Şekil 3	İş Analizi ve Ücret/Maaş Yönetimi İlişkisi	17
Şekil 4	Soru Formu Örneği (İş Analizi Örneği)	29
Şekil 5	Ormo A.Ş. İş Analiz Formu	30
Şekil 6	İş Gerekleri Formu	47
Şekil 7	Ormo A.Ş. İş Analizi Süreci	54

ÖZET

İş analizi insangücü yönetim programının esasına denir. İş analizinde mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanılarak görülen işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılması sözkonusudur.

Daha açık bir ifade ile iş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.

İş analizini her hangi bir işe ilişkin gerekli bilgilerin toplanması çabası olarak tanımladığımızda bu tanım bize işgörenin neyi, nasıl, neden ve hangi bilgi ve becerilerle yaptığını araştırmamız gerektiğini bildirmektedir. Özellikle günümüzde insan kaynakları programlarının çoğu için iş analizleri önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

İş analizleri örgütün tepe yönetiminin amaçları ile etkileşim halindedir. İşletmelerde işler tepe yönetiminin amaçları doğrultusunda yaratılırlar. Bu amaçlar aynı zamanda performans standartlarını da belirleyici unsurlardır.

İş analizlerinin oluşturulmasında tepe yönetiminin desteği de çok önemlidir. Çalışmaların çeşitli aşamalarında ortaya çıkacak, örneğin : işlerin yeniden dizaynı, bazı işlerin eliminasyonu, işlerin sınıflandırılması gibi faaliyetlerin birer maliyet unsuru olduğunu tepe yönetimi bilmeli ve bu doğrultuda programa destek vermelidir.

İş analizini planlayıp yürütecek komitelere işçi yada sendika temsilcilerinin katılmaları, çalışmaların sağlıklı bir biçimde yürütülmesi açısından şarttır. Analizcilerin seçimi ve eğitimi de yürütülecek çalışmaların başarısı açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu tezde iş analizlerinin hazırlanma süreci tüm alt detayları ile birlikte verilmeye çalışılmış ayrıca örnek işyeri olarak seçilen Ormo A.Ş.'de yapılan çalışmalara ve elde edilen sonuçlara yer verilmiştir

THE ROLE OF JOB ANALYSIS AT THE STAGE OF RE-DESCRIPTION OF JOBS - AN EXAMPLE OF ORMOMO

Key Words : Job Organization, Job Contents, Job Analysis, , Job Description, Elimination of Job,

SUMMARY

The term human resource management refers actually to core of job description. In job description, ongoing jobs are technically and socially analyzed by referring to engineering and social sciences.

Briefly, a job description is a technique which typically lists job duties as well as desirable qualifications by examining the job in respect of its quantity, quality, necessity, responsibility and conditionally based on scientific processes.

Having defined the job description as collecting necessary data in relation to mentioned job, this definition informs us how a candidate should perform the job based on a reasonable claim by his/her knowledge and skills. Nowadays, most of job descriptions form important data for human resource programs.

Job descriptions are through interaction with top management scopes of organization. In foundations, jobs are created in purposes of top management. These purposes also define standards of performance.

During creation of job descriptions, the support of top management is also very important. The top management should know that, all activities like re-design of jobs, elimination of jobs, classification of jobs which will appear at different stages of studies, are all cost factors and should support the programme through this route.

It is necessary that workers and worker associates should participate in committees which will plan job description and execute it in a healthy way. The choice and training of analyst is also very important when studies are continuing.

All through this thesis, job description preparation process is given and Ormomo chosen to be the company where the studies and results are obtained.

GİRİŞ

Üretimde miktar yerine kalitenin önem kazanması ile başlayan ve bir işi en kaliteli, en az maliyetle, en verimli ve en hızlı bir şekilde yaparak müşteri tatminini sağlamayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi ile en önemli kaynak-değer olarak farkına varılan “insan”ın yönetimi ve yönlendirilmesi üzerine kurulu İnsan Kaynakları Yönetimi, kalite ve hızın yanına farklılık kavramı da eklenince daha da önem kazanmıştır. Bir başka deyişle, üretimin miktar yerine kalite-hız ve farklılık üzerine yeniden örgütlenmesi, işletmeleri üretim açısından gerekli faktörleri yeniden düzenlemeye ve başarı için bunların katkılarını gözden geçirmeye yöneltmiştir.

“Miktar”ın önemli olduğu dönemde parçalara ayrılmış üretim sürecinin koordinasyonu, denetlenmesi ve kontrolü önemli bir yönetim fonksiyonu ve aktivitesi iken; kalite ve farklılık ile insanların emek gücü yanına beyin ve yürek güçlerini de bu sürece sokmalarını gerekli kılan katılımcılık ve bu iş daha iyi nasıl yapılır düşüncesinin yayılımı ile öneriler üretilmesi öne çıkan kavramlar olarak belirmektedir.

Bu haliyle insan kaynakları yönetimine ve yöneticilerine yeni misyonlar yüklenerek; geçmişten bugüne devam eden görevlerinin önemi derinleşip artarken, insan kaynakları yönetimi anlayışı da yeni bir boyut kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel birikim gerektiren bir uzmanlık alanı olduğu bilinci yaygınlaştıkça, birçok işletmede etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları başlatılmıştır.

Verimliliğe giden bu yolda tıpkı bir bahçıvanın çiçeğin yetişmesi için gerekli ortamı hazırlaması gibi insan kaynakları yönetimi de çalışanların organizasyon içindeki yerlerinin, rol ve sorumluluklarının belirlenerek gelişip büyümeleri için gerekli ortamı hazırlayacak sistemler oluşturmaya başladılar.

Özellikle yeni üretim sistemlerinin gelişmesi ve sanayi devriminden sonra bu sistemler içinde hem üreten hem de yönetenler açısından mal ve hizmet üretim sistemlerini gözden geçirmek, yeni teknolojilere uyum sağlamak ve endüstri ilişkileri sistemi içinde yer alan İnsan Kaynakları yönetiminde objektif ve bilimsel kriterleri geliştirmek zorunlu oldu.

Üretim sistemlerinin gelişmesi ile geçmişte organizasyonlar içerisinde yer alan bir çok belirlenmiş iş zamanla değişime uğramaya başladı . Bu aşamada işlerin yeniden analiz edilerek tasarlanması katma değer yaratmayan işlerin eliminasyonu gibi hususlar gündeme geldi. Çalışanların mutluluğunun müşteri memnuniyetini beraberinde getirecek olması düşüncesi gittikçe önem kazandı. İşletmeler çalışan mutluluğunu yakalayarak arzu ettikleri verimlilik seviyesine ulaşmak, çalışanların sadece emekleriyle değil beyin güçleriyle de hareket etmelerini sağlamak için yönetime daha yakın olmaları gerektiği fikrini benimsedi. Bu çerçevede yalın yönetim anlayışı yaygınlaştı. Organizasyonlardaki yönetim kademesi sayısı yapılan çalışmalarla azaltılmaya başlandı.

İşte bu tez kapsamında temelde İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi içinde yer alan organizasyonlardaki ve teknolojiye de değişime paralel olarak işlerin yeniden tasarlanmasında ve işe alma, eğitim, ücret yönetimi ve performans değerlendirme sistemine temel teşkil eden “İş Analizi” konusu birkaç cepheden özetlenmiş ve örnek olarak Ormo Yün İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş. için yapılan iş analizleri sonucu hazırlanan görev tanımları ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde İş Analizi ve İş Tanımları geniş bir perspektifle ele alınmış ikinci bölümünde ise Ormo A.Ş.’de yapılan uygulamaya yer verilmiştir. Teknolojiye hızlı ilerleme bir çok işin önemini yitirmesine ve yeni birtakım işlerin türemesine yol açmaktadır. Bu süreç çok iyi takip edilerek organizasyonel verimlilik sağlanmalı iş analizlerinin yardımıyla işler yeniden tasarlanmalıdır. Çalışmanın ikinci bölümünde yer alan Ormo A.Ş.’de uygulama öncesi ve uygulama sonrası yapı organizasyon şemaları ile gösterilmiştir. Uygulama aşamasında iş analizleri yapılarak katma değer yaratmayan birçok iş eliminasyona uğrarken işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda işlerin yeniden tasarlanması ile birçok yeni pozisyon ortaya çıkmıştır. Bu da işlerin yeniden tasarlanmasında ve organizasyonun yalınlaşmasında iş analizlerinin nedenli önemli olduğunu ortaya koymuştur.

İş analizi yapmanın güçlüğü nedeniyle sürecin başarıyla yürütülmesi için bu işe girişmeden önce bir planlama yapılmıştır. Hazırlanan planlarda; “İş analiziyle neler yapılacak?”, “Hangi bilgiler toplanacak?”, “İş analizini kimler yürütecek, bu kişilerin seçimi ve eğitimi nasıl sağlanacak?” gibi sorulara cevap aranmış analiz başarıyla yürütülebilmesi için yönetim-işçi işbirliği düzenlenen sistemli toplantılarla sağlanmıştır. Analiz sonrası işin amacı ve kimliği, işin görevleri, öğrenim gerekleri, tecrübe, özel bilgi ve nitelikler, kişisel gerekler, işin gerektirdiği ana sorumluluklar vb. belirlenmiştir.

İş analizlerinin aksamadan yapılabilmesi için iş hakkındaki bilgileri toplayacak analizcilerin seçimi ve eğitimi konusuna önem verilmiş, başarının bu kişilere bağlı olacağı düşüncesiyle, analist gruba teknik bilgi ve analiz süresince nelere dikkat etmeleri gerektiği konularında eğitim verilmiştir. Analiz aşaması yaklaşık olarak bir yıl gibi bir sürede sona ermiş olup elde edilen sonuçlara tezin ikinci bölümünde yer verilmiştir.

1. İŞ ANALİZİ

1.1. İŞ ANALİZİNİN TANIMI

Basit anlamı ile “iş” enerjinin belli bir amaca yönelik olarak kullanılması ile ortaya çıkan eylem biçimidir. Bir başka anlatımla iş; bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. İşin işletme içindeki hiyerarşiye uygun olarak belirlenmesi sonucunda ise görev ortaya çıkar. Görev, işin organizasyon içinde ve belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer işlerle ilişkili olarak hiyerarşik düzene bağlı kalmış biçimidir. Bu anlamdaki görev tamamıyla ekonomik yarar sağlamak için istihdam edilme ve sorumluluk alma fonksiyonudur (Ataay, 1990 : 135).

1900’lü yılların başlarında Bilimsel Yönetim Hareketinin temel ilkeleri doğrultusunda işletmelerde verimliliği artırmak amacı ile işler ilk kez bilimsel olarak ele alınmıştır. Taylor’un öncülük ettiği iş ölçümleri, hareket, metod ve zaman etüdlerinin küçük bir parçası olarak önem kazanmıştır. Bu ilkelere göre bölünebilen en basit parçalarına ayrılan işlerin, çalışanlar tarafından minimum öğrenme ile, en kısa zamanda ve hatasız olarak gerçekleştirilebilmesi amaçlanmaktaydı. Oysa gerek araştırmalar, gerekse uygulamalar işlerin bu denli rutin, monoton ve basit hale getirilmesinin çalışmalar üzerindeki olumsuz etkisini göstermiş ve bu konuda işlerin yapılarının çalışanlar için daha fazla tatmin sağlayıcı ve onları motive edici hale dönüştürülmesi için bazı teknik ve yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur. Organizasyonlarda işlerin yapısal özellikleri ve içeriklerinin çalışanların verimliliklerinde önemli olduğu önce Beşeri İlişkiler Akımı, daha sonrada davranış bilimlerindeki çeşitli araştırma ve gelişmelerle giderek daha net bir biçimde işletmelerde anlaşılmıştır. (Kaynak ,1998: 51)

İyi yönetim iyi bilgi almaya bağlıdır. Etkili bir iş analizi sistemi, organizasyon ve o organizasyondaki işlerle elemanlar hakkında güvenilir bilgi sağlar.(Palmer, 1993: 44)

Yeterli bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. Organizasyondaki işleri tespit etmek, eleman seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her iş için önemli iş davranışlarını bilmesi gerekir.

Her işin bir amacı olmalı ve her iş organizasyonun amaçlarına uzanan zincirin bir halkası gibi görülmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılabilir.

İşlerin özellikleri ile işleri oluşturan ve bütünleyen verilerin derlenerek tüm iş gereklerinin bilimsel ve gerçekçi olarak ortaya çıkarılması amacıyla işlerin incelenmesine iş analizi denir. (Bingöl Ş, 1993: 35)

İş Analizi: “İşgören yönetimi işlevinin yerine getirilmesinde uygulanan temel tekniklerden biridir ve bir çok başka işgören işlevinin uygulanmasında altyapı oluşturur.” (Alpugan, 1993: 434)

Her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre koşullarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bu bilgileri yazıya dökme işlemidir. İş analizleri ile bir işin tüm yönlerini ortaya çıkarmak, o işi tanımlamak ve çözümlenmek mümkündür yani iş analizleri ile bir işin niteliği, niceliği, gerekleri (yetenek,sorumluluk,çaba vb.) ve çalışma koşulları belirlenir. Çalışma biriminin yada bölümünün analizi tamamlandıktan sonra işleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tarifinin temeli iş analizi olur. Birim analizi, iş analizi, iş tarifi ve iş niteliklerinin dördü bir arada kullanılarak çalışanların performanslarının değerlendirilebileceği bir dizi standart saptanabilir. (Milton, 1984 : 7)

İş analiz ve tanıtımı personel yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer alır. Bunun açıklanabilir nedeni, bu tekniğin diğer bir çok personel tekniklerine altyapı oluşturmasından ileri gelir. Bu gün bir işgören seçme, eğitime yada değerlendirmeden söz edilse öncelikle işin yapısını bilme gereği ortaya kendiliğinden çıkacaktır. Gerçekten işi yakından incelemedikçe ve tanımlamadıkça çalışanı incelemek ve tanımak ya da iş ile çalışan arasındaki ilişkiyi tespit etmek çok zordur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi alanında çok önemli bir yere sahip olan iş analizlerini ve onun doğal uzantısı sayılan görev tanımlarını ve iş gereklerini ayrı ayrı incelemekte yarar vardır.

İş analizleri toplu pazarlığa giden sendikalar için de yararlıdır. Aynı zamanda, organizasyonun istihdam eşitliği gibi konularda karşılaşılabileceği sorunların çözümünde ve işe eleman alma, terfi, stratejik planlama, performans standartlarının saptanması ve elemanların eğitim ve gelişimi gibi konularda alınacak kararlarda da yardımcı olur.

İyi yönetim iyi bilgi almaya bağlıdır. Etkili bir iş analizi sistemi, organizasyon ve o organizasyondaki işlerle elemanlar hakkında güvenilir bilgi sağlar, iş tarifi ve bundan çıkan iş nitelikleri için şu yönlerini açığa kavuşturur:

- İşin gerektirdiği etkinlikler,
- Kullanılan donanım ve araçlar,
- Yararlanılan her türlü malzeme,
- Üretilen malın ya da verilen hizmetin türü ve niceliği,
- Teşvik primleri, iş çizelgesi, örgütsel ve sosyal faktörler de dahil olmak üzere, çalışma ortamı,
- Elemanda bulunması gereken fiziksel ve psikolojik özellikler,
- Ünvanı, organizasyon içindeki konumu ve rapor alıp verme sorumluluğu,
- Elemanın sahip olması gereken bilgi ve beceriler.

İyi bir iş analizi, işlerin incelenmesiyle başlar. Analiz organizasyonun kendisinin, felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin organizasyon içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizi tek başına hiçbir anlam ifade etmez; organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlamı vardır. Dolayısıyla, iş analizi programının doğasını ve sınırlarını, bu analizden elde edilecek bilginin kullanım amacı belirler.

İş analizinden elde edilen bilgiler el altında bulunduğunda, çalışanların eğitim ve gelişimleriyle ilgili gerçekçi kararlar almak da mümkün olur. İnsan kaynakları fonksiyonunun etkisini en üst düzeye çıkarması, bu bilgilerin zamanında elde edilmesine ve doğruluğuna bağlıdır (Milton, 1984 : 8)

Fonksiyon	Bilgi	Gerekler
Araştırma ve Seçme	Gerekli Özellikler	Seçim Ölçütleri
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların Davranışları	Eğitim Programları
Değerlendirme ve Rehberlik	Standartlar ve Performans	Değerlendirme ve Rehberlik
İş Düzenlemesi ve Organizasyonun Gelişimi	Görev ve Sorumluluklar	Süreklilik ve Esneklik
İş Değerlendirme ve Ödemeler	Ödeme Faktörleri	Eşitliği Gözeten Kararlar

Şekil 1 : İş Analizinden Elde Edilecek Bilgi (Milton a.g.e, s.8)

1.2. İŞ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Her bilim dalında olduğu gibi işletmecilik alanında da bir konuyu daha iyi bir biçimde açıklayabilmek ve anlaşılmasını sağlamak amacıyla kullanılan kavramların ne anlama geldiklerini bilmek gerekir. Böylece bilimsel inceleme ve değerlemelerin açıklanmasında kolaylık sağlanır. Bu yüzden iş analizi sürecini yürütmede kullanılan yöntem ve işlemlerin anlatımına geçmeden önce bu konuda ve hatta diğer konuların tümünde sık sık kullanılan kavramların ne anlama geldiğini belirtmekte yarar vardır. Bu, sonradan ortaya çıkabilecek karışıklıkları ve yanlış anlamaları önlemede yardımcı olacaktır.

GÖREV: Özel bir amaçla yerine getirilen bağımsız bir iş faaliyetidir.

POZİSYON (ORUN-MAKAM-MEVKİ) : Belirli bir zamanda, belli bir firmada belli bir birey tarafından yerine getirilmesi gereken tüm sorumlulukları içeren bir görev yeridir. Bir işyerindeki pozisyonların sayısı, aynı zamanda çalışanların sayısına eşittir.

KADRO UNVANI: İşletmelerdeki işbölümü ihtiyacından kaynaklanan ve belirli bir işin yapılabilmesi için gerekli olan hak, yetki ve sorumlulukları simgeleyen bir görevin adıdır. (Şahin, 1998:365)

İŞ: Bir veya birden çok kişinin bedensel ve/veya düşünsel gücünü kullanmak suretiyle ortaya koyduğu bir eylemdir. İş, belirli bir işyerinde bir miktar benzer pozisyondan oluşur. Bununla birlikte, iş, sadece tek bir pozisyonu da içerebilir.

MESLEK: “Bir kimsenin geçimini sağlayan ve özel bilgi, eğitim, tecrübe, yetenek, beceri, zanaat ve bazı kişisel nitelikler gerektiren belirli bir iş ya da uğraşa meslek denir” (Bingöl, 1997 : 45). Başka bir tanıma göre ise meslek, farklı zamanlarda, farklı işletmelerde mevcut olan benzer işlerdir. Örneğin; mühendislik, marangozluk, muhasebecilik vb. gibi.

HAREKET ETÜDÜ (Motion Study): Hareket etüdü, bir işin veya parçalarının en kolay, en etkin yöntemlerle geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetin düşürülmesinin incelenmesi sürecidir. Hareket etüdünün bir başka tanımı ise şu şekilde yapılmıştır: “Bir işin, birim başına daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla bütün faaliyetlerin sistematik incelenmesi ve geliştirilmesidir” (Kobu, 1997: 329). Hareket etüdü ile aşağıda tanımlayacağımız “iş analizi” arasında farklar vardır. İş analizi yapmadan önce hareket etüdünün yapılmış olması gerekir. Diğer bir deyişle, bir işin etkin ve en ekonomik yöntemle nasıl yapılacağı belirlendikten sonra o işin analizine geçilir. (Şenatalar, 1975: 71-72)

İŞ ANALİZİ: İş Analizi belirli bir işin sorumlulukları ve o işin yapılaş işlemleri ile ilgili olan tüm bilgilerin toplanarak incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. (Yıldız, 1989: 142) İş analizi, insangücü yönetim programının esasına denir. İş analizinde mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanılarak görülen işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılması söz konusudur. Daha açık bir ifade ile iş analizi, “işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.(Şahin, 1983 :366) Kısaca iş analizini işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması olarak tanımlayabiliriz.

İŞ TANIMI: Belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin ve davranışların yazılı bir ifadesidir. Başka bir deyişle iş tanımı, bir işte ifa edilen temel görevlerin bir ya da iki sayfalık özeti olup o işe ilişkin rol beklentilerinin bir parçasını oluşturulabilmesi için o işi yapacak kişilerin sahip olmaları gereken niteliklerin belirtildiği bir belgedir.

İŞ DEĞERLEMESİ: Bir işyeri veya sanayi dalındaki işyerleri ya da işyeri gruplarının analiz edilmeleri ve birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu ücret gruplarının tespit edilmesidir.(Gemalmaz, 1995 : 5)

İş değerlemesi, bir işletmedeki tüm işlerin birbirine göre güçlük derecesini veya önem oranlarını ortaya koyma sürecidir. (Bingöl, 1997: 45)

1.3. İŞ ANALİZİNİN GELİŞİMİ

İş analizleri ilk kez 1900’lerin başında bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiş ve Bilimsel Yönetim Hareketinin etkinlik sağlayıcı programlarının birçoğunda temel araç olarak kullanılmıştır. Sanayileşme sürecinde işletmelerin karşılaştıkları çeşitli belirsizliklere çözüm arayan F. Taylor, verimliliği arttırmak için iş ve yöntem araştırmalarından hareket ederek, parça başı ücret sistemi, iş değerlendirme, seçim ve yerleştirme teknikleri, çalışmaların yakından ve ayrıntılı olarak kontrolü konularını bilimsel olarak ele alırken, bu çalışmaların başlangıç aşamasını ve temelini iş analizleri oluşturmuştur. (Rhenman, 1968 : 78)

Beşeri İlişkiler Hareketi sırasında iş analizlerine ilgi göreceli olarak azalmış ve 1960'lı yıllarda psikolog ve davranış bilimcilerinin örgütsel araştırmalarda iş değişkenine dikkatlerini yoğunlaştırmaları ile konuya ilgi yeniden doğmuştur. Özellikle iş dizaynı ya da işin yeniden dizaynı konusundaki kuramsal ve uygulamalı çalışmalar, iş unsurunun örgütsel yaşamdaki önemini ortaya koymuştur. Bu nedenle, 1980'li yıllar iş analizinin de daha geniş bir perspektif içinde ele alınma gereğinin hissedildiği ve bu doğrultuda çalışmaların yapıldığı yıllar olmuştur (Balta, 1992 : 120-121).

1.4. İŞ ANALİZLERİNİN İÇERDİĞİ BAŞLICA BİLGİLER

İş analizini bir işin tüm yönleriyle ilgili bilgilerin toplanması çabası olarak tanımladığımızda, bu tanım bize işgörenin neyi, nasıl, neden ve hangi bilgi ve becerilerle yaptığını araştırmamız gerektiğini bildirmektedir. Ancak daha derinliğine yapılacak çalışmalarda “tüm yönler”le neyin kastedildiğini tanımlamamız ve sınırlarını belirlememiz gerekmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar neticesinde geliştirilen modeller arasında 1972 yılında U.S. Department of Labor tarafından oluşturulan model, en geniş kapsamlı ve kendinden önceki çalışmaları tamamlayıcı nitelikte bir çalışma olarak kabul edilmektedir (Belcher, 1987 :159).

Model şu alt başlıkları içermektedir ;

- **İşlevler:** İş yapan kişiye ait veriler/bilgiler ile diğer kişiler ve fiziksel unsurlar arasındaki ilişki.
- **Çalışma alanları:** İşin içerdiği görevleri yerine getirmek için kullanılan teknikler.
- **Malzeme, ürün ya da hizmetler:** İşin tamamlanması ile elde edilen çıktı ya da işin amacı.
- **İşgörenin özellikleri:** İşgörende bulunması gereken kişisel özellikler, beceriler, işgörenin formel ve mesleki eğitimi.

- **İş fiziksel gerekleri:** Fiziksel güç, gözlem, konuşma vb. iş gerekleri. Burada ayrıca işin fiziksel çevresi de içermektedir.

Yukarıda beş temel başlıkta ele alınan U.S. Department of Labor'un modelinden başka, E.J. McCormick de iş analizi çalışmaları ile sağlanan bilgileri aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırmaktadır. (Schuler, 1986 : 89).

İşi Oluşturan Faaliyetler

- İşe yönelik faaliyetler (çoğunlukla ortaya çıkan işi açıklayacak şekilde, bazen de işçinin işi nasıl, neden ve ne zaman yaptığını belirterek ifade edilir).
 - İşin içerdiği süreçler ve kullanılan süreçler, faaliyetlerin kayıtları (film vb.) kişisel sorumluluk/hesap verme
- İşçiye yönelik faaliyetler
 - İşin yapılışı sırasında söz konusu olan beşeri davranışlar, (karar alma, hissetme, haberleşme, fiziksel eylemler) temel hareketler, kişisel iş gerekleri (enerji harcaması vb.)

Makine, Araç, Gereç, Teçhizat ve Diğer Yardımcı Malzeme

- İş ölçümü : İş standartları, Hata analizleri
 - Diğer

İşin İçeriği

- Fiziksel çalışma koşulları
- İş programı
- Örgüt yapısı
- Sosyal yapı
- Teşvik edici unsurlar (maddi ve manevi)

İş Gereklere

- İşe ilişkin bilgi/beceri (eğitim düzeyi, mesleki eğitim, deneyim vb.)
- Kişisel özellikler (eğilimler, fiziksel özellikler, kişilik, ilgi alanları)

Yukarıda çeşitli başlıklar altında belirtilen bu unsurlar iş analizlerinde içerilen ya da iş analizleri yolu ile toplanan bilgileri oluşturmaktadır. Kullanım amaçlarına göre bu konulara verilen ağırlık değişebilirse de, iş analizlerinde çeşitli faaliyetlerde yararlanılması planlanıyorsa, toplanan verilerin ayrıntılı olması yarar sağlayacaktır (Kaynak, 1998 :54).

İş analizleriyle bir işin tüm yönlerinin ortaya çıkarılacağı düşünüldüğünde detaylı bilgi toplanması gerekmektedir. Ancak işletmeler analiz ile nereye varmak istediklerini iyi tespit ederek hiç kullanmayacakları bilgileri toplamak için zaman ve para harcamamalıdır. İş analizinin insan kaynakları yönetiminin temelini teşkil ettiğini belirtmiştik. Gerçekten de iş analizleri sonucu elde edilen verilerle oluşturulacak görev tanımları sayesinde işe eleman seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücret yönetimi sistemleri çok doğru ve düzenli yürütülebilecektir. Yukarıda belirttiğimiz yöntemler arasında U.S. Department of Labor'un geliştirdiği yöntemin uygulanması daha kolay ve pratik gözükmektedir.

1.5. İŞ ANALİZLERİNİN AMAÇLARI

İş analizleri işletmelerin ihtiyaç duydukları bir çok konuda kullanılmak ve değişik amaçları gerçekleştirmek üzere yapılırlar. Günümüzde insan kaynakları programlarının çoğu için iş analizleri önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. İş analizleri özellikle insan kaynakları yönetimi ve endüstri mühendisliği çalışmalarında kullanılmakta olup bunların neler olduğunu incelemekte yarar vardır.

Örgüt içerisinde yürütülen her çalışma, genelde işletmenin hedeflerine ve amaçlarına yöneliktir. Bu bakımdan, iş analizi süreciyle bu hedef ve amaçlara katkıda bulunulur. İş analizi sonucu elde edilen veriler, örgüt üyelerinin davranışlarının değerlemesine önemli ölçüde yardımcı olur. Belirtilen davranışların değerlemeye alınması da aynı sonuca yöneliktir. İşyerleri, verimlilik ve koruma gayelerine en fazla katkıda bulunacak

şekilde tasarlanır. Daha sonra bireysel davranışlar bu beklenen kalıplarla karşılaştırılır. Değerleme işlemine söz konusu katkı, iş analizinin önemli bir işlevidir. Ancak bu bilgilerin kullanılma yolu tek değildir. (Bingöl, 1997 : 46)

1.6. İŞ ANALİZLERİNİN KULLANIM ALANLARI

İş analizleri insan kaynakları yönetimi çerçevesinde örgütsel yapının incelenmesi ve geliştirilmesinde, yeniden düzenleme çalışmalarında , personel seçimi işe alma ve işe yerleştirmede , performans değerlemesinde, işe alıştırmada, atama ve terfilerde (kariyer planlamasında), kadro planlamasında , eğitim ve geliştirmede, ücret yönetiminde, iş koşullarının iyileştirilmesinde, iş içeriğindeki değişikliklerde, iş standardizasyonunda, işgören envanterinin çıkarılmasında, sendikal ilişkilerde ve denetim çalışmalarında ve daha birçok alanda kullanılırlar.

İş analizlerinin kullanılma alanlarının kısaca açıklamasını yaptığımızda işletme yönetimi açısından yapılaş amaçları daha iyi anlaşılacaktır.

1.6.1. Örgütsel Yapının Oluşturulması ve Geliştirilmesi :

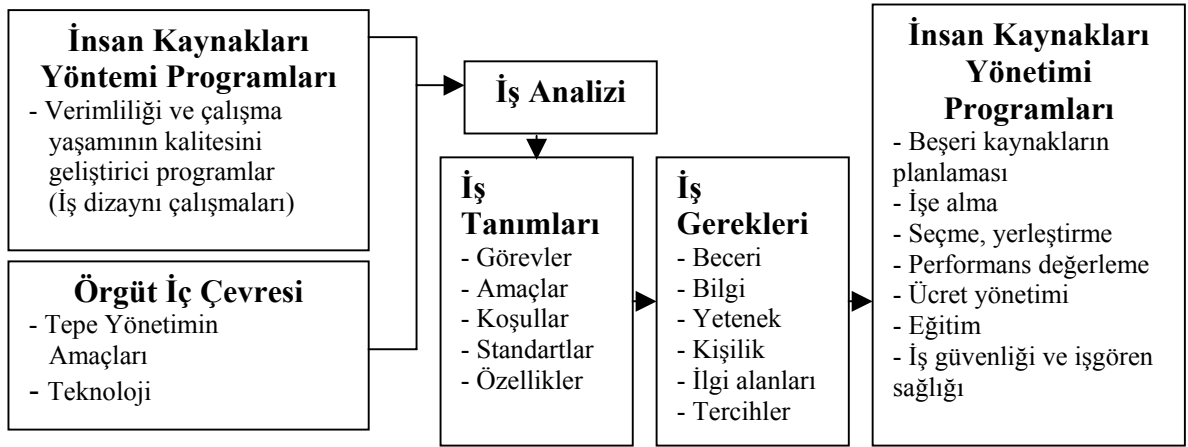
İşletmelerde organizasyon şemalarının hazırlanması, yetki ve sorumlulukların tespiti, hiyerarşik yapı oluşturulmasında iş analizlerinden istifade edilir. İşletmelerde işler tepe yönetiminin amaçları doğrultusunda yaratılırlar. Bu amaçlar aynı zamanda performans standartlarını da belirleyici unsurlardır. Bu nedenle belirli bir işi söz konusu standarda göre yapmak için gereken bireysel özellikler de tepe yönetiminin amaçları ile şekillenir.

Tepe yönetiminin amaçlarının iş analizi çalışmalarını şekillendiren özelliğinin yanısıra, tepe yönetiminin desteği de bu konuda çok önemlidir. Çalışmaların çeşitli aşamalarında ortaya çıkacak, örneğin işlerin yeniden dizaynı, bazı işlerin eliminasyonu, işlerin sınıflandırılması gibi faaliyetlerin birer maliyet unsuru olduğunu tepe yönetim bilmeli ve bu doğrultuda programa destek vermelidir. (Henderson, 1982 :153)

Tepe yönetimin belirlediği amaçların gerçekleştirilmesi için gereken faaliyetler saptandıktan sonra, bunlar belirli işler halinde örgüt yapısındaki çeşitli pozisyonlarda

yerlerini alırlar. Bu da bize örgüt yapısının oluşturulması için iş analizi sürecinin gerektiğini göstermektedir. Bu durumda iş analizleri ve örgüt şemaları söz konusu süreçlerin karşılıklı etkileşimi ve bilgi alışverişi sonucunda ortaya çıkacaktır. Yapı oluşturulup, işler tamamlandıktan sonra, o işleri yapacak kişilerde bulunması gereken özellikler belirlenir.

Yapı oluşturulduktan sonra hazırlanan iş gereklerine göre, işletmenin insan gücü ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanmasına insangücü planlama denir.



Şekil 2. İş Analizlerinin Çeşitli İnsan Kaynakları İşlev ve Programları İle Olan İlişkisi (Schuler, 1987: 95)

1.6.2. Yeniden Düzenleme Çalışmaları :

Gelişen teknoloji, şirketin büyümesi ve/veya küçülmesi sonrasında yapısında meydana gelen değişiklikler yeniden düzenleme yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durumda iş analizlerinin devreye girmesiyle işlerin yeniden incelenmesi sonucu düzenleme imkanı doğacaktır.

1.6.3. Personel Seçimi, İşe Alma ve İşe Yerleştirme :

Bir işletmenin izlediği personel politikasının en zor yönü, işe alma ve yerleştirmedir. Yeni eleman alınırken, başvuran adayların yetenekleri ile boş bulunan veya boşalacak işin gerekleri arasında bir uygunluğun olup olmadığının belirlenmesi gerekir.

Burada iş analizleri sonucu hazırlanmış olan görev tanımları devreye girer. İşgörenden beklenen teknik, davranışsal ve fiziki yeterlilikler iyi tarif edilmişse uygun eleman seçimi gerçekleştirilebilecektir.

Bu, işe göre adam alma politikasının izlenmesini ortaya koyar. Bunu sağlayabilmek için nesnel ölçütler olarak kabul ettiğimiz işin yapısı, özellikleri ile ustalık, sorumluluk ve çalışma koşullarının bilinmesi gerekir. Bunu gerçekleştirmek, işin tanımlanmasına olanak sağlayan iş analizinin yapılmasına bağlıdır.

1.6.4. İşe Alıştırma ve Adaptasyon

İş analizleri yeni işe başlayacak olan işgörenin işe adaptasyonunu kolaylaştıracaktır. İşgörene yazılı olarak verilen görev tanımı ondan ne beklediğini net bir şekilde bilmesini sağlayacağından işgörenin işe uyumu hızlanacaktır.

1.6.5. Atama ve Terfi :

Yine çalışan personelin aynı mevkide bir işten başka bir işe atanmasında veya bir üst mevkiye getirilmesinde iş analizlerinin önceden var olması bu tür atama sonrası işgörenin yeni işine olan uyumunu sağlayacaktır.

1.6.6. Performans Değerlendirme :

İş analizleri ile işgörenin sahip olması istenen nitelikler belirlendikten sonra işgörenin değerlemesi de kolaylıkla yapılarak istenen özellikle mevcut durum mukayesesi yapılabilecektir. İşletmelerde yürütülen performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, önemli ölçüde önceden belirlenen performans standartlarına bağlıdır. Performans standartlarının genellikle sayısal olması arzulanırsa da, birçok işte sayısal standartların saptanması oldukça güçtür. Ancak, standartların gerçekçi, anlaşılabilir, kesin, spesifik, yapılan işle ilgili olması gibi özellikleri de sayısal olmaları kadar önemlidir.

Bu özelliklere sahip standartları belirlerken en güçlü bilgi kaynağımız iş analizleri/iş tanımlarıdır. Bu nedenle, bir performans değerlendirme çalışmasına başlarken öncelikle iş tanımlarımızın yeterli olup olmadığını araştırmamız gerekecektir. Eğer elimizdeki iş tanımlarımız yeterince güvenilir değilse, söz konusu programa başlamadan bu eksikimizi tamamlamamız gerekecektir.

1.6.7. İş Değerlemesi :

İş analizi sonucu elde edilen bilgilerin en yaygın kullanım alanlarından birisi iş değerlemesidir. Verilerin elde edilmesi sonucu hazırlanan iş tanımları, işlerin işletmeye olan katkıları açısından değerlemeye alınır. Maaş ve ücret farklılıkları, iş gereklerindeki mevcut farkları yansıtacak biçimde oluşturulur. Bu bakımdan iş analizi, iş değerlemesi ile bireysel değerlendirme arasındaki farkı ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. İş analizi, rol gereklerinin somutlaştırılmasını yansıtır. İş değerlendirme, ücretlendirme amacıyla işlerin sınıflandırılmasını; bireysel değerlendirme ise rol gereklerine göre çalışanların sınıflandırılmalarını gerçekleştirir. (Bingöl, 1997: 46)

İş değerlendirme sayesinde, yüksek kaliteli işlerde çalışanlara yüksek ücret, fazla bir zorluğu olmayan düşük kaliteli işlerde çalışanlara daha az ücret ödenmesi, dolayısı ile adaletli bir ücret sisteminin kurulması sağlandığı gibi işe göre en uygun personelin o işe yerleştirilmesi de planlanabilir.

İş değerlendirme işlerin hangi ücret gruplarına dahil olduğunu saptar. Bu ücret gruplarının parasal değerini kesinlikle saptamaz. (Gemalmaz, 1995: 6)

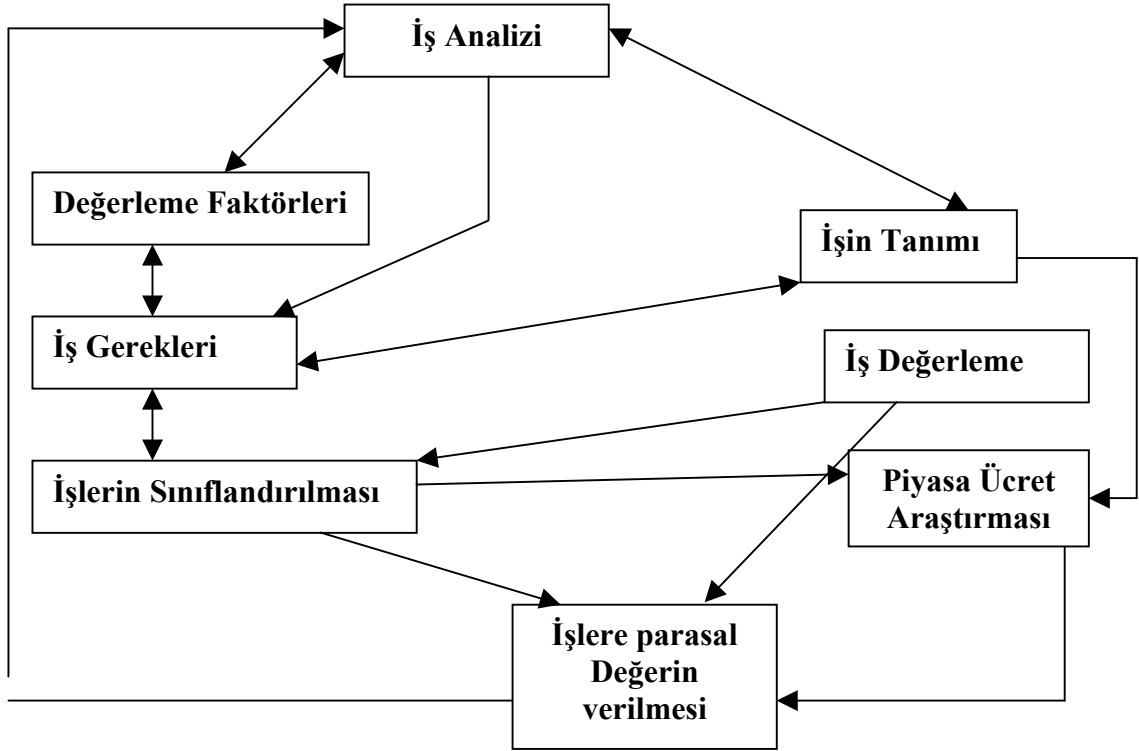
1.6.8. Eğitim ve Geliştirme :

İş analizleri eğitim ve geliştirme faaliyetleri için de temel teşkil etmektedir. Performans değerlendirmesi sonrasında görev tanımında aranan niteliklerle işgörenin sahip olduğu niteliklere kolaylıkla ulaşılabileceğinden aradaki eksiklikler eğitim ve geliştirme yoluyla giderilebilir. İş analizi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının bir kanıtı durumundadır. Bilindiği gibi eğitim programları, eksik olan fakat etkili ya da önemli derecede başarı düzeyi ile uygun moral için gerekli bulunan beceri, bilgi vs. dürtüleri

sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır. Eğitim, fiili ve beklenen davranış arasında bir uyum meydana getirir. İş analizi sonucu elde edilen veriler ise, kimin, hangi konularda ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasına yardımcı olur.

1.6.9. Ücret ve Maaş Yönetimi :

Ücret ve maaş yönetiminde işleri, önem ve güçlük derecelerini dikkate alarak, nisbi olarak değerlendirme çalışmalarında, iş analizleri sistemi gerekli ve önemli bilgilerle beslerler. Şekil 3'den de görüleceği gibi iş değerlendirme sisteminde kullanılan ücret belirleyici nitelikteki değerlendirme faktörleri, iş analizi ve iş gereklerine dayanarak oluşturulurken, işlerin çeşitli sınıflara ayrılmasında da gene iş gereklerinden yararlanılmaktadır.



Şekil 3. İş Analizi ve Ücret / Maaş Yönetimi İlişkisi. (Kaynak, 1998: 58)

İşletme içi ücretlerin adil olup olmadığını anlamak için benzer işlere diğer işletmelerin verdikleri ücretleri belirlemek amacı ile yapılan piyasa ücret araştırmalarında da iş analizi verileri ve iş tanımları kullanılmaktadır.

Yine iş analizi sonucunda geliştirilen ve çeşitli işletmelere ait iş tanımları, meslekler içinde ücret hadlerini karşılaştırma yöntemini ortaya koyar. İş tanımları aracılığı ile bir işletme, kendi ücret ölçeğini diğer işletmelerinkiyle karşılaştırabilir.

1.6.10. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği :

Detaylı bir şekilde hazırlanmış iş analizleri, işletmedeki işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından zararlı olan koşulların belirlenmesinde ilgililere yardımcı olurlar. İşletmelerdeki belirli işlerin sağlığa zararlı ve tehlikeli koşullarda gerçekleştiriliyor olması kaçınılmazdır. Ancak bu koşulların önceden ayrıntılı olarak incelenip, tanımlanması, bu doğrultuda önleyici önlemlerin alınmasını sağlar.

Ayrıca iş analizlerinden elde edilen bilgiler tehlikenin işin kendisinden mi, yoksa çevresinden mi kaynaklandığını anlamamızı ve yerinde önlemler almamızı kolaylaştırır (Watson, 1976 :17).

1.6.11. Üretim Mühendisliği :

İş analizlerinin endüstri mühendisliği alanında kullanımında ana gaye işlerin daha basit ve verimli yapılmasında etken olan hususların araştırılması ve yeni yöntemlerin geliştirilmesidir. Bu amaçla metot geliştirme iş basitleştirme çalışmaları yapılır, ancak üretimde kullanılan etmenlerin miktarlarını saptamaya çalışan iş ölçümü çalışmalarında da iş analizi yaygın bir kullanım alanı bulur. Bu çalışmalar içinde yapılan tüm faaliyetler, uygulanan yöntemler, teknikler temel nitelikleri itibarı ile, insan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalarda da aynen kullanılabilirler. Bu nedenle, iş basitleştirme ve iş ölçümleri daha çok bir araştırma ve inceleme yöntemi olarak kabul edilmelidir. İş analizleri Üretim Mühendisliğinde ; işlerin geliştirilmesinde, Standartların saptanmasında, İş basitleştirme çalışmalarında, Teşvikli sistemlerin düzenlenmesinde, Hareket, zaman ve/metod incelemelerinde ve Üretim sistemlerinin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. (Ataay, 1990:138)

Bunların yanısıra iş analizi, her bir pozisyonun görevleri konusunda yönetim ile işçi sendikaları arasında ortak bir anlayış sağlamak suretiyle iş uyuşmazlıklarını ortadan kaldırır ya da en aza indirir. Böylece program, çok iyi bir biçimde oluşturulup yaygın kabul gördüğünde; iş analizi, iç çatışmanın azaltılmasına katkıda bulunur.

İş analizinin başka bir kullanım alanı da çalışma süreçleri ile ilgilidir. İş analizi sonucu elde edilen veriler, en uygun iş süreçleri olarak varsayılanların bir göstergesini sağlar. Ancak bir iş üzerinde ayrıntılı olarak inceleme yapılmasından sonra, insan-makine dengesindeki belirli değişimlerin ekonomik olarak uygun ve arzu edilebilir olması gözler önüne serilebilir. İş analizi, pozisyonları yeniden oluşturmak için bir temel hazırlayabilir.

İş analizlerine dayalı iş tanımları, mesleki bilgiler vererek işletme dışında da işlev görmektedir. Özellikle bunlar, okullarda öğrencilerin meslek seçimi ve rehabilitasyon-danışmanlık gibi alanlarda önemli ölçüde değere sahiptir. Bu bilgiler, deneyimsiz ve ehliyetsiz işyerleri için yol gösterici durumundadır.

Bunların dışında, iş analizinin kullanım alanları arasında; örgütte her pozisyonun görevleri ile pozisyonlararası ilişkiler belirtilip uygun yetki ve sorumluluk dağıtımı ve bu konudaki çatışmaları önleme; ve personel kayıt ve istatistiklerini hazırlama vb. yer almaktadır .

Görüldüğü gibi iş analizleri işletme yönetiminde kullanılan hemen hemen bütün tekniklerle çok sıkı ilişki içindedir. Başka bir deyişle diğer bütün tekniklerin altyapısını oluşturmaktadır. Bu temel tekniklerin dışında iş analizleri işlerin daha kolay ve daha az masrafla nasıl yapılacağına tasarlanmasında ve iş planlarının hazırlanmasında da geniş ölçüde kullanılmaktadır. (Sabuncuoğlu, 1997: 83)

1.7. İŞ ANALİZİNİN ORGANİZASYONU

1.7.1. Analiz Süreci

İş analizi oldukça zaman alıcı ve güç bir iştir. Bu nedenle çok sık başvurulan bir teknik değildir. Ancak ihmal edilen bu yöntemin önemi daha sonraları ortaya çıkmakta bu sefer de analizi yapmak daha da zorlaşmaktadır.

Bu nedenle analiz çalışmalarını ihmal etmeksizin belirli dönemlerde yapmakta yarar vardır. Bir analiz çalışmasından sonra çok uzun süre geçmiş ise daha önce elde edilen bilgi ve belgelerin eskiyeceği ve adeta günü geçmiş gazete durumuna düşeceği unutulmamalıdır. (Sabuncuoğlu, 1997: 87)

Planlı ve bilinçli bir iş analizinin organizasyonu için öncelikle izlenecek işlem ve eylemler saptanmalıdır. İş analizi sürecinin başarıyla yürütülmesi için bu işe girişmeden önce bazı kararların alınması ve bir planlamaya gidilmesi zorunludur. Alınan kararlar ve hazırlanan planlar; “İş analiziyle neler yapılacak?”, “Hangi bilgiler toplanacak?”, “İş analizini kimler yürütecek ve bunların seçimi, eğitimi nasıl sağlanacak?” gibi soruların yanıtlarını içermelidir. Söz konusu yanıtlarla ilgili açıklamalara geçmeden önce şu hususu belirtmek yerinde olur:

Çalışmalara başlamadan önce, analizin başarıyla yürütülebilmesi için yönetim-işçi işbirliğinin sağlanması gerekir. İş analizini planlayıp yürütecek komitelere işçi ya da sendika temsilcilerinin katılmaları, çalışmaların sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi açısından şarttır. Çünkü işgörenler, kendilerini doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile rol alacakları böyle bir çalışmanın yürütülmesine daha fazla yardımcı olacaklardır. Ayrıca bütün işgörelere iş analizi hakkında açıklamalarda bulunarak, yararları konusunda ikna edilmelidirler. Bunun yanısıra bu çalışma esnasında DOĞRULUK-ÖZEN- DİKKAT ilkelerine uyulmalıdır. (Bingöl, 1997: 47)

Genel olarak bir iş analizi programının içereceği başlıca hususları ve bilgi türlerini ayrı ayrı açıklayalım.

- Analiz sürecinin başlandığı yani bu bilgilerin toplandığı gün, bu işi yapanın adı, gözetimcinin adı ve iş ünvanı, işin tanındığı öteki adlar ve girdiği iş sınıfı gibi veriler belirlenir.
- İşle ilgili tüm görevler, ödevler ve sorumluluklar belirlenmeye çalışılır: İşgören neler yapıyor? , Onları nasıl yapıyor?, Niçin yapıyor ve Ne zaman yapıyor?. Bunun yanısıra; işgören işi hangi noktada devralmakta ve ne gibi katkılarda bulduktan sonra işi yine hangi noktada kime aktarmaktadır? Bu bölümde, belirtilen bu soruların yanıtları elde edilmelidir. Ayrıca ele alınan işin örgüt yapısı içindeki yeri, diğer işlerle ilişkisi açığa çıkarılmalıdır. Dahası, her gün yapılan görev ve ödevlerle, düzenli aralıklarla yapılan ödevler de analizle elde edilecek bilgiler arasındadır.
- İşletmede iş gerekleri saptanırken her işin gerekli kıldığı eğitim süresi ve deneyim süresi belirlenir. (Sabuncuoğlu, 1997 : 92) Bu süre o iş için tahmin edilen ortalama bir deneyim süresini belirler. Ayrıca işin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için gerekli olan eğitim düzeyi de belirlenir.
- Öğrenim ve deneyim terimleriyle ortaya konulamayan bazı özel bilgi gerekleri, iş analiziyle belirlenmesi gereken başka bir husustur. Bunlar; belirli materyaller, süreçler, teçhizat, sistemler, ürünler veya diğer konular hakkındaki bilgilerdir.
- Davranışsal yeterlilikler çok kere anlatılması en zor olanlardır. Çünkü, bu özellikler yapısal olarak öznel ve el ile dokunulamaz niceliktedir. Yine de bir bireyin özel bir duruma uyma ve başkalarıyla uyumlu olarak çalışma yeteneği, belirli bir işi ifa etmedeki başarısı üzerinde teknik becerilerinden daha büyük bir engel oluşturmaktadır. Bu bakımdan, sosyal beceriler, yargılama, kişisel girişim (inisiyatif), işbirlikçi olma, takım çalışmasına yatkınlık, iletişim becerisi, yaratıcılık kabiliyeti ile zihinsel dikkat ve atiklik durumuna ilişkin bilgiler belirlenmelidir.

- İşgörenlere yüklenecek birçok türde sorumluluk vardır. Bir üst yöneticiden tabanda yer alan kalifiyesiz işçiye kadar herkesin taşıdığı sorumluluklar vardır. Bunlara örnek olarak; diğer işgörenlerin gözetimi, üretim süreci ve teçhizat, güven ve itimat, işletmenin fonlarını kullanma, güvenlik sorumluluğu gibi. Yüksek kademe işleri gibi işler için sorumluluk faktörleri, işin ücretini ve statüsünü belirlemede ağırlık kazanmaktadır. Buna göre, her işin gerektirdiği sorumluluklar da iş analiziyle toparlanacak bilgiler arasındadır.
- Bir işin amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için fiziki yeterliliklerin de iş analizi sürecinde belirlenmesi gerekir. Hangi alet, aygıt, malzeme, yöntem ve işlemlerden yararlandığını belirten ve fiziksel eylem ve çaba gerektiren ödevler bu başlık altında incelenir. Bu, yürüme, kaldırma, bükülme, çömelme, tırmanma ve oturma gibi faaliyetleri içerebilir. Ayrıca el becerisi, göz-el-ayak uyumu, motor koordinasyonu ve renk farklılaştırma gibi fiziksel becerilere ilişkin veriler toplanmalı ve işin ifa edilmesinde bunlara ne ölçüde ihtiyaç duyulduğu belirtilmelidir (Bingöl, 1997: 48-49).
- Ortam şartları işgörenin içinde bulunduğu çevreyle ilgilidir. İş çevresinin durumu ve koşulları her iş için aynı değildir. Aydınlatma, gürültü, toz, rutubet, sıcaklık, açık yada kapalı iş yeri, gaz durumu vb. belirlenecek çalışma koşullarından bazılarını oluşturmaktadır.
- İş analiziyle, işlerin işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından ne gibi tehlikeler gösterdiği belirlenmeye çalışılır. Örneğin; el, kol, bacak kopmasına, kesilmesine, kırılmasına ya da çeşitli yaralanma olaylarına yol açan özellikler. İş kazasına neden olan bu tehlikelerin yoğunluğu ve sıklığı, iş analizi ile ortaya çıkarılır.

İş analizi çalışmalarıyla, yukarıda belirtmeye çalıştığımız iş ve işin çevresiyle ilgili bilgiler toplanır. Daha önce de belirttiğimiz gibi iş analizine girişmeden önce işletmenin ihtiyaçlarına göre hangi bilgilerin toparlanacağı belirlenmeli gereksiz bilgilerin toplanması için zaman harcanmamalıdır. . Bilgi toplama aşaması iş analizi sürecinin başlangıcını oluşturur.

1.7.2. Analizcilerinin Seçimi ve Eğitimi

İş analizinden beklenen sonuçların başarılı veya başarısız oluşu bu işi yapacak olan analistlerin yeterlilikleri ile doğru orantılıdır. İş analizi, kolay olmayan bir incelemedir. Böyle bir güç işin başarıyla yapılabilmesi için iş hakkındaki bilgileri toparlayacak analizcilerin seçimi ve eğitimi konusu önem kazanmaktadır. Başarı bu kişilere bağlı olacağından, onların teknik bilgiye sahip olmaları yanında sosyal konuları inceleyip araştırarak bir niteliğe ve bilgi birikimine de sahip olmaları gerekir. (a.g.e.s 50)

Gerek iş analizleri ve gerekse buna dayanılarak yapılan diğer düzenlemeler örneğin : görev tanımları bu konuda yetişmiş kişiler tarafından yapılırlar. Bu nedenle iş analizlerini yapacak olan kişilerin nitelikleri önem kazanmaktadır. (Ataay, 1990: 143)

Bir analizcide bulunması gereken nitelikler “Kişisel” ve “Zihinsel” olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenmelidir.

Kişisel yeterlilik olarak ; başkalarıyla uyum içinde geçinebilme, başkalarıyla görüşme ve konuşabilme yeteneği, iyi görünüşlü olma, anlayışlı ve sabırlı olma, nazik, sıcak ve dostça davranabilme, tarafsız olma, kendine güven aranmalıdır.

Zihinsel yeterlilik olarak ise; verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği, işleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği, kelimeleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği, kısa ve açık yazabilme yeteneği, kendi başına çalışma yeteneği analizcide bulunması gereken vasıflardır.

Kuşkusuz sayılan bu özelliklerin tümüne sahip olan kişileri bulmak güçtür. Ancak genelde analizcilerin bu niteliklere sahip kişiler olması gerekir. Analizci seçiminde de bu nitelikler, ölçüt olarak ele alınır ve mümkün olduğunca bunlara yaklaşılmaya çalışılır.

Analizi yapacakların seçiminde kullanılacak ölçütleri belirledikten sonra, analizcilerin sayısı kararlaştırılmalıdır. Analizci sayısı gerekenden az olursa; analizi yapan kişi başına düşen işgören ve iş sayısı artacağından, incelenecek hususlarda ihmaller ve gözden kaçma olabilir.

Analizci sayısı gereğinden fazla olursa, aynı karışıklıklarla birlikte işgörenlerde bıkkınlık doğurabilir. Bu bakımdan iş hakkındaki bilgileri toplama yöntem veya yöntemlerini de dikkate alarak en uygun analizci sayısı hesaplanmalıdır. Bu konuda yapılacak hesaplamalar için şöyle bir formül önerilmektedir. (Bingöl, 1997: 50)

$$A = \frac{I}{G.S}$$

A = Analizi yapacak eleman sayısı

I = Görüşme yapılacak işgörenin sayısı

G = Ortalama görüşme sayısı

S = Bütün görüşmelerin devam süresi

Örneğin; I= 155, G= 3 ve S= 15 olursa

$$A = \frac{155}{3 \cdot 15} \quad A = 3 \text{ olur.}$$

Analizci sayısı ve analizcilerde bulunması beklenen özellikler tespit edildikten sonra sıra analizcilerin seçilmesi işlemine gelir.

Analizcilerin seçimi için başlıca üç kaynağa başvurulur:

- 1- İşletme içinden,
- 2- İşletme dışından,
- 3- Analiz işlerinde uzman danışman kuruluşlardan.

Bu kaynakları, Őimdi sırasıyla ele alarak inceleyelim.

1- Analizi yapacak kişilerin kurum içerisinden seçilmesi durumunda, aranan niteliklere sahip elemanlar belirlenerek çalıŐtıkları birimlerin yöneticilerinden izin alınarak analizci olarak yararlanılırlar. Kuşkusuz işletme içinden eleman tedarikinin bir takım üstünlükleri vardır.

Bunlar;

- Personel ile analizciler, birbirlerini tanıdıkları için işbirliği eğilimi ortaya çıkar.
- Analizciler kendi aralarından birileri, arkadaşları oldukları için personel arasında memnuniyet yaratır, inceleme kolaylaŐır.
- İŞletmeye yabancı olmayan bu analizcilerin işletme faaliyetlerini yakından tanımaları nedeniyle ileride çalışmalar bitip iŐlerinin başına dönünce verimliliklerini artırıcı ve işletme için yararlı bilgi ve grgye sahip olmaları, aynı zamanda sağlanmış olur.

Bu üstünlüklere karşın analizi yapacak elemanlara yöneticilerin yeterince izin vermemesi; analiz için belirli bir eğitime tabi tutulan elemanların analiz sonucunda eski görevlerine yerleŐtirilmelerinde bir takım güçlüklerin ve uyumsuzlukların ortaya çıkması gibi sakıncalı yönleri de vardır,

2- İŞletme dışından analizci kullanımına gelince: analiz işlemleri, iş analizi konusunda uzmanlaŐmış işletme dışı bir kuruluŐa bırakır. Ancak böyle bir kaynağın da bazı üstünlükleri ve sakıncaları söz konusudur.

İşletmenin normal çalışması, dış uzmanların kullanımı nedeniyle aksamayacak, hazır eğitilmiş uzmanlar, analizi yapacaklardır. Fakat bu analizciler uzman kişiler olsalar da, işletmeye yabancı olmaları nedeniyle işletmenin örgüt yapısını, işletmenin eylem ve geleneklerini bilemeyeceklerinden dolayı, bir takım güçlüklerle karşılaşabilirler. Bunun yanı sıra söz konusu kişilere işgörenler tarafından tepki gösterilebilir ve hatta gerektiği biçimde onlara yardımcı olunmayabilir. Ancak analizciler, işletme hakkında bilgilendirilip o işletmede çalışanlara da gerekli açıklamalarda bulunulursa bu açıdan doğabilecek sakıncalar en aza indirilebilir.

3- İlk iki kaynağın birlikte düşünülmesi suretiyle ortaya çıkmış uzlaştırıcı bir kaynak veya yöntemden de söz etmek mümkündür. Buna göre danışman kuruluşun görevlendirdiği bir iş analizi uzmanı veya yöneticisi, işletme personeli arasından seçilen analizci adaylarını eğiterek analiz işlemlerinde yönlendirir. Böylece işletme içinden seçilenler, hem işletme faaliyet ve gelenekleri hakkında bilgi sahibi olacaklar, hem de analiz tekniklerini öğreneceklerdir. Daha önemlisi, danışman kuruluşla ilişki kesildikten sonra analiz programını sürdürebilecek elemanlara işletmenin artık sahip olmasıdır.

İş analizi yapacak kişilerin seçiminden sonra, analizcilerin eğitimi konusu gelir. Eğitim çalışmalarında şu hususlar üzerinde durulmalıdır:

Analizlerin nasıl yürütüleceği,

1. Analizcilere neyi, nasıl yapacakları ve kullanacakları formlar hakkında bilgi veren dersler ve yayınlar vermek,
2. Onlara personelle yapacakları görüşmelerin bir uygulamasını yaptırmak, karşılaşabilecekleri sorunlar konusunda bir tartışma açmak,
3. Model iş verileri üzerinde çalıştırmak, analizcilerin kendilerine bu verileri düzenleme ve ayırma konusunda neler yapacaklarını göstermek ve bu verilerin yorumunu yapmak. (a.g.e.s.51-52)

1.7.3. Analizin Denetimi

İş analizinin organizasyonunda ilgi çeken bir diğer konuda elde edilen sonuçların denetlenmesidir. Burada toplanan bilgilerin ne ölçüde sağlıklı olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla, örnekleme yöntemi uygulanarak belirli işlerin yeniden analizine gidilebilir ve elde edilen sonuçlar bir öncekiyle karşılaştırılır. Diğer bir denetleme yolu da, soru formlarıyla görüşme yöntemi uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Ancak denetlemenin sağlıklı olması için her şeyden önce iş analizi yapılırken o işte olması gereken nitelikler normal düzeyde bir işgörenin yapabileceği standartta saptanması gerekir. Aksi halde denetlemeden elde edilen sonuçlar sağlıklı olmaz. (Sabuncuoğlu, 1997: 87)

1.7.4. Analiz Süresi

İş analizi oldukça zaman alıcı ve masraflı bir iştir. Bu nedenle çok sık başvuru olan bir teknik değildir. Ne var ki, zamanında yapılmayan ya da geciktirilen bir analiz çalışmasının ortaya çıkaracağı zorluklar, sorunlar, zamanında yapılan bir çalışmaya göre daha çok olacaktır. Bu nedenle analiz çalışmalarını ihmal etmeksizin belirli dönemlerde yapmakta yarar vardır.

Bir analiz çalışmasından sonra çok uzun süre geçmiş ise daha önce elde edilen bilgi ve belgelerin eskiyeceği ve adeta günü geçmiş gazete durumuna düşeceği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu koşullarda yeni bir iş analiz çalışma planı hazırlanarak en azından değişiklik gösteren işler için gözden geçirme ve incelemeye gitmek gerekecektir. (Sabuncuoğlu, 1997: 87)

1.8. İŞ ANALİZİNİN YÖNTEMLERİ

Bir iş analiz tekniğinin özü, işin yapılış biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneğe sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamaya dayanır. İş analizinde geliştirilen yöntemler özde bu bilgi toplamada izlenen farklı yollardan kaynaklanır. Amaç tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı biçimde elde edilmesidir. Uygulamada izlenen yöntemleri üç grupta incelemek mümkündür.

1.8.1. Soru Formu Doldurma Yöntemi

Soru Formu Yöntemi veya işgörenlerin yazılı açıklamaları, amaç ve sürece göre görüşme yöntemine benzer. Ancak bu yöntemin görüşme yönteminden farkı, işgörenin hikaye şeklinde açıklamalarını yazması ya da bir soru formunu doldurmasıdır. İşgörenden genellikle ifa edilen görevler, çalışma koşulları ve kullanılan malzeme ve teçhizat hakkında önemli ayrıntıların elde edilmesi beklenir.

Tahmin edileceği gibi bu yöntem de, görüşme yönteminin bazı üstünlük ve sakıncalarına sahiptir. Bununla birlikte bu yöntem, zaman ve çaba açısından bir dereceye kadar daha ekonomiktir. Çünkü bir görüşmecinin hizmetine gerek duyulmaz. Hem görüşme, hem de soru formu yöntemi işgörenlerin işleri hakkında yanlış rapor verebilmelerinden dolayı bazı sakıncalar taşımaktadır. Böyle bir eğilimi soyutlamanın en etkili yolu, işgörenin en yakın üstünden gerekli bilgileri almaktır. Eğer üst durumunda bulunan kişi, işi geçmişte fiilen ifa etmişse, bu konuda ondan daha fazla yararlanmak mümkün olabilir.

Genel olarak iş analizlerinin orta ya da nisbeten daha yüksek kademelerdeki pozisyonları içerdiği ve işin çok tekrarlanır hareketlere sahip olmadığı durumlarda, işgörenden doğrudan bilgi elde etmeyi öngören yöntemler önemli bir üstünlüğe sahiptir. İş analizini yöneten yetkili kişi ya da komite işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla iş görenlere soru formlarını dağıtır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir.

Bu yöntemin tipik özellik ve üstünlüğü işin temel nitelik ve içeriğine ilişkin bilgilerin hızlı, ucuz ve kolay yoldan elde edilmesidir. Öte yandan, standart formların kullanılması nedeniyle analiz çalışmasına bir örneklik getirilmesi, ayrıca işi yapan kişinin analiz çalışmasına yazılı belgelerle bizzat katılması iş görenler üzerinde olumlu etki yaratır. (Marullo, 1975: 168)

Bu yöntemin sakıncalı yönü ise, soru formlarının her zaman beklenen ilgiyi görememesi, ciddiye alınmaması, soruları geliş güzel yanıtlanması ya da soruların iyi anlaşılması sonucu yanlış bilgilerin verilmesi ve formların hazırlanmasındaki güçlükler sayılabilir.

SORU-FORMU ÖRNEĞİ (İŞ ANALİZİ ÖRNEĞİ)

İşin Unvanı :	Bölüm :
Kod. No :	İlk Amir :
Tarih :	Denetleyen :

(Soruları yanıtlamadan önce hepsini dikkatle okuyunuz; kısa ve özlü yanıtlar veriniz. Bu formu doldurduktan sonra en geç bir hafta içinde İnsan Kaynakları Müdürlüğüne veriniz.)

1. İşinizin genel amacı nedir?
2. İşlerinizin türünü, yapılış biçimini açıklayınız. İş hangi noktada kimden veya nereden ahyorsunuz, hangi katkılarda bulunup kime aktarıyorsunuz? Bu soruyu yanıtlarken günlük olağan eylemlerinizi gözönüne getiriniz.
3. Haftalık, aylık gibi dönemsel ödevleriniz varsa, nelerdir?
4. Olağan dışı ne gibi ödevler yaparsınız?
5. Gözetim sorumluluğunuz varsa; emrinizde kaç kişi çalışmaktadır? Bunların yaptığı işlerin adlarını yazınız.
6. Doğrudan kime karşı sorumlusunuz? Kimden talimat alırsınız?
7. İşinizin gerektirdiği yetenek, bilgi ve öğrenim düzeyi nedir?
8. İşinizin gerektirdiği bedensel ve düşünsel yetenekleri kazanmak için gerekli olan süre nedir? Gerekli olan önyetişme, deneyim ve mesleki eğitimi süre ve konu yönünden açıklayınız.
9. Hangi görev ve kademelerde bulunanlar, eğitim yoluyla yapmakta olduğunuz işi yapabilir duruma gelebilirler?
10. Göreceğiniz eğitimle hangi üst göreve geçebilirsiniz?
11. Düşünsel ve bedensel yeteneklerin veya her ikisinin bir arada kullanılma gerekliliği nedir? (Soruyu; uzunca bir süre hızlı tempo ve üstün dikkatle çalışabilme, el-kol ve ayak-bacak kullanma, göz-el koordinasyonu, hacim tahmin edebilme, renk ayırımı yapabilme, duyarlılık, karar verme, ifade, sinirsel denge vb. açısından yanıtlayınız.)
12. İşinizin yapılmasında gerekli düşünsel çabanın türü ve yoğunluğu nedir?
13. İşinizin yapılabilmesi için gerekli olan bedensel çabanın türü ve yoğunluğu: Kabaca çalışma sürenizin %..... yürüyerek, %..... ayakta, %..... yerinde dönme, %..... eğilme, %..... çömelme, %..... uzanma ile geçer. Diğer yandan ağırlık t aşımaya-kg., ağırlık kaldırma ...-... kg., itme ve çekme kg. arasında değişmektedir.
14. Görevinizi yaparken hangi makine ve aygıtları işleyebiliyorsunuz?
15. Yapılan hatalardan ötürü malzeme ve mamullerde ortay çıkabilecek fire, kayıp, fiziksel bozulma ve hasarların yoğunluğu ve niceliği ne olabilir?
16. Yapılacak hataların makine, araç, gereçlerde neden olacağı fiziksel hasarın yoğunluk ve niceliği ne olabilir?
17. İş güvenliği ile ilgili sorumluluğunuzun niteliği ve ölçüsü nedir?
18. Gerekli iş güvenliği önlemleri alındığı halde, işinizin yapılması sırasında uğranılma olanağı bulunan iş kazalarının yoğunluğu ve niceliği nedir ?
19. Gerekli yönetsel faaliyetlerinizin türü ve yoğunluğu ile gözetimin kapsamı nedir?
20. Müşterilerle kişisel ilişkileriniz nedir ve bu ilişkiler zamanımızın ne kadarını alır?
21. İşyeri koşullarının çalışanları ne dereceye kadar tedirgin edebileceğinin yoğunluk ve niceliği nedir? (Sıcak, nem, gürültü, aydınlatma, zararlı maddeler, yanıcı ve patlayıcı madde, sıkışık çalışma alanı vs. gibi etmenlerin yoğunluk ve niceliğini belirtiniz ?
22. İşinizin olağan çalışma saatleri nedir? Hangi saatler arasında çalışıyorsunuz?
23. İşinizin en zor yönleri nelerdir? (Nedenleriyle birlikte açıklayınız)
24. İşinizin hoş gitmeyen yönleri nedir?
25. İşinizin doyurucu yönleri nedir?
26. Bu işte kaç yıldır çalışıyorsunuz?
27. İşinizin hoş gitmeyen yönleri nedir?
28. İşin doyurucu yönleri nedir?
29. Bu işte kaç yıldır çalışıyorsunuz?

ADINIZ VE SOYADINIZ:

Şekil 4. Soru Formu Örneği (İş Analizi Örneği) (Bingöl, 1997: 58)

ORMO YÜN İPLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
İŞ ANALİZ FORMU

İŞİN ÜNVANI :.....
BÖLÜM :.....
GÖRÜŞÜLEN KİŞİ :.....
YÖNETİCİ :.....

ANALİZ GURUBU :.....
FORMU GELİŞTİRENLER :.....
.....
ANALİZ YAPAN :.....
KONTROL GURUBU :.....
.....

ANALİZ YAPILDIĞI TARİH :.....

Şekil 4. Ormo A.Ş. Analiz formu dış kapak

İŞİN YAPILMASINDA KULLANILAN , ARAÇ-GEREÇ :

İŞİN YAPILIŞ BİÇİMİ (yapılan işler maddeler halinde yazılacak) :

KISACA İŞ ORTAMININ TANIMI :

İŞİN SORUMLULUK DAĞILIMI :

BU İŞ %.....Yönetim sorumluluğu ister
%.....Denetim sorumluluğu ister
%.....İşverence doğrudan yapılır

İŞİN YAPILMASI İÇİN :**YERİNE GETİRİLEN ARIZİ SORUMLULUKLAR :**

.....
.....
.....

İŞİN GEREKTİRDİĞİ BAŞARI SINIRLARI NELERDİR :

.....
.....
.....

İŞİN GEREĞİ EĞİTİM TECRÜBE VE ÖN YETİŞME

EN AZ

EN ÇOK

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

İlkokul tahsili										
Ortaokul tahsili										
Lise tahsili										
Yüksekokul – lise tahsili										
Lisansüstü eğitimi										
1 Yıdan az tecrübe yeterli										
1-3 Yıl tecrübe										
3 Yıdan fazla tecrübe										
1 Aylık önyetiştirme gerekli										
1 Aydan fazla ön yetiştirme										

İŞ İÇİN GEREKLİ OLAN VE BEDENSEL VE ZİHİNSEL ÖZELLİKLER

EN AZ

EN ÇOK

ÖZELLİK VE YETENEKLER

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Ellerini kullanma										
Ayaklarını kullanma										
Bedensel ağırlıklı çalışma										
Hassas duyma										
İyi konuşabilme										
Dokunarak hissetme										
El-göz koordinasyonu										
El-göz-ayak koordinasyonu										
Ağırlık kaldırma										
Oturarak çalışma										
Yürüyerek çalışma										
Ayakta çalışma										
Ağırlık taşıma										
Sözlü talimatı hatırlama										
Yazılı talimatı hatırlama										
Şahıs ve isim hatırlama										
Basit karar verme										
İnsiyatif kullanma										
Okuyup anlama										
Yazılı rapor verme										
Sayısal işlem yapma										
Basit plan yapma										
Yeni yöntemlere uyma										
Sözünü dinletme										
Kendisini saydırma										
İkna etme , fikrini kabul ettirme										
Çevresi ile iyi ilişki kurma										
Kendine güven duyma										
Yeni bilgiler kazanma										
Öğrendiklerini uygulama										
Sürekli aynı işi yapma										
Karmaşık işleri yapma										

1.8.2. Gözlem Yöntemi

Gözlem belirli bir işin gereklerini tamamlamada söz konusu olan görev ve ödevleri tanımlamanın en sık kullanılan bir yöntemidir. Bu yöntem, iş analizcisinin işgörenleri normal bir işgününde işlerini ifa ederlerken gözlemesini ve bu gözlemlerin sistemli olarak kayda geçirilmesini gerektirir. Bu, ya hikaye şeklinde neyin yapıldığı yazılarak ya da bir tür, işaret listesi (checklist) üzerinde yer alan seçeneklerden ilgili olan birisini seçip işaretleyerek yapılabilir. Kuşkusuz bu yaklaşım, incelenen iş ile yakından ilişkili bulunan işler hakkında önbilginin olmasını gerektirir. İş tanımı, o zaman, istenilen herhangi rol gereklerini içerecek biçimde hazırlanır. Ayrıca, aynı işi yapan işgörenlerin tümünün veya en azından çoğunun işgörenin iş esnasında izlenmesi önemlidir. Çünkü, başka bir biçimde yapılırsa, iş tanımına yazılanlar sadece özel bir bireyin oldukça özel ve tek bir davranışıyla ilgili olur.

Bununla birlikte bu yaklaşımın basit oluşu bir dereceye kadar yanlış fikir verebilir. İşletme ortamında çok etkili olabilen belirli sorunlar vardır. Bu sorunlardan birincisi; bu yöntemin kullanımı, bir bireyi çalışma esnasında gözetleme hareketinin bizzat çalışma davranışı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı varsayımını gerektirir. İşgören, gözetlendiği sırada gözetlenmediği normal zamandaki gibi aynı şeyleri aynı biçimde yapmalıdır.

Birçok insan, bu gibi koşullar altında gösterişte bulunma eğilimi gösterir; bir kısım insan da endişeli gözüktür. İşgören, ücret haddinin belirlenmesi amacıyla gözetleniyor olduğunu hissederse, mümkün olduğunca yüksek bir ücret haddini elde etmek için faaliyetlerini bir kalıp içine sokmaya çalışabilir. Bu sakıncalardan işgörenin haberi olmaksızın gözetleneceği bir süreç oluşturmak suretiyle kaçınılabılır. Ancak böyle bir süreç kolaylıkla yürütülemez. Çünkü işgören sonradan gözetlendiğinin farkına varırsa, iş ilişkilerinde bazı sorunlar ortaya çıkar ve işgörenlerin moral düzeyleri düşer.

İş analizinin doğrudan gözlem yöntemine ilişkin ikinci bir güçlüğü; gözlemin esas olarak yapısı gereği zihinsel faaliyetlerde hemen hemen anlamsız olmasıdır.

Gözlemle ilgili son bir sorun; gözlemin iş sürecinin oldukça uzun olması durumlarında pek fazla uygulanabilir olmamasıdır. Yani, belirli bir görevin başlangıcından sonuna kadar geçen zaman önemli bir süreyi aşabilir. Örneğin son derece karmaşık ve hassas bir kalıp yapan nitelikli bir işgören, görevini tamamlayabilmesi için 3 ya da 6 aylık bir sürece sahip olabilir. Bunun yanısıra belirli bir eylemin sadece ara sıra ortaya çıktığı herhangi bir durumda sadece gözleme dayalı bir iş analizine girişmek ekonomik olmayacaktır.

Belirtilen nedenlerden dolayı gözlem tekniği, sadece (1) çalışma daha çok otomatik olarak denetlendiğinde, (2) fiziksel olduğunda ve (3) iş süreci oldukça kısa olduğunda kullanılmalıdır.

1.8.3. Görüşme Yöntemi

Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin niteliğini ve niceliğini anlamının en iyi yolu o işi yapan kişiyle bizzat görüşmek ve bu sırada işi yakından gözlem yoluyla izlemek ve tanımaktır. İşlerin yapıldığı ortamı yaşayarak ve işgörenlerle görüşerek en doğru ve doyurucu bilgiler elde edilir.

(Sabuncuoğlu, 1997: 85)

İşe ait sorumlulukları, görevleri ve ödevleri belirleme yöntemlerinden birisi olan “Gözlem” yöntemine yapılan itirazların birçoğu Görüşme Yöntemini kullanmak suretiyle giderilebilir. Çünkü işgören kendisini ve yaptığı işi, kelimelerle özetleyebilir. Bir birey, kendi zihinsel işlemlerini, bir gözlemciden daha iyi değerleyebilir. Sonuç olarak, fiziksel çabaların yoğun olmadığı görevlerle ilgili sorunlar en aza indirilir. Bu yöntemle, zihinsel ve davranışsal faaliyetlerin her ikisinin birlikte açıklanması mümkündür. Dahası işgören, bilgi derleme işlemine faal bir biçimde katılır.

Bu yöntemden sadece ön planlama ve ön düşünceden sonra yararlanılması gerekir. Görüşmeci, görüşme teknikleri konusunda mükemmel bir biçimde eğitilmelidir. Sorular üzerinde önceden çalışılmalı ve tam olarak hangi bilgilerin sağlanmasının istendiği konusunda açık bir görüşe varılmalıdır.

İş analizcisi, işi analiz edilen işgören ile dostça ilişki kurabilmelidir. O, güven verebilmeli ve işgöreni iş analizi sürecinin yararlılığı konusunda ikna edebilmelidir. Ayrıca analizci, işgörenin kavrayabileceği düzeyin üzerinde bir sözcük kullanmamalıdır. Aksi takdirde yanlış anlamaların, kırgınlıkların ortaya çıkma olasılığı söz konusu olur.

Bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan ikinci bir sorun, görüşme yapılan işgörenin pozisyonunu abartarak açıklamasıdır. Örneğin söz konusu işgören, ücretinin ve statüsünün yükseltileceği umuduyla işini gerçekte olduğundan daha zor ve önemli olarak tanıtmaya girişebilir. Aynı ya da çok benzer görevleri ifa eden diğer bireylerden elde edilecek bilgiler, bu eğilimin doğurduğu sonuçları kısmen düzeltmek amacıyla kullanılabilir. Fakat bazen kapsamlı bir tanımlamayı sağlamak amacıyla birkaç birbirine benzemez görüşme sonucunu biraraya getirmek güçtür. Önemli olan, iş analizcisinin kendisinden bir rol gerekleri kümesini oluşturması beklentisini sürekli aklında bulundurması ve kendi rolü konusunda açık bir anlayışa sahip olmasıdır.

Bireysel görüşme ve bireysel gözlem yöntemlerinin pahalı olmasından dolayı bazı işletmeler, işgörenlerle grup görüşmesi yapmaktadır. Bu görüşmelere genellikle 4 ya da 6 işgören katılır. İş analizcisi, görevlilerle çapraz (cross-section) şeklinde görüşme yapabilir ya da oldukça deneyimli personel arasında bir tartışmayı koordine ederek bir teknik konferans yaklaşımı kullanabilir.

Bu yöntemi uygulayan işletmelerde ilgili uzman analizciler çoğu kez önceden hazırladıkları soru listesinden yararlanarak işgörenlerle karşılıklı konuşur, görüşür ve edindiği bilgileri not alır. Görüşme yüz yüze yapıldığı için iletişim sorunları doğmaz, anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılır. Bu yöntemin bir diğer üstünlüğü ise, iş analizini yapan kişinin iş ortamına girmesi, o havayı yaşaması ve işin nasıl yapıldığını gözlem yoluyla izlemesidir. Böylelikle bilgilerin daha sağlıklı olması sağlanır, ayrıca çalışma koşulları da yerinde saptanır.

Bu yöntemin sakıncalı yönleri de vardır. Özellikle görüşmenin etkisinde kalınarak işin niteliğinden çok iş görenin kişiliğine dönük duygusal analiz yapılır. Öte yandan görüşme yöntemi uygulanırken iş görenlere bir takım sorular yöneltileceğinden işin aksaması ve üretimin yavaşlaması söz konusu olabilir. Başka deyişle ortaya sonucu ekonomik sorunlar yaratan zaman kaybı çıkacaktır. Bu nedenle görüşmecinin analizi yaparken ön yargılardan uzak, dikkatli, objektif bir çalışma yapması gerekir. Özellikle kişileri değil, işleri analiz ettiğini unutmamalıdır. Başarılı ve deneyimli bir analizci, işgörenlere analiz çalışmasının amacını anlatır, onlara güven verir, iyi ilişkiler kurarak ve çok açık bir dil kullanarak onlardan doğru ve eksiksiz bilgi elde eder.

1.8.4. Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi

Bir iş hakkında bilgi elde etmenin başka bir yolu onun hakkında halihazırda bilinen şeyleri ortaya çıkarmaktır. Bu, çeşitli çalışmaların tekrarını önler ve son çalışma için değerli bir temel sağlayabilir. Söylece önceden geliştirilmiş iş tanımları işletmeler için yararlı olabilmektedir. Bununla birlikte böyle bir bilgiyi ya da diğer firmalardan hazır olarak elde edilebilen herhangi bir iş tanımını kullanmadan önce, bunların geliştirilmesine yol açan analiz süreçlerini incelemek gerekir. Kötü bir biçimde hazırlanmış iş tanımı, yarardan çok zarara yol açabilir. Bunun yanısıra, zaman boyutu içinde işin özelliklerinde ve öğelerinde meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurulmalıdır. İş ünvanlarının aynı kalmış olmasına karşın, geçmişte hazırlanan birçok iş tanımının modası geçmiş olabilir.

1.8.5. İş Araçlarının İncelenmesi

Bazı durumlarda işin ifası sırasında kullanılan malzemeleri incelemek suretiyle belirli bir işin görevlerine ilişkin önemli bilgiler toparlamak mümkün olabilir. Örneğin, bir halıcının kullandığı aletler, bir sekreterin kullandığı daktilo ya da bir muhasebecinin kullandığı bilgisayar. Kuşkusuz bu yöntemin sağladığı yarar oldukça sınırlıdır, fakat belli durumlarda tamamlayıcı değere sahip olabilir.

1.8.6. İşleri Bizzat İfa Etme

Bir şeyi öğrenmenin en iyi yolu onu bizzat yapmaktır. Bu varsayım, psikoloji alanında yapılan laboratuvar araştırmalarından önemli destek bulmuştur. Bu nedenle bir iş analizcisinin iş hakkında bilgi elde etmesinin en iyi yollarından birisi, o işin görevlerinin bizzat analizi tarafından yerine getirilmesidir.

1.8.7. Bileşik Yöntem

Bu yöntemde öncelikle iş görenlere soru formları doldurtturulur, daha sonra bunlardan elde edilen bilgilerin sağlık derecesini ölçmek amacıyla görüşme ve gözlem yöntemi uygulanır. Böylelikle iki yöntemin üstünlüklerinden yararlanılmakta, fakat zaman ve ekonomik kayıp daha geniş boyutlu olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, iki yöntemin birlikte uygulanması iş görenler üzerinde güvensizlik duygusu yaratacağından tepkilere yol açabilir.(Sabuncuoğlu, 1997: 85)

1.9. İŞ TANIMLARI

İş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgelere iş tanımları denir. (Kaynak, 1998: 60)

İş analizleri ile işe ilişkin bilgiler toplandıktan sonra bunların daha kısa ve özet tanımlar haline dönüştürülmesi gerekmektedir. İş tanımları da iş analizleri gibi, çok sayıdaki işletme uygulamalarında kullanılır. Hatta iş tanımlarının kullanılma alanı daha geniştir. İş tanımlarında doğruluk esas alınmakla birlikte diğer çok önemli bir nokta açık ve anlaşılır olmasıdır. Çünkü iş analizleri ayrıntılı ve uzun yazımlara açıktır. İş tanımı ise daha özlü anlatım gerektirir. Bu anlatım sırasında tam gerçeği açıklayacak bir dil kullanılması gerekmektedir. (Ataay, 1990:148)

İşe ilişkin verilerin toplandığı ve incelendiği bir süreç olan iş analizinde, sağlanan bu veriler daha sonra düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri halinde dönüştürülür. (Kaynak, 1998: 60)

İş tanımları iş analizi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz parçasıdır. İşletmede ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya toparlanan veriler, düzenli bir biçimde biraraya getirilir ve belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilir.

Yapılan bu işlem, iş tanımı olup ortaya konmak istenen gerçek amaç ise, iş özelliklerini belirtmektir. Kullanım alanlarına göre içeriği değişmekle birlikte, iş tanımları, iş analizi süreciyle elde edilen verilerin başka bir deyişle, işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve ödevler ile işlerin birbiriyle ilişkilerinin ve çalışma koşullarının kaydedildiği formlardır. Buna göre iş analizi yapıldıktan sonra elde edilen iş verileri değerlemeye alınır. Sonuçta işin ne olduğu, özel ödev ve sorumlulukların niteliği, görev ve ödevlerin nasıl ifa edildiği, hangi genel koşulların ve durumsal etmenlerin söz konusu olduğu ve hatta işin yeri gibi nesnel veriler, iş tanımları biçiminde yazılı duruma getirilmiş olur.

1.9.1. İş Tanımlarının Kullanım Alanları

Birkaç personel fonksiyonu açısından işin ayrıntılı bir açıklaması zorunludur. Bunların en önemlileri:

- a) Personel Seçimi
- b) Atama ve Terfi
- c) Performans Değerlemesi
- d) Başarı Standartlarını Oluşturma
- e) İş Değerlemesi
- f) Eğitim ve Geliştirme

Aynı zamanda iş tanımında bir işin ayrıntılı bir biçimde tanımına yer verilir. Bu kısımda işin başlıca görev ve ödevleri, iş sürecinin aşamaları belirtilir. Ayrıca o işin gerektirdiği sorumluluklar, işin diğer işlerle ilişkileri, örgüt şemasındaki yeri, sağlanan ve kabul edilen gözetim ifade edilir.

Diğer yandan işin yapım ve akışı içinde ne tür makina, araç ve malzeme kullanıldığı sürekli veya geçici olarak belirtilir. Ayrıca işin ifa edildiği sosyal çevre ile ilgili bilgiler ve çalışma şartları da iş tanımının içinde yer alır.

Sonuç olarak; iş analizi işlerle ilgili bilgileri toparlayan bir sistem; iş tanımı ise toplanan bilgileri sistemli ve bilinçli olarak sunan bir tekniktir.

Bunların dışında İş Tanımlarının "geçerliğinden" de söz etmek gerekir. Bir iş tanımının iş içeriğini tam olarak yansıtmaya derecesine göre geçerliği söz konusudur istihdam ve değerlendirme uygulamalarında iş tanımlarının etkisi göz önünde bulundurulduğunda iş tanımının geçerliğinin önemi ortaya çıkar. Bu iki işlevin çeşitli işlerin ayrıntılarından doğrudan bilgi sahibi olmayan insanlar tarafından ve iş şartlarından uzakta yerine getirilmesi olasıdır.

İş tanımı eksik ve aldatıcı olursa, iş gerekleri de eksik olarak saptanacak ve uygun niteliklere sahip olmayan adaylar işe alınır ya da işler örgüt amaçlarına katkılarına göre sıralanmayabilir. Eksik ve hatalı iş tanımları, aynı zamanda, eğitimin etkenliğini azaltabilir ve gerçekçi olmayan başarı ölçütlerinin geliştirilmesiyle sonuçlanabilir. Bu sorunlar, dönemsel sistemli bilgi elde etmenin ve tanımların dikkatle hazırlanmasının önemini göstermektedir. (Bingöl, 1997: 61)

1.9.2. İş Tanımlarının İçerdiği Bilgiler

İş tanımının uygulanmasında bütün işlemler ya da işler için geçerli bir model sunmak olanaksızdır. Bununla birlikte uygulamaların ortak niteliği araştırıldığında genellikle iş tanımlarının beş temel bölümden oluştuğu izlenebilir. Bu bölümler ; İşin kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirtilmesi, yapılan işin akışı ve işi belirleyici faktörlerin tanımından oluşur. (Sabuncuoğlu, 1997 : 88)

1. Bölüm : İşin adı, ünvanı, varsa kod numarası, ait olduğu bölüm ve işin özeti bu bölümde ele alınır. Bu bölüme kısa bir özet ilave edilmesinin nedeni, bazen işin adı ve ünvanının işin tanıtılmasında yeterli olmamasıdır. Özet bilgiler içinde işin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açıklanır.(Aşkun, 1978 :120)

2.Bölüm: Bu bölümde işin içerdiği görevlere yer verilir. İş tanımının yazılması en güç bölümdür. Hangi görevlerin nasıl yapıldığının çok ayrıntısına girilmeden anlatıldığı bu bölümde, görevlerin yapılış amaçları da kısaca belirtilmelidir. Görevler yapılış sırasına ya da kronolojik esasa göre (günlük, haftalık, aylık) ele alınmalı ve ayrıca söz konusu görevin işin bütünü içinde ne süre gerektirdiği de tahmin edilmelidir.

İşlerin yapılışına ilişkin bu bölümde, belirli bir dil kullanılır. Bu dil genellikle üçüncü tekil şahıs olup, geniş zamanlıdır. Bu üslubun amacı ifadeye açıklık ve kesinlik kazandıracak iletişimi kolaylaştırmaktır.

3. Bölüm : Bu bölümde işin yapımı sırasında ne tür makina araç ve malzeme kullanıldığı belirlenir.

4. Bölüm : Bu bölüm de işin yatay ve dikey olarak işlerle olan ilişkisi belirlenir. Dikey ilişkiler gerektiğinde terfilerle ilgili kararlara yardımcı olacaktır. Yatay ilişkilerle de iş akışı ve işin prosedürleri belirlenecektir.

5. Bölüm : Bu bölüm de ise işin yapımı için gerekli eğitim ve deneyim düzeyi, sorumluluk derecesi, çaba ve ustalık gereği, çalışma koşulları gibi nitelikler ayrı ayrı açıklanır. Ancak iş tanımlarında bu açıklamalara çok geniş yer verecek işlerin en ince ayrıntısına inmek ve uzun tanımlara gitmek gereksizdir.

Yöneticilerin iş tanımları ise diğer bazı farklı özellikler içerir. Yöneticilerin görevlerini kesin sınırları ile tanımlamak güç olduğundan, amaçlar ve durumsal faktörler bu tür iş tanımlarında önem kazanır. Bazı iş tanımlarında söz konusu amaçlar fiziksel kaynaklar, sorumlu olunan süreç, program ve sistemler, beşeri kaynaklar gibi boşluklar altında diğer ikincil amaçlara ayrılarak tanımlanmaya çalışılır.(Roff ,1976: 17)

1.9.3. İş Tanımlarının Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Hususlar

- Kişilerin sorumlulukları açık seçik ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmelidir. Sorumluluklarının iyi ifade edilmesi hem performansı geliştirir, hem de iş tatminini artırır.
- İşler arasındaki ilişkiler açıkça belirlenmelidir. İşletmelerde bir işin gerçekleştirilebilmesi için bu işin yatay, dikey ve diagonal olarak diğer bazı işlerle etkileşim ve bağımlılığı söz konusudur. Bu tür ilişkiler ne denli belirgin olarak ortaya konursa, sistemin amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesi de, o denli kolaylaşacaktır.
- İnsan kaynakları departmanının özellikle yapısı ve diğer özellikleri değişen işlere ait tanımları sık sık gözden geçirmesi gerekir. Çünkü bir iş tanımında yapılan değişiklik, diğer bazı tanımların da değiştirilmesini gerektirecektir.
- İş analizlerinden iş tanımlarına aktarılacak bilgilerde ne kadar ayrıntıya inileceği önceden belirlenmelidir. İş tanımlarını düzenleyenler belirli bir süre sonra giderek deneyim kazanırlar.
- Cümlelerde geniş zaman ve 3. tekil şahıs kullanılır. Her cümle ... er; ... ar; ... ir ya da ... mek, mak gibi eklerle bitirilir.
- İş tanımlarında cümlelerde karışıklığa neden olan ve konular arasındaki bağı koparan engellerden birisi, o işte kullanılan araç, gereç, form vb. yardımcı unsurların açıklanması için cümle aralarına konan notlardır. Halbuki günümüzde tüm kuruluşlarda bu tür yardımcı unsurlar bir kod sistemi içinde düzenlenmektedir. İş tanımlarında bu kod sisteminin kullanılması yararlı olacaktır.
- İşe ilişkin bilgiler sistematik biçimde yazılmalıdır. İşin bazı kısımları gereksiz her işte varolan rutin bölümler olarak düşünülebilir. Gerçekte böyle bir yaklaşım, iş tanımlarındaki bütünlüğü bozabilir. Bu durum özellikle bir çok görevden oluşan işlerin açıklanması sırasında ortaya çıkmaktadır.

- Çalışma zamanının görevlere dağılımı o görevin önemini yansıtmaktadır. Bir iş tanımında çok seyrek yapılan bir işin ilk sırada yazılması tamamen yanıltıcı sonuç vermektedir. Bu nedenle, iş tanımında zaman ve işlem sıklığı belirtilmelidir.
- Bazı görevler yapılış zorluğu yanında seyrek yapılmış olsa bile işgörende farklı ve üst düzey nitelik gerektirir. Bu görevler açıkça belirtilmelidir. Bazı görevlerdeki işgörenler, grubun üyesi olarak çok değişik işler yapabilirler. Bu görevler de ayrıca belirtilmelidir.
- İş tanımlarının: düzenlendikten sonra ilgili gözetimci ve insan kaynakları departmanı tarafından kontrol edilmesinde yarar vardır. Gözetimcinin iş tanımını kontrolü, bir açıdan işgören ile gözetimcinin söz konusu işin amacına ilişkin ortak bir fikirde birleşmelerini sağlayacaktır.

Tanımların uygulanması için bu tür teknik ve işlemsel kontrollerin olması gerekmektedir. İş tanımlarının kontrolü sırasında bazı hatalar yapılmaktadır. Bazan tanımın iş analizinden alındığı unutulmuş, kontrolü yapan yöneticiler, kendi standartlarını, beklentilerini ve amaçlarına uygun bazı düzeltmeler yapma eğilimini taşımaktadırlar. Bu tür bir düzeltme bir kontrol işlemi olmayıp, iş tanımının temel özelliklerini değiştirir niteliktedir. Eğer işin olması gereken biçimine göre tanım yapılacaksa; iş analizlerinin de buna uygun biçimde düzenlenmiş olması gerekir. Bu kez kontrolde kullanılacak standart, iş analizleri olacaktır. (Ataay, 1990: 148)

1.10. İŞ ŞARTNAMESİ (İŞ GEREKLERİ)

Örgüt içerisinde belirli bir işi yapacak olan kişide bulunması gereken iş becerisi, eğitim, tecrübe gibi beşeri nitelikleri belirten ve iş analizlerinin yapılması sonrasında hazırlanan yazılı belgelere iş şartnamesi denir. (Bingöl, 1997: 61)

Çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda işler bütün olarak değerlendirilmek yerine faktörel parçalara bölünerek işin temel ve alt gerekleri incelenir ve bunlara bağlı olarak objektif değerlendirmelere gidilir. (Sabuncuoğlu, 1997: 91) İş gerekleri herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özellikleri içerir. İş gerekleri, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerle ve genellikle de iş tanımlarının hazırlanmasından sonra, iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumlulukları temel alarak hazırlanır. (Kaynak, 1998: 63)

İş tanımı ile iş gerekleri birbirini bütünleyen bir sistemin parçalarıdır. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. İş gereklerinde ise, tanımlanan işi ya da görevi üstlenecek normal kişilerde aranması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı biçimde saptanır. İş gereklerinin önemi, işler değerlendirirken başvurulacak iş faktörlerine verilmesi öngörülen değerler için dayanak ve kanıt oluşturmasıdır.

İş gereklerinin içerdiği bilgiler eğitim, tecrübe, yaş, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yeterlilikler vb.dir. Bazen bu özelliklerin gereğinden fazla abartıldığı gözlenir. Örneğin Meslek Lisesi Mezunu bir kişi tarafından kolaylıkla yapılabilecek bir bakım işi için Yüksek Okul Mezunu istenir. Bazen de titizlikle hazırlanmamış iş gerekleri uygun bir eğitime sahip olmayan elemanların işe alınmasına yol açabilir. İş niteliklerinde belirtilen deneyim ve becerilerin gerçekçi bir değerlendirmeyle saptanmış olması çok önemlidir. Bir organizasyon, iyi bir performans için gerekli olduğunu kanıtlayamadığı diplomaları elemanlardan talep edemez.(Palmer, 1993 :52)

İşin nitelikleri önce temel faktörlere, (maharet, sorumluluk, yükleme ve çalışma koşulları gibi) daha sonra alt faktörlere ayrılır. Bu arada faktör kavramı işin gerekleri

ile eş anlamda kullanılmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında, iş tanımı işin genel bir çerçevesini geniş kapsamlı ele alır, işin gerekleri ise sadece işin belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı olarak inceler.

Her işin niteliğini belirleyen bilgiler analizi sırasında uygulanan yöntemlerle elde edilir ve bu bilgiler iş gerekleri formunda ayrıntılı olarak işlenir. İş tanımı ile iş gerekleri çoğu kez aynı kağıt üzerinde gösterilir ya da aynı kayıt sistemi içinde toplanır. İş gerekleri için standart bir form hazırlamak ve bunu tüm işler için kullanmak oldukça zordur. Her işletme kendi yapısına ve geleneklerine uygun düşen formlar hazırlar ve uygular.

İş gerekleri ve iş tanımı sadece işgücü planlamasında değil, aynı zamanda daha sonraki personel tedariki ve değerlendirilmesi aşamalarında da kullanılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda örnek bir iş gerekleri formu verilmiştir :

İşin Adı	:	Tarih	:
Bağlı Olduğu Bölüm	:	İş Kodu	:

1. YETENEK (MAHARET) GEREKLERİ

- A) Bilgi
 - Eğitim
 - Tecrübe
 - Mesleki düşünme ve karar verme yeteneği
- B) Beceri
 - El yeteneği
 - Çeviklik
 - İş akışına uyum sağlama

2. ÇABA (YÜKLEME) GEREKLERİ

- A) Zihinsel Yüklenme
 - Akıl ve sinirsel yüklenme (Dikkat)
 - Düşünce
- B) Bedensel Yüklenme
 - Kuvvet Harcama
 - Oturarak, yükleyerek, ayakta çalışma koşulları

1. SORUMLULUK

- A) Kendi işinden Sorumluluk
 - Araç gereç
 - Yapılan iş
- B) Başkalarının İşinden Sorumluluk
 - İşçi çalıştırabilme
 - Sevk ve idare
- C) Başkalarının Emniyetinden Sorumluluk
 - Sağlık ve hayatın korunması

4. ÇEVRE KOŞULLARI

- A) Kirlilik (Pislik)
- B) Toz
- C) Yağ
- D) Isı
- E) Islaklık (Su, asit gibi)
- F) Gazlar ve Buharlar
- G) Gürültü
- H) Sarsıntı
- I) Kamaşma veya az ışık
- J) Üşütme tehlikesi
- K) Engelleyici korunma giysisi
- L) Kaza tehlikesi

Şekil 6. İş Gereklere Formu

Formda adı geçen faktörleri kısaca şöyle tanımlayabiliriz:

Maharet: Maharet faktöründe bir işte çalışan kişiden beklenen bilgi ve beceri derecesi değerlendirilir. Değerlendirmede yalnızca maharetin yani bilgi ve becerinin durumu göz önünde bulundurulmak zorunluluğu vardır. Maharetin ne kadar sık ve ne kadar uzun bir zamanda kullanıldığı hesaba katılmaz.

Yüklenme: Bu faktörün değerlendirilmesinde esas işin yapımında geçen süre içerisindeki yüklenmenin hafif mi olduğu yoksa ağır mı olduğu ve bu yüklenmenin belirli bir süre içerisinde mi yoksa çeşitli zamanlarda çeşitli şekillerde mi ortaya çıktığıdır.

Sorumluluk: Sorumluluk, akıl, dikkat ve gösterilen özen sonucu yapılan işlerde, istenen re sen iş görme kabiliyetinin derecesine, meydana gelmesi muhtemel zararların ortaya çıkma ihtimallerinin büyüklüğüne ve başkalarının yaptığı işlerden sorumluluğun derecesine bağlıdır.

Çevre koşulları: İşyeri, çalışma koşullarını rahatsız edici, ağırlaştırıcı veya tehlikeye maruz bırakıcı bir çevrenin etkisi altında ise, genelde çevre koşulları diye adlandıracağımız faktörde bu koşullar ayrı ayrı değerlendirilir.

1.11. İŞ ANALİZİ PROGRAMLARININ YÜRÜTÜLMESİNDE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

İş analizi sürecinin yürütülmesinde ve iş tanımlarının hazırlanmasında genellikle İnsan Kaynakları bölümleri rol oynamaktadır. Ancak iş tanımı, işe eleman alımında ve ücretlendirmede kullanılacaksa, hem İnsan Kaynakları departmanının hem de ilgili bölümün tanımın içeriği üzerinde anlaşmış olması zorunludur. (Bingöl, 1997: 66)

İnsan Kaynakları Departmanı iş tanımları ile iş şartnamelerinin hazırlanması işlemini koordine eder ve arzu edilen nitelikler üzerinde anlaşma sağlar. Yöneticinin iş hakkındaki bilgisinden dolayı insan kaynakları yöneticisi, onun aranacak niteliklere ilişkin önerilerine büyük ağırlık verecek, şartnamelerin gerçeğe uygun olması üzerinde duracak ve örgütsel amaçlara katkıda bulunacak biçimde tasarlanmasına dikkat edecektir.

Analizin sonunda iş tanım ve gerekleri nihai halini almadan önce, bir kez de işi yapan kişiye gösterilip, onun da görüşleri alınmalıdır. Günümüzde çalışma yaşamındaki sürekli değişimden, işler de içerik ve çalışanlardan gerektirdikleri özellikler açısından etkilenmektedir. Böylece işlerin yapılışında kullanılan araç, gereç, teçhizat ve malzeme değişebileceği gibi, uygulanacak yeni yöntem ve prosedürlere ayak uydurmak için işletmenin insan kaynaklarında yeni bilgi, beceri ve davranışlara gerek duyulacaktır. Bu koşullarda iş tanım ve gereklerinin de sık sık gözden geçirilip, yeniden düzenlenmeleri gerekli olmaktadır. Bu tür değişiklikler bazen işi değişikliğe uğrayan kişi ya da bu kişinin üstü tarafından insan kaynakları departmanına bildirilebilir. Diğer bir yol da, insan kaynakları görevlileri belirli aralıklarla işletmedeki bütün iş tanım ve gereklerini gözden geçirip, gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilir. (Kaynak ,1998: 64)

1.12. İŞ ANALİZLERİNİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİĞİ

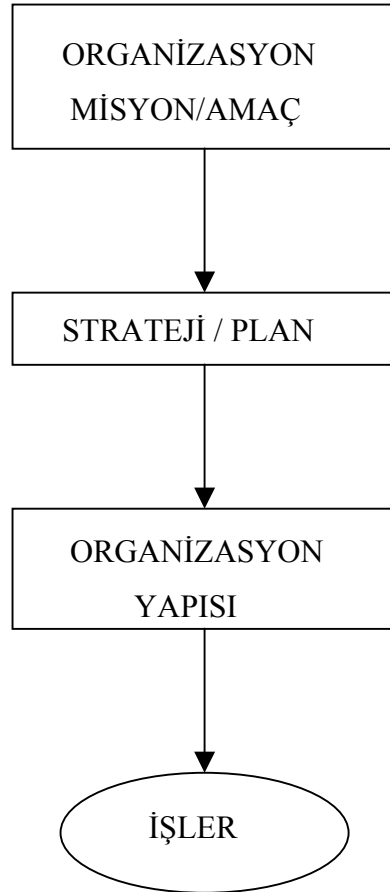
Geleneksel olarak sayısal veriler olmadığından, iş analizlerinin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek oldukça zordur. Ancak belirli hususları dikkate alarak yürütölen iş analizi çalışmalarının sonuçları daha geçerli ve güvenilir olacaktır. Örneğın, özellikle geçerlilik ve güvenilirliğinden kuşku duyulan işleri birden fazla analistin birbirlerinden bağımsız olarak incelemeleri ve sonuçları daha sonra karşılaştırmaları bu konuda yararlı olacaktır. Ya da, iş analizi verileri ile düzenlenen iş tanım ve gerekleri kesin hale dönüştürölmeden, işğören ve ilk üstünün onayının ya da görüşlerinin alınması geçerlilik ve güvenilirliği önemli ölçüde artıracaktır.

Ayrıca iş analizleri periyodik olarak gözden geçirilip, işlerde meydana gelen değışiklikler dikkate alınarak, bu hususlar iş tanım ve gereklerine de yansıtılmalıdır. İşler hakkındaki eskimiş bilgiler de iş analizlerinin geçerlilik ve güvenilirliğini doğal olarak etkileyecektir.(Wayne, 1987 : 191)

2. ORMO UYGULAMASI

2.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Her organizasyonun bir amacı, bir varoluő nedeni vardır. Bu amaç kesin olarak tanımlanmamıő genel bir fikir de olabilir, ancak yine de mevcuttur. Organizasyon amacına ulaşabilmek için bir strateji benimser. Bu strateji organizasyonun bugünkü yapısı yanı sıra, gelecekteki evrimini de biçimlendirir. Organizasyon yapısı da yürütülmesi gereken işleri belirler.



Yukarda özetlemeye çalışılan bu ilişki, iş analizine yaklaşımımızın başlangıç noktasını oluşturdu. İşler, organizasyonun amacına ulaşmasına yardımcı olmak için vardır. Kişiler bu işleri yaparak organizasyonel hedeflere ulaşmayı amaçlarlar. İşler, organizasyon yapısının temel taşlarıdır. Sonuçta tüm işlerin ortak hedefi, organizasyonu hedeflerine ulaştırmaktır. İşler, çalışan konumundaki bireyle işveren konumundaki organizasyon arasındaki bağıdır.

Ormo Yün İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de şirket yönetiminin belirlediği ana hedeflere ulaşabilmesinde çok önemli görülen iş analizlerinin yapılması 1998 yılında ISO 9001 belgelendirme çalışmaları ile birlikte başlamıştır. İş analizi yapmanın oldukça güç ve zaman alıcı bir iş olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle analiz sürecini başlatmadan önce çok kapsamlı bir planlama yapılmıştır. Bu planda ; “İş analiziyle ne elde edilmek istendiği, nelerin yapılacağı, ne tür bilgilerin nasıl ve hangi formlarla toplanacağı, analist olarak kimlerin görev alacağı ve nasıl eğitilecekleri belirtilmiştir.

Uygulama aşamasında genel oranda “görüşme” metodu uygulanırken kısmi oranda gözlem metodundan da yararlanılmıştır. Gözlem sırasında aynı işi yapan işgörenlerin tümü veya birçoğu iş esnasında izlenerek hikayemsi bir anlatımla kağıda dökülmüştür. Bu yöntem uygulanırken birçok işgörenin, gözetlendiği sırada gözetlenmediği normal zamandaki gibi aynı şeyleri aynı biçimde yapmadığı tespit edilmiştir. Birçok işgören gözetim esnasında gösterişte bulunma eğilimi göstermiştir. Özellikle zihinsel faaliyetlerin gözlem metodu ile saptanamayacağı tespit edilmiştir.

Bir işgörenin kendi zihinsel işlemlerini bir gözlemciden daha iyi değerleyebileceği varsayımı ile görüşme yöntemi kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemle, zihinsel ve davranışsal faaliyetlerin her ikisinin birlikte açıklanması mümkün olmuş işgörenler, bilgi derleme işlemine faal bir biçimde katılmışlardır.

Görüşme yöntemi uygulanırken de tıpkı gözlem yönteminde olduğu gibi çeşitli sorunlarla karşılaşmıştır. Bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan birinci sorun, görüşme yapılan kişilerin ücretinin ve mevkisinin yükseltileceği umuduyla veya acaba iş güvencem artarmı düşüncesiyle işini gerçekte olduğundan daha zor ve önemli olarak tanıtmaya çalışmışlardır.

Analist seçiminde; personel ile analizcilerin birbirlerini tanımaları nedeniyle işbirliği olacağı ve analistlerin işletme faaliyetlerini yakından tanımaları nedeniyle iç kaynaklardan yararlanılmıştır. İş analizcilerinin , işi analiz edilen işgörenlerle dostça ilişki kurabilecek personelden seçilmişlerdir. Analistler işgörenin kavrayabileceği düzeyin üzerinde bir sözcük kullanmamaları konusunda uyarılmışlardır.

İş analizi yapacak kişilerin seçiminden sonra, analizcilerin eğitimi yapılarak ;

- İş analizi sürecinin nasıl işleyeceği,
- Analizlerin nasıl yürütüleceği,
- Neyi, nasıl yapacakları ve kullanacakları,
- Formların neleri içerdiği ve nasıl kullanılacağı,
- Görüşmelerin nasıl yapılacağı ve karşılaşılabilecek muhtemel problemler

hakkında bilgilendirilmişlerdir.

Analiz aşaması öncelikle işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla iş görenlere soru formlarının dağıtılmasıyla başlamıştır. Bazı durumlarda bu soru formları kullanılarak çalışanlarla karşılıklı konuşup, görüşülmüş ve edinilen bilgiler kaydedilmiştir.

Analiz öncesinde aşağıdaki “**İş Analiz Süreci**” hazırlanarak tüm analistlere eğitimle birlikte dağıtılmıştır.

İŞ ANALİZ SÜRECİ

1. Görüşme Öncesi

- Randevu
- Organizasyon Şeması
- İş Hakkında Genel Bilgi (Eski analiz)

2. Görüşme

- Görüşmenin amacının açıklanması
- Görüşme sonunda iş tanımının onay sürecinin anlatılması
- Pozisyonun organizasyon içindeki yeri
- İşin organizasyonel ilişkileri
- Ana sorumluluklar
- İşin amacının belirlenmesi
- Bilgi-Beceri tespiti
- Teşekkür

3. Görüşme Sonrası

- Taslak iş tanımının yazılması
- İş sahibi onayının alınması
- Bir üst onayının alınması

Analistlerin Dikkatine

- Her aşamadaki faaliyetleri tanımlayınız ve kişiden onay alarak bir sonraki faaliyete geçiniz.
- Kişileri değil, işleri analiz ediniz.
- Olması gereken şekli değil, olduğu şekli yansıtmaya çalışınız.
- İşin amacını tespit etmeden önce sorumluluk alanlarını tespit ediniz.
- Kişiyi yönlendirici olun, dinleyin ve tanımlayın. Kişiye anlatma imkanı verin.

Şekil 7. Ormo A.Ş İş Analizi Süreci

2.2. ORMO A.Ş. HAKKINDA KISA BİLGİ

Ormo Yün İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin inşaatına 1976 yılında başlanmış ve 1977 yılında üretime geçilmiştir.

İşyerinde el örgü ipliği üretimi yapılmaktadır. Mamüllerin % 50'si beş kıtada hemen hemen tüm dünya ülkelerine ihraç edilmekte diğer kısmı ise NAKO markası ile yurt içi pazarına sunulmaktadır.

Şirket genel merkezi İstanbul'da olup Pazarlama, Satınalma ve Mali İşler departmanları şirket merkezinden diğer departmanlar ise Bursa-Orhangazi'de kurulu bulunan fabrikadan yönetilmektedir. Ormo A.Ş yıllık 5.500 Ton üretim kapasitesine sahiptir.

Ormo A.Ş.'nin bulunduğu bölgede aynı topluluğa ait Yün Yıkama ve Tarama işi yapan Ortops A.Ş ve Makina İpliği üretimi yapan Oran Tekstil A.Ş. 'de yer almaktadır. Tüm grupta çalışan sayısı 850 kişidir.

Grup şirketlerinin İnsan Kaynakları, Mali İşler, Kalite Güvence, Bakım ve Bilgi İşlem Müdürlükleri ortak, Üretim ve Üretim Planlama Müdürlükleri ise her şirket için ayrı görev yapmaktadırlar. ORMO 1998 yılında BVQI Breau Veritas Quality International firmasından ISO 9001 Belgesi almıştır. Çevre ile uyumlu çalışmaya büyük önem veren fabrikada hem biyolojik hem de kimyasal arıtma tesisi bulunmaktadır.

2.3. ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Yapılan çalışmalar neticesinde firmadaki tüm pozisyonlar tanımlanmış, gereksiz görülen kadrolar elimine edilmiş, yeni kadrolar oluşturulmuştur. Elde edilen en önemli sonuç iş analizleri neticesinde tüm çalışanların görev tanımlarının hazırlanmasıdır. Bu tanımlardan hareketle eleman ihtiyacı nitelik ve nicelik olarak tespit edilebilmekte, performans değerlendirmesi, eğitim ihtiyacı ve planı yapılabilmekte, ücret yönetim sistemi oluşturulabilmektedir.

Ormo A.Ş. 'de çalışma başlangıcı öncesini gösteren organizasyon şeması ile çalışma bitimi sonrası ulaşılan organizasyon yapısı aşağıdadır. Ayrıca mevcut organizasyon yapısında iş analizleri sonucu oluşturulan görev tanımları her departmandan ve çeşitli seviyelerden örneklerle gösterilmiştir.

Teknolojideki sürekli gelişim, işlerin bir çoğunun bilgisayar yardımıyla yapılıyor olması, yeni kabul gören standartlar, değişen çalışma yasaları ve kanunlar işleri yeniden dizayn ederek görev tanımlarını tekrar tekrar gözden geçirmemizi zorunlu kılmaktadır. Organizasyonun büyümesi yeni yatırımların devreye alınması da bu durumu etkilemektedir.

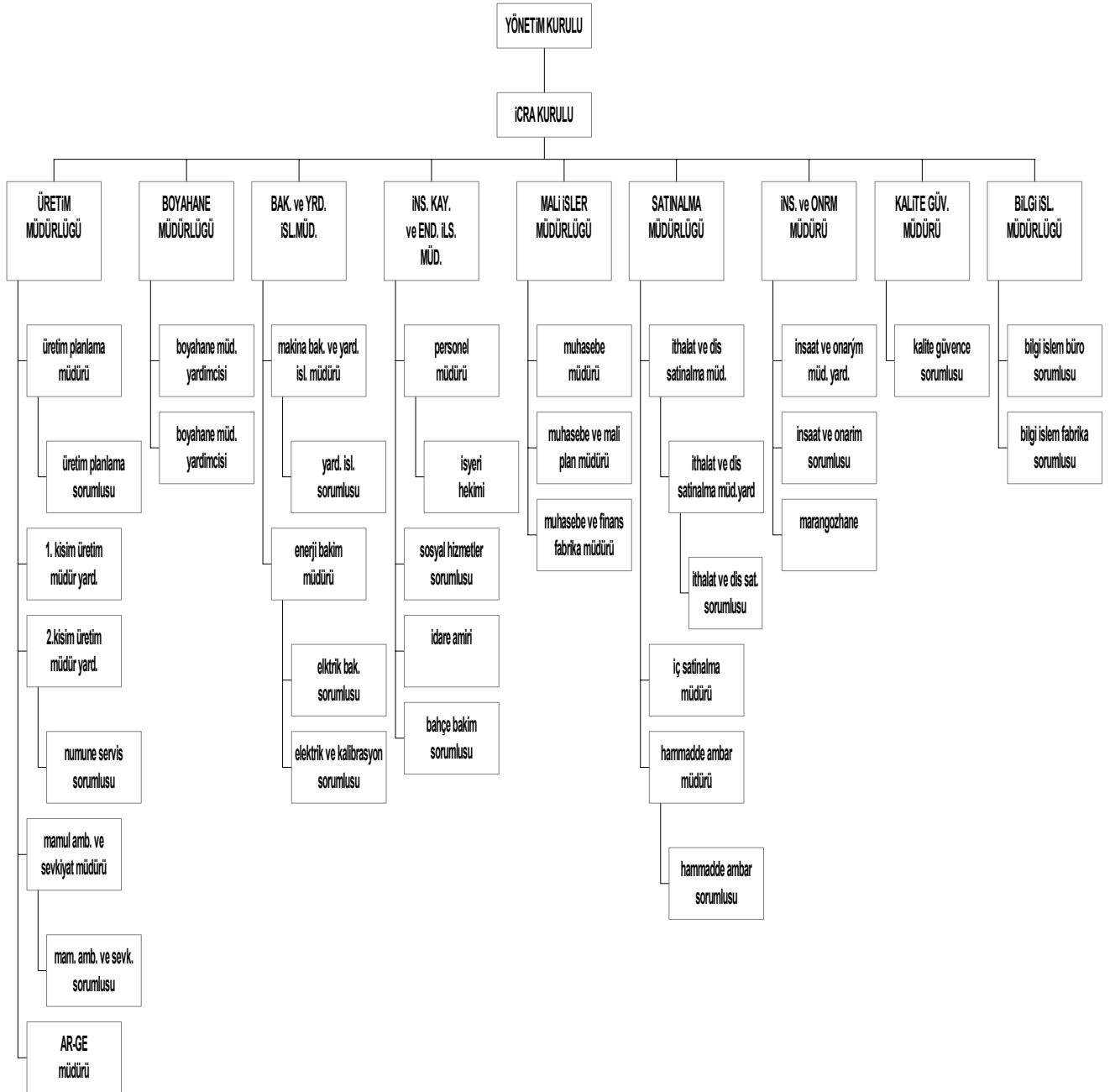
Uygulama aşamasında iş analizleri yapılarak katma değer yaratmayan birçok iş eliminasyona uğrarken işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda işlerin yeniden tasarlanması ile birçok yeni pozisyon ortaya çıkmıştır. Bu da işlerin yeniden tasarlanmasında ve organizasyonun yalınlaşmasında iş analizlerinin nedenli önemli olduğunu ortaya koymuştur.

ORMO A.Ş. 'de İş analizleri neticesinde ;

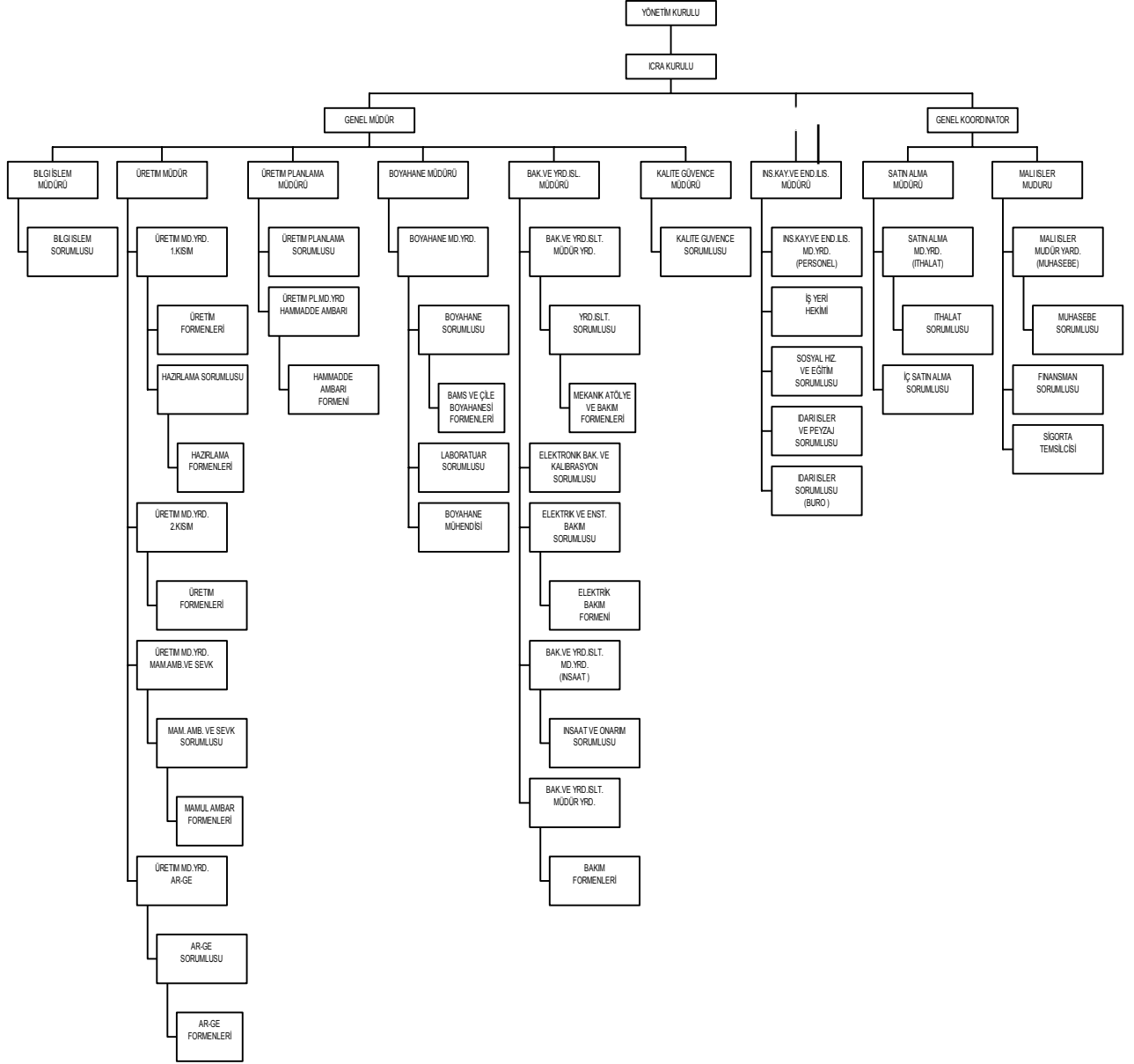
- Tüm bu çalışmaların öncesinde mevcut durum tespiti yapılmış daha sonra iyileştirilecek alanlar tespit edilmiştir. Organizasyon karmaşık halden mümkün olduğu kadar daha yalın hale getirilmiş kademe sayısı azaltılmıştır.
- İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından Norm Kadro çalışması yapılarak kadro tahsisleri tamamlanmış daha sonrada şirket içindeki tüm pozisyonların görev tanımları hazırlanmıştır.
- İş analizlerinin neticesinde bir çok görev elimine edilmiş, bir çok görev ve pozisyonda mevcut organizasyona ilave edilmiştir.
- Ormo A.Ş. 'de iş analizleri işletmede özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmalarına temel teşkil etmesi amacıyla ve ihtiyaç duyduğu bir çok konuda kullanılmak ve değişik amaçları gerçekleştirmek üzere yapılmıştır. Çalışma sonrasında insan kaynakları programlarının çoğu için önemli bir veri kaynağı oluşturulmuştur.
- İşletmede iş analizi süreciyle şirket hedef ve amaçlarına katkıda bulunulmuştur. İş analizi sonucu elde edilen veriler, çalışanların performans değerlemesine önemli ölçüde yardımcı olmuştur.
- İş analizleri yardımıyla organizasyon yapısına yeniden şekil verilmiştir.
- İş analizleri sonrasında personel seçimi, işe alma ve işe yerleştirme faaliyetleri çok sağlıklı ve bilimsel kriterlere oturtulmuştur.
- İşe göre adam seçimi gerçek anlamda uygulanmaya başlamıştır.



- Yeni işbaşı yapan personele iş analizleri sonucu hazırlanmış olan görev tanımları verildiğinde yönetimin kendilerinden ne beklediği sorusuna cevap bulmuşlar bu da işe alışma ve adaptasyon sürecini hızlandırmıştır.
- İş analizleri sayesinde performans değerlendirme sistemi geliştirilmiştir. Kişiden beklenen niteliklerle kişinin sahip olduğu nitelikler rahatlıkla karşılaştırılabilir hale gelmiştir.
- Performans formlarında tespit edilen eksiklikler için eğitim ve geliştirme planları yapılmıştır. İş değişikliği yapacak personelin yeni işinde başarılı olabilmesi için gerekli eğitimler de eğitim planlarına dahil edilmiştir.

ORMO ORGANİZASYON SEMASI 07.1997



ORMO A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI 02.01.2001




	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-GNL-001
		Sf No:1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : İcra Kurulu</p> <p>UNVANI : Genel Müdür</p> <p>AMAÇ : İcra Kurulu kararları doğrultusunda, şirketin üretim ve sevkiyat hedeflerini kalite sistemine uygun olarak gerçekleştirmek ve kalite sisteminin güncel teknolojiye uygunluğu için gerekli yatırım faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak.</p> <p>ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ</p> <p>Emir Alacağı Makam : İcra Kurulu Başkanı</p> <p>Emir Vereceği Makam : Bilgi İşlem Müdürü, Üretim Müdürü, Üretim Planlama Müdürü, Boyahane Müdürü, Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdürü, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkiler Müdürü, Kalite Güvence Müdürü</p> <p>İŞ İLİŞKİLERİ : Bütün Bölümler.</p> <p>GÖREV VE SORUMLULUKLARI :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mevcut teknolojinin geliştirilmesi çalışmalarını yönlendirir.2. İcra Kurulu Başkanı'ndan gelen taleplerin ve müşteriden gelen uygun her türlü talebin karşılanması için ileriye yönelik yapılacak olan çalışmaların onayını verir.3. Şirketin ve personelin yararını göz önüne alarak kalite ve teknoloji ile ilgili konularda İcra Kurulu Başkanı' nı bilgilendirir.		
	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-GNL-001
		Sf No:2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

4. Çalışanların kalite bilincinin yükseltilmesi, eğitim için programların hazırlanması ve uygulanması çalışmalarını denetler.
5. Organizasyon El Kitabı' nda belirlenen görev tanımlarına uygun personelin seçilmesi çalışmalarını yöneterek İcra Kurulu Başkanı' nın onayını alır.
6. Satın Alma Talimatı doğrultusunda satın alma işlemlerini denetler ve onaylar.
7. Kalite Güvence Sistemi' nin referans standarda uygun olarak kurulması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması için Kalite Güvence Müdürlüğü' nün yetkilendirilmesi ve desteklenmesini sağlar ve tüm bu çalışmalar hakkında İcra Kurulu Başkanı' nı bilgilendirir.
8. Müşterilerle ve şirketlerle olan ilişkilerde firmanın en iyi şekilde temsil edilmesini sağlar.
9. Şirket personeli arasında verimli iş dağılımının yapılması, personelin motive edilmesi, performanslarının izlenmesi ve takım çalışmalarının oluşturulması ve kişisel gelişim planlarının hazırlanmasında diğer yöneticilere liderlik eder.
10. Şirket çalışma ortamında işgüvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri organize eder ve yönetir.

YETKİLERİ : İcra Kurulu tarafından belirlenen ürün ve kalite politikası doğrultusunda, yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları, emrinde bulunan elemanları kullanarak gerçekleştirir.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Üniversite mezunu olmak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-GNL-001
		Sf No:3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
En az bir yabancı dil bilmek,		

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : En 10 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

Diğer Nitelikleri : Liderlik özelliğine sahip olmalıdır,

İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

Araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır,


Takım çalışmalarını koordine edebilmelidir,

Bilgi paylaşımına önem vermelidir,

İyi bir dinleyici olmalıdır,

Temsil yeteneği güçlü olmalıdır,

Ketum olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BİM-001
		Sf No:1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : Bilgi İşlem Müdürlüğü</p> <p>UNVANI : Bilgi İşlem Müdürü</p>		

AMAÇ : Şirketin Bilgi Teknolojisini yürütmek, geliştirmek gerekli donanımın kurulmasını sağlayarak yazılımlar oluşturmak ve bunları kontrol etmek.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

Emir Alacağı Makam : Genel Müdür

Emir Vereceği Makam : Bilgi İşlem Fabrika Sorumluları, Bilgi İşlem Büro Sorumlusu.

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Elektronik ortamda etkin bilgi saklanması, kalite ve üretim bilgilerine ulaşılmasını sağlamak,
2. Belirlenen tarih aralıklarında saklanan bilgilerin arşivlenmesini sağlamak,
3. Firma çalışanlarına, Bilgi İşlem donanım ve yazılımları konusunda destek sağlamak,
4. Dünyadaki Bilişim Teknolojisindeki gelişmeleri takip ederek firma bünyesine uygun olanları İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdüre bildirerek onaylanan çalışmalarını yürütmek,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BİM-001
		Sf No:2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

5. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,
6. Müdürlüğü çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri organize etmek,

7. Müdürlüğündeki satın alma işlemlerini, Satın Alma Prosedürü(P-06-02) doğrultusunda yerine getirmek.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Üniversite mezunu olmak,

En az bir yabancı dil bilmek,

İş Tecrübesi : En az 5 yıllık bilgi işlem ve yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,işini çok iyi takip etmelidir, takım çalışmalarına katılabilmelidir, liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır,araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır,gelişmelere açık olmalıdır,ketum olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BİM-002
		Sf No: 1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Bilgi İşlem Müdürlüğü

UNVANI : Bilgi İşlem Sorumlusu

AMAÇ : Sistemlerin programlarını geliştirmek, geliştirilmiş programlara destek vermek, yeni teknolojileri (yazılım, donanım) takip ederek şirket çalışanlarına uyarlamak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

Emir Alacağı Makam : Bilgi İşlem Müdürü

Emir Vereceği Makam : Bilgi İşlem Memuru

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Şirket üretim, personel, tahakkuk, muhasebe, fatura takip ve kontrol sistemlerinin yönetimini sağlamak,
2. AS / 400 üzerindeki geliştirilen tüm programlara uygulama aşamasında destek vermek,
3. Veri tabanı oluşturulması ve geliştirilmesi,
4. Backup' ların kontrolünü sağlamak,
5. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BİM-002
		Sf No:2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

6. Bilgi İşlem Müdürlüğü çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri yürütmek.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Üniversite mezunu olmak,

İş Tecrübesi : En az 3 yıllık AS / 400 deneyimi olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,

Araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır,

Gelişmelere açık olmalıdır,

Ketum olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜRE-001
		Sf No:1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü

UNVANI : Üretim Müdürü

AMAÇ : İcra Kurulu tarafından belirlenen üretim ve sevkiyat hedeflerine, kalite sistemine uygun çalışarak ulaşılmasını sağlamak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

Emir Alacağı Makam : Genel Müdür

Emir Vereceği Makam : Üretim Müdür Yardımcıları

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Ürünün, müşteri tanım ve isteklerine uygun olarak üretilmesi için gerekli işlemleri yapmak,

2. Proses ve kalite sorunlarını, müşteri şikayetlerini inceleyerek, düzeltici ve önleyici faaliyetleri yürütmek,
3. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,
4. Teknoloji konularında, İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdür ile koordineli çalışmak,
5. Bakım Müdürlüğü ile koordineli çalışarak, makine ve teçhizatın verimli çalışmasını sağlamak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜRE-001
		Sf No: 2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

6. Üretkenlik, verimlilik ve sevkiyat çalışmalarını, sonuçlarını değerlendirerek raporlamak,
7. Siparişler ve teslim tarihleri konusunda Üretim Planlama Müdürlüğü ile koordineli çalışmak,
8. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,
9. Üretim Müdürlüğü çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri organize etmek,
10. Müdürlüğündeki satınalma işlemlerini, Satınalma Prosedürü(P-06-02) doğrultusunda yerine getirmek.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Mühendislik formasyonuna sahip olmak,

En az bir yabancı dil bilmek,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : En az 5 yıllık üretim ve yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜRE-001
		Sf No: 3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,


Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,

Gelişmelere açık olmalıdır,

Araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır,

İletişim yeteneği yüksek olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-001
		Sf No:1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü</p> <p>UNVANI : Üretim 1.Kısım Müdür Yardımcısı</p> <p>AMAÇ : Üretim 1.Kısımda belirlenen üretim ve sevkiyat hedeflerini, müşteri talep ve istekleri doğrultusunda planlayıp, kalite sistemine uygun biçimde üretilmesini sağlamak.</p> <p>ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ</p> <p>Emir Alacağı Makam : Üretim Müdürü</p> <p>Emir Vereceği Makam : Hazırlama Formeni, Üretim Formeni.</p> <p>İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.</p> <p>GÖREV VE SORUMLULUKLARI :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Günlük hazırlama programlarının yapılması ve ihtiyaç duyulan hammaddelerin temini,2. Günlük üretimde kullanılan hammaddelerin hesaplanarak, Üretim Planlama Müdürüne verilmesi,3. Üretim Planlama Müdürü ile birlikte siparişlerin değerlendirilmesi, üretim programlarının yapılması, programlarda meydana gelen değişim ve aksamaların yeniden değerlendirilmesi,4. Üretim Takip Formunun ve Proses Kontrol Kayıt Formunun her renk için doldurulması,		

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-001
		Sf No: 2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

5. Üretim sırasında ortaya çıkan uygunsuzlukları, ilgili birimlere bildirip, çözüm yolları araştırmak,
6. Üretim ile ilgili parametreleri günlük olarak izlemek ve Üretim Müdürüne raporlamak,
7. Kısımının ihtiyacı olan malzemelerin takibini yaparak siparişini vermek,
8. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,
9. Kısımının, çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri yürütmek.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :


Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Mühendislik formasyonuna sahip olmak,

İplik üretimi konusunda temel bilgilere sahip olmak,En az bir yabancı dil bilmek, Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : Benzer bir kuruluşta ve konusunda 3 yıl tecrübeli olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-001
		Sf No:3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,


Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır,

Gelişmelere açık olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-018
		Sf No: 1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü

UNVANI : Hazırlama 1.kısım Sorumlusu

AMAÇ : Hazırlama Grubu, Print, Otoklav, RMC, Eski ve Yeni Caipo makinelerinin kalite sistemine uygun olarak çalıştırılmasını ve bu makinelerde üretimin kontrollü şekilde yapılmasını sağlamak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ


Emir Alacağı Makam : Üretim 1.Kısım Müdür Yardımcısı

Emir Vereceği Makam : Hazırlama Formenleri

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,
2. Kendisine verilen görevi doğru ve eksiksiz yerine getirmek,
3. Sorumluluğu altındaki makinelerde meydana gelen arızaları, yazılı olarak bakım ekibine bildirmek, makineyi bakıma teslim etmek ve teslim almak,
4. Sorumluluğu altındaki üretim esnasında tutulması gerekli kayıtları tutmak ve kontrolünü sağlamak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-018
		Sf No: 2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<ol style="list-style-type: none">5. Standart dışı gelen ürünlerde makineyi kapatmak,6. Ürünlerde uygunsuzluk tespit ettiğinde ürünü çalıştırmamak ve üstlerine haber vermek,		

7. Bölümü ile ilgili olumsuzlukları bir üstüne bildirmek,
8. Kendisine bağlı elemanlar arasında verimli iş dağılımını yapmak, elemanları motive etmek ve iş başı eğitimi yolu ile elemanların iş konusunda bilgilendirilmesini sağlamak,
9. İş güvenliği konusunda gerekli talimatlara uygun çalışma konusunda örnek olmak ve kendisine bağlı elemanların kurallara uygun çalışmalarını sağlamak,

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Asgari Lise mezunu olmak,

İş Tecrübesi : Benzer bir iş kolunda 3 yıl tecrübeli olmak.


Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır, işini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,

Gelişmelere açık olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-010
		Sf No: 1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü</p> <p>UNVANI : Vargel Postabaşı</p> <p>AMAÇ : Amirinin talimatları doğrultusunda çalışmak.</p> <p>ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ</p> <p>Emir Alacağı Makam : Üretim 1.Kısım Ustası</p>		

Emir Vereceği Makam : Vargel İşçileri.

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,
2. Vargel arkalarında bekleyen kovalar içindeki yarı mamullerin üzerlerinin örtülmesini sağlamak,
3. Makinelerin ve çevrelerinin düzen ve temizliğine dikkat etmek,
4. Makinelerde takım değişimlerini ayarlamak,
5. Makinelerde çalışan renklerin tanımlı olmasını sağlamak,
6. Makine kartlarının doğru yazılı olmasını kontrol etmek,
7. Vardiya başlarında makinelerinin metrajlarını sıfırlamak ve vardiya sonunda kaydetmek,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-010
		Sf No: 2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

8. Vargel duruşlarını sebepleri ile kaydetmek,
9. Makinelerde çalışan kopça ve maymuncukları kontrol etmek,
10. Makinenin arızalanması halinde bir üstüne haber vermek,
11. Bölümü ile ilgili olumsuzlukları bir üstüne bildirmek,
12. Kendisine bağlı elemanlar arasında verimli iş dağılımını yapmak, elemanları motive etmek ve iş başı eğitimi yolu ile elemanların iş konusunda bilgilendirilmesini sağlamak,
13. İş güvenliği konusunda gerekli talimatlara uygun çalışma konusunda örnek olmak ve kendisine bağlı elemanların kurallara uygun çalışmalarını sağlamak,

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Asgari Lise mezunu olmak,

İş Tecrübesi : Benzer bir iş kolunda 2 yıl tecrübeli olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,işini çok iyi takip etmelidir,takım çalışmalarına katılabilmelidir,liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,gelişmelere açık olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-011
		Sf No: 1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü

UNVANI : Vargel İşçisi

AMAÇ : Amirinin talimatları doğrultusunda çalışmak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

Emir Alacağı Makam : Vargel Postabaşı

Emir Vereceği Makam :

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,

2. Makinenin arızalanması durumunda bir üstüne haber vermek,
3. Makine ve çevresinin düzen ve temizliğine dikkat etmek,
4. Makinelerde, çalışan renklerin doğru olduğunu kontrol etmek,
5. Makinelerde makine kartlarının yazılı olmasını kontrol etmek,
6. Masuraları, vargel arabalarına belirli bir düzeninde yerleştirmek,
7. Biriken yolukları, yoluk bölümüne götürmek,
8. Gelen ekibin elemanlarına iş teslimi yapmak, gelmemesi durumunda bir üstüne bildirmek,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR1-011
		Sf No: 2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

9. Bölümü ile ilgili olumsuzlukları bir üstüne bildirmek,

10. İş güvenliği ve yangın talimatlarına uygun çalışmak.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Lise mezunu olmak,

İş Tecrübesi : Benzer bir iş kolunda 1 yıl tecrübeli olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Gelişmelere açık olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR2-003
		Sf No:1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü

UNVANI : Üretim 2.Kısım Proses Kontrol Görevlisi

AMAÇ : Üretim kontrol altında yürütülmesini sağlamak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

Emir Alacağı Makam : Üretim Formeni

Emir Vereceği Makam : Üretim 2.Kısım Proses Kontrol Elemanı

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,
2. Günlük kuka, çile üretimlerinin hesaplanması ve bilgisayara girilmesi,
3. Üretim / Fason Takip Formlarından ürünün % randımanının hesaplanması ve bilgisayara girilmesi,
4. Üretim / Fason Takip Formlarının arşivlenmesini sağlamak,
5. Proses Kontrol Kayıt Formunun takibini yapmak,
6. Satış mağazasına ürün çıkarılmasını sağlamak,

7. Proses esnasında yapılması gereken testlerin yapılmasını sağlamak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR2-003
		Sf No:2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

8. Kukalarda çalışacak olan partinin numune numune kukarını takip etmek ve temin edilmesini sağlamak,
9. Ay sonlarında iplik çıkış Nm' ini, toplam iplik üretimini ve günlük ortalama üretimi hesaplamak, bilgisayara girişini sağlamak,
10. Bölümü ile ilgili olumsuzlukları bir üstüne bildirmek,
11. Kendisine bağlı elemanlar arasında verimli iş dağılımını yapmak, elemanları motive etmek ve iş başı eğitimi yolu ile elemanların iş konusunda bilgilendirilmesini sağlamak,
12. İş güvenliği konusunda gerekli talimatlara uygun çalışma konusunda örnek olmak ve kendisine bağlı elemanların kurallara uygun çalışmalarını sağlamak,

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.


NİTELİKLERİ :



Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Asgari Lise mezunu olmak,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : Benzer bir işte 3 yıl tecrübeli olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,işini çok iyi takip etmelidir,takım çalışmalarına katılabilmelidir,liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,gelişmelere açık olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR2-004
		Sf No: 1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü</p> <p>UNVANI : Üretim 2.Kısım Ustası</p> <p>AMAÇ : Üretim 2.Kısım' da üretilen ürünlerin tüm aşamalarda kalite sistemine uygun olarak ve kontrol altında üretilmesini, ambalajlanmasını ve Mamul Ambara sevk edilmesini sağlamak.</p> <p>ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ</p> <p>Emir Alacağı Makam : Üretim Formeni</p> <p>Emir Vereceği Makam : Üretim Ambar Postabaşı, Kuka Postabaşı, Etiket-Naylon Ambar Elemanı, Üretim 2.Kısım İşçileri, Süperbaa-Verdol Nakliye İşçisi.</p> <p>İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.</p> <p>GÖREV VE SORUMLULUKLARI :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,2. Kendisine verilen görevi doğru ve eksiksiz yerine getirmek,3. Üretim 2.Kısım makinelerinde meydana gelen arızaları, yazılı olarak bakım ekibine bildirmek, makineyi bakıma teslim etmek ve teslim almak,4. Fason ambarına gelen ürünlerin kontrolünü sağlamak,5. Sorumluluğu altındaki üretim esnasında tutulması gerekli kayıtların kontrolünü sağlamak,		

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜR2-004
		Sf No:2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>6. Bölümü ile ilgili olumsuzlukları bir üstüne bildirmek,</p> <p>7. Kendisine bağlı elemanlar arasında verimli iş dağılımını yapmak, elemanları motive etmek ve iş başı eğitimi yolu ile elemanların iş konusunda bilgilendirilmesini sağlamak,</p> <p>8. İş güvenliği konusunda gerekli talimatlara uygun çalışma konusunda örnek olmak ve kendisine bağlı elemanların kurallara uygun çalışmalarını sağlamak,</p> <p>YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.</p> <p>NİTELİKLERİ :</p> <p>Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Asgari Lise mezunu olmak,</p> <p>İş Tecrübesi : Benzer bir iş kolunda 3 yıl tecrübeli olmak.</p> <p>Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,</p> <p>Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,</p> <p>Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,</p> <p>Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,</p> <p>İşini çok iyi takip etmelidir,</p> <p>Takım çalışmalarına katılabilmelidir,</p> <p>Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,gelişmelere açık olmalıdır.</p>		
	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-MAM-001
		Sf No: 1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü

UNVANI : Üretim Müdür Yardımcısı (Mamul Ambar ve Sevkiyat)

AMAÇ : Üretim departmanından gelen ürünlerin müşteri talep ve istekleri doğrultusunda hazır hale getirilmesi, stoklanması ve zamanında sevkiyatının yapılması.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ


Emir Alacağı Makam : Üretim Müdürü

Emir Vereceği Makam : Mamul Ambar ve Sevkiyat Sorumlusu

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Sevke hazır ürün ambalajlarının son kontrollerinin yapılmasını sağlamak,
2. Sevkiyat belgelerine uygunluk kontrollerini yaptırarak, sevk işlemini yerine getirmek,
3. Stoklanmış ürünlerin zarar görmesini önlemek için tedbirler almak,
4. Stoklama ve taşıma esnasında meydana gelen zararlarla ilgili olarak, Üretim Müdürüne rapor vermek,
5. Mamul ambarların, kutu, tali hasılat ve hurda ambarının sevk ve idaresini yönetmek,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-MAM-001
		Sf No:2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

6. Kendisine bağılı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,
7. Bölümünün, çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri yürütmek.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Üniversite mezunu olmak,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : Benzer bir kuruluştaki ve konusunda 3 yıl tecrübeli olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,


Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır, gelişmelere açık olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ARG-001
		Sf No:1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : Üretim Müdürlüğü</p> <p>UNVANI : Üretim Müdür Yardımcısı (AR-GE)</p>		

AMAÇ : Şirketin ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kontrol altında yürütülmesini sağlamak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ


Emir Alacağı Makam : Üretim Müdürü

Emir Vereceği Makam : Ar-Ge Sorumlusu

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Ürün tasarımı ve geliştirme çalışmalarında müşteri, moda ve pazar beklentilerini, fuarlar dergi/katalog ve yayınlarla takip etmek,
2. Üretim Müdürü tarafından gönderilen, ürün tasarımı ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması ve başlatılması,
3. Ürün tasarımı ve geliştirme faaliyetleri esnasında ilgili birimlerle koordineli şekilde çalışmak,
4. Ürün tasarımı ve geliştirme faaliyetlerinin kayıtlarını arşivlemek,
5. Bölümündeki çalışmalarının, Kalite Sistem Dökümanları doğrultusunda oluşumunu sağlamak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ARG-001
		Sf No:2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<ol style="list-style-type: none">6. Ürün tasarımı ve geliştirme faaliyetlerinde diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim içinde olmak,7. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,		

8. Bölümünün, çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri yürütmek.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Makine veya tekstil mühendisi olmak,

En az bir yabancı dil bilmek,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : Benzer bir kuruluşta ve konusunda 5 yıl tecrübeli olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,işini çok iyi takip etmelidir,takım çalışmalarına katılabilmelidir,yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır,gelişmelere açık olmalıdır,araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜPL-001
		Sf No:1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Üretim Planlama Müdürlüğü

UNVANI : Üretim Planlama Müdürü

AMAÇ : İç piyasa ve dış piyasadaki gelen müşteri isteklerinin irdelenerek uygun görülen siparişlerin, üretim programlarının hazırlanmasını sağlamak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ


Emir Alacağı Makam : Genel Müdür

Emir Vereceği Makam : Üretim Planlama Müdür Yardımcısı (Hammadde Ambarı), Üretim Planlama Sorumlusu

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,
2. Üretim programları çerçevesinde hammadde ihtiyaçlarının belirlenmesi ve satın alım işlerini yürütmek,
3. Gelen siparişlerin hangi makinede, ne zaman ve nasıl üretileceğini tespit etmek,
4. Teslim tarihlerinin belirlemek ve müşteriye bildirmek,
5. Aylık hammadde sarfiyat miktarı tablosunun oluşturulması ve ilgili birimlere dağıtımının yapılması,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜPL-001
		Sf No: 2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<ol style="list-style-type: none">6. Yapak alımları ile ilgili listenin tutulması, güncelleştirilmesi ve istendiği zaman yayınlanması,7. İcra Kurulu Başkanı tarafından onaylanan stok servislerinin oluşturulması, üretim programına alınması ve takibi,8. Yurt içi ve yurt dışı sevkiyatlarının ilgili birimlerden alınan bilgiler doğrultusunda takip edilmesi,9. Kutu, naylon , etiket, ribon, bant, çember ihtiyaçlarının planlanarak zamanında ve doğru olarak satın alınmasının sağlanması,10. Aylık envanter raporlarının düzenlenerek, Muhasebe Müdürlüğü' ne iletilmesini koordine etmek,		

11. Kendisine bağı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,

12. Üretim Planlama Müdürlüğü çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri organize etmek.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Endüstri Mühendisi olmak,

En az bir yabancı dil bilmek,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-ÜPL-001
		Sf No:3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

İş Tecrübesi : Konusunda en az 5 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,

Gelişmelere açık olmalıdır,

İletişim yeteneği yüksek olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BOY-001
		Sf No:1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Boyahane Müdürlüğü

UNVANI : Boyahane Müdürü

AMAÇ : İcra Kurulu tarafından belirlenen üretim ve sevkiyat hedefleri doğrultusunda müdürlüğünün çalışmalarını planlayarak yürütmek ve kaliteyi geliştirmek amacı ile boyama yöntemlerinde yeni teknikleri yakından takip ederek gelişmelerini sağlamak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

Emir Alacağı Makam : Genel Müdür

Emir Vereceği Makam : Boyahane Müdür Yardımcıları.

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Proses ve kalite sorunlarının ve müşteri şikayetlerinin bölümü ile ilgili olanlarını değerlendirerek, düzeltici/önleyici faaliyetleri yürütmek,

2. Ürün tasarımı ve geliştirme çalışmalarının bölümü ile ilgili kısımlarını planlayarak yürütülmesini sağlamak,
3. Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,
4. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BOY-001
		Sf No:2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

5. Boyahane Müdürlüğü çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri organize etmek,
6. Müdürlüğündeki satınalma işlemlerini, Satınalma Prosedürü(P-06-02) doğrultusunda yerine getirilmesini sağlamak ve kontrol altında tutmak,
7. Boyahane teçhizatı ve boyama ile ilgili iç ve dış gelişmeleri takip ederek Genel Müdür'e önerilerde bulunmak,
8. Boyama maliyetlerini düşürmek amacıyla yeni ürünlerin araştırılarak uygulanmasını ve boyahane kullanılabilen boya ve yardımcı malzemelerin kullanımının asgaride tutulması için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
9. Taşaron firmaların değerlendirme plan ve raporlarının sonuçlarının değerlendirilmesini yapmak ve gerektiğinde düzeltici/önleyici faaliyetlerin başlatılmasını sağlamak,

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Tekstil Kimya veya Kimya Mühendisi olmak,

En az bir yabancı dil bilmek,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : En az 5 yıllık boyama ve yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BOY-001
		Sf No: 3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,

Yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır

Araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır,

Gelişmelere açık olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BAK-001
		Sf No:1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdürlüğü

UNVANI : Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdürü

AMAÇ : Şirket dahilinde bulunan, üretimi doğrudan ve dolaylı etkileyen bütün makine ve teçhizatın sağlıklı ve kesintisiz olarak çalışması için planlı bakım ve kalibrasyon uygulamalarının yürütülmesi.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ


Emir Alacağı Makam : Genel Müdür



Emir Vereceği Makam : Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdür Yardımcıları
(Mak. Bakım ve Yrd. İşl.- Enerji Bakım- İnşaat)

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,
2. Makine ve yapıların bakım-onarım faaliyetlerini yürütmek,
3. Periyodik bakım ve kalibrasyona tabii cihaz ve enstrümanların bakım ve kalibrasyon gereksinim faaliyetlerini yürütmek,
4. Yeni makine, teçhizat, bina yatırım faaliyetlerini koordine etmek ve gerçekleştirmek,
5. Yeni makine, yedek parça ve sarf malzemelerinin satın alımını onaylamak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BAK-001
		Sf No: 2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>6. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,</p> <p>7. Müdürlüğü çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri organize etmek.</p> <p>YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.</p> <p>NİTELİKLERİ :</p> <p>Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Makine veya Elektrik-Elektronik Mühendisi olmak,</p> <p>En az bir yabancı dil bilmek,</p> <p>İş Tecrübesi : En az 5 yıllık iş ve yöneticilik tecrübesine sahip olmak.</p> <p>Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,</p> <p>Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,</p> <p>Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,</p> <p>Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,</p> <p>İşini çok iyi takip etmelidir,</p> <p>Takım çalışmalarına katılabilmelidir,</p> <p>Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,gelişmelere açık olmalıdır,iletişim yeteneği yüksek olmalıdır.</p>		

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BKE-001
		Sf No:1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdürlüğü</p> <p>UNVANI : Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdür Yardımcısı (Enerji Bakım)</p> <p>AMAÇ : Şirket dahilinde bulunan, üretimi doğrudan ve dolaylı etkileyen bütün makine ve teçhizatın sağlıklı ve kesintisiz olarak çalışması için planlı bakım uygulamalarının yapılmasını sağlamak.</p> <p>ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ</p> <p>Emir Alacağı Makam : Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdürü</p> <p>Emir Vereceği Makam : Elektrik ve Enstrüman Bakım Sorumlusu, Elektronik Bakım ve Kalibrasyon Sorumlusu, Yedek Parça Depo ve Bakım Kayıt Görevlisi.</p> <p>İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.</p> <p>GÖREV VE SORUMLULUKLARI :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,2. Makine ve tesislerdeki elektrik-elektronik iyileştirme projeleri geliştirmek ve uygulatmak,3. Üretkenlik, verimlilik çalışmaları yapmak, Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdürüne raporlamak,4. Makinelerin ihtiyacı olan yedek parçaların asgari stok seviyesini belirlemek ve kontrol altında tutulmasını sağlamak,		
	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BKE-001
		Sf No:2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

5. Uygun ve kaliteli yedek parça temini sağlamak,
6. Acil duruşları, ilgili bölüm müdürlerine bildirmek,
7. Diğer birimlerden gelen istekleri değerlendirerek bakım programına almak ve gereğinin yapılmasını sağlamak,
8. İhtiyaç duyulan teknik desteği yurt içinden yada yurt dışından temin etmek üzere gerekli araştırmaları yapmak,
9. Bütün bakım faaliyetlerinde Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdür Yardımcısı (Mak. Bak. ve Yrd. İşl.) ile koordineli çalışmak,
10. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,
11. Müdürlüğü çalışma ortamında iş güvenliği mevzuatına uygunluğu garanti altına alacak faaliyetleri organize etmek.


YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Elektrik-Elektronik Mühendisi olmak,

En az bir yabancı dil bilmek,

İş Tecrübesi : En az 3 yıllık iş ve yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-BKE-001
		Sf No:3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,		

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,


İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,

Gelişmelere açık olmalıdır,

İletişim yeteneği yüksek olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-KGÜ-001
		Sf No: 1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
BÖLÜMÜ : Kalite Güvence Müdürlüğü UNVANI : Kalite Güvence Müdürü		

AMAÇ : Kalite Güvence Sisteminin planlanması, gözetilmesi ve geliştirilmesi, kalite problemlerinin saptanması, düzeltilmesi için istek yapılması ve düzeltme sürecinin gözlenmesi ve uygulanması çalışmalarını yönetmek.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ


Emir Alacağı Makam : Genel Müdür

Emir Vereceği Makam : Kalite Güvence Sorumlusu.

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Kalite Sistem Dökümanlarının hazırlanmasının sağlanması ve onaylanması,
2. Kalite sistemini yönetim adına temsil etmek,
3. Şirketin bütün bölümlerinde kalite güvence faaliyetlerinin koordine edilmesi,
4. Kalite Sisteminin güvence altında olup olmadığı durumunu inceleyerek, kalite raporları ile yönetimi bilgilendirilmesi,
5. Referans standarda uygunluğun sağlanması,
6. Kalite hedeflerine ulaşılmasını sağlamak,
7. Kalite Sistemini gözden geçirme faaliyetlerini koordine etmek,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-KGÜ-001
		Sf No: 2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<ol style="list-style-type: none">8. Kalite Sistemi iç tetkiklerini planlamak, uygulatmak ve yönetime raporlamak,9. Uygunsuzluk durumlarında düzeltici ve önleyici faaliyetlerin takibinin yaptırılması,10. Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesinin takibinin yaptırılması,11. İstatistiksel Proses Kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi,12. Şirket içinde ve dışında sistem değerlendirme çalışmaları,		

13. Eğitim faaliyetlerinde İnsan Kaynakları ve End. İlişkiler Müdürüne destek vermek,

14. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak.

YETKİLERİ : Kalite Sisteminin kontrol altında yürütülmesi için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Üniversite mezunu olmak,

En az bir yabancı dil bilmek,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : Benzer bir işte enaz 5 yıl çalışmış olmak ve yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-KGÜ-001
		Sf No: 3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarını koordine edebilmelidir,

Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,

Yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır,

Gelişmelere açık olmalıdır,

Ketum olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-GNL-002
		Sf No:1/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : İcra Kurulu</p> <p>UNVANI : Genel Koordinatör</p> <p>AMAÇ : İcra Kurulu kararları doğrultusunda, şirketin mali hedeflerini kalite sistemine uygun olarak gerçekleştirmek ve kalite sisteminin güncel teknolojiye uygunluğu için gerekli yatırım faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak.</p> <p>ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ</p> <p>Emir Alacağı Makam : İcra Kurulu Başkanı</p> <p>Emir Vereceği Makam : Muhasebe Müdürü, Satınalma Müdürü, Finansman Müdürü, Muhasebe ve Finans Fabrika Müdürü.</p> <p>İŞ İLİŞKİLERİ : Bütün Bölümler.</p> <p>GÖREV VE SORUMLULUKLARI :</p>		

1. Mevcut teknolojinin geliştirilmesi çalışmalarında Genel Müdür ile koordineli çalışır.
2. Şirketin ve personelin yararını göz önüne alarak kalite ve teknoloji ile ilgili konularda İcra Kurulu Başkanı' nı bilgilendirir.
3. Organizasyon El Kitabı' nda belirlenen görev tanımlarına uygun personelin seçilmesi çalışmalarını yöneterek İcra Kurulu Başkanı' nın onayını alır.
4. Satın Alma Talimatı doğrultusunda satın alma işlemlerini denetler ve onaylar.
5. Müşterilerle finansal ilişkilerin doğruluğunu izler ve irdeler.
6. Hammaddelerin şartnamelere uygun olarak satın alınmasını sağlar.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-GNL-002
		Sf No:2/2
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

7. Hammaddelerin planlanan zamanda uygun miktarda bulunması işlemlerini yönetir.
8. Müşterilerle ve şirketlerle olan ilişkilerde firmanın en iyi şekilde temsil edilmesini sağlar.
9. Şirket personeli arasında verimli iş dağılımının yapılması, personelin motive edilmesi, performanslarının izlenmesi ve takım çalışmalarının oluşturulması ve kişisel gelişim planlarının hazırlanmasında diğer yöneticilere liderlik eder.

YETKİLERİ : İcra Kurulu tarafından belirlenen ürün ve kalite politikası doğrultusunda, yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları, emrinde bulunan elemanları kullanarak gerçekleştirir.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Üniversite mezunu olmak,

En az bir yabancı dil bilmek,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : En az 10 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

Diğer Nitelikleri : Liderlik özelliğine sahip olmalıdır,insan ilişkilerinde rehber olmalıdır,dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır,takım çalışmalarını koordine edebilmelidir,bilgi paylaşımına önem vermelidir,iyi bir dinleyici olmalıdır,temsil yeteneği güçlü olmalıdır,ketum olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-SAT-001
		Sf No:1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

BÖLÜMÜ : Satınalma Müdürlüğü

UNVANI : Satınalma Müdürü

AMAÇ : Hammadde, boya, üretim ve boyahane yardımcı sarf malzemeleri, muhtelif malzemeler, yedek parçalar ve hizmetlerin satın alımlarını ORMO tanımlarına ve şartlarına uygun şekilde gerçekleştirmek.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

Emir Alacağı Makam : Genel Koordinatör

Emir Vereceği Makam : Satınalma Müdür Yardımcısı (İthalat)

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak,
2. Şartnamelere uygun satınalmaların yapılmasını sağlamak,
3. Tüm satınalmaların zamanında uygun miktarda bulunmasını ve onaylı tedarikçilerden alınmasını sağlamak,

4. Kaliteyi direkt etkileyen hammadde ve yardımcı malzemelerin teslimatçalarına şartname, kalite gerekleri v.s. gibi doğru ve yeterli bilgilerin verilmesi için Kalite Güvence Müdürü ile koordineli çalışmak,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-SAT-001
		Sf No:2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

5. Malzemelerin ve parçaların satınalımı sırasında uygunluğunu teyid eden sertifikaların istenmesini sağlamak,
6. Uygunsuzluk durumunda, bu uygunsuzluğun giderilmesi için tedarikçi ile iletişime geçerek, reklamasyon yapmak, tekrarını önlemek,
7. Alternatif tedarikçileri bulmak için piyasa araştırmalarını yaptırmak,
8. Tedarikçileri malzeme ve /veya hizmeti kullanan bölüm ile koordineli olarak belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirmek, seçilme çalışmalarını planlamak
9. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak,

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.


NİTELİKLERİ :



Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi mezunu olmak,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak,

En az bir yabancı dil (İngilizce) bilmek.

İş Tecrübesi : Konusunda en az 5 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-SAT-001
		Sf No: 3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,</p> <p>Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,</p> <p>Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,</p> <p>Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,</p> <p>İşini çok iyi takip etmelidir,</p> <p>Takım çalışmalarına katılabilmelidir,</p> <p>Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,</p> <p>Gelişmelere açık olmalıdır,</p> <p>Araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır,</p> <p>Prezantable olmalıdır,</p> <p>Ketum olmalıdır,</p> <p>İletişim yeteneği yüksek olmalıdır.</p>		

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-MAİ-001
		Sf No: 1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : Mali İşler Müdürlüğü</p> <p>UNVANI : Mali İşler Müdürü</p> <p>AMAÇ : Kuruluş prosedür ve kurallarına uygun olarak şirket muhasebesini yasal düzenlemeler çerçevesinde yürütülmesini sağlamak ve finansman faaliyetlerini yönetmek.</p> <p>ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ</p> <p>Emir Alacağı Makam : Genel Koordinatör</p> <p>Emir Vereceği Makam : Muhasebe Müdürü ve Finansman Müdürü</p> <p>İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren tüm konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.</p> <p>GÖREV VE SORUMLULUKLARI :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, Kalite Sistem Dökümanlarına uygun çalışmak ve çalışılmasını sağlamak.2. Kuruluş strateji ve hedeflerinin oluşturulmasına katkıda bulunmak.3. Kuruluşun gelişimi ve işin gereklerine paralel olarak mali işler ile ilgili sistem ve süreçlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamak.4. Kalite sistem dökümanlarına uygun olarak çalışmak ve çalışılmasını sağlamak.5. Departman tarafından yürütülen işleri denetlemek, organizasyon ve koordinasyonunu sağlamak.		
	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-MAİ-001
		Sf No:2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

6. Vergi yasalarında meydana gelen değişikliklerin takibi.
7. Oluşturulan tüm mali tabloların analiz edilerek sunulması , mali tablolar sonucunda yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi için gerekli kontrollerin yapılması.
8. Kuruluş işletme sermayesinin etkin kullanımına katkıda bulunacak planlı nakit yönetimini sağlamak.
9. Muhasebe sistemiyle ilgili teknolojik gelişimi planlamak.
10. Sağlıklı zaman planlaması yapmak.Zamanında ve sağlıklı raporlama sistemlerini geliştirmek.
11. Kuruluş bütçe ve uzun dönemli planlarının hazırlanması.
12. Kuruluş içi bölümler ve kuruluş dışı kişi ve kurumlarla iş birliği yapmak.
13. Çalışanların yetkinliklerini arttırmak için profesyonel gelişimlerini sağlamak ve eleman yetiştirmek.
14. İş güvenliği konusunda gerekli talimatlara uygun çalışma konusunda örnek olmak ve kendisine bağlı elemanların kurallara uygun çalışmalarını sağlamak.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : İş idaresi konusunda yüksek öğrenim.

İş Tecrübesi : Konusunda en az 5 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-MAİ-001
		Sf No:3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
Diğer Nitelikleri :		

Organizasyon hedeflerini iyi anlayıp benimseyip, buna bağlı iş planlarını kalite anlayışına uygun olarak geliştirme ve yönetme niteliğine sahip olmalıdır.

Sorunları teşhis etme ve çözümüleme konusunda yeterli olmalıdır.

Yeni fikirler ve yöntemler deneme, kendi kendine işe girişebilme, sonuç alma yetisine sahip olmalıdır.

Her kademe ile doğru ve açık iletişim kurabilmelidir.

Sorunlar karşısında soğuk kanlı, baskılar karşısında tutarlı davranabilmelidir.

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Delegasyon yeteneği olmalıdır.

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır.

Prezantabl olmalıdır.

Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-İNS-001
		Sf No:1/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<p>BÖLÜMÜ : İnsan Kaynakları ve Endüstri İliş. Müdürlüğü</p> <p>UNVANI : İnsan Kaynakları ve Endüstri İliş. Müdürü</p>		

AMAÇ : Şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda personelin işe alınması, değerlendirme sistemleri, ödül sistemleri, eğitim ve geliştirme konuları gibi insan proseslerinin etkileri verimliliği ile ilgili çalışmaların yürütülmesini sağlamak.

ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ


Emir Alacağı Makam : Genel Müdür

Emir Vereceği Makam : İnsan Kaynakları ve End. İliş. Müd. Yrd.(Personel), Sosyal Hizmetler Sorumlusu, İdari İşler Sorumlusu, Bahçe Bakım ve Düzenleme Sorumlusu.

İŞ İLİŞKİLERİ : Görev kapsamına giren konularda diğer bölümlerle iş ilişkileri kurar.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

1. Personel iş tariflerinin hazırlanması,
2. Yasa ve yönetmelikler çerçevesinde personelin işe alma, işten ayrılma, ücretlendirme sistemlerinin yürütülmesi,
3. Şirket güvenliğinin sağlanması,
4. İş yerinde bahçe bakım ve düzenleme işlemlerinin yürütülmesinin sağlanması,
5. Personelin sağlık, yemek, sosyal yardım v.b. işlemlerinin yürütülmesinin sağlanması,

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DÖK NO: G-İNS-001
		Sf No:2/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0
<ol style="list-style-type: none">6. Personelin eğitim gereksiniminin saptanarak, eğitim programlarının düzenlenmesi ve yürütülmesi,7. Takım çalışmalarının, Kalite Güvence Müdürlüğü ile koordineli olarak yürütülmesinin sağlanması,8. Bölümü ile ilgili yürütülen işlerin yönetime raporlanması,		

9. Performans değerlendirme sisteminin kurularak, yürütülmesinin sağlanması,
10. İş güvenliği organizasyonu ve yasal mercilere karşı gerekli çalışmaların yapılması,
11. Kendisine bağlı personel arasında verimli iş dağılımı yapmak, personeli motive etmek, performanslarını izlemek ve değerlendirmek ve kişisel gelişim planlarını hazırlamak.

YETKİLERİ : Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli faaliyetleri sürdürmek.

NİTELİKLERİ :

Gerekli Eğitim ve Bilgi Seviyesi : Üniversite mezunu olmak,

Bilgisayar kullanma bilgisine sahip olmak.

İş Tecrübesi : En 5 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olmak.

	ORGANİZASYON EL KİTABI	DK NO: G-İNS-001
		Sf No: 3/3
KONU:	GÖREV TANIMI	Rev No : 0

Diğer Nitelikleri : İnsan ilişkilerinde rehber olmalıdır,

Dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olmalıdır,

Kendisine verilen yetkileri belli toleranslar dahilinde elemanlarına delege edebilmelidir,

Sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır,

İşini çok iyi takip etmelidir,

Takım çalışmalarına katılabilmelidir,

Liderlik yeteneğine sahip olmalıdır,
Gelişmelere açık olmalıdır,
İletişim yeteneği yüksek olmalıdır,
Ketur olmalıdır,
Araştırmacı kişiliğe sahip olmalıdır,
Örnek insan olmalıdır.

SONUÇ:

İş Analizi bir işin gerektirdiği tüm fiziksel ve düşünsel çabaları inceler, ustalık ve sorumluluk derecesini belirler ve nihayet işin yapıldığı ortamı yani çalışma koşullarını tanıtır.

İşlerin kendisi dinamik olduğu için, iş analizi de dinamik bir süreçtir. Geçmişte yapılmış bir iş analizinin aynı işin şimdiki durumuyla karşılaştırılması bunu açıkça gösterecektir. İş tarifleri ve iş nitelikleri düzenli aralıklarla güncelleştirilmelidir. Bu araçların değeri, güncel ve titizlikle hazırlanmış olmalarına bağlıdır.

İşin gerektirdiği görevler, sık sık meydana gelen teknolojik değişiklikleri yansıtmalı ve elemanın bu görevleri yerine getirme tarzında ortaya çıkan değişikliklere göre iş genişletilmeli ya da daraltılmalıdır.

Bu konudaki deneyimler, iş tariflerinin ve niteliklerinin en azından her yıl ya da iki yılda bir veya işte önemli bir değişiklik meydana geldiği zaman güncelleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Çoğu organizasyon iş analizi yapıp iş tarifleri ve iş nitelikleri hazırlamasına rağmen, ne yazık ki, birçoğu bunların eskiyip güncelliğini yitirmesine seyirci kalmakta, böylece bu araçlardan çok sınırlı bir şekilde yararlanabilmektedir. Oysa işlerin yeniden tasarlanmasında iş analizlerinin rolü açıkça görülmektedir.

KAYNAKÇA

ALPUGAN Oktay, ve diğerleri “İşletme Ekonomisi ve Yönetimi” Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yayın No: 393

AKAL Zuhul, “İş Etüdü”, International Labaur Office Milli Prodüktivite Merkezi Yayın No : 29 , 4. Baskı, Ankara, 1991

AŞKUN İnal Cem, “İşgöreni”, E.İ.T.İ.A Yayınları, No: 207, Eskişehir, 1978

ATAAY İsmail Durak, “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 128, İstanbul, 1990

BALTA Orhan, “Verimlilik Dergisi”, M.P.M. Yayınları, No: 2, Ankara, 1992

BELCHER D.W. , ATTCHİSON T.J., “Commpensation Administration, Prentice Hall”, New Versey, 1987

BİNGÖL Dursun, “Personel Yönetimi” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No:3, İstanbul, 1997

BİNGÖL Şener, “Türkiye’de iş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi” Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:516 , Ankara, 1993

GEMALMAZ Oğuz, “Analitik İş Değerlendirme Puan Yöntemi” Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:318 , Ankara, 1995

HENDERSON R.H. , Compensation Managemet, Prentice Hall, New Jersey, 1982

KANAWATY George , “Introduction to work study, fourth(revised) edition” Çeviren AKAL Zuhul MPM Yayınları ILO : 29 Ankara 1997

KAYNAK Tuğray, ve diğerleri “İ.Ü. İşletme Fakültesi” İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:406, İstanbul, 1998

KOBU Bülent, “Üretim Yönetimi” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1977

MARULLO Monteratto, S. Manue Pourla Direction, Editions Hammeset Le Developpement des Hommes et Technigues, Puteaux, 1995

MİLTON L. Rock, Handbook of Wage & Salary Administration New York 1984

PALMER Margeret , WINTERS Kenneth T , “Fundamentals of Human Resources” Çeviren Şahiner Doğan Rota Yayın Yapım Tanıtım 1.Baskı 1993

HENMAN R.E. “Industrial Democracy and Industrial Management” Tavistock Publications Ltd., London, 1968

ROFF H.E. , WATSON T.E. , Job Analysis, Institute of Personnel Management, London, 1976

ROF. H.E., WATSON T.E. Job Analysis İnstitute of Personnel Managemet Laurence Allon Ltd., London, 1978

SABUNCUOĞLU Zeyyat, “Personel Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, No:8, Bursa, 1997

SCHULER R.S., YOUNGBLOOD S.A., Effective Personel Management West Publishing Co., St. Paul, 1986

SCHULER R.S., “Personnel anda Human Resource Managemet”, West Publishing Co., Saint Paul, 1987

ŞAHİN Mehmet, “İş İdaresinin Temel Kavramları” 4. Kitap, A.Ö.F., Ankara, 1983

ŞENATALAR Ferhat, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Üçler Matbaası, İstanbul, 1975

WAYNE F. Cascio, Appled Psyclology in Personnel Management, 3. Baskı Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987

YILDIZ Gültekin, “İşletmelerde İşgören Yönetimi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları, Sayı:72, Adapazarı, 1989

ÖZGEÇMİŞ :

1964 yılında Pertek'te doğdu . İlkokul eğitimini İzmir ve Sürmene'de , Ortaokul ve Lise eğitimini İznik'te tamamladı . 1982 yılında girdiği Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesinin Metalurji Bölümünden 1986 yılında mezun oldu . Aynı yılın Aralık ayında başladığı askerlik görevinden 1988 yılının Nisan ayında Topçu Asteğmen olarak terhis oldu. 1988-1992 yılları arasında Asil Çelik A.Ş.'de Orta Kesit Haddehane Üretim Formeni olarak, 1992-1998 yılları arasında Koç Holding'e bağlı Döktaş Dökümcülük A.Ş.'de Eğitim ve İş Güvenliği Şefi olarak çalıştı. Bu yıllarda Koç Holding ile Sakarya Üniversitesi arasında uygulanan "Ara İnsan Gücü " yetiştirme projesinde Eğitim Koordinatörü, Danışma Kurulu Üyesi ve Öğretim Görevlisi olarak, 1993 yılında başlatılan "Koç 2000" projesinde ise iyileştirme proje sorumlusu olarak görev yaptı.

Koç Holding bünyesinde gerçekleştirilen KBÖSTUM Koç Bireysel Öneri Tasarım ve Uygulama Modeli geliştirme ekibi içerisinde yer aldı. Toplam Kalite Yönetimi, Nezaretçi Yetiştirme, Problem Çözme Teknikleri, İstatistiksel Proses Kontrol, Çevre Bilinci, İş Güvenliği, Yangın, 5S ve Öneri Sistemleri konularında çalışanlara yönelik eğitimler verdi.

1998-2000 yılları arasında EYDER (Eğitim Yöneticileri Derneği) yönetim kurulu üyeliği yapmış olup halen EYDER ve PERYÖN (Personel Yöneticileri Derneği) üyelikleri devam etmektedir .

Personel Yönetimi , İnsan Kaynakları Yönetimi , Toplam Kalite Yönetimi , İş Hukuku , İş Güvenliği , Yangın , ISO 9000 , EFQM, ISO 14000 vb. konularda birçok eğitime katılan AKYOL ISO 9000 ve ISO 14000 denetçi belgelerine sahiptir .

1998 yılında başladığı Ormo Şirketler Topluluğunun İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Müdürlüğü görevini halen sürdürmekte olup gelecekte akademik eğitimine devam ederek yönetim alanını genişletmeyi düşünmektedir .