

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI VE
BİR İŞLETMEDE İŞ ANALİZLERİ UYGULAMASI

Tolga ÖZEL

Yüksek Lisans Tezi

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Haziran-2008

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI VE
BİR İŞLETMEDE İŞ ANALİZLERİ UYGULAMASI

Tolga ÖZEL

Dumlupınar Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Lisansüstü Yönetmeliği Uyarınca
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

Haziran – 2008

KABUL ve ONAY SAYFASI

Tolga ÖZEL' in YÜKSEK LİSANS tezi olarak Hazırladığı İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Bir İşletmede İş Analizleri Uygulaması başlıklı bu çalışma, jürimizce lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

25/06/2008

Üye : Yrd.Doç.Dr. Mustafa TÜRENGÜL (Tez Danışmanı)

Üye : Yrd.Doç.Dr. Ömer Kadir MORGÜL

Üye : Yrd.Doç.Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Fen Bilimleri Enstitüsün Yönetim Kurulu'nun/...../..... gün ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof.Dr.M.SabriÖZYURT
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI VE BİR İŞLETMEDE İŞ ANALİZLERİ UYGULAMASI

Tolga ÖZEL

Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi, 2008

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Mustafa TÜRENGÜL

ÖZET

Günümüzde firmalar geleneksel bazı fonksiyonlarını artan bir şekilde uzman şirketlere ve servis organizasyonlarına terk etmektedirler. Özellikle yoğunlaşan uluslararası rekabet baskıları pek çok işletmeyi dışarıdan hizmet satın almaya yöneltmektedir. İşletmelerin böyle bir strateji izlemesinin temel nedeni, maliyet tasarrufu yanında, kaynaklarını ana yetkinlik alanlarına kaydırarak rekabet konumlarını güçlendirmektir. Çeşitli hizmetlerin başka şirketlerden alınmasını tanımlayan bu yöntem, “taşeron” (out-sourcing) olarak adlandırılmaktadır.

Taşeron kullanımı işletmelerin ana yetkinlik alanları dışında kalan fonksiyonlarını özellikle de sınırlı düzeyde değer katan yardımcı işleri yahut yüksek uzmanlık gerektiren işleri kapsamaktadır. Bu strateji, özellikle 1990’lı yıllarda Türkiye’deki pek çok işletme tarafından da benimsenmiş, bunun bir sonucu olarak taşeronlaşma eğilimi genişlemiştir.

Bu durum çok sayıda hukuksal ve teknik tartışmaları da beraberinde getirmiş, konuyla ilgili yargısal kararlar yeni açılımlar yaratmıştır. Bu yargı kararları dikkate alınarak hazırlanan ve 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni İş Yasasında taşeronlaşma kriteri olarak asıl iş/yardımcı iş ayrımı kritik bir değişken olarak getirilmiştir.

Yasanın çerçevesini çizmiş olduğu soyutluk ve tanımsal belirsizlik taşeron sözleşmesi ile iş yapan her işletmede potansiyel bir sorun alanı taşımaktadır. Bu nedenle taşeron sözleşmesine sahip her işletme, teknik ve yasal kriterlere uygun olarak işyerindeki işleri “asıl işler” ve “yardımcı işler” olarak yeniden tanımlamak zorundadır.

Bu tez, Kütahya’ da bir sofrta camı üretim tesisinde de gerçekleştirilen inceleme, araştırma, veri toplama ve değerlendirme çalışmaları sonucunda hazırlanmış, yapılan çeşitli ilaveler ve analizlerle zenginleştirilmiş ve son halini almıştır.

Tez, hem işletmeler hem de akademisyenler için önemli bir referans kaynağı niteliğindedir. Uygulamacılar açısından özellikle, taşeron sözleşmesine sahip işletmelerde, teknik ve yasal kriterlere uygun olarak işyerindeki işleri “asıl işler” ve “yardımcı işler” olarak tanımlamak isteyen yöneticilere önemli ipuçları sağlamaktadır. Akademisyenler açısından ise, 4857 sayılı Yeni İş Yasası ile önemli bir tartışma gündemi yaratan “taşeron, taşeronlaşma kriterleri, asıl iş/yardımcı iş ayrımı” tartışmalarına önemli bir entelektüel katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Fonksiyonları, Taşeron, Taşeronlaşma, Out-Sourcing, Asıl İş, Yardımcı İş, İş Analizi, İş Kanunu, Yüksek Değer Katan İş, Değer Katan İş, Sınırlı Değer Katan İş, Değer Katmayan İş.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS and JOB ANALYSIS STUDY IN A COMPANY

Tolga OZEL

Industrial Engineering, M.S. Thesis, 2008

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Mustafa TURENGUL

SUMMARY

Today, companies are increasingly delegating their traditional functions to professional companies and service organizations. Especially, increasing international competition is forcing organizations to get services from outside. In addition to cost savings, the main reason for companies to do this is to strengthen their competitive advantage by using the resources for their main functions. This, receiving several services from other organizations, is named as “outsourcing”.

Outsourcing usually includes functions other than an organization’s main function and none to limited-value-adding functions. This strategy was widely accepted in turkey during 90ies and as a result, outsourcing trend has been widened.

This situation has brought much technical and legal debate and caused some legal actions. As a result, separation of main function/auxiliary function is implemented as a critical criterion in new Labor Law published in June 10, 2003. However, poorly defined criteria in Law have potential risk for any outsourcing company.

This thesis is prepared as a result of research, data collection and analysis in a glassware manufacturing company established in Kutahya. Several additions and some extra analyses are performed on the collected data and with this, thesis is finalized.

This thesis would be a good source for academic and business staff. It has many clues and key factors for practitioners and managers who would want to define the main and auxiliary functions in their companies in accordance with the Law. It has an added value for academic staff especially in subject of “outsourcing, contractor, outsourcing criteria and main function/auxiliary function separation”.

Key Words: Human Resources, Human Resources Functions, Human Resources Management, Contractor, Outsourcing, Outsourcing Company, Main Function, Auxiliary Function, Job Analysis, Labor Law, High value Addng Function, Value Adding Function, Limite Value Adding Function, No Value Adding Function.

TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanmasına kişisel katkı ve çabaları ile çalışmalarına önemli destek ve yardımlarda bulunan danışmanım sayın Yrd.Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL teşekkür ederim. Ayrıca tez ile ilgili konulardaki çalışmalarına tartışmaları ve önerileri ile katkılarda bulunan tüm yöneticilerime, çalışma arkadaşlarıma, meslektaşlarıma ve çalışanlarıma da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| ÖZET | IV |
| SUMMARY | VI |
| TEŞEKKÜR | VII |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | XII |
| ÇİZELGELER DİZİNİ | XIII |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ | XIV |
| | |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI | 4 |
| 2.1. Tanım | 4 |
| 2.2. Gelişim | 4 |
| 2.2.1. Endüstri Devrimi | 4 |
| 2.2.2. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Faaliyetler | 5 |
| 2.2.3. Dünya Savaşları | 5 |
| 2.2.4. Devlet Korumacılığının Gelişimi | 5 |
| 2.2.5. Çokuluslu Şirketlerin Ortaya Çıkması ve Artan Rekabet Ortamı | 5 |
| 2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar | 6 |
| 2.4. Türkiye’de İnsan Kaynakları | 8 |
| 2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları | 9 |
| 2.5.1. Politika Oluşturma | 9 |
| 2.5.2. Planlama | 9 |
| 2.5.3. İnsan Kaynağını Bulma Süreci | 10 |
| 2.5.4. Rol ve İş Tanımları | 11 |
| 2.5.5. Ücretlendirme | 12 |
| 2.5.6. Ek Kazançlar | 12 |
| 2.5.7. Yasal Uygunluk | 12 |
| 2.5.8. Performans Yönetimi | 13 |
| 2.5.9. İş Güvenliği ve Sağlığı | 13 |
| 2.5.10. Eğitim Planları | 14 |

İÇİNDEKİLER (devam)

| | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| 3. İŞ ANALİZİ | 15 |
| 3.1. İş Analizi Kavramı | 15 |
| 3.2. İş Analizi Süreci | 16 |
| 3.3. İş Analizini Yapacak Analistin Özellikleri | 17 |
| 3.4. Analiz Edilecek İşlerin ve Zamanının Belirlenmesi | 20 |
| 3.5. Veri Toplama | 21 |
| 3.5.1. Gerekli Veriler | 21 |
| 3.5.2. Gözlem Yöntemi İle Veri Toplama | 23 |
| 3.5.3. Mülakat Yöntemi İle Veri Toplama | 24 |
| 3.5.4. Pozisyon Bilgi Anketi Yöntemiyle Veri Toplama | 26 |
| 3.5.5. Diğer Yöntemler | 27 |
| 3.6. İş Tanımlarının Yazılması | 28 |
| 3.7. İş Analizi Faaliyetleri | 29 |
| 4. TEKNİK VE HUKUKSAL ARKA PLAN | 31 |
| 4.1. Hukuksal Çerçeve | 31 |
| 4.1.1. Kavram | 31 |
| 4.1.2. İş Hukukunda Taşeron | 32 |
| 4.1.3. Yeni İş Yasasında Alt İşveren (Taşeron) Uygulamaları | 32 |
| 4.2. Teknik Çerçeve | 35 |
| 4.2.1. Endüstri Mühendisliğinde İş Kavramı | 35 |
| 4.2.2. Üretim süresi | 35 |
| 4.2.3. Tam zamanında felsefesi | 40 |
| 4.2.4. Çevrim zamanı | 41 |
| 4.2.5. Sonuç | 42 |
| 5. SOFRA CAMI ÜRETİM TESİSİNDE ASIL/YARDIMCI İŞ ANALİZİ VE AYRIMI... 43 | 43 |
| 5.1. Tanımlayıcı Unsurlar | 43 |
| 5.1.1. Kapsam | 43 |
| 5.1.2. Amaç | 43 |
| 5.1.3. Yöntem | 43 |
| 5.2. Sofra Camı Üretim Tesisinde Uygulama | 47 |
| 5.2.1. Cam Üretim Takımı | 47 |
| 5.2.2. Pres Üretim Takımı | 56 |
| 5.2.3. Pres Üfleme Üretim Takımı | 60 |
| 5.2.4. Ürün Kontrol ve Paketleme Takımı | 65 |
| 5.2.5. Ür-Ge Takımı | 67 |

İÇİNDEKİLER (devam)

| | <u>Sayfa</u> |
|--------------------------------|---------------------|
| 5.2.6. Teknopark Takımı..... | 70 |
| 5.2.7. Genel Bakım Takımı..... | 75 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER | 84 |
| KAYNAKLAR DİZİNİ | 87 |
| EK (1): İŞ ANALİZİ FORMU | |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| <u>Sekil</u> | <u>Sayfa</u> |
|--|---------------------|
| 3.1. İş Analizi Çalışma Disiplini..... | 17 |
| 4.1. Üretim süresini oluşturan bileşenler..... | 36 |
| 4.2. Çevrim zamanı..... | 42 |
| 5.1. İşgörenlerin zaman dağılımı..... | 45 |
| 5.2. Malzeme ve/veya ürünlerin zaman dağılımı..... | 45 |
| 5.3. Makinelerin zaman dağılımı..... | 46 |

ÇİZELGELER DİZİNİ

| <u>Çizelge</u> | <u>Sayfa</u> |
|---|---------------------|
| 2.1. İK Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar..... | 7 |
| 5.1. Sofra Camı Üretim Tesisinde İşlerin Sınıflandırılması..... | 81 |

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

| <u>Kısaltmalar</u> | <u>Açıklama</u> |
|---------------------------|--|
| SSK | Sosyal Sigortalar Kurumu |
| UÇÖ | Uluslararası Çalışma Örgütü |
| İK | İnsan Kaynakları |
| OHSAS 18001 | İş ve İşçi Sağlığı Standartları (Occupational Health and Safety) |
| EML | Endüstri Meslek Lisesi |
| MYO | Meslek Yüksek Okulu |
| CAD | Bilgisayar Destekli Tasarım (Computer-Aided Design) |

1. GİRİŞ

Taşeronluk kurumu temelde iki bağımsız işletmenin hukuksal ilişkisini tanımlamaktadır. Bu ilişkide taraflardan biri (asıl işletme) diğer işletmeden (taşeron işletme) belli standartlardaki ürün ya da ara üretim parçalarını üretmesini istemekte ya da üretim sürecinin belli bir bölümünü gerçekleştirmesini beklemektedir.

İşyerinde taşeron iş verilmesi aslında son 30 yıllık dönemde giderek iş yaşamının gereksinimlerinden biri haline gelmiş ve buna bağlı olarak hukuki dayanakları zemin kazanmıştır. Nitekim taşeron uygulamalarının Batı'da özellikle 1970'lerde ortaya çıkan krizlerle sanayi ve hizmet işletmelerinin gündemine giderek daha fazla ölçüde girdiği bilinmektedir. Bu dönemde istikrarsızlaşan makro ekonomik dengeler işletmeleri yeni arayışlara itmiş, bu çerçevede üretim sistemleri ve organizasyonlarının daha esnek bir modelde yapılandırılması görüşü ağırlık kazanmıştır.

Üretim teknolojilerinde gözlenen esnekleşme eğilimi zamanla işgücünün, çalışma organizasyonunun ve nihayet işyerinin esnekleşmesine dönük bir eğilim yaratmıştır. Özellikle artan küresel rekabet, daha hızlı, daha kaliteli ve daha ucuz üretimi rekabetçi değişkenler haline getirirken, işletmeleri daha esnek bir zeminde ürün çeşitliliğine gitmeye ve maliyetlerini düşürmeye zorlamıştır.

Tüm bu değişim baskıları, firmaları düşük düzeyde değer katan ya da yüksek uzmanlık isteyen işleri ana iş süreçleri dışına çıkarmaya yöneltmiştir. Böylece bir yandan sınırlı düzeyde değer katan işler maliyet kaygısıyla, öte yandan yüksek uzmanlık gerektiren işler kalite, yenilik ve teknolojik donanım beklentileriyle uzman şirketlere bırakılmaya başlanmıştır. Amaç, daha kaliteli ve düşük maliyetli rekabetçi bir üretim süreci yaratabilmek olmuştur.

Günümüzde bir yandan giderek daha fazla dinamik bir alan haline gelen bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, öte yandan ağırlaşan maliyet baskıları taşeron şirketleri, sistemin önemli bir aktörü haline getirmektedir. Bu niteliğiyle taşeron şirketler aslında işletmelerin küresel rekabet baskılarına direnmelerine, rekabet güçlerini geliştirip uluslararası piyasalara açılmalarında, üretim süreçlerini esnekleştirmelerinde ve daha kaliteli ancak daha ucuz üretimi gerçekleştirmelerinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Bilgi, ulaşım ve iletişim teknolojileri başta olmak üzere, uzmanlığa dayanan üretim sistemleri, bu şekilde esnek bir zeminde kullanılabilir ve üretimin daha düşük maliyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olabilmektedir.

Taşeronluk uygulaması tüm bu beklentiler ve arayışların bir sonucu olarak hem Batı'da hem de ülkemizde giderek gündemin öncelikli konusu haline gelmiş, özellikle de 1990'lı yıllarda geniş bir tartışma alanı bulmuştur.

Bugün taşeronluk hizmetinin kayıtlı ekonominin bir parçası haline geldiği, taşeron firmaların çalışanlarını koruyucu düzenlemeleri ve bu kapsamda yasal yükümlülüklerini yerine getiren bir şirket kimliğine bürünme çabası içinde oldukları gözlenmektedir.

Bu kapsamda yeni yasal düzenlemelerin bu süreci daha da etkinleştireceği düşünülmektedir. Esasen Ülkemizde bu alanı düzenleme kaygısı pek çok batı ülkesinden önce başlamıştır. Nitekim Türkiye'de taşeron düzenlemelerinin hukuksal metinlere dahil olması aslında Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar uzanmaktadır. Öncelikle 1926 tarihli Borçlar Yasasındaki hükümlerle, daha sonra 1936, 1967, 1971 İş Yasaları ile günümüzdeki düzenlemelere ulaşılmıştır. Buna paralel gelişmeler içinde, 506 sayılı SSK Yasası'nın 87'nci maddesi ve 1960'ta kabul edilen 94 sayılı UÇÖ Sözleşmesi, bu tartışmaları kamu sektörü istihdamı ve sosyal güvenlik açısından tamamlayan unsurları oluşturmuştur.

1980'li yıllardan sonra ekonomik şartların etkisiyle işlerin taşerona verilmesinde sayısal artışlar olmuş ve bunun sonucu olarak işçilerin çalışma koşulları ile ilgili çok sayıda uyuşmazlık yargıya yansımıştır. Bu yargı kararları dikkate alınarak 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni İş Yasasında işyeri kavramı yeniden tanımlanmış ve taşeron sözleşmelerinde de asıl iş/yardımcı iş ayrımı getirilmiştir.

Yasa, taşeronlaşma ilgili olarak yeni ve karmaşık bazı kriterler getirmiştir. Bu durumun bu alandaki potansiyel sorunları tetikleyebileceği anlaşılmaktadır. Bu sorunlardan kaçınmanın önemli gereklerinde biri işyerindeki işlerin "asıl işler" ve "yardımcı işler" olarak yeniden tanımlanmasıdır.

Bu tezin amacı, İş Yasasının tanımlamış olduğu hukuksal kriterleri baz alarak Sofra Camı Üretim Tesislerindeki işlerin "asıl" ve "yardımcı" işler olarak tanımlanmasının hukuki ve endüstri mühendisliği boyutlarının analizi ve raporlanmasıdır.

Bu tezin hazırlanmasında üç aşamalı bir süreç izlenmiştir. Ön analiz olarak tanımlanan I. Aşama'da, örgütsel yapı ve süreçler taranmış, mevcut veriler (iş analizleri, görev tanımları, örgütsel şemalar, prosedürler, süreçler, iş akışları ve akış haritaları, ürüne değer katma ölçümleri, iş ölçümü sonuçları vb.) analiz edilmiş, referans toplantıları gerçekleştirilmiş ve yol haritası çizilerek uygulama planı somutlaştırılmıştır

II. Aşama'da I. Aşama sonucundaki verilere ve incelemelere dayalı olarak bir analiz modeli hazırlanmış, bu modelin uygulanması için gerekli veri listesi tanımlanmış ve üst yönetiminin katılımıyla gerçekleştirilen bir toplantıda modelin sunumu yapılmıştır. Bu aşamada ayrıca ilk aşamada analiz edilen data listesi değerlendirilmiş, hazır ve sağlıklı olan datalarla, tekrar ölçülmesi öngörülen datalar ayrıştırılmıştır. Bu ayrıştırma ile birlikte, sahada tekrar ölçülmesi gereken datalar tanımlanmış ve bir aksiyon planı oluşturulmuştur.

Projenin son Aşamasında II. Aşamada yetersizliği saptanan veriler saha çalışmasıyla toplanmış ve bunlara ilişkin analiz çalışmaları yapılmıştır. Üçüncü aşama sonunda ulaşılan tüm veriler ve bilgiler, teknik ve hukuksal analizlerle değerlendirilmiş ve nihai tez oluşturulmuştur.

Bu çalışmalar sonucunda iş analizleri, görev tanımları, iş gerekleri gibi değişkenler dikkate alınarak mavi yakalı çalışanların iş pozisyonları analiz edilmiş ve gruplandırılmıştır. Analizlerde öncelikle işin ana üretim süreci içinde olup olmadığına karar verilmiştir. Ana üretim süreci dışında olan işler “yardımcı iş” kategorisi kapsamında değerlendirilmiştir.

Ana üretim süreci içinde olan işlerde ise, işin kapsamı, kullanılan inisiyatif alanı, gerekli teknik bilgi, vasıf, formel eğitim gereksinimi, yetkinlik ve vasıf beklentileri ile işin değer katıcılık düzeyi gibi kriterler baz alınarak sınıflamaya gidilmiştir.

Tez, genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde konunun anlaşılmasına faydalı olacak teorik bilgileri içeren insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları ile detaylı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde ise iş analizleri ve uygulamaya yönelik yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde de taşeron konusu hukuksal ve teknik boyutları ile analiz edilmektedir. Son bölümde Sofra Camı Üretim Tesisinde mavi yakalı işler teknik ve hukuksal analizlerle “asıl iş” ve “yardımcı iş” olarak sınıflandırılmaktadır. Tezin sonuna eklenen “Sonuç ve Öneriler” bölümünde ise, analizlerle ulaşılan bulgular, alınması gerekli önlemler ve muhtemel sorun alanlarına dikkat çekilmektedir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

2.1. Tanım

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir.

Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.[1]

İnsan Kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur;

1. İşletmenin hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
2. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişiminin sağlanması.

2.2. Gelişim

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine temel olacak bir başlangıca ulaşmak pek mümkün değildir. İnsanların olduğu tüm örgütlü çabaların söz konusu olduğu her yerde ve her zamanda insan kaynakları yönetiminin varlığından söz edilebilir. İnsan kaynakları yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel gerçekler etkilemiştir. Söz konusu tarihsel vakalar şunlardır;[2]

1. Endüstri devrimi
2. Sendikacılığın doğuşu ve sendikal faaliyetler
3. Dünya savaşları
4. Devlet korumacılığının gelişimi
5. Çokuluslu şirketlerin ortaya çıkması ve artan rekabet ortamı

2.2.1. Endüstri Devrimi

18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlamış ve tüm dünyaya yayılmıştır. Üretim tekniklerinin fabrika düzeni içerisinde kullanılarak birim üretimden kitlesel üretime geçiştir.

Atölyelerde çalışan zanaatkarlar endüstrideki vasıflı iş gücünü oluştururken topraksız tarım işçileri vasıfsız iş gücünü sağlamıştır.

İşçi ve işveren arasında serbest beyanlı iş akitleri olması sebebi ile işçiler işverenin dikte ettiği koşullara boyun eğmek zorunda kalmıştır. İş gücünün sömürülmesi kanlı olayların çıkmasına sebep olmuş ve devlet endüstri ilişkilerine müdahale eden yasalar ile sistemin zayıf tarafı olan işçiyi korumaya çalışmıştır. Ayrıca verimlilik arayışı, işverenin örgütlerindeki insanların sorunlarına sahip çıkmasına yol açtı ve insan kaynakları yönetimine önem verilmesini gerekli kıldı.

2.2.2. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Faaliyetler

Sendikacılığın doğuşuna işçi hareketleri sonucunda ulaşılmıştır. Devletin işçiyi koruyucu yasaları çerçevesinde işçi ile işveren karşı karşıya gelerek hizmet akdi imzalarken daha sonra işçiler sendika kurmaya ve işveren karşısına sendikalar ile çıkmaya başladılar. Grev hakkı, işçi sayısının fazlalığı ve üretimin işgücüne dayalı olması sebebi ile işçiye büyük bir güç sağlıyordu. İşçiler toplu sözleşmelerde maddi çıkarlarının yanı sıra sosyal bazı maddeleri de toplu sözleşmelere koydurdukça işletmenin insan kaynakları birimine olan ihtiyacı da artmış oldu.

2.2.3. Dünya Savaşları

Bir çok felakete sebep olan savaşlar endüstriye insan kaynakları yönetimi konusunda önemli katkılarda bulunmuşlardır. İşgücünün önemli bir kısmı silah altına alınırken geriye kalanların endüstride en iyi ve verimli şekilde kullanılması gerekliliği insan kaynaklarının bugün en çok kullandığı bilimsel metotların temelleri atılmıştır.[3]

2.2.4. Devlet Korumacılığının Gelişimi

Devlet korumacılığı, işçi dolayısıyla toplum sağlığı için gereklidir. Nitekim bu korumacılığın olmadığı zamanlarda özellikle küçük çocuk ve kadınlarda emeğin sömürsü toplumsal açıdan ve uzun dönemde de ekonomik açıdan devlete büyük zararlar vermiştir. İlk defa iş ve sendikal kanunlar bu koşullar altında çıkarılmıştır.

2.2.5. Çokuluslu Şirketlerin Ortaya Çıkması ve Artan Rekabet Ortamı

Günümüz dünyasını politikacılarda fazla çokuluslu şirketler yönetmektedir. Büyük sermaye birikimleri ve artan rekabet koşulları şirketlerin dünya pazarlarında yeni paylar kapma

savaşlarına neden olmuştur. Çok uluslaşma sadece sermayeye bağlı bir olgu değildir. Çünkü insan kaynaklarını verimli kullanabilmek için yapılan çalışmalar ulusal şirketlere göre kat ve kat zordur. Bunun sebebi her ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik yapılarındaki farklılıklardır. Dolayısı ile uygulanacak yönetim stratejileri de birbirinden farklı olmak zorundadır. Çokuluslu şirketler insan kaynakları yönetiminin önemini arttıran en önemli teşekküllerin başında yer almaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan Kaynaklarına yönelik stratejik yönetim tarzı ile klasik personel yönetimi arasında derin bir fark bulunmaktadır. Bunun en iyi açıklaması İnsan Kaynakları yöneticilerin şirketlerin yönetim takımlarında strateji belirleyen çekirdek kadroda yer almasıdır.

Örgütlerde personel yönetimi sadece işgücü ile ilgili teknik konular ile ilgilenirken insan kaynakları yönetiminin gelişme seyri, işletmenin global politika ve başarılarına paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan işletme kültürünün önemli bir parçası olarak yükselmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi kavramı çalışanların günlük rutin işlerine eğilerek departmansal bir fonksiyonu ifa etmeyi hedeflerken, insan kaynakları yönetimi işletme başarısı felsefesi ile hareket ederek çalışanların mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.[4]

Aşağıda günümüz İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi arasındaki farkları belirten bir tablo yer almaktadır:[1]

Çizelge 2.1. İK Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

| Personel Yönetimi | İnsan Kaynakları Yönetimi |
|--------------------------|----------------------------------|
| İş odaklı | İnsan odaklı |
| Operasyonel faaliyet | Danışmanlık hizmeti |
| Kayıt sistemi | Kaynak anlayışı |
| Statik bir yapı | Dinamik bir yapı |
| İnsan maliyet unsuru | İnsan önemli bir girdi |
| Kalıplar, normlar | Misyon ve değerler |
| Klasik yönetim | Toplam kalite yönetimi |
| İşte çalışan insan | İşi yönlendiren insan |
| İç planlama | Stratejik planlama |

İnsan kaynakları yönetimi, sorumluluğundaki işlemlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alır. Problemleri çözerken yalnızca işletmeye bağımlı kalmaz. Personel yönetimi, problemleri işletme bünyesi içinde dar kapsamda çözmeye uğraşır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili açıklamalara özet olarak: dünyada rekabetin varlığını sürdürmesi teknolojilerin hızlı bir şekilde değişmesi, üreticiden daha fazla tüketicilerin ön plana çıkması, esnek üretim sisteminin yaygınlaşması, yeni yeni iş alanlarının ortaya çıkması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelikte ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür seviyelerinin artması, yetişmiş insan gücüne

olan ihtiyacın artması, insan kaynakları yönetiminin önemini de artırmıştır. Artık günümüzde personel yönetimi ile ilgili fonksiyonlar sadece bordroları hazırlamak, devam kontrolünü sağlamak ve kayıtları yapmak gibi rutin işler değildir.

İnsan kaynakları bölümünün görevleri arasında, iş gören tatmini ile ilgili çalışmaların yapılması, yetiştirilip geliştirilmesi, yönetime katılmaların sağlanması, kariyer planlamasının, stratejik insan kaynakları planlamasının yapılması, işletmede şirket kültürünün oluşturulması ve şirket bağlılığının sağlanmasına katkıda bulunması, örgüt geliştirme konusunda tepe yönetime yardımcı olunması gibi görevler de vardır. İşletmelerimizin bu konuya gereken önemi vermeleri her açıdan kendi avantajlarına olacaktır.

2.4. Türkiye’de İnsan Kaynakları

Türkiye’de insan kaynaklarının gelişimi, sanayinin canlanmaya başlaması ile birlikte yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak gelişmeye başlamıştır.

9 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonra değişik zamanlarda günün ihtiyaçlarına göre kanunlar düzenlenmiş ve yürürlüğe konmuştur.

Tüm yasal düzenlemelerin dışında, çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışı 1980’lerden itibaren ülkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bundan sonraki süreçte sanayicilerimiz ve profesyonel yöneticiler dünyadaki gelişmeleri günü gününe izlemişler ve dünyadaki gelişmelere paralel zamanlarda çağdaş yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır. Ancak ülkemizde insan kaynağı yönetimine verilen önemin yetersiz olması sadece kamu kurumlarının ekonomideki ağırlıklı yapısı değildir. Bunun yanında özel sektörde de insan kaynakları yönetimi etkisiz ve zayıftır. Çünkü çoğu özel şirketler aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bunun yanında özellikle insan kaynağı yönetim anlayışı ve politikası olmayan kayıt dışı sektörün ağırlığı haksız rekabete yol açmaktadır. Bu durumda firmalar uzun vade gerektiren insan kaynağına yatırıma pek sıcak bakmıyorlar. Bu kaynağı üniversiteden ‘hazır’ almak istiyorlar.[5]

2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

2.5.1 Politika Oluşturma

İnsan kaynakları yönetiminde politika; “örgütte amaçlara ulaşmak için kararların alınmasında ve örgütün faaliyetlerinin yönlendirilmesinde yol gösterici rehber niteliğinde yazılı veya sözlü genel kabul görmüş kurallar” [6] şeklinde tanımlanmıştır.

Politikalar ortak anlayışı ifade eden karar alma ölçekleridir. Bu anlamda politikalar verilecek kararların tutarlı, adil ve örgütün amaç ve çıkarları ile uyumlu olması konusunda güvencedir. Politikalar benzer sorunların çözümü için gerekli maliyetli analizlerin tekrar ve tekrar yapılmaksızın karar alma anahtarları oluşturulmasını sağlar.

Politikaların yazılı şekilde hazırlanması uygulamadaki başarı için yeterli değildir. Anlaşılmalı, kabul edilmeli ve eyleme geçerken kararların uygulanmasında rehber niteliği taşıması gereklidir.[3]

2.5.2. Planlama

En basit tanımı ile gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesine plan denir. İnsan kaynaklarında planlama; örgütün ihtiyaç duyduğu nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir. Örgüte sağlayacağı temel yararlar şöyledir;

1. İhtiyaç duyulan yetkin insan kaynağını kalite ve miktar yönünden sağlamak ve örgütte tutabilmek.
2. Hali hazırda örgüt bünyesindeki insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmak.
3. Değişen teknolojik düzeye göre oluşabilecek insan kaynağı fazlalığını tahmin ederek gerekli önlemleri almak.
4. İnsan kaynakları maliyetlerinin öngörülen maliyeti aşmamasını sağlamak.
5. İnsan kaynakları ile ilgili sorunların analizlerini yapmak ve çözüm modelleri geliştirmek.
6. Etkili planlamalar ile yönetimin denetim iş yükünü hafifletmek.[7]

2.5.3. İnsan Kaynağını Bulma Süreci

Burada amaç örgütün ihtiyacı olan yetkinlikte kişinin ilgisinin çekilmesidir. Bu süreci doğuran nedenler; yeni yatırımlar, şirket birleşmeleri, işlerde yapılan yeni düzenlemeler, yeniden yapılandırma çalışmaları, emeklilik, istifa, iş akdinin sona erdirilmesi ve ölümler olabilir.

İnsan kaynağı örgüt içinden veya örgüt dışından olmak üzere iki ayrı şekilde temin edilebilir.

Örgüt içinde temin, ilk olarak tercih edilecek yöntemdir. Çünkü,

1. Zaman tasarrufu sağlar.
2. İlan, reklam, danışmanlık şirketi gibi unsurlara ihtiyaç olmadığından bu gibi maliyet kalemlerinden tasarruf sağlar.
3. Kişinin örgüt kültürüne alışık olması nedeni ile yeni işe uyum süreci kısa olur.
4. Örgüt içi kariyer yükselmesi çalışanın örgüte bağlılığını artırır.

Örgüt dışı kaynaklar ise aşağıdaki durumlarda tercih edilir;

1. Alt kademe ve başlangıç türü işler.
2. Gerekli yetkinliğe sahip kişinin örgüt içerisinden karşılanamaması durumunda.
3. Örgüt dışından gelecek kişinin örgüte değişik bir bakış açısı getirmesi gerektiği durumlarda.
4. Örgütteki çalışanlarla dışarıdan getirilecek çalışanlar arasında oluşturulmak istenen ve yönetilebilecek bir rekabet ortamının oluşturulması istenilen durumlarda.[8]

Örgüt dışından insan kaynakları bulmanın yolları; ilanlar, şahsen veya mektupla başvurular, eğitim kurumları ve danışmanlık şirketleridir.

Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmeler, testlerin, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar her şey insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

Tez çalışmasının yapıldığı cam üretim işletmesinde işe alım süreci şu aşamalardan oluşmaktadır.

1. Aşama; kadro açığı ilgili takım lideri ve alan yöneticisi tarafından belirlenir ve genel müdürün onayına sunulur. Yapılan görüşmelerde işletme içinden en uygun kişi belirlenmeye çalışılır ve kişi atanır. İşletme içinden karşılanamadığı durumlarda yada alt kademe işlerde ise insan kaynakları bölümüne bildirilir.

2. Aşama; insan kaynak bölümü yerel basın ve ulusal basına, internet tabanlı kariyer firmalarına ilan verir ve talepler toplanır. Toplanan talepler ilgili takım lideri ve insan kaynakları yöneticisi ile değerlendirilir ve uygun kişiler görüşmeye davet edilir.

3. Aşama; İnsan kaynakları yöneticisi ve ilgili kadronun takım lideri ile aday mülakata alınır. Yetkinliklere dayalı mülakat tekniği kullanılarak adayın yetenek, eğitim ve tecrübesi hakkında bilgi edinilirken teknik bilgi seviyesi de sorgulanır. Aday ya daha sonraki aşamaya geçer ya da bir hafta içerisinde katılımından dolayı kendisine teşekkür edilir.

4. Aşama; İnsan kaynakları yöneticisi ile ilgili kadronun alan yöneticisi ile aday mülakata alınır. Yine yetkinliklere dayanana mülakat tekniği kullanılarak özellikle adayın kurum kültürüne uygunluğu ve diğer kişisel özellikleri sorgulanır. İlgili kadro için her iki mülakatı da olumlu bulunana aday için işe alım süreci başlatılır.

5. Aşama; çok ender durumlarda her iki aşamayı da başarı ile geçmiş ve aralarında karar verilememiş birden fazla aday var ise adaylar insan kaynakları yöneticisi ve ilgili alan yöneticisi ya da takım lideri ile tekrar mülakata alınarak son karar verilir.

2.5.4. Rol ve İş Tanımları

İnsan kaynakları yönetimi rol ve iş tanımlarını belirlerler. Buna bağlı olarak da organizasyonun sürekli gelişimini takip eder ve bunun iş tanımları üzerindeki etkisini değerlendirirler. Rol ve iş tanımları pozisyonların sorumluluklarını, görevlerini, pay seviyelerini, kimin raporlandırılacağını ve kimin raporlandıracağını saptarlar. Ek sorumluluklara ve değişikliklere bağlı olarak rol ve iş tanımları zamanla değişebilirler. İnsan kaynakları yönetimleri sessiz ilerleyen değişiklere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Bazı durumlarda bu değişiklikler ani olduğunda insan kaynakları yönetimi için süreç çalışması ve rollerin gerekleri için yeni değerlendirmeler yapmak kaçınılmazdır. [3]

Tez çalışmasının yapıldığı cam üretim işletmesinde iş tanımları ilgili takım lideri tarafından yapılmakta alan yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmelerle diğer iş tanımları ile koordinasyonu ve ilişkileri oluşturulmaktadır.

2.5.5. Ücretlendirme

Şirket, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli? İşte bu noktada İnsan kaynakları yönetimi, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için insan kaynakları yönetimi iyi tanımlanmış insan kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyar. [9]

Ücret çalışanın yaşam standardını etkilediği için önemlidir. Sosyal statüsü de işten kazandığı ücrete göre doğal oluşan bir kavramdır. Kişinin örgütün ona verdiği önemi gösterdiği en belirgin anahtar ücrettir.[10]

İyi bir ücretlendirme sisteminin temel amacı; nitelikli personeli örgüte çekmek, nitelikli personeli örgütte tutmak ve personelin motivasyonunu sağlayabilmektir.[2]

2.5.6. Ek Kazançlar

İnsan kaynakları yönetimi, geliştirdiği ve yönettiği ek kazanç programlarıyla çalışanına, sağlık sigortasını, seyahat giderlerini, hastalık iznini, tatilleri, sakatlık sigortasını ve daha fazlasını garanti eder; onları yasal ek kazanç haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirir. [11]

2.5.7. Yasal Uygunluk

İnsan kaynakları uzmanlarından, çalışma ve çalışan yasaları (maaş ve saat yasaları, toplu sözleşme, fırsat eşitliği, fark gözetme, cinsel taciz, sakatlıklar, tıbbi haklar, ek kazançlar vb.) konusunda uzman olmaları beklenir. İnsan kaynakları uzmanları, organizasyon içerisinde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yasal sınırların içinde kabul edildiğini garanti altına almak için çalışanlar ve yöneticilerle ortaklaşa çalışırlar. [7]

2.5.8. Performans Yönetimi

Performans değerlendirmenin amacı çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bütünsel bir bakış ile çalışanın başarısını ölçmektir. Performans yönetiminin amaçları; insan kaynakları planlaması için personel envanterinin oluşmasını sağlamak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, terfi ve nakillerde nesnel kriterler yaratmak, ücret artışlarında yöneticiye yardımcı olmak, ödül ve ceza sistemine girdi sağlamak, çalışanın yetersiz yönlerini görmesini sağlamak, başarısız çalışanları belirlemek olarak özetlenebilir.[1]

İnsan kaynakları yönetiminin, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacıyla odaklanan politikalar ve sistemler geliştirirler. İnsan kaynakları yönetiminin gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder.

Tez çalışmasının yapıldığı cam üretim işletmesinde hedeflere göre performans yönetiminin en son uygulaması olan Kurumsal Karne (Ballanced Score Card) çalışmaları başlatılmış olup ancak henüz faaliyete geçmemiştir.

2.5.9. İş Güvenliği ve Sağlığı

İnsan kaynakları yönetiminin kritik sorumluluklarından biri iş güvenliği ve sağlığıdır. Genellikle fabrikalar ve "manuel" iş yapan işletmeler için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve sağlığı büro işleri için de çok büyük öneme sahiptir. Bugün ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarla baş etmeye çalışıyorlar. İnsan kaynakları yönetimleri bu gibi sorunların üstesinden iş güvenliği ve sağlığı uygulamalarıyla gelirler. Stresle nasıl baş edilebileceği ve iş ortamını nasıl daha sıcak hale getirilebileceği ile ilgili bilgilerin verildiği oturumlar düzenlemek yoluyla İnsan kaynakları yönetimleri, çalışanların performanslarını sorunlarını çözmeye çalışırlar.[11]

Tez çalışmasının yapıldığı cam üretim işletmesi ağır sanayi iş koluna bağlı olduğu için iş güvenliği ve sağlığına büyük önem vermekte İş Güvenliği Mühendisi istihdam etmektedir. OHSAS 18001 çalışmaları başlatılmıştır.

2.5.10. Eğitim Planları

Örgütler mevcut durumlarını idame etmek ve sürekli gelişmek için verimli çalışmak zorundadırlar. Etkin ve verimli çalışmanın yolu da personelin yetkinliklerini istenen düzeye getirmek ve belirlenecek kariyer hedefleri doğrultusunda geliştirmektir. Bu zorunluluk insan kaynakları yönetiminin etkin bir eğitim planını oluşturmasını gerektirir. Eğitim planları belirli beceri ve özelliklere ulaşabilmek için düzenlenen eğitim kurslarını ve gelişim basamaklarını tanımlamak üzere kullanılır. İnsan kaynakları yönetimi eğitim planlarının büyük çoğunluğu hızlı bir şekilde sonuç alabilmek için kısa yollu gelişim süreçlerine sahiptirler.[12]

Örgüte sağladığı yararlar şunlardır;

1. Karı arttırır ve kar bilincini yükseltir.
2. Personelin yetkinlik seviyesini arttırır.
3. Motivasyon sağlar.
4. Personelin örgütsel amaçları öğrenmesini ve bu amaçlar doğrultusunda hizmet etmesini sağlar.
5. Örgütün sağlıklı ve güvenli büyümesini sağlar.
6. Personel ve yönetici ilişkilerini düzenler.
7. Örgütsel gelişmeye yardımcı olur.

3. İŞ ANALİZİ

3.1. İş Analizi Kavramı

İş Analizi kavramı pek çok İKY fonksiyonları için en önemli bilgi kaynaklarından biri olduğu için, İKY'nin köşe taşı olarak da nitelendirilir. İş analizinde mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanılarak görülen işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılması söz konusudur. İş analizi işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması olarak tanımlanabilir.

Başka bir tanımla, bir organizasyonda bulunan işlerin ya da iş gruplarının, genellikle dengeli bir ücret yapısı oluşturmak ya da iş tanımları gibi çıktıları İKY fonksiyonlarında kullanmak amacıyla aralarındaki fark ve benzerlikler, kolaylık ve zorluklar, gerektirdiği yetkinlikler açılarından değerlendirmek, sınıflamak ya da puanlandırmak amacıyla yapılan sistematik çalışmaların bütününe İş Analizi denir.[13]

İş analizi çalışmalarının kullanım alanları; dengeli bir ücretlendirme sistemi tasarımının yanı sıra, iş tanımlarının ve şartnamelerinin hazırlanması, iş tasarımı, personel planlama, personel tedarik ve seçme, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, kariyer planlama, stratejik planlama gibi hemen hemen tüm İKY fonksiyonlarıdır.

Gerek iş analizinde gerekse İKY fonksiyonlarında görev, iş, pozisyon, iş ailesi ya iş grubu, iş tanımları gibi kavramlar sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kavramların anlamları ilerideki çalışmalarda karışıklık yaratmaması açısından aşağıda açıklanmıştır.[2]

- *Görev (Task)*: Belirli bir amacı olan ve bir bütünün parçasını oluşturan, bir çıktı yaratmak amacıyla yapılan faaliyet
- *Hizmet (Duty)* : Birbiriyle bağlantılı görevler bütünü
- *Pozisyon (Position)* : Bir çalışan tarafından gerçekleştirilen hizmetler ve sorumlulukların bütünü, yapılan işin sıfatı.
- *Meslek (Occupation)* : Farklı organizasyonlardaki benzer işler.
- *İş (Job)* : Benzer hizmetlerden oluşan pozisyonlar grubu

- *İş Şartnamesi (Job Specification)* : Bir işte etkin bir performans sağlayabilmek için gerekli bilgi, beceri, yetenek, özellik ve diğer karakteristiklerin yazılı oldu metin.
- *İş Tanımı (Job Description)* : Yazılı iş özeti
- *İş Ailesi (Job Family)* : Benzer hizmetleri olan iki ya da daha fazla iş grubu.

3.2. İş Analizi Süreci

İş Analizi genellikle belirli bir sistematik çalışma disiplini ile uygulanır. İş analizi yapmak, oldukça güç ve zaman alıcı bir iştir. İş analizi sürecinin başarıyla yürütülebilmesi için bu işe girişmeden önce bazı kararların alınması ve bir planlamaya gidilmesi zorunludur. Alınan kararlar ve hazırlanan planlar; "iş analiziyle neler yapılacak?", "hangi bilgiler toplanacak?", "bu bilgileri toplamak için hangi yöntemlerden yararlanılacak?", "iş analizini kimler yürütecek?" gibi soruların yanıtlarını içermelidir. Çalışmalara başlamadan önce, analizin başarıyla yürütülebilmesi için yönetim - çalışan işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca bütün çalışanlara iş analizi hakkında açıklamalarda bulunularak, yararları konusunda ikna edilmelidir. Bunun yanı sıra bu çalışma esnasında doğruluk-özen-dikkat ilkelerine uyulmalıdır. [14]

Bu çalışma disiplininin ilk basamağını yapılacak iş analizi çalışmasının amacını belirlemek oluşturur. Örneğin çalışmanın amacı, iş tanımlarının hazırlanması; performans değerlendirme sisteminde kullanılmak üzere genel sorumluluk ve görevlerin belirlenmesi; işe alma sürecinde gereken yetkinliklerin belirlenmesi veya ücretlendirme amacıyla işlerin birbirlerine göre değerlendirilmesi olabilir. Bu aşamada ayrıca amaca yönelik olarak çalışmanın kapsamı da belirlenir. Çalışmanın kapsamını sadece belirli departman oluşturabileceği gibi, tek bir iş veya tüm organizasyon da oluşturabilir.

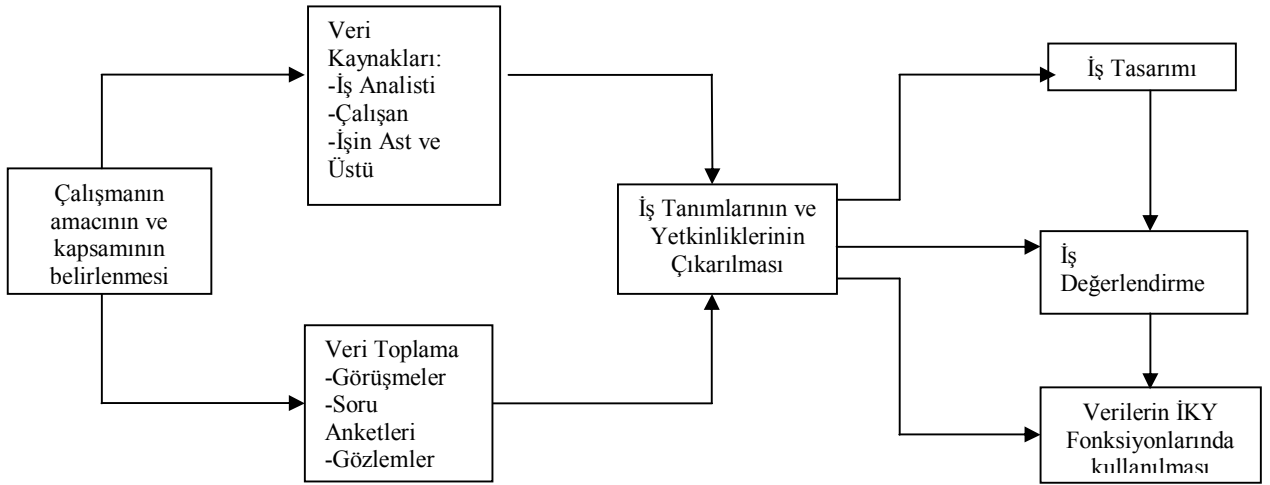
İş analizi çalışmasının ikinci basamağını belirlenen işler hakkında bilgi edinme ve veri toplama oluşturur. Bu aşamada o işte çalışanlar, işin ast ve üstleri, görüşmeler, soru anketleri gibi pek çok veri kaynağından amaca uygun olanı seçilerek işle ilgili gereken veriler toplanır. Veri toplanmasında sonraki iş analizi basamağı toplanan verilerin bir sistematik içerisinde kayda alınmasıdır. Toplanan verileri kayda alma işlemi genellikle hazırlanan iş tanımları ile sağlanır.

Genellikle amacı dengeli bir ücret yapısı oluşturmak olan çalışmalar için bundan sonraki aşama hazırlanan iş tanımlarının da kullanıldığı, işlerin belirli yöntemler dahilinde

değerlendirildiği iş değerlendirme aşamasıdır. İş analizi çalışmalarında bir ara aşama olmakla beraber çalışmanın amacına yönelik olarak uygulanan diğer bir aşama da iş tasarımıdır. Burada iş rotasyonu, iş zenginleştirme vs gibi yöntemler ile gerektiği takdirde işlerin yeniden gözden geçirilmesi sağlanır.[3]

İş analizi çalışmalarını son aşaması ise uzun bir süreç olan ve elde edilen verilerin bundan sonraki, tedarik, seçme, eğitim ve kariyer planlama, performans değerlendirme vs gibi İKY fonksiyonlarında değerlendirilmesidir.

İş analizinin aşamalarının bulunduğu çalışma disiplini aşağıda görülmektedir.[15]



Şekil 3.1 İş Analizi Çalışma Disiplini

3.3. İş Analizini Yapacak Analistin Özellikleri

İş analizi, kolay olamayan bir incelemedir. Böyle güç bir 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 sahip olmaları gerekmektedir.

Bir analistte bulunması gereken nitelikler, temelde "kişisel" ve "zihinsel" olmak üzere iki ayrı başlıkla incelenmektedir:[16]

a) Kişisel Nitelikler

- Başkalarıyla uyum içinde geçinebilme,
- Başkalarıyla görüşme ve konuşabilme yeteneği,
- İyi görünüşlü olma,
- Anlayışlı ve sabırlı olma,
- Nazik, sıcak ve dostça davranabilme,
- Tarafsız olma,
- Kendine güven.

b) Zihinsel Yetenekler

- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği,
- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği,
- Kelimeleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği,
- Kısa ve açık yazabilme yeteneği,
- Kendi başına çalışabilme yeteneği.

Sayılan bu özelliklerin tümünü kendinde barındıran bir kişiyi bulmak çok güç ve hemen hemen imkânsız bir iştir. Ancak genelde analistlerin bu niteliklere sahip kişiler olması gerekmektedir. Analist seçiminde de bu nitelikler, ölçüt olarak alınmalı ve mümkün olduğunca bunlara yaklaşılmaya çalışılmalıdır.

Analistlerin seçim ve eğitimi, işle ilgili verilerin sağlıklı bir biçimde toplanması ve değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu konudaki amaca ulaşılması, analistlere olduğu kadar onların çalışma yöntemlerine ve hazırladıkları formlara da dayanır. Analistlerin seçilmesinde normal personel tedarik sürecinde de olduğu gibi başlıca üç kaynağa başvurulur: [17]

a) İşletme İçinden Seçim

Analistlerin işletme içerisinden seçilmesi durumunda, aranan niteliklere sahip elemanlar belirlenerek çalıştıkları birimlerin yöneticilerinden izin alınarak analist olarak yararlanılır. Analistlerin işletme içinden belirlenmenin bir takım avantajları vardır. Bunlar:

Personel ve analistlerin birbirlerini tanımalarından dolayı işbirliği eğilimi ortaya çıkacaktır.

Analistler kendi aralarından birileri, arkadaşları oldukları için personel arasında memnuniyet yaratır, inceleme kolaylaşır.

İşletmeye yabancı olmayan bu analistlerin işletme faaliyetlerini yakından tanımaları nedeniyle ilerde çalışmalarını bitip işlerinin başına dönünce verimliliklerini arttırıcı ve işletme için yararlı bilgi ve görgüye sahip olmaları aynı zamanda sağlanmış olur.

Bu üstünlüklerinin yanında; analizi yapacak kişilere yöneticilerin yeterince izin vermemesi, analiz için eğitime tabi tutulan elemanların analiz sonucunda eski görevlerine yerleştirilmelerinin bir takım güçlükleri ve uyumsuzlukların ortaya çıkması gibi sakıncalı yönleri de vardır.

b) İşletme Dışından Seçim

Analiz işlemleri, iş analistleri konusunda uzmanlaşmış işletme dışı bir kuruluşa bırakılabilir. Ancak böyle bir kaynağın da bazı avantajları ve dezavantajları vardır.

Dış kaynakların kullanılması sayesinde işletmenin normal çalışması aksamayacak, hazır eğitilmiş uzmanlar analiz işlemini yapacaktır. Fakat bu analistler uzman kişiler olsalar da, işletmeye yabancı olmaları nedeniyle işletmenin örgüt yapısını, işletmenin eylem ve geleneklerini bilemeyeceklerinden dolayı, bir takım güçlüklerle karşılaşabilirler. Bunun yanısıra söz konusu kişilere iş görenler tarafından tepki gösterilebilir ve hatta gerektiği biçimde onlara yardımcı olunmayabilir. Ancak analistler, işletme hakkında bilgilendirilip o işletmede çalışanlara da gerekli açıklamalarda bulunulursa bu açıdan doğabilecek sakıncalar en aza indirilebilir.

c) Analiz işinde uzman danışman kuruluşlardan yararlanma

Buna göre danışman kuruluşun görevlendirdiği bir iş analizi uzmanı veya yöneticisi, işletme personeli arasından seçilen analist adaylarını eğiterek analiz işlemlerinde yönlendirebilir. Böylece işletme içinden seçilenler, hem işletme faaliyet ve gelenekleri hakkında bilgi sahibi olacaklar, hem de analiz tekniklerini öğreneceklerdir. Daha da önemlisi, danışman kuruluşla ilişki kesildikten sonra analiz programını sürdürebilecek elemanlara işletmenin artık sahip olmasıdır.

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

- Analistlerin nasıl yürütüleceği,
- Analistlere neyi, nasıl yapacakları ve kullanacakları formlar hakkında bilgi veren dersler ve yayınlar vermek,
- Onlara, personelle yapacakları görüşmelerin bir uygulamasını yaptırmak ve karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda bir tartışma açmak,

3.4. Analiz Edilecek İşlerin ve Zamanının Belirlenmesi

İş analizi için işlerin seçimi, alınacak birçok önemli kararın ilkidir. Bir iş içeriğinde değişiklikler olmuş ancak bu değişiklikler doküman haline getirilmemişse ve bu dokümanlara bağlı olarak çalışan personel fonksiyonları doğru olarak yerine getirilemiyorsa analiz edilmelidir. Bu koşullarda iş analizi isteği çalışandan, denetçiden veya yöneticiden gelebilir. Yeni iş talepleri ücret değişimlerine yansıtılmadığında bu istek çalışandan gelebilir. Çalışanların maaşları, yaptıkları işin niteliğine bağlıdır. İş değişince, işe uygun ücretlendirme de değişir. Denetçiler ve yöneticiler de uygun ücretleri belirlemek için analiz talep edebilirler; ancak aynı zamanda personel tedarik, seçme ve iş için eğitmede gereken değişiklikleri dokümante etmek de isteyebilirler.

Yeni işlerin de, uygun ücretlendirmenin, tedarik ve seçme stratejilerinin ve performans değerlendirme araçlarının belirlenmesinde kullanılacak dokümanların oluşturulması amacıyla iş analizine tabi tutulmaları gerekir.

İş analizi üç farklı durumda yapılır: [2]

- Organizasyon kurulurken iş analizi yapılmalıdır. Çünkü kuruluş aşamasında bir örgüt personele ilişkin işlerin temellerini bilimsel olarak gerçekleştirilen bir iş analizine dayandırırsa daha başlangıçta iyi ve kaliteli bir personel ile bilimsel bir yönetime sahip olur.
- Gerektiğinde iş analizi yapılabilir. Yeni bir görev yeni ortaya çıktığında, işlerin içinde bulunduğu etmenler karşısında durumu değiştiğinde, örgütsel yapıda değişiklikler meydana geldiğinde, işin yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik, araç-gereçlerin değişmesi halinde iş analizi yapılır.
- Organizasyonun kararlaştıracağı bir zaman diliminde bir iş analizi yapılabilir. Örgütte ve kadroda bir değişiklik olmasa bile periyodik olarak belirli bir dilimde bir işler analiz edilebilir. Böylece kadrolardan daha iyi yararlanma olanakları değerlendirilebilir.

3.5. Veri Toplama

3.5.1. Gerekli Veriler

Bir iş analizi çalışmasına başlamadan önce, elde edilmesi gereken bilgilerin kararlaştırılması gerekmektedir. Toplanacak bilgilerin yapısı, kullanım alanlarına göre belirlenmektedir. Genel olarak bir iş analizi çalışması için elde edilmesi gereken bilgiler şunlardır; [1]

- *İşin Kimliği ve Yeri:* Bu başlık altında işin adı, yeri, bu bilgilerin toplandığı tarih, bu işi yapan çalışanın adı, gözetimcinin adı ve iş unvanı, bağlı bulunduğu ve rapor ettiği organizasyon birimi ve işin tanındığı diğer adlar ve girdiği iş sınıfı gibi veriler belirlenir.
- *İş Görevleri:* Bu grup içerisinde, işle ilgili tüm görevler, ödevler ve sorumluluklar belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışan neleri, nasıl, niçin ve ne zaman yapıyor? Soruların yanıtları elde edilmelidir. Ayrıca ele alınan işin işletme yapısı içindeki yeri, diğer işlerle ilişkileri açığa çıkarılmalıdır.
- *Fiziksel Gerek ve Beceriler:* Hangi alet, aygıt, malzeme, yöntem ve işlemlerden yararlandığını belirten ve fiziksel eylem ve çaba gerektiren ödevler bu başlık altında incelenmektedir. Bu; yürütme, 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 gerçekleştirilmesinde bunlara ne ölçüde ihtiyaç duyulduğu belirtilmelidir.

- *Öğrenim Gereklere:* Bu gerekler, işi başarmak için zorunlu olarak düşünülen, başta alınan yaygın eğitim ile beraber özel kurs ve teknik eğitim dahil, en az biçimsel öğrenim düzeyini içermektedir.
- *Özel Bilgi-Beceri Gereklere:* Öğrenim ve deneyim terimleriyle ortaya konulamayan bazı özel bilgi gerekler_ iş analiziyle belirlenmesi gereken başka bir husustur. Bunlar; belirli materyaller, süreçler, teçhizat, sistemler, ürünler veya diğer konular hakkındaki bilgilerdir.
- *Deneyim:* Bir çalışanın işini yapabilmesi için gerekli olan en az deneyim süresi ve türü, nesnel ve yıl veya ay olarak nicel terimlerle ifade edilebilir. Bunlar, analizi yapılan iş ile ilgili en önemli bilgi türüdür.
- *Kişilik Gereklere:* Bir bireyin özel bir duruma uyma ve başkalarıyla uyumlu olarak çalışma yeteneği, belirli bir işi gerçekleştirmedeki başarısı üzerinde teknik becerilerinden daha büyük bir engel oluşturmaktadır. Bu bakımdan sosyal beceriler, yargılama, kişisel girişim, işbirlikçi olma, yaratıcılık kabiliyeti ile zihinsel dikkat ve atiklik durumuna ilişkin bilgiler belirlenmelidir. Bu gerekler, genelde tanımlanması en güç olanlardır.
- *Sorumluluklar:* Çalışanlara yüklenecek birçok türde sorumluluk vardır. Bunlara örnek olarak; diğer iş görenlerin gözetimi, üretim süreci ve teçhizat, güven ve itimat, işletmenin fonlarını kullanma, güvenlik sorumluluğu vb. Yüksek kademe işleri gibi belirli işler için sorumluluk faktörleri, işin ücretini ve statüsünü belirlemede ağırlık kazanmaktadır. Buna göre, her işin gerektirdiği sorumluluklar da iş analiziyle toparlanacak bilgiler arasındadır.
- *Çalışma Koşulları:* Çalışanın içinde çalışması gereken çevreyle ilgili, aydınlatma, gürültü, nemlilik oranı, açık hava yada kapalı işyeri, yağ, toz durumu vb. belirlenecek çalışma koşullarından bazılarını oluşturmaktadır.
- *Tehlikeler:* İş analiziyle, işlerin ne gibi tehlikeler gösterdiği belirlenmeye çalışılır.

3.5.2. Gözlem Yöntemi İle Veri Toplama

Gözlem belirli bir işin gereklerini tanımlamada söz konusu olan görev ve ödevleri tanımlamanın en sık kullanılan yöntemidir. Bu yöntem, iş analistinin iş görenleri normal bir iş gününde işlerini gerçekleştirirken gözlemesini ve bu gözlemlerin sistemli olarak kayda geçirilmesini gerektirir. Bu, ya hikaye şeklinde neyin yapıldığı yazılarak ya da bir tür kontrol listesi (check list) 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 hazırlanmış olmalıdır. Ayrıca, aynı işi yapan iş görenlerin tümünün veya en azından çoğunun, iş esnasında gözlenmesi gerekir. Çünkü başka bir biçimde yapılırsa, iş tanımına yazılanlar sadece özel bir bireyin oldukça özel, iyi veya kötü tek bir davranışıyla ilgili olur.[15]

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

Birçok insan, bu gibi koşullar altında gösterişte bulunma eğilimi gösterir; bir kısmından da endişeli gözükür. İş gören, ücret haddinin belirlenmesi amacıyla gözetleniyor olduğunu hissederse, mümkün olduğunca yüksek bir ücret haddini elde etmek için faaliyetlerini bir kalıp içine sokmaya çalışabilmektedir. Bu sakıncalar, iş görenin haberi olmadan yapılan gözlemler ile ortadan kaldırılabilir. Fakat iş görenin daha sonra gözetlendiğinin farkına varması durumunda, iş ilişkilerinde bazı sorunlar ortaya çıkar ve iş görenlerin moral düzeyleri düşebilir.

İş analizinin doğrudan gözlem yoluyla yapılmasının ikinci bir güçlüğü, gözlemin esas olarak yapısı gereği zihinsel faaliyetlerde hemen hemen anlamsız olmasıdır.

Gözlemle ilgili son bir sorun; gözlemin iş sürecinin uzun olduğu durumlarda pek fazla uygulanabilir olmamasıdır. Yani, belirli bir görevin başlangıcından sonuna kadar geçen zaman önemli bir süreyi aşabilir. Bunun yanında belirli bir eylemin sadece ara sıra ortaya çıktığı herhangi bir durumda sadece gözleme dayalı bir iş analizine girişmek ekonomik olmayacaktır.

Gözlem yönteminin başarıya ulaşabilmesi için dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Gözleme başlamadan önce mevcut bilgi ve belgeler iyice incelenerek işin çerçevesi çizilmelidir. Bu ön bilgiler, analistin daha sonraki aşamalarda işini kolaylaştıracaktır.
- Gözlem sırasında sürekli not tutulmalı, gözlem sonunda elde edilen veriler gözden geçirilerek gerekli düzeltme ve düzenlemeler yapılmalıdır.
- Gözlemci işin bütünü göz önünde tutarak öğeler arasındaki bağlantıları dikkatle kurmalı, işin başarılması için gerekli olan nitelikleri ortaya çıkarmalıdır.
- Gözlem sonunda çelişkili ve eksik bilgiler personelin en yakın üstüne danışılarak tamamlanmalıdır.
- Hataları önlemek amacıyla aynı işi yapan en az iki kişi gözlemlenmelidir. İşin parçaları farklı kişilerce yerine getiriliyorsa gözlemci bu parçaları yapan kişileri de gözlemlemelidir.
- Gözlemci, işi doğal ortamında gözlemlemeye çok dikkat etmelidir.
- Gözlemlenecek kişiyi seçerken ne çok çalışkan ne de çok tembel olmayan kişiler tercih edilmelidir.

Belirlenen nedenlerden dolayı gözlem tekniği, sadece çalışma daha çok otomatik olarak denetlendiğinde, fiziksel olduğunda ve iş süreci oldukça kısa olduğunda kullanılan bir yöntemdir.

3.5.3. Mülakat Yöntemi İle Veri Toplama

Bir işin sorumluluklarını, görevlerini ve ödevlerini belirleme yöntemlerinden birisi olan gözlem yöntemine yapılan- itirazların birçoğu görüşme yöntemini kullanarak giderilebilir ve iş süreci sorunu çözme olanağına sahip olan bir yöntemdir. Çünkü iş gören kendisini ve yaptığı işi, kelimelerle özetleyebilir. Bir birey, kendi zihinsel işlemlerini, bir gözlemciden daha iyi değerlendirebilir. Sonuç olarak, fiziksel çabaların yoğun olmadığı görevlerle ilgili sorunlar en aza indirilmiş olabilir. Bu yöntemle, zihinsel ve davranışsal faaliyetlerin her ikisinin birlikte açıklanması mümkündür. Dahası iş gören, bilgi derleme işlemine aktif bir şekilde katılmaktadır.

[16]

Mülakat yönteminde karşılaşılan en önemli sorun, iş analistlerinin eğitilmiş, becerikli, deneyimli ve profesyonel özelliklerde olması, bu nedenle de çok iyi seçilmesi gerektiğidir. İş analisti aşağıdaki temel özelliklere sahip olmalıdır;

İyi konuşma, iyi yazı ile ifade yetenekleri ile birlikte çalışan personelin açıklamalarını, lisanını anlayabilme özelliğine sahip olmalıdır. Gerektiğinde üst yönetimden işçilere kadar çeşitli görüşmeler yapılacaktır. Farklı eğitim, beceri ve yeteneklere sahip bu kişilerle çok iyi bir diyalog kurulması gerekir.

İşletme, işletmenin içinde bulunduğu sektör ve analiz edilecek işler hakkında genel bilgilere sahip olmalıdır. Böylelikle görüşme yapılacak kişilerle diyaloga girebilecek, işleri analiz edici etkin sorular sorabilecek ve diğer işlerle olan karşılaştırmaları yapabilecektir. Bu amaçla iş analistlerinin eğitiminde bu yöne önem verilmelidir.

Görüşme yoluyla iş analizi sırasında, analitik düşünce anlayışını gerçekleştirebilmelidir. Şüphe, etkin sorular, tahkik etme fonksiyonları gerçekleştirilerek gerçekler elde edilmeli, gereksiz veya doğru olmayan bilgiler elenmelidir. Davranış Bilimleri konusunda temel bilgilere sahip olmalıdır. İnsan davranışının görüşme sırasındaki özellikleri dikkate alınarak bu kişinin daha fazla katkısını sağlayacak, kayıtsız kalmasını önleyecek biçimde davranılmalıdır. Şüphe, muhalefet etme ve sıklıganlık karşısında görüşülen kişinin güveni kazanılmalı ve işbirliği yaratılmalıdır.[2]

Kesin olarak ön yargılı, taraflı davranma özelliği olmamalı, buna karşılık bireysel fikir üreten ve eleştirisel gözle bakan özelliklere sahip olmalıdır.

Bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan ikinci bir sorun görüşme yapılan iş görenin, pozisyonunu abartarak açıklamasıdır. Örneğin, söz konusu iş gören, ücretinin ve statüsünün yükseltileceği umuduyla işini gerçekte olduğundan zor ve önemli olarak tanıtmaya girişebilir. Aynı ya da daha çok benzer görevleri gerçekleştiren 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 bir araya getirmek güçtür.[15]

Bireysel görüşme ve bireysel gözlem yöntemlerinin maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı bazı işletmeler, iş görenlerle grup görüşmesi yapmak yolunu tercih etmektedirler. Bu görüşmelere genellikle 4 ya da 6 iş görenin katılması uygun olmaktadır. İş analizcisi,

görevlilerle çapraz (cross-section) şeklinde görüşme yapabilir ya da oldukça deneyimli personel arasında bir tartışmayı koordine ederek bir teknik konferans yaklaşımı kullanılabilir.

3.5.4. Pozisyon Bilgi Anketi Yöntemiyle Veri Toplama

Pozisyon Bilgi Anketi Yöntemi veya iş görenlerin yazılı açıklamaları, amaç ve sürece göre görüşme yöntemine benzemektedir. Ancak bu yöntemin görüşme yönteminden farkı, iş görenin hikâye şeklinde açıklamalarını yazması ya da bir soru formunu doldurmasıdır. İş görenden genellikle gerçekleştirdiği görevler, çalışma koşulları ve kullanılan malzeme ve teçhizat hakkında önemli ayrıntıların elde edilmesi beklenmektedir.[17]

Tahmin edileceği gibi bu yöntem de, görüşme yönteminin bazı avantaj ve dezavantajlarına sahiptir. Bununla birlikte bu yöntem, zaman ve çaba açısından bir dereceye kadar daha ekonomiktir. Çünkü bir görüşmecinin hizmetine gerek duyulmaz. Hem görüşme hem de pozisyon bilgi anketi yöntemi, iş görenlerin işleri hakkında yanlış rapor verebilmelerinden dolayı sakıncalar ve riskler taşımaktadırlar. Böyle bir eğilimi soyutlamanın en etkili yolu, iş görenin en yakın üstünden gerekli bilgileri almaktır. Eğer üst durumunda bulunan kişi, işi geçmişte fiilen yapmış ise, bu konuda ondan daha fazla yararlanmak mümkün olabilmektedir.

Genel olarak iş analistlerin orta ya da nispeten daha yüksek kademelerdeki pozisyonları içerdiği ve işin çok tekrarlanır hareketlere sahip olmadığı durumlarda, iş görenden doğrudan bilgi elde etmeyi öngören yöntemler önemli bir üstünlüğe sahiptirler.[1]

Anket tekniğinin başarılı olması için bazı faktörlere önem verilmelidir:

- Anket formunda personelin işleri hakkında iş değerlendirme amaçlı tüm sorular sorulmalıdır.
- Form, kısa ve öz cevapları gerektiren ve kolaylıkla anlaşılabilir soruları içermeli, sorular, çalışanın işini, sistematik ve mantıksal biçimde düşündürecek şekilde sorulmalıdır.
- Formun başlangıcında çalışmanın amacı açıklanmalı, işi ve çalışma yerini belirten kısa sorular sorulmalı ve iş değerlendirme amaçlı sorulara geçilmelidir.
- Formun sonunda formu dolduracak kişinin adını yazacağı ve imzasını atacağı yer bırakıldıktan sonra, en son geri dönme tarihi de belirtilmelidir.

- Ankette birbirine benzeyen sorular gruplandırılmalı ve iyi anlaşılabilmesi için açıklamalar yapılmalıdır.

3.5.5. Diğer Yöntemler

Yukarıda bahsedilen üç temel yöntemin yanında iş analizinde kullanılabilecek bazı yöntemler daha vardır.[15]

Daha Önceki İş Tanımlarının incelenmesi: Bir iş hakkında bilgi elde etmenin bir yolu o iş hakkında önceden bilinen şeyleri ortaya çıkartmaktır. Bu, çeşitli çalışmaların tekrarını önler ve son çalışılla için değerli bir temel sağlayabilir. Böylece önceden geliştirilmiş iş tanımları işletmeler için yararlı olabilmektedir. Bununla birlikte böyle bir bilgiyi ya da diğer firmalardan hazır olarak elde edilen herhangi bir iş tanımını kullanmadan önce, bunların geliştirilmesine yol açan analiz süreçlerini incelemek gerekmektedir. Kötü bir biçimde hazırlanmış iş tanımı, yarardan çok zarara yol açabilmektedir. Bunun yanı sıra, zaman boyutu içinde işin özelliklerinde ve öğelerinde meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurulmalıdır. İş unvanlarının aynı kalmış olmasına karşın, geçmişte hazırlanan birçok iş tanımının modası geçmiş olabilmektedir. Daha önce yapılmış iş analizlerine ait dokümanlar, organizasyon şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları vb. gibi belgeler edinilmelidir. Ayrıca görevin özellikleri, iş gücü, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vb. konulara ait bilgilerin de toplanması ve incelenmesi ile işle ilgili gereken veriler toplanabilir.

İş Araçlarının incelenmesi: Bazı durumlarda işin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan malzemeleri incelemek suretiyle belirli bir işin görevlerine ilişkin önemli bilgiler toplamak mümkündür. Bu yöntemin sağladığı yararın oldukça sınırlı olduğu açıktır fakat bazı durumlarda tamamlayıcı bir değere sahip olabilmektedir.

İşleri Bizzat Gerçekleştirme: Bir şeyi öğrenmenin en iyi yolu onu bizzat yapmaktır. Bu varsayım, psikoloji alanında yapılan laboratuvar araştırmalarından önemli destek bulmuştur. Bu nedenle bir analistin iş hakkında bilgi elde etmesinin en iyi yollarından birisi, o işin görevlerinin bizzat analist tarafından yerine getirilmesidir. Fakat bu yöntemde ortaya çıkabilecek sorun, iş analistin normal performansa ulaşmasına ve öğrenmesine kadar geçecek olan sürenin uzun olacak olmasıdır.

Mesleki Unvanlar Sözlüğü (Dictionary of Occupational Titles - DOT: Amerikan İş Departmanı tarafından hazırlanmış ve yaklaşık 20,000 işe ait ayrıntılı iş tanımlarının bulunduğu bir kaynaktır. DOT'ta bulunan işler görev, yetkinlik ve sorumluluklarına göre gruplandırılmış ve

kodlanmıştır. Gerek bu kodlama sistemindeki gerekse iş tanımlarındaki standidazsyon sayesinde özellikle işlerin organizasyon içindeki yerleri ve raporlama hiyerarşileri ve kariyer yolları gibi İKY fonksiyonları dış organizasyonlardaki benzerleri ile kolayca karşılaştırılabilmektedir.

3.6. İş Tanımlarının Yazılması

İş tanımları, daha önce de belirtildiği gibi işe ilişkin önemli görev, yetki ve sorumlulukların, yazılı olarak kayda alındığı dökümanlardır. İş tanımlarının temeli, İş analizi için elde edilen veriler dayanmaktadır. İş analizi işi oluşturan parçaları çözümlmeyi ve işin gerçekleştirilme sürecine yöneliktir. Ancak iş tanımları daha çok işi yapacak bireyden beklentileri açıklayan dökümanlardır.

İş tanımları, çalışanların ve yöneticilerin, işin fonksiyonlarını ve raporlama ilişkilerini anlamada ve insan kaynakları departmanları tarafından İKY fonksiyonlarını gerçekleştirme kullanılan önemli bir araçtır. [18]

İş tanımları için standart olarak kabul edilmiş bir format bulunmamakla beraber genel olarak iş tanımları dört ana başlığı içerir. Bunlar;

- *İşin Unvanı:* Bu bölümde işin kodu, işin unvanı, bulunduğu departman, rapor ettiği pozisyona ilişkin bilgiler bulunur.
- *İşin Genel Tanımı:* Bu bölümde işin özet olarak nelerde sorumlu olduğu ve işin amacına ulaşması için gerçekleştirdiği temel fonksiyonlardan özet olarak bahsedilir.
- *İşin Temel Fonksiyonları:* İşin temel fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları, diğer bölümlerle, çalışanlarla ve organizasyonun dışı gerektirdiği ilişkiler, planlama, programlama ve gözetim sorumlulukları gibi bilgilerin bulunduğu kısımdır.
- *İşin Gereksinimleri:* İşin gerektirdiği eğitim düzeyi, özel eğitim veya seminerler, bilgi-beceri düzeyi ve iş için gerekli diğer yetkinliklerin bulunduğu kısımdır.

İş tanımlarının tek anlamlı olması gerekmektedir. Tanımlamadan hangi görevin kastedildiğinin açık olarak ortaya çıkabilmesi ve iş gereklerinin daha yüksek ya da alçak olan herhangi bir iş sistemi ile karıştırılma olasılığının olmaması anlamına gelir. Bu nedenle tanımlama, çoğu zaman görünüşte doğal olarak bilinen öğeleri de içerir. Çünkü bunlar da zamanla değişime uğrayabilirler ve ayrıca işletmeler arası karşılaştırmalarda yaklaşım farklılıkları doğabilir. [16]

İş tanımlarının uygun olması gerekmektedir. Teknik hatalar içermemesini ve gereksiz basitleştirmelerden, eklerden ve aşırılıklardan ya da hafif göstermelerden arınmış olmasını gerekmektedir. Çünkü bunlar iş sistemine ve bir ölçüde organizasyon bağlantılarına uygun düşmeyecek ve değerlendirmede işletme gerçekleri ile paralellik sağlanmadığı izlenimini yaratacaktır. Bu nedenle tanımlama sırasında iş sisteminin tüm önemli ayrıntıları bilinmelidir. Gerektiğinde iş tanımlamasından önce bazı özel görev ve akış analizleri yapılabilir.

İş tanımları ayrıntılı olmalıdır. Tanımlanacak iş sisteminin ve gerektiğinde organizasyon bağlantısının tüm özelliklerini kapsamalıdır. Ancak tanımların, iş gerekleri üzerinde etkisi olmayan ayrıntılara İnmemesi gerekir.

Tanımlama herkesçe anlaşılabilir ve dil açısından hatasız olmalıdır.

3.7. İş Analizi Faaliyetleri

İş Etüdü; biri işlerin daha basit ve verimli yapılma olanaklarını araştıran ve yeni yöntemler geliştiren, diğeri işi oluşturan faktörlerin miktarlarını saptamaya çalışan iki faaliyet grubundan oluşur. Birinci gruptaki faaliyetler *Metot Geliştirme* veya *İş Basitleştirme*, İkinci gruptakiler *İş Ölçümü* adları ile tanınırlar. [19]

3.7.1. Metot Geliştirme

Metot geliştirme işin birim başına daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacı ile bütün faaliyetlerin sistematik incelenmesi ve geliştirilmesidir.

3.7.1.1. Metot Geliştirmede Üretim Faaliyetleri

Süreç: Girdileri olan, bunlara müşterileri (iç veya dış) için değer ekleyen ve çıktı (ürün veya hizmet) üreten bir faaliyetler dizisidir.

İşlem: Sürecin bir parçası olup, hammadde veya yarı mamulün fiziksel yapısında veya konumunda bir değişiklik yaparak ona bir değer ekleyen birbiri ile ilişkili faaliyetlerdir.

Eleman: Bir işlem içinde ayrıntılı analiz amacı ile seçilen, başlangıç ve bitişi açıkça belirlenen ve daha küçük anlamlı parçalara bölünme olanağı bulunmayan faaliyetlerdir.

3.7.1.2. Metot geliştirme araçları

- Süreç akış diyagramları
- Akış diyagramları
- Faaliyet diyagramları
- İşlem diyagramı(sağ-el, sol-el)

3.7.2. İş Ölçümü

Bir işlemin (veya işlemi oluşturan elemanlardan birinin) belirli çalışma şartları altında ve belirli yöntemlerle, yeteri kadar eğitim, bilgi ve yeteneğe sahip bir işgören tarafından, bir iş günü boyunca aşırı yorgunluk yaratmayacak bir çalışma hızı ile yapılması için geçen sürenin belirlenmesi amacıyla uygulanan tekniklerdir. İş ölçümü malzeme, makine ve insangücü faktörlerinin belirli bir üretim faaliyetinde ne miktarlarda kullanıldığını saptamak amacını taşır. Başka bir amacı da işçilik maliyetinin kontrolüne yardımcı olmaktır.[19]

İş Ölçümü Teknikleri;

- Doğrudan ölçme(kronometraj)
- Faaliyet örnekleme
- Standart bilgilerin analizi
- Elemanter standart zamanlar
- Subjektif yöntem

4. TEKNİK VE HUKUKSAL ARKA PLAN

4.1. Hukuksal Çerçeve

4.1.1. Kavram

Üretimin iş bölümü esasına göre parçalanması, aslında üretimin doğasında var olan bir olgudur. Üretim süreci, bazen tek bir işverenin, bazen de farklı işverenlerin organizasyonu çerçevesinde çeşitli bölümlere ayrılabilir. Bazı durumlarda üretim sürecinin parçalanması aynı üretim birimi içinde birden fazla işverenin yer almasına ve üretimin birden fazla işyeri arasında paylaşılmasına yol açmaktadır. Bu durum uygulamada taşeron olarak adlandırılan yapılanmayı oluşturmaktadır

Buna karşılık, uygulamada üretim sürecinin bölünmesi taşeron dışındaki farklı kavram ve tanımlamalarla da adlandırılmaktadır. Bunlar arasında “eve iş verme”, “evde çalışma” müteahhit” “üstlenici”, “yüklenici” “aracı”, “komisyoncu”, “yan sanayi”, “sunucu / tedarikçi”, “fason üretim” gibi kavramlar yaygın biçimde kullanılmaktadır. [20]

Tüm bu kavramların ortak noktası, iki şirket ya da işveren arasındaki hukuksal ilişkiyi tanımlamalarıdır. Bu hukuksal ilişkide taraflardan biri bir başka bağımsız işletmeden üretimin tamamını veya bir kısmını üstlenmesini ya da belirlenmiş plan ve teknik özelliklere uygun olarak bir malzemenin, parçanın ya da alt montajın yapılmasını istemektedir.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve İşbirliği Konferansı (UNCTAD)’ın konuyla ilgili tanımına göre, “taraflardan birisi (taşeron) ötekine (asıl işveren) belirlenen süreler ve koşullarda, ürünler (parça ya da nihai ürün) sağlar; bu ürünler asıl işveren tarafından kendi sorumluluğunda kullanılır ya da pazarlanır”. [20]

Uygulamada üç tip taşeronluktan söz etmek mümkündür. Bunlar ekonomik taşeronluk, uzman taşeronluk ve kapasite taşeronluğudur. [21]

Ekonomik taşeronluk, üretim sürecinin bir bölümünün ana firma yerine taşeron firma tarafından üretilmesinin ekonomik ve teknik etkinlik açısından daha kabul edilebilir olduğu taşeronluk biçimidir. Sözelimi, cam bardaklara kulp takılmasının taşeron bir şirkete verilmesi ekonomik taşeronluğa örnek olarak verilebilir.

Uzman taşeronluk, ana üretim sürecine ilişkin özel uzmanlık veya teknik donanım gerektiren konularda, bu uzmanlığa ve donanıma sahip bir başka işletmenin ilgili üretim sürecini üstlenmesidir. Mesela, baskı işinin üçüncü bir şirkete devri uzman taşeronluğa verilebilecek bir örnektir.

Kapasite taşeronluğu ise, işletmenin belli bir üretim faaliyetini planlanmış zamanda yetiştirmesinin olanaksız bulunduğu durumlarda tercih edilen bir taşeronluk uygulamasıdır. Sözgelimi, boş duran bir üretim hattının talep kapasitesine bağlı olarak bir taşeron şirkete devri, kapasite taşeronluğuna örnek olarak verilebilir.

4.1.2. İş Hukukunda Taşeron

Ülkemizde, Cumhuriyet döneminde çıkarılan ilk yasalardaki çeşitli hükümlerle, daha ziyade istikrarsız, güvensiz işkollarında, özellikle de yapı sanayiinde, esas itibariyle sosyal boyutlu olarak, yani işçiyi koruma amacıyla, taşeron konusunda düzenlemelere gidildiği görülmektedir.

Nitekim 1926 tarihli Borçlar Yasasındaki düzenlemelerle alt işverenlik kurumu tanımlanmış, daha sonra 1936, 1967, 1971 aşamalarıyla taşeronluk konusu günümüzdeki düzenlemesine ulaşmıştır. Buna paralel gelişmeler içinde, 506 sayılı SSK Yasası'nın 87'nci maddesi ve 1960'ta kabul edilen 94 sayılı UÇÖ Sözleşmesi, bu tartışmaların kamu sektörü istihdamı ve sosyal güvenlik açısından tamamlayan unsurlarını oluşturmuştur. 4587 sayılı Yeni İş Yasası konuya yeni boyutlar getirmiştir.

4.1.3. Yeni İş Yasasında Alt İşveren (Taşeron) Uygulamaları

4.1.3.1. Yeni Düzenlemenin Çerçevesi

Yeni İş Yasası ülkemizde son yıllarda yaygın biçimde tercih edilen taşeron/alt işveren uygulamalarına önemli sınırlamalar getirmektedir.

1980'li yılların başından itibaren işletmelerin özellikle de ekonomik gerekçelerle yaygın bir biçimde başvurdukları bir yöntem olan taşeron uygulamaları çalışanların uğradıkları hak kayıpları nedenleri ile taraflar arasında hukuksal çekişmeler doğurmuş ve soruna çoğunlukla yüksek mahkemelerin konuya ilişkin olarak verdiği kararlarla çözüm bulunmaya çalışılmıştır.

Geçmişte yaşanan bu sorunları da dikkate alan yasa koyucu konuyu 4857 sayılı Yeni İş Yasasının 2.maddesi ile daha ayrıntılı olarak düzenlenmiş ve uygulamaya önemli sınırlamalar getirilmiştir. [22]

4.1.3.2. Taşeronlaşma Kriterleri

a. İşçi Çalıştıran Bir Asıl İşveren

Taşeron konusunda yasal düzenlemenin ilk temel koşulu işyerinde işçi çalıştıran bir asıl işverenin varlığıdır. Bu açıdan asıl işin bütünüyle bir başka işverene devredilmesi mümkün gözükmemektedir. Buna karşılık, asıl işin dışındaki bir işin taşeron tümüyle bırakılması olasıdır. Örneğin yeni bir üretim birimi inşaatının anahtar teslimi koşuluyla bir müteahhide bırakılması durumunda taşeronluk ilişkisi doğmaz. [23]

b. Bir Başka (Asıl) İşverene Ait İşyerinde Çalışma

Yasanın alt işveren ilişkisine getirdiği ikinci kriter taşeronun (alt işverenin) işçilerini, iş aldığı işyerinde çalıştırmasıdır. Aksi olursa, yani taşeron, işçilerini kendi işyerinde çalıştırarak anlaşma yaptığı işveren için üretim yaparsa, bu durumda, iki işveren arasındaki ilişki bir “fason üretim” anlaşması olur ve İş Yasasının 2. maddesi dışında kalır. [23]

c. Münhasıran Kuralı

4857 sayılı İş Yasası 1475 sayılı İş Yasasındaki ilkeye bağlı kalmış ve taşeronluk ilişkisinin doğabilmesi için münhasıran kuralını korumuştur. Buna göre Yasada belirtilen taşeron ilişkisinin gerçekleşebilmesi için taşeron işveren, işçilerini iş aldığı işverenin işyeri dışında başka bir işyerinde çalıştırmamalıdır. Diğer bir ifade ile taşeronun diğer (asıl) işverenden aldığı iş için görevlendirdiği işçilerini sadece ilgili işyerinde çalıştırması gerekir. Bu açıdan örneğin haftanın 1 günü bir işverene, diğer günü başka işyerine giden bir temizlik şirketinin elamanları, Yasanın 2. maddesinde tanımlanan taşeron ilişkisinin dışında kalmaktadır.[23]

d. Yardımcı İşler ya da Asıl İşin Bir Bölümü

Taşeron konusunda 4857 sayılı Yasayı 1475 sayılı Yasadan ayıran en temel kriter asıl iş-yardımcı iş ayrımıdır. Buna göre, bir işveren işyerinde ki yardımcı işleri kısmen veya tamamen, asıl işi ise, ancak kısmen ve ancak bazı sınırlamalara bağlı kalmak koşulu ile taşerona verebilmektedir. [22]

Yasa işyerindeki işleri bu açıdan asıl işler ve yardımcı işler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Yardımcı işlerin taşeronla kısmen veya tamamen verilmesinde hiçbir engel olmadığı gibi asıl işlerin taşeronla verilmesi için aranan uzmanlık kriteri de burada aranmamaktadır. Dolayısıyla taşeron sözleşmesine sahip her işletme, teknik ve yasal kriterlere uygun olarak işyerindeki işleri, “asıl işler” ve “yardımcı işler” olarak yeniden tanımlamak zorundadır.

4.1.3.3. Taşeronlaşmaya Getirilen Kısıtlamalar

a. Asıl İşte Kısmi Taşeronlaşma

4857 sayılı İş Yasası asıl işin taşeronla kısmen devredilebileceğini ancak bunun için de belli koşulların oluşması gerektiğini öngörmektedir. Bu açıdan Yasanın asıl işin belli bir bölümünün taşeronla devrinde “uzman taşeronluğu” bir ön koşul olarak ileri sürdüğü söylenebilir. Nitekim Yasada asıl işin ancak “işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren iş” koşuluna bağladığı görülmektedir. Dolayısıyla asıl işin bir bölümü olsa da, işletmenin ve işin gereği göz önünde tutularak ancak teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren bir iş taşeronla verilebilecektir. [22]

b. Asıl İşverenin İşçilerinin Taşeronla Devri

4857 sayılı Yasanın taşeron-asıl işveren ilişkisine getirdiği çok önemli bir sınırlama da asıl işverenin işçilerinin taşeronla devri ile ilgilidir. 1475 sayılı Yasadan oldukça farklı olarak Yeni İş Yasası, taşeron işverenin asıl işverenin işçilerini işe alarak haklarında kısıtlama getirmesini önlemek istemiştir. Buna göre taşeron işveren asıl işverenin işçilerini istihdam edebilir, ancak bu durumun söz konusu işçilerin ekonomik ve sosyal haklarında bir gerilemeye yol açmaması gerekir. Dolayısıyla buradaki kritik nokta devredilen işçinin mevcut haklarında bir kısıtlama meydana getirilmemesidir. [23]

c. Taşeronluk İlişkisi Kurulamayacak Kimseler

Yeni İş Yasasının taşeron konusunda getirdiği ve oldukça tartışma yaratan sınırlamalardan biri de daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile taşeron ilişkisinin kurulmasının yasaklanmasıdır. Ancak bu düzenlemenin Anayasa'nın girişim özgürlüğünü ihlal ettiği açıktır. [23]

4.1.3.4. Yaptırımlar

a. Birlikte Sorumluluk

4857 sayılı Yasa, 1475 sayılı Yasada yer alan düzenlemelere göre, daha geniş bir “ortak sorumluluk alanı” tanımlamıştır. Buna göre, asıl işveren, taşeronun işçilerine karşı kendi işyeriyle ilgili olarak yasadan, iş sözleşmesinden veya taşeron işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden taşeron işvereni ile birlikte sorumludur. Buna karşılık, asıl işverenin bu ilişkiden kaynaklanan sorumluluğu, ilgili alt işverenin işçisinin kendi işyerindeki çalışması ve orada çalıştığı süre ile sınırlıdır. [22]

b. 4.1.3.4.2. Aykırı Davranışlar

Yasada öngörülen sınırlamalara aykırı davranışlar ağır şekilde cezalandırılmaktadır. Yukarıda sıralanan sınırlamalara uyulmadığı hallerde ve genel olarak asıl işveren ile taşeron işverenin ilişkisinin muvazaalı olduğunun tespit edildiği durumda, taşeronun işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi kabul edilir ve buna göre işlem gördürülür. [23]

4.2. Teknik Çerçeve

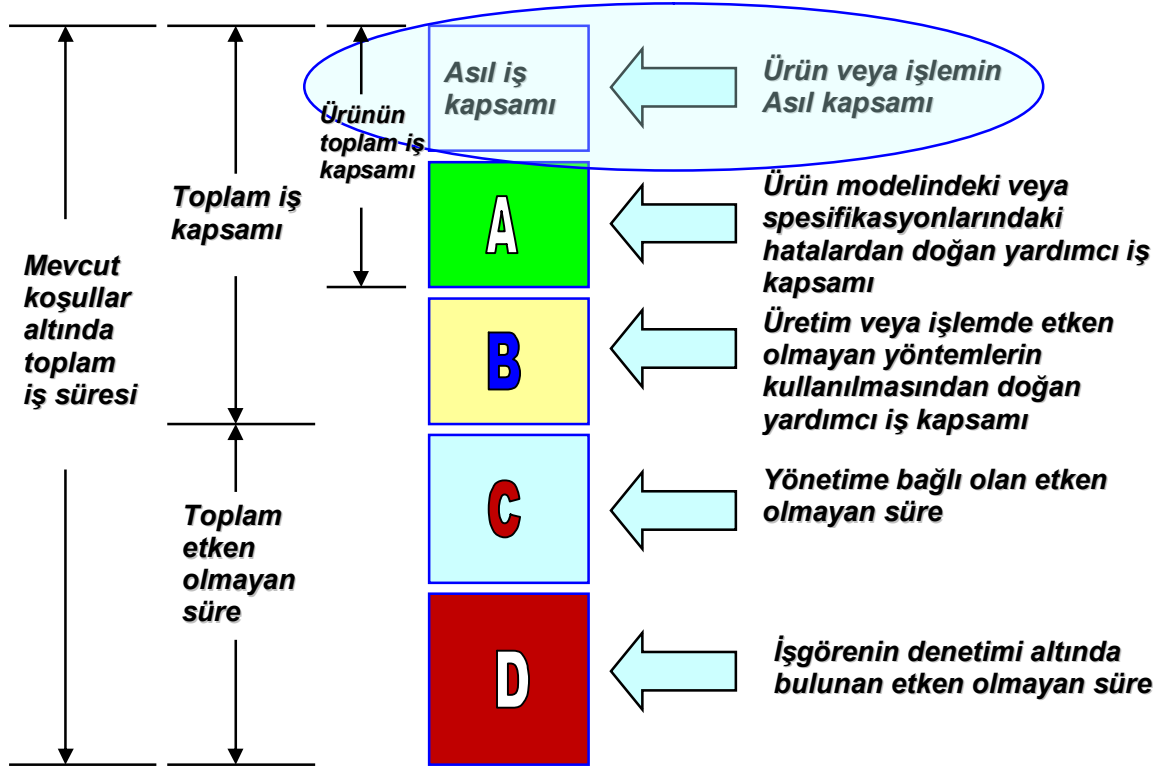
4.2.1. Endüstri Mühendisliğinde İş Kavramı

İş bir fayda yaratmak için girişilen faaliyetler dizisidir. Bir üretim sisteminde iş adı verilen ve bir amacı bulunan, birbirleri ile ilişkili faaliyet grupları vardır.

İş kapsamı, şüphesiz “adam-saat” veya “makine-saat” ile ölçülen belli bir ürün ve sürecin kapsadığı iş miktarıdır. Eğer plan ya da spesifikasyonlar eksiksizse üretim, işlem süreci ya da yöntem doğru olarak uygulanıyorsa ve işlem anında her hangi bir nedenden ötürü iş zamanından bir kayıp yoksa – işgörenlere yasalar gereği verilen dinlenme dışında- o zaman temel iş kapsamı ürünün üretimi ve işlemin yapılması için gereken süredir. Temel iş kapsamı, değer katan süre olarak da adlandırılır, daha fazla azaltılması olanaksız olan en düşük çalışma süresidir. Gerçek işlem süreleri temel iş kapsamından çok fazladır. Buna da aşırı iş kapsamı, değer katmayan süre denir. Bir kişi ya da bir makine tarafından bir işlemi yapmak ya da belli bir miktardaki ürünü elde etmek için harcanan sürenin oluşumu aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

4.2.2. Üretim süresi

Üretim süresini oluşturan bileşenler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.[19]



Şekil 4.1. Üretim süresini oluşturan bileşenler

4.2.2.1. İş Kapsamının Artmasının Nedenleri

a. Ürün ve Süreçlere Bağlı İş Kapsamının Artmasının Nedenleri

- A.1. Ürün modelindeki veya spesifikasyonlarındaki hatalara bağlı yardımcı iş kapsamı
- A.2. Kötü tasarlanmış modeller en ekonomik süreçlerin kullanılmasını önler
- A.3. Standartların yokluğu üstün üretim süreçlerinin kullanılmasını önler
- A.4. Yanlış kalite standartları gereksiz işlere yol açar.
- A.5. Malzeme fazlalıklarının temizlenmesini gerektiren modeller

b. Üretim veya İşlemden Etken Olmayan Yöntemlerin Kullanılmasına Bağlı Yardımcı İş Kapsamı

- B.1. Yanlış makine kullanılması
- B.2. Sürecin doğru işlememesi veya kötü koşullar altında işlemesi

B.3. Yanlış takım, kalıp, aparatlar vs. kullanılması

B.4. Gereksiz hareket ve taşımaların neden olduğu kötü yerleşim düzenlemesi

B.5. İşgörenin hareket, zaman ve çaba kaybına neden olan çalışma yöntemleri

c. Yönetime ve İşgörenin Yetersizliğine Bağlı Olan Etken Olmayan Süre

(i) Yönetime Bağlı Olan Etken Olmayan Süre

C.1. Pazarlama politikası gereği aşırı ürün çeşitliliği , kısa süreli çalışmalar nedeniyle boş zamana neden olur.

C.2. Standardizasyon yokluğu, kısa süreli çalışmalar boş zamana neden olur.

C.3. Model değişikliklerinin gerektirdiği duruşlar ve yeniden işlemler etken olmayan süreye neden olur.

C.4. İş ve siparişlerin kötü planlanması, işgörenlerin ve makinelerin boş zamanlarını artırır.

C.5. Kötü planlamadan doğan hammadde yokluğu, işgörenlerin ve makinelerin boş zamanlarını artırır.

C.6. Kötü bakım yönetimi işgörenlerin ve makinelerin boş zamanlarını artırır.

C.7. Makinelerin ve ekipmanların kötü koşullar altında çalıştırılması uygunsuz iş ve yeniden işleme etken olmayan süreye neden olur.

C.8. Kötü çalışma koşulları işgöreni dinlenmeye zorladığından etken olmayan süreye neden olur.

C.9. Kazalar, duruşlar ve işe gelmeme, etken olmayan süreye neden olur.

(ii) İşgörenlerin Yetersizliği Yüzünden Oluşan Etken Olmayan Süre

D.1. İşe gelmeme, geç kalma, isteyerek yavaş çalışma, iş sırasında boş oturma etken olmayan süreye neden olur.

D.2. Dikkatsiz çalışma uygunsuz işe, yeniden işlemeye, malzeme ve kaynak israfına neden olur, bu da etken olmayan süre demektir.

D.3. Güvenlik kurallarına dikkat etmeme, dikkatsizlik kazalara ve etken olmayan süreye neden olur.

4.2.2.2. İş Kapsamının ve Etken Olmayan Sürenin Azaltılması

a. Ürüne Bağlı Olan Yardımcı İş Kapsamının Azaltılması

A.1. Kötü tasarlanmış modeller en ekonomik süreçlerin kullanılmasını önler. Ürün geliştirme ve değer analizi gerekir.

A.2. Standartların yokluğu üstün üretim süreçlerinin kullanılmasını önler. Ürün geliştirme ve değer analizi, uzmanlaşma ve standardizasyon gerekir.

A.3. Yanlış kalite standartları gereksiz işlere yol açar. Pazar, tüketici ve ürün araştırması gerekir.

A.4. Malzeme fazlalıklarının temizlenmesini gerektiren modellerde de ürün geliştirme ve değer analizi gerekir.

b. Süreç ve Yönteme Bağlı Olan Yardımcı İş Kapsamının Azaltılması

B.1. Yanlış makine kullanılması, süreç planlama ve iyileştirme gerektirir.

B.2. Sürecin doğru işlememesi veya kötü koşullar altında işlemesi de süreç planlama ve iyileştirme gerektirir.

B.3. Yanlış takım, kalıp, aparatlar vs. kullanılması hem süreç planlama ve iyileştirme hem de metot geliştirme gerektirir.

B.4. Gereksiz hareket ve taşımalara neden olan kötü yerleşim düzenlemesi de metot geliştirme gerektirir.

B.5. İşgörenin hareket, zaman ve çaba kaybına neden olan çalışma yöntemleri işgören eğitimi gerektirir.

c. Yönetime Bağlı Olan Etken Olmayan Sürenin Azaltılması

C.1. Pazarlama politikası gereği aşırı ürün çeşitliliği, kısa süreli çalışmalar nedeniyle boş zamana neden olur. Pazarlama ve işte uzmanlaşma gerektirir.

C.2. Standardizasyon yokluğu, kısa süreli çalışmalar boş zamana neden olur ve standardizasyon gerektirir.

C.3. Model değişikliklerinin gerektirdiği duruşlar ve yeniden işlemler etken olmayan süreye neden olur ve ürün geliştirme gerektirir.

C.4. İş ve siparişlerin kötü planlanması, işgörenlerin ve makinelerin boş zamanlarını artırır. Etkin bir üretim planlama ve kontrolü gerektirir.

C.5. Kötü planlamadan doğan hammadde yokluğu, işgörenlerin ve makinelerin boş zamanlarını artırır. Etkin bir malzeme yönetimi ile çözülebilir.

C.6. Kötü bakım yönetimi işgörenlerin ve makinelerin boş zamanlarını artırır. Bakım yönetimi (PB, TVB) uygulanmalıdır.

C.7. Makinelerin ve ekipmanların kötü koşullar altında çalıştırılması uygunsuz iş ve yeniden işleme etken olmayan süreye neden olur ve bu da Bakım yönetimi (PB, TVB) ile çözülebilir.

C.8. Kötü çalışma koşulları işgöreni dinlenmeye zorladığından etken olmayan süreye neden olur ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini gerektirir.

C.9. Kazalar ve duruşlar; işe gelmeme ve etken olmayan süreye neden olur. İş güvenliği önlemleri alınmalıdır.

d. İşgören Yetersizliğine Bağlı Olan Etken Olmayan Sürenin Azaltılması

D.1. İşe gelmeme, geç kalma, isteyerek yavaş çalışma, iş sırasında boş oturma etken olmayan süreye neden olur. İşgörenin yetkisinin arttırılması (motivasyon) ve kalite takımlarının kurulması ile çözülebilir.

D.2. Dikkatsiz çalışma uygunsuz işe, yeniden işlemeye, malzeme ve kaynak israfına neden olur, bu da etken olmayan süre demektir. Kalite takımlarının kurulması, TKY, Kaizen, Poka-Yoke gibi felsefelerin hayata geçirilmesi ile çözülebilir.

D.3. Güvenlik kurallarına dikkat etmeme, dikkatsizlik kazalara ve etken olmayan süreye neden olur. İş güvenliği eğitimleri ve sertifikasyon ile çözülmelidir.

4.2.3. Tam zamanında felsefesi

Tam Zamanında Felsefesi sürekli problem çözmeyi ve israfı en aza indirmeyi ilke edinen yönetim felsefesidir. Toyota Yönetim Kurulu Başkanı Shoichiro Toyoda israfı “Ürüne kesinlikle *değer katan minimum* miktardaki ekipman, malzeme, parça, yer ve işçilik zamanı dışındaki her şey” olarak tanımlar.[24]

İsraf problemini ortadan kaldırmak için otomasyon (jidoka) ile birlikte planlanan Toyota'nın üretim sistemi olarak da bilinen Tam zamanında felsefesinin öncüsü Taichi Ohio'ya göre yedi farklı israf türü vardır.

Bunlar;

- Gereksinimden fazlasını üretmek
- Bekleme nedeniyle makinede harcanan zaman israfı
- Parçaların taşınması sırasında israf
- Süreçteki israf
- Gereksinimden fazlasını stok yapmak
- Hareket israfı
- Hatalı ürünler, parçalardan kaynaklanan israf

Ohno ayrıca gereksinimden fazlasını üretmenin israfa yol açan esas etken olduğu kanısındaydı. Ohio'ya göre gereksinimden fazlasını üretmek aşağıdaki israflara yol açıyordu:

- Stok
- Kırtasiye
- İşgören
- Taşıma
- Yer

- Faiz
- Makine
- Hatalı parça

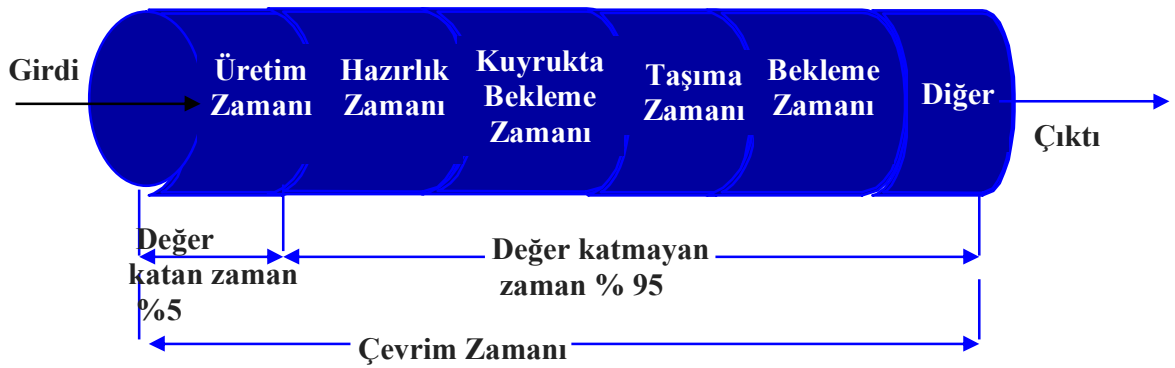
İsrafı en aza indirmeyi hedef alan başka bir yaklaşım olan Kaizen felsefesine göre israfa neden olan iş ve/veya işlemleri bulabilmek için şu soruların sorulması gerekmektedir.

- Bu iş/işlemlerden hangileri üretimimiz için mutlaka ve mutlaka gereklidir?
- Bu iş/işlemlerden hangileri ürünün maliyetini artıran değil değer katan işlemlerdir?
- Bu iş/işlemlerden hangileri müşterinin görebildiği ve önemseydiği iş/işlemlerdir?

4.2.4. Çevrim zamanı

Malzeme akışına göre çevrim zamanı incelendiğinde ise Ohno'nun belirlemelerinin ne kadar da yerinde olduğu görülür. Aslında Toyota'nın onbinlerce firmaya esin kaynağı olan bu başarının arkasında Ohno'nun israfla savaşıma üzerine kurgulanmış üretim felsefesi vardır.

Gerçekten ürüne değer katan zaman olan üretim zamanının çevrim zamanının çok düşük bir yüzdesi olduğu bilinmektedir. [18]



Şekil 4.2. Çevrim zamanı

Üretim zamanı: İşlemin gerçekleştirilme zamanı

Hazırlık zamanı: İşlem makinenin hazırlanmasını, ayarlanmasını vs. bekliyor.

Kuyrukta bekleme zamanı: İşlem kendisinden önceki işlem veya işlemlerin gerçekleştirilmesini bekliyor.

Taşıma zamanı: İşlenecek parça bir makineden diğerine taşınıyor.

Bekleme zamanı: İşlem gerçekleştirildi fakat bir sonraki makineye taşınmayı bekliyor.

Diğer: Beklenmeyen durumlar için yapılan stokların üretim zamanı

4.2.5. Sonuç

Endüstri Mühendisliği; geleneksel ve modern anlamda gereksiz olan, başka bir ifadeyle değer katıcı olmayan veya çok sınırlı düzeyde değer katıcı olan, ürüne hiçbir değer katmayan stokta bekletme, kalite kontrol, taşıma, gecikme, kuyrukta bekletme ve hatalı ürün gibi tüm işlemlerin ve/veya faaliyetlerin olabildiğince azaltılmasına odaklanmıştır.

5. SOFRA CAMI ÜRETİM TESİSİNDE ASIL/YARDIMCI İŞ ANALİZİ VE AYRIMI

5.1. Tanımlayıcı Unsurlar

5.1.1. Kapsam

Sofra camı üretim tesislerindeki mavi yakalı personelin işlerini kapsamaktadır.

5.1.2. Amaç

Sofra camı üretim tesislerindeki işlerin “asıl” ve “yardımcı” işler olarak tanımlanmasının hukuki ve endüstri mühendisliği boyutlarının analizi ve raporlanmasıdır.

5.1.3. Yöntem

Sofra camı üretim tesislerinde çalışan mavi yakalı personelin işlerinin analizinde ve bu işlerin “asıl” ve “yardımcı” işler olarak tanımlanmasında çeşitli kriterler kullanılmıştır. Bu kriterler iki temel bölümden oluşmaktadır. Ağırlıklı analiz kriterleri, “temel kriterler”; bu kriterleri tamamlamak amacıyla kullanılan diğer kriterler ise, “ikincil değerlendirme kriterleri” olarak tanımlanmıştır.

5.1.3.1. Temel Kriterler

Sofra camı üretim tesislerinde çalışan mavi yakalı personelin işlerinin analizinde her iş pozisyonu için ayrı ayrı gerçekleştirilen iş analizleri kullanılmıştır.

İş analizi; işletmedeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik analizlerden oluşur. Bu açıdan iş analizi, bir işletmedeki işlerin tüm özelliklerini ve ayrıntılarını belirlemeye yönelik çalışmaları tanımlamaktadır. İş analizi ile ayrıca niteliği belirlenen işleri yürütecek kişilerde aranması gereken bilgi, beceri, yetkinlik ve kişisel özellikler gibi iş gerekleri de belirlenir. İş analizleri iş tanımları başta olmak üzere diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının (başta performans değerlendirme kriterleri, işe alma süreçleri, eğitim ihtiyaç analizi, işe son verme kararları gibi) yapılandırılmasında örgütsel şemanın tanımlanmasında, formel örgütsel yapılanmanın hazırlanmasında, formel ilişkilerin belirlenmesinde temel değişkendir.

Gerçekleştirilen iş analizleri ilgili vardiya sorumlusu, üretim mühendisi ve söz konusu pozisyonun sorumluluğunu üstlenen çalışanın katılımıyla tamamlanmıştır. Bu analizler daha

sonra ilgili alan yöneticileri ile yeniden değerlendirilerek, eksiklikler, hatalar ve gözden kaçan unsurlar giderilmiştir.

İş analizleri ile öncelikle ilgili işin ana üretim süreci içinde olup olmadığı belirlenmiştir. Burada özellikle ilgili işle nihai ürün arasındaki ilişkinin niteliği, bu ilişkinin yönü (doğrudan olup olmadığı), işin sorumluluk kapsamı ile nihai ürün arasındaki ilişkinin düzeyi ve işin ana üretim süreci içindeki konumu gibi değişkenlere bakılmıştır.

İkinci olarak bu iş kapsamında yürütülen sorumluluklar irdelenmiştir. Bu kapsamda özellikle işin alt işlevleri, alt görevler, bunların niteliği, önemi, kritiklik düzeyi gibi unsurlar detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

Buna bağlı olarak ilgili işin taşıdığı yetki düzeyi de işin niteliğini belirleme de önemli bir değişken olarak ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede pozisyonun üstlenebileceği inisiyatif alanının genişliği işin önemini yansıması açısından özellikle dikkate alınmıştır.

İş analizi kapsamında ilgili işi üstlenecek kişide aranılan iş bilgisi, teknik bilgi, özel eğitim gerekliliği, özel lisans talebi ve formel eğitim gereksinimi gibi konular da analiz edilmiştir. Bu kriterler işin zorluk, önemlilik ve kritiklik düzeyini yansıması açısından özel bir öneme sahiptir. Analizler yapılırken bu boyut çok dikkatli bir şekilde sorgulanmıştır.

İş analizlerinin tamamlayıcı bir değişkeni olarak ayrıca iş gerekleri de sorgulanmıştır. İş gerekleri, herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken unsurları tanımlamaktadır. Pozisyonların iş gerekleri iş analizi sürecinde toplanan verilerle oluşturulmuştur. Bu kapsamda işin içerdiği sorumluluk ve yetkileri yürütebilmek için gereksinim duyulan teknik vasıflar, yetkinlikler, kişisel özellikler gibi değişkenler detaylı bir şekilde sorgulanmış, ayrıca ilgili iş çerçevesinde kullanılan araç ve gereçler ile yazılımlar da saptanmıştır.

Sınıflamalarda ana üretim süreci dışında kalan işler sorumluluk, yetki ve istenilen vasıf düzeyleri dikkate alınmadan “yardımcı iş” kategorisi içinde değerlendirilmiştir.

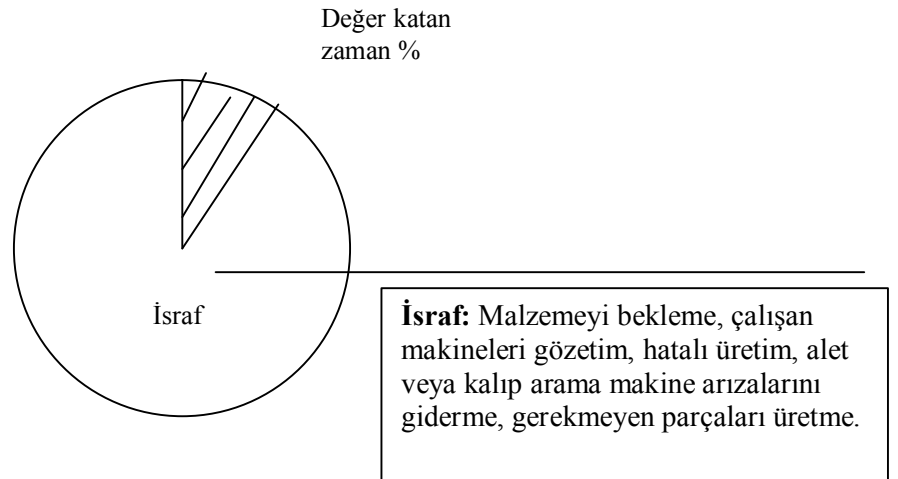
Ana üretim süreci içinde olan işlerde ise, işin kapsamı, kullanılan inisiyatif alanı, gerekli teknik bilgi, vasıf, formel eğitim gereksinimi, yetkinlik ve vasıf beklentileri ile işin değer katıcılık düzeyi gibi kriterler baz alınarak sınıflamaya gidilmiştir.

Tez kapsamında Sofra camı üretim tesislerinde iş analizi için kullanılan “İş Analizi Formu” Ek (1)’de sunulmuştur.

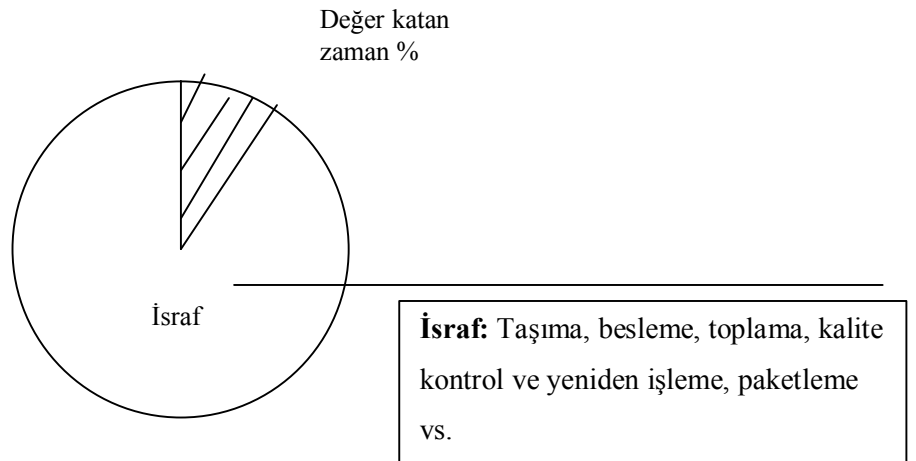
5.1.3.2. İkincil Kriterler

Asıl iş ve yardımcı iş ayrımını teknik anlamda yapabilmek için önceki bölümlerde *Teknik Çerçeve* alt başlığı adı altında bahsedilen tüm Endüstri Mühendisliği kavram, felsefe ve yaklaşımlarından bütün işleri asıl ve yardımcı iş diye sınıflandıracak genel bir kural çıkarmak gerekmektedir.

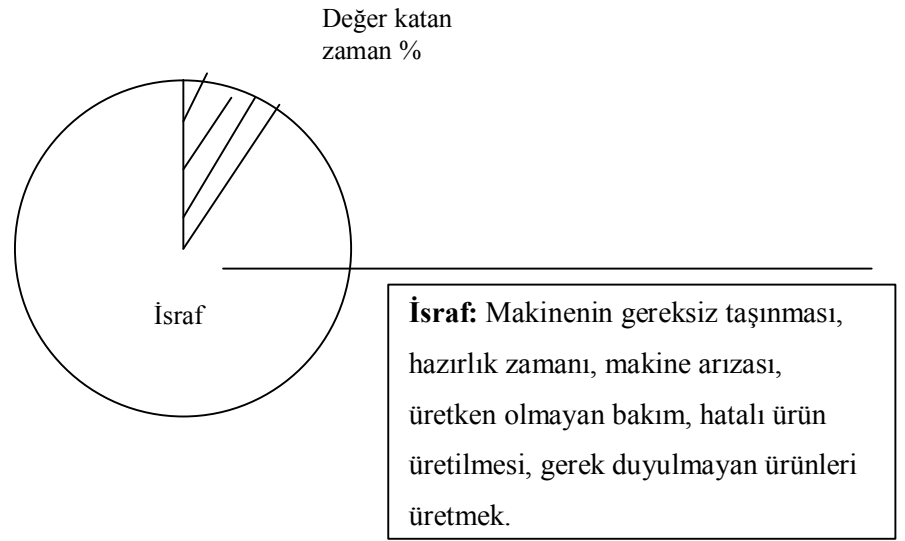
İşgörenlerin, malzeme ve makinenin üretim tesisinde harcadığı zamanı gösteren aşağıdaki pasta dilimi grafikler [17] bu genel kuralın çıkarımında referans alınmıştır.



Şekil 5.1. İşgörenlerin zaman dağılımı



Şekil 5.2. Malzeme ve/veya ürünlerin zaman dağılımı



Şekil 5.3. Makinelerin zaman dağılımı

Yukarıdaki grafiğe bakıldığında aslında işgören açısından değerlendirildiğinde asıl ve yardımcı ayrımı yapılmaksızın tüm işlerin değer katan ve israf (değer katmayan veya çok sınırlı değer katan) alt görevlerden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle asıl iş yardımcı iş ayrımında işgörenlerin zaman dağılımı bize faydalı olmayacaktır.

Bu yüzden asıl ve yardımcı iş ayrımını malzeme veya ürünün zaman dağılımına göre yapmak daha yerinde olacaktır. Malzeme veya ürünün zaman dağılımının dikkate alınmasıyla hangi işlerin ürünün maliyetini artırmak yerine değer katan işler olduğu başka bir deyişle hangi işlerin müşterinin görebildiği ve önemseddiği işler olduğu belirlenebilir.

Buna göre teknik olarak malzeme ve/veya ürünlerin zaman dağılımında ana üretim sürecinde olmasına rağmen ürüne değer katmayan veya çok sınırlı değer katan işler olarak görülen taşıma, besleme, toplama, kalite kontrol ve yeniden işleme, paketleme gibi işleri yardımcı iş, bunun dışında kalan işler asıl iş olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

| | |
|-------------------------|-------------|
| Yüksek Değer Katan | Asıl İş |
| Değer Katan | Asıl İş |
| Çok Sınırlı Değer Katan | Yardımcı İş |
| Değer katmayan | Yardımcı İş |

5.2. Sofra Camı Üretim Tesisinde Uygulama

5.2.1. Cam Üretim Takımı

5.2.1.1. Kuvars Öğütme ve Hammadde Vardiya Sorumlusu

Analiz: Kuvars öğütme ve hammadde vardiya sorumlusu pozisyonu; tüvenan haldeki kuvarsın cam yapmaya elverişli tane boyutuna getirilinceye dek öğütülmesine kadar olan sürecin ve süreç çalışanlarının sorumlusudur. Tüvenan haldeki kuvarsın iki kırma aşamasından ve yıkama aşamasından geçirilerek, öğütmeye hazır hale getirilmesine dek tüm işlerin kontrolünü yapar.

Kuvars öğütme ve hammadde operatörlerinin sevk ve idaresinden sorumludur. Öğütülen kuvarsın periyodik olarak tane boyutlarının laboratuvar ile birlikte çalışmak suretiyle kontrolünü yapar ve aldığı sonuçlar ile tesisteki gerekli çalışma ayarlarına gerçekleştirerek aynı nitelikte öğütme sağlamakla sorumludur. Tesisteki manyetik separatörlerin periyodik temizlenmesinden, dolayısıyla sistemden demir uzaklaştırılmasından sorumludur. Klasifikasyon sistemlerinin (elek, emiş hatları, siklon ayarları v.s.) Etkin çalışıp çalışmadığının sürekli kontrolünü yapar. Öğütülmüş yani nihai ürün vasfına ulaşan cevherin, harman silolarına sevkinden ve depolanmasından sorumludur. Big-bag ile gelen diğer hammaddelerin hammadde stok sahasına indirilmesi ve istif işlemini yaptırır. Kuvars dışındaki diğer hammaddelerin de harman dairesindeki silolarına periyodik olarak sevkinden sorumludur. Hammadde stok sahası ve öğütme tesisi ile dış stok sahalarının temizlik ve tertibinden ve bunları yaptırmaktan sorumludur. Çalışma ortamını düzenli tutarak; bölümünün ve çevrenin temizliğine dikkat etmek, temizlik ve düzen kurallarına uymak ve uyulmasını sağlamak. Vardiya defterini düzenli tutulmasını sağlayarak bir sonraki vardiyaya gerekli bilgileri vermek görevleri arasındadır.

Bu pozisyon için ilgili bölümlerde tecrübe dışında tercihen meslek lisesi mezunu olmak gerekmektedir. Soğuk ve tozlu çalışma ortamına uyum, refleks, hızlı çözüm bulma, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma ve analitik düşünme gibi özellikler aranmaktadır.

Değerlendirme: Kuvars öğütme ve hammadde vardiya sorumlusu pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde çok özel formel bir eğitimin olmaması, kısıtlı bir sorumluluk alanı olması ayrıca işin ana üretim süreci içerisinde herhangi bir değer katmaması

nedeni ile kuvars öğütme ve hammadde vardiya sorumlusu işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.1.2. Kuvars Öğütme ve Hammadde Operatörü

Analiz: Kuvars Öğütme ve Hammadde Operatörü pozisyonu; tüvenan haldeki kuvarsın cam yapmaya elverişli tane boyutuna getirilinceye dek öğütülmesini temin etmek amacı ile oluşturulmuştur. Tüvenan haldeki kuvarsın iki kırma aşamasından ve yıkama aşamasından geçirilerek, öğütmeye hazır hale getirilmesine dek tüm işleri kapsar.

Öğütülen kuvarsın periyodik olarak tane boyutlarının laboratuvar ile birlikte çalışmak suretiyle kontrolünü yapar, aldığı sonuçlar ile tesisteki gerekli çalışma ayarlarına ulaşarak, aynı nitelikte öğütme sağlamakla sorumludur. Tesisteki manyetik separatörlerin periyodik temizlenmesinden, dolayısıyla sistemden demir uzaklaştırılmasından sorumludur. Klasifikasyon sistemlerinin (Elek, emiş hatları, siklon ayarları v.s.) etkin çalışıp çalışmadığının sürekli kontrolünü yapmak ile sorumludur. Sistemden ayrılan tozların filtre altından big-baglerin alınarak biriktirilmesi işinden sorumludur. Öğütülmüş yani nihai ürün vasfına ulaşan cevherin, harman silolarına sevkinden ve depolanmasından sorumludur. Big-bag ile gelen diğer hammaddelerin hammadde stok sahasına indirilmesi ve istif işlemini vinç yardımı ile yapar. Kuvars dışındaki diğer hammaddelerin de harman dairesindeki silolarına periyodik olarak sevkinden sorumludur. Hammadde stok sahası ve öğütme tesisi ile dış stok sahalarının temizlik ve tertibinden sorumludur. Bir sonraki vardiyaya gerekli bilgileri vermek için vardiya defterini düzenli olarak tutar.

Bu pozisyon için herhangi bir eğitim şartı aranmaz. Soğuk ve tozlu çalışma ortamına uyum, refleks, hızlı çözüm bulma, etkin karar verme gibi özellikler aranmaktadır.

Değerlendirme: Kuvars Öğütme ve Hammadde Operatörü pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde çok özel formel bir eğitimin olmaması ve işin ana üretim süreci içerisinde herhangi bir değer katmaması nedeni ile Kuvars Öğütme ve Hammadde Operatörü işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.1.3. Harman Teknisyeni

Analiz: Harman teknisyeni pozisyonu; harman, kuvars öğütme-hammadde, cam kırığı ve loader işleyişini koordine etmek, personelinin yönlendirilmesini sağlamak amacı ile kurulmuştur.

Görevleri arasında şunlar vardır. Kuvars öğütme ve hammadde stok, cam kırığı harman hazırlama, hammadde otomatik tartım kontrolü ve premix hazırlama ünitelerini ve bunlara verilmiş olan görevleri tam ve uygun bir şekilde organize etmek, bu organizasyon içinde verimli bir çalışma için gerekli olan iş gücünü sağlamak, hammaddelerin kullanım miktarlarını kontrol ederek hammaddelerin ihtiyaçlarını miktar ve zamanları hakkında çalışmalar yapmak, stokta bulundurulması gereken miktarların temini için yapılan takım çalışmalarına katkıda bulunmak, bölümün yapılan yıllık bütçesine veri bazında katkıda bulunmak, tahmini bütçe çalışması içindeki değerlerin aşılmasını sağlamak, fırının günlük öğütülmüş kuvars ihtiyacının karşılanması için kuvars öğütme tesisin verimli ve de ekonomik olarak çalışmasını sağlamak, yedek parça malzemelerinin seçilmesi, siparişi ve ambarda tutulması sürecini planlamak, gelen hammaddelerin ilgili şartnameye uygun olarak ambalajlama ve işaretleme kontrollerinin yapılarak teslim alınmasını sağlamak, bilgileri veri tabanına kaydetmek, ilgili bölümlere haber vermek ve evrak akışını sağlamak, bölümünün ve çevrenin temizliğine dikkat etmek, temizlik ve düzen kurallarına uyulmasını sağlamak, bakım verilerini bilgisayar ortamında bakım planına işlemek ve bakım raporları oluşturmak, bilgi sistemlerinin kontrolünü ve işleyişini sağlamak, aylık vardiya çizelgesini hazırlayarak, ilgili yerlere iletmek, elemanların izin, fazla mesai ve senelik izinlerini planlayarak amirlerinin onayına sunmak, elemanların performans değerlendirmesini yapmak, gereken malzeme ve ekipman için malzeme sipariş talebinde bulunmak.

Bu pozisyon için meslek yüksek okulu mezunu olmak ya da en az lise mezunu olup hammadde ve harman da en az bir sene çalışmış olmak şartı aranmaktadır. Bunun dışında ofis ve ERP programlarını etkin kullanabilme, sayısal işlem yapma, olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma, sevk ve idare ve analitik düşünme becerisine sahip olma özellikleri aranmaktadır.

Değerlendirme: Harman teknisyeni pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde; sorumluluk sahasının büyük olması, özel eğitim ve fazla tecrübe gerektirmesi ve üretim sürecini direkt etkilemesi nedeni ile “asıl iş” kapsamına alınmıştır.

5.2.1.4. Harman Vardiya Sorumlusu

Analiz: Harman Vardiya Sorumlusu pozisyonu; harman hazırlama prosesinin, ilgili talimatlara uygun olarak yürütülmesini sağlamak amacı ile oluşturulmuştur.

Harman Operatörlerini sevk ve idare etmek, harman, hammadde, cam kırığı bölümlerine ait verileri bilgi bankasına harman operatörleri ile birlikte kaydetmek, kayıtları kontrol etmek, bilgisayar ortamında tutmak ve devamlılığını sağlamak, vardiyalarda diğer takımlarla ilgili iş ilişkilerini kurmak, iletişim ve koordinasyonu sağlamak, gelen hammaddelerin İlgili şartnameye uygun olarak ambalajlama ve işaretleme kontrollerinin yapılarak teslim alınmasını sağlamak, çalışma ortamını düzenli tutarak; bölümünün ve çevrenin temizliğine dikkat etmek, temizlik ve düzen kurallarına uymak ve uyulmasını sağlamak görevleri arasındadır.

Bu pozisyon için lise ya da tercihen meslek yüksek okulu mezunu olmak ve en az bir yıl harman ve hammadde tecrübesine sahip olmak şartı aranmaktadır. Ofis programlarını kullanabilme, sayısal işlem yapma, olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma, sevk ve idare ve analitik düşünebilme becerisi gibi özellikler aranmaktadır.

Değerlendirme: Harman vardiya sorumlusu pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde; belirli bir sorumluluk sahasının olması, tecrübe gerektirmesi ve nihai ürünün üretimi sürecini etkilemesi nedeni ile “asıl iş” kapsamına alınmıştır.

5.2.1.5. Harman Operatörü

Analiz: Harman operatörü pozisyonu; ergimiş cam üretiminin yapılabilmesi için gerekli hammadde karışımının (harman) hazırlanması ve cam kırığı ilave edilerek fırın bunkerine sevkinin yapılması için oluşturulmuştur.

Reçetenin hazırlanması üzere otomatik tartım ve sevk sistemini çalıştırmak ve sürecin kontrolünü devamlı olarak yapmak, fırın bunkerlerinin hazırlanmış harman ile daimi olarak dolu olmasını sağlamak, premix melanjlarının manuel olarak hazırlanmasını ve silolarda stokunu sağlamak ve silo stok düzeyini devamlı doluya yakın tutmak, sülfat ve nitrat hammaddelerinin kendilerine ait silolarını bu hammaddelerle doldurmak ve silo doluluk kontrollerini yapmak, tartım kefelerinin kalibrasyonlarının kontrolünü yapmak ve gerektiğinde yeniden kalibre etmek, basınçlı sevk hatlarının ve konveyör hatlarının kontrollerini yapmak ve kısmi kullanıcı bakım

görevlerini yerine getirmek, harman ünitesindeki manyetik seperatörlerin günlük vardiya bazında temizliğini ve bakımını yapmak, harman dairesinde bulunan tüm katlarının program dahilindeki temizliklerini yapmak, Intouch yazılım programını kullanarak, hazırlanan her batch harman ile ilgili veri tutmak, programı bu bağlamda etkin çalıştırmak ve çıktılarını almak görevleri arasındadır.

Bu pozisyon için tercihen lise mezunu olmak ve en az bir yıl harman ve hammadde tecrübesine sahip olmak şartı aranmaktadır. Ofis programlarını kullanabilme, sayısal işlem yapma, olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme ve analitik düşünebilme becerisi gibi özellikler aranmaktadır.

Değerlendirme: Harman operatörü pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde; fazla tecrübe gerektirmemesine ve vardiya sorumlusunu asiste etmesine rağmen nihai ürünü etkilemesi nedeni ile “asıl iş” kapsamına alınmıştır.

5.2.1.6. Cam Kırığı Hazırlama Operatörü

Analiz: Cam kırığı hazırlama operatörü pozisyonu; fabrikada geri dönüş hatlarından gelen camların tekrar kullanılabilirliğini sağlamak üzere yıkamak, kırmak ve cam kırığı deposunda stoklanmasını sağlamak amacı ile meydana getirilmiştir.

Soğuk ve sıcak füzyon teknelerinin çalışmalarını daimi olarak kontrol etmek, geri dönüşüm camlarının miktar olarak yetersiz olduğu durumlarda dış stoktan cam alımını sağlamak, cam kırığı silosunu devamlı dolu tutmak, cam kırığının geri dönüşümü esnasında yıkanması ve kırılması prosesini kontrol etmek ve doğru çalıştırmak, geri dönen cam kırıklarının etkin bir manyetik seperasyondan geçmesini sağlamak, manyetik seperatörleri temizlemek, füzyon sularının hat basınçlarını kontrol etmek ve arıza durumunda derhal yedeğini devreye almak, füzyon teknelerinin yıkama suyu kalitesini istenen düzeyde tutmak, yağlı cam kırığı hattından gelen cam kırıklarının fabrika çöp sahasına taşınmasını sağlamak görevleri arasındadır.

Bu pozisyon için herhangi bir eğitim şartı aranmaz. Soğuk ve rutubetli yerde çalışabilme aranan yegâne özelliktir.

Değerlendirme: Cam kırığı hazırlama operatörü pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde; tecrübe gerektirmemesi ve üretim sürecini etkilemesi nedeni ile “yardımcı iş” kapsamına alınmıştır.

5.2.1.7. Loader Operatörü

Analiz: Loader operatörü pozisyonu; Loader kullanımı vasıtası ile hammadde kamyonlarının indirilmesi, stok sahasının düzenlenmesi, big-bag ile gelen hammaddelerin kamyonlardan indirilmesi, istif edilmesi, kırma tesisine hammadde yüklemesi, kuvars öğütme tesisinin kırma bunkerinin düzenli olarak dolu tutulması ve şirket bünyesinde loader gereksinimli diğer işlerin yerine getirilmesi ve kamyonun hammadde nakli amaçlı olarak kullanılması amacı ile oluşturulmuştur.

Bu pozisyon için; herhangi bir eğitim şartı aranmazken, meslek yüksek okulu iş makineleri mezunu olmak tercih sebebidir. Bunun yanında G ve E sürücü lisansı olması, açık sahada çalışabilmesi, güçlü refleksli ve pratik düşünebilir olması, iş dikkatinin ve iş güvenliğinin yüksek olması aranan diğer özellikler arasındadır.

Değerlendirme: Loader operatörü pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde; teknik iş bilgisinin yüksek olduğu, üst düzeyde sorumluluk üstlenme gerektirdiği halde bu işle ana üretim süreci arasındaki ilişkinin dolaylı olması nedeni ile nihai ürüne herhangi bir katkısının olmadığı tespit edilmiş ve bu sebeple “yardımcı iş” kapsamına alınması uygun görülmüştür.

5.2.1.8. Fırın Teknisyeni

Analiz: Fırın operatörü pozisyonu; cam üretim ergitme prosesinin çalıştırılmasına, geliştirilmesine yardımcı olmak ve fırın personelinin yönlendirilmesini sağlamak amacı ile oluşturulmuştur.

Cam üretim niteliğinin değişmemesi için sıcaklık kontrollerini yapmak, bu sistemlerin devamlı yakılabilirliğini muhafaza ve kontrol altında tutmak, yakma istasyonlarında yakıtlara ait akış kontrollerini yapmak, sistemi gerekli ve olması gereken basınç, ısı, hız v.b esaslı ölçümlerle devamlı işletmede tutmak, Doğal gaz alternatifi niteliğinde LPG nin fakirleştirilerek sistemlerde yakılabilir şart ve koşullara getirilmesi prosesini takım mühendisi ile birlikte koordine etmek, dekorlanmış ürünlerin gerekli sıcaklıkta pişirimini sağlayacak nitelikte dekor fırınına kontrol etmek, gerekli ayar ve düzenlemeleri yapmak, fırın bölümünde çalışan personelin vardiya çizelgelerini oluşturmak, çalışmalara ait kontrolleri yapmak, yedek parça malzemelerinin seçilmesi, siparişi ve ambarda tutulması sürecine katkıda bulunmak, takımı elemanların izin,

fazla mesai ve senelik izinlerini planlayarak amirlerinin onayına sunmak, performans değerlendirmesini yapmak görevlerindedir.

Bu pozisyon için; en az lise tercihen meslek yüksek okulu mezunu olmak, en az bir yıl fırında çalışmış olmak şartı aranmaktadır. Ofis ve ERP programlarını kullanabilme ve sıcak-tozlu-yağlı-kirli çalışma ortamında çalışabilme, sayısal işlem yapma, olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma, sevk ve idare ve analitik düşünme becerisine sahip olma aranan diğer özelliklerdendir.

Değerlendirme: Fırın teknisyeni pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde; üretim sürecine direkt etkisi olması ve pahallı bir yatırımın tüm sorumluluğu gereği tecrübe gereksinimi ile emrinde çalışan sayısının fazlalığı ve bu çalışanlarında nihai ürünü etkilemesi nedeni ile “asıl iş” olarak değerlendirilmiştir.

5.2.1.9. Fırın Vardiya Sorumlusu

Analiz: Fırın vardiya sorumlusu pozisyonu; cam üretim takımı ergitme fırını, çalışma havuzu, soğutma fırınları, yakıt istasyonları, LPG fakirleştirme tesisleri ve bunlara ait tüm ekipmanlarını kontrol ve koordine etmek üzere fırın personelinin yönlendirilmesini sağlamak amacı ile oluşturulmuştur.

Cam üretim niteliğinin değişmemesi için sıcaklık kontrollerini yapmak, bu sistemlerin devamlı yakılabilirliğini muhafaza ve kontrol altında tutmak, yakma istasyonlarında yakıtlara ait akış kontrollerini yapmak, sistemi gerekli ve olması gereken basınç, ısı, hız v.b esaslı ölçümlerle devamlı işletmede tutmak, dekorlanmış ürünlerin gerekli sıcaklıkta pişirimini sağlayacak nitelikte gerekli ayar ve düzenlemeleri yapmak, harman besleme sistemi üzerinde bulunan manyetik seperatörün temizliğini yapmak ve yaptırmak görevleri arasında yer alır.

Bu pozisyon için; lise ve meslek yüksek okulu mezunu olmak, en az bir yıl fırında çalışmış olmak şartı aranmaktadır. Ofis programlarını kullanabilme, sıcak-yağlı-tozlu ortamda çalışabilme, sayısal işlem yapma, olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma ve analitik düşünme becerisine sahip olmak aranan diğer özelliklerdendir.

Değerlendirme: Fırın vardiya sorumlusu pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde; üretim sürecine direkt etkisi olması ve pahallı bir yatırımın kısmi

sorumluluğu gereği tecrübe gereksinimi ile emrinde çalışanların olması ve bu çalışanlarında nihai ürünü etkilemesi nedeni ile “asıl iş” olarak değerlendirilmiştir.

5.2.1.10. Fırın Operatörü

Analiz: Fırın operatörü pozisyonu; fırınlardan ergimiş camın elde edilmesi için ergitme fırını, çalışma havuzu, soğutma fırınları, yakıt istasyonları, LPG fakirleştirme tesisleri ve bunlara ait tüm ekipmanların kontrollerinin yapılması ve devrede tutulması çalışmalarını yürütmek amacı ile oluşturulmuştur.

Ergitme fırını, çalışma havuzu ve forehearthlarda cam üretim niteliğinin değişmemesi için sıcaklık kontrollerini yapmak, bu sistemlerin devamlı yakılabilirliğini muhafaza ve kontrol altında tutmak aksi durumlara üretimi etkilemeyecek nitelikteki müdahaleleri gerçekleştirmek, yakma istasyonlarında yakıtlara ait akış kontrollerini yapmak, sistemi gerekli ve olması gereken basınç, ısı, hız v.b esaslı ölçümlerle devamlı işletmede tutmak, doğal gaz alternatifi niteliğinde LPG nin fakirleştirilerek sistemlerde yakılabilir şart ve koşullara getirilmesi prosesini takım mühendisi ile birlikte koordine etmek, dekorlanmış ürünlerin gerekli sıcaklıkta pişirimini sağlayacak nitelikte dekor fırını kontrol etmek, gerekli ayar ve düzenlemeleri yapmak, yakıt istasyonlarındaki sayaçların vardiyalık, günlük takiplerini yapmak kayıt altına tutmak, fırın ekipmanlarının (fanlar, bekler, hava devreleri vb) tamamının vardiyasında kontrol ve takip etmek, vardiyası sonunda tonaj bilgilerinin BaaN sistemine kayıt eder, yapılan kontroller takım liderinin bilgisi ve talimatı ile belirsiz zamanlarda Rejeneratör temizliğinin yapılmasından sorumludur.

Bu pozisyon için meslek lisesi ya da tercihen meslek yüksek okulu mezunu şartı aranmaktadır. Ofis programlarını kullanabilme, sayısal işlem yapma, olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme ve analitik düşünebilme becerisi gibi özellikler aranmaktadır.

Değerlendirme: Fırın operatörü pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde; üretim sürecine direkt etkisi olması ve pahallı bir yatırımın kişisel sorumluluğu gereği tecrübe gereksinimi nedeni ile “asıl iş” olarak değerlendirilmiştir.

5.2.1.11. Laborant

Analiz: Laborant pozisyonu; belirlenen analiz programına göre cam üretim takımı, üretim aşaması ve fabrikanın ilgili bölümlerine ait test ve analizleri yapmak amacı ile oluşturulmuştur.

Cam üretim takımı, pres ve pres üfleme üretim aşaması, Ür-ge, su deposu tesislerine ait vardiyalık, günlük, haftalık ve aylık analiz ve kontrollerini yapmak ve sonuçlarını raporlayarak gerekli olan yerlerle iletişimini sağlamak görevleri arasındadır.

Bu pozisyon için endüstri meslek liselerinin ya da meslek yüksek okullarının ilgili bölümlerinden mezun olmak, en az bir yıl laboratuvar tecrübesine sahip olmak, kimyasallar ile çalışabilme, refleks, pratik düşünebilme, sayısal işlem yapabilme, olaylar karşısında çözüm bulma, analitik düşünme becerisine sahip olma özellikleri aranmaktadır.

Değerlendirme: Laborant pozisyonunun görev kapsamı ve işin gerekleri içerisinde özel formel bir eğitimin olması, ayrıca işin ana üretim süreci içerisinde bir değer katması nedeni ile laborant işinin “asıl iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.1.12. Bakım Elemanı

Analiz: Bakım elemanı pozisyonu; sorumluluk sınırlarında olan kuvars, harman, hammadde yükleme, cam kırığı hazırlama, laboratuvar bölümleri içerisindeki mevcut tüm donanım ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arızı, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini uygulamak amacı ile oluşturulmuştur.

Bu işleri üstlenecek çalışanlarda yüksek düzeyde genel iş, teknik bilgi aranmakta ve deneyim gereksinimi üst düzeydedir. Meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak tercih sebebidir. Elektrik, elektronik ve mekanik bilgisinin üst düzeyde olması gerekmektedir.

Değerlendirme: Bakım elemanı pozisyonu; kapsamlı iş sorumluluğu, yüksek düzeyde iş bilgisi, teknik bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Buna karşılık işin yapısı ve niteliği dikkate alındığında üretimle doğrudan bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bakım işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.1.13. Fırın Bakım Elemanı

Analiz: Fırın bakım elemanı pozisyonu; ergitme fırını, çalışma havuzu, rejeneratör ve cam kanallarına (foreheart) ait refrakter malzemeden oluşan tüm yapının bakım ve periyodik kontrollerinin yapılması ile tüm imalat hatlarındaki imalat değişimlerinde değişikliği gerekli tüp, plunger, şamot, blender malzemelerinin söküm-takım işlerinin yapılması için oluşturulmuştur.

Bu işleri üstlenecek çalışanlarda yüksek düzeyde genel iş, teknik bilgi aranmakta ve deneyim gereksinimi üst düzeydedir. Meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak tercih sebebidir. Mekanik bilgisinin üst düzeyde olması ve sıcak çalışma ortamında çalışabilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme: Fırın Bakım elemanı pozisyonu; kapsamlı iş sorumluluğu, yüksek düzeyde iş bilgisi, teknik bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Buna karşılık işin yapısı ve niteliği dikkate alındığında üretimle doğrudan bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bakım işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.2. Pres Üretim Takımı

5.2.2.1. Pres Üretim İmalat Teknisyeni

Analiz: Pres üretim imalat teknisyeni pozisyonu; pres üretim prosesini takım hedefleri doğrultusunda yapılmasını sağlamak için çalışmak, kendisine bağlı bulunan personeli eğitmek ve yönlendirmek için oluşturulmuştur.

Pres imalat makinelerinin etkin ve verimli kullanılmasını ve üretimin üretim planına uygun gitmesini sağlamak amacı ile yetkin kılınmıştır.

Bu işi üstlenecek kişide yüksek düzeyde iş bilgisi ve teknik bilginin yanı sıra deneyimde aranmaktadır. Büyük bir sorumluluk alanı olduğu için sevk ve idare, inisiyatif kullanma becerisi, hızlı problem çözme, etkin karar verme özelliklerinin de olması gerekmektedir. Tercihen meslek yüksek okulu mezunu ya da teknik lise mezunu olmak şartı aranmaktadır.

Değerlendirme: Pres üretim imalat teknisyeni pozisyonu; tüm pres üretiminde yetkili olduğu için ve yüksek düzeyde teknik ve idari vasıflar gerektirdiği için ve verdiği kararların nihai ürünü direkt etkilediği için “asıl iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.2.2. Pres Üretim Bakım Teknisyeni

Analiz: Pres üretim bakım teknisyeni pozisyonu; takıma ait tüm donanım ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arızı, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini uygulamak amacı ile oluşturulmuştur.

Bu pozisyon için yüksek düzeyde genel iş, teknik bilgi aranmakta ve deneyim gereksinimi üst düzeydedir. Meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak tercih sebebidir. Mekanik bilgisinin üst düzeyde olması ve sıcak-yağlı ortamda çalışabilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme: Pres üretim bakım teknisyeni pozisyonu; kapsamlı iş sorumluluğu, yüksek düzeyde iş bilgisi, teknik bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Buna karşılık işin yapısı ve niteliği dikkate alındığında üretimle doğrudan bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bakım işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.2.3. Pres Üretim İmalat Vardiya Sorumlusu

Analiz: Pres üretim imalat vardiya sorumlusu pozisyonu; vardiyası içerisinde pres üretim prosesini takım hedefleri doğrultusunda yapılmasını sağlamak için çalışmak, kendisine bağlı bulunan personeli sevk ve idare etmek amacı ile oluşturulmuştur.

Sorumlu olduğu vardiyada; makine ve imalatla ilgili kayıtların düzenli tutmak, üretim ve makine çalışma verimliliğini takım hedefleri doğrultusunda olmasını sağlamak, makine set değerlerinin sürekliliğini sağlamak, iç ve dış iletişimi sağlamak, arızalara gerekli müdahalenin yapılıp yapılmadığını kontrol etmek, ilave bir müdahale gerekiyorsa bunun yapılmasını sağlamak, makineleri kontrol altında tutarak, ayar bozukluklarının en kısa sürede giderilmesini sağlamak, soğutma başı (sıcak numune) ve soğutma sonu kontroller yaparak mamul kalitesini incelemek, kalite güvence ve ürün kontrol ve paketleme çalışanları ile iletişim kurarak mamul hatalarını tespit etmek, hata kaynağının bulunarak giderilmesi için hatanın cinsine göre fırın, bakım ve imalat operatörleri ile temasa geçmek ve gereken müdahalenin yapılmasını sağlamak görevleri arasındadır.

En az teknik lise mezunu tercihen meslek yüksek okulu mezunu olma şartı ve pres takımında en az 5 yıllık tecrübe aranmaktadır. İş ve teknik bilgisi yüksek, inisiyatif kullanabilen, iletişim ve karar verme becerisi yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulan bir pozisyonudur.

Değerlendirme: Pres üretim imalat vardiya sorumlusu pozisyonu; vardiya içinde pres üretiminde yetkili olduğu için ve yüksek düzeyde teknik ve idari vasıflar gerektirdiği için ve verdiği kararların nihai ürünü direkt etkilediği için “asıl iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.2.4. Pres Üretim İmalat Operatörü 1

Analiz: Pres üretim imalat operatörü 1 pozisyonu; pres üretim prosesinin şekillendirme, ağız yakma, işlemlerinin yapılmasını kontrol altında tutmak amacı ile oluşturulmuştur.

Sorumlu olduğu vardiyada üretim ve makine çalışma verimliliğini takım hedefleri doğrultusunda olmasını sağlamak, sıcak numune kontrolü yaparak tespit edilen hataları kaydetmek, hata oluşum sebeplerini araştırarak uygun düzeltici faaliyetlerde bulunmak, değişen kalıp parçalarının kaydını tutmak, Üretim hattı duruşlarının kaydını tutmak, damla ağırlığını kontrol etmek, Makinelerin randımanını olumsuz etkileyen durumlar hakkında bilgi vermek ve vardiya defterine kaydetmek, makineler üzerinde yapılan veya yapılacak bakım faaliyetleri için iş istek formu doldurmak, makinelerin yağlama sisteminin çalıştığını gözetlemek ve makinelerin yağ tanklarının ve yağdanlıklarının sürekli olarak dolu olmasını sağlamak görevleri arasında yer almaktadır.

Tercihen meslek yüksek okulu ya da lise mezunu olmak ve pres takımında en az 4 yıl tecrübe sahibi olmak aranan şartlardır. Bunun yanında otomasyon sistemlerinden teknik bilgi sahibi olmalı, yağlı-sıcak ortamda çalışabilmeli, analitik düşünme ve problem çözme becerisine sahip olmalıdır.

Değerlendirme: Pres üretim imalat operatörü 1 pozisyonu; yüksek düzeyde teknik bilgi gerektirdiği için ve yaptığı ya da yapmadığı her müdahalenin üretim aşamasını etkilemesi sebebi ile “asıl iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.2.5. Pres Üretim İmalat Operatörü 2

Analiz: Pres üretim imalat operatörü 2 pozisyonu; pres üretim prosesinin şekillendirme, ağız yakma, işlemlerinin yapılmasını kontrol altında tutmak için pres üretim imalat operatörü 1 pozisyonuna yardımcı olmak ya da eksikliğini gidermek amacı ile kurulmuştur.

Tercihen meslek yüksek okulu ya da lise mezunu olmak şartı aranmaktadır. Bunun yanında yağlı-sıcak ortamda çalışabilmeli, analitik düşünme ve problem çözme becerisine sahip olmalıdır.

Değerlendirme: Pres üretim imalat operatörü 2 pozisyonu; yüksek düzeyde teknik bilgi gerektirmediği halde sadece pres üretim imalat operatörü 1 pozisyonunu asiste etmekle kalmayıp yalnız olarak prosese müdahale edebildiği için üretim aşamasını etkileyebilir. Bu sebep ile “asıl iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.2.6. Pres Üretim Bakım Sorumlusu

Analiz: Pres üretim bakım sorumlusu pozisyonu; takıma ait tüm donanım ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arızı, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini uygulamak amacı ile oluşturulmuştur.

Bu pozisyon için yüksek düzeyde genel iş, teknik bilgi aranmakta ve deneyim gereksinimi üst düzeydedir. Meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak tercih sebebidir. Mekanik bilgisinin üst düzeyde olması ve sıcak-yağlı ortamda çalışabilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme: Pres üretim bakım sorumlusu pozisyonu; kapsamlı iş sorumluluğu, yüksek düzeyde iş bilgisi, teknik bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Buna karşılık işin yapısı ve niteliği dikkate alındığında üretimle doğrudan bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bakım işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.2.7. Pres Üretim Bakım Elemanı

Analiz: Pres üretim bakım elemanı pozisyonu; takıma ait tüm donanım ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arızı, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini gerçekleştirmek amacı ile oluşturulmuştur.

Bu pozisyon için genel iş, teknik bilgi aranmaktadır. Meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak tercih sebebidir. Mekanik bilgisinin olması ve sıcak-yağlı ortamda çalışabilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme: Pres üretim bakım elemanı pozisyonu; orta düzeyde iş bilgisi, teknik bilgi gerektirmektedir. Buna karşılık işin yapısı ve niteliği dikkate alındığında üretimle doğrudan bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bakım işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.3. Pres Üfleme Üretim Takımı

5.2.3.1. Pres Üfleme Üretim İmalat Teknisyeni

Analiz: Pres üfleme üretim imalat teknisyeni pozisyonu; pres üfleme üretim prosesini takım hedefleri doğrultusunda yapılmasını sağlamak için çalışmak, kendisine bağlı bulunan personeli eğitmek ve yönlendirmek için oluşturulmuştur.

Pres üfleme imalat makinelerinin etkin ve verimli kullanılmasını ve üretimin üretim planına uygun gitmesini sağlamak amacı ile yetkin kılınmıştır.

Bu işi üstlenecek kişide yüksek düzeyde iş bilgisi ve teknik bilginin yanı sıra deneyimde aranmaktadır. Büyük bir sorumluluk alanı olduğu için sevk ve idare, inisiyatif kullanma becerisi, hızlı problem çözme, etkin karar verme özelliklerinin de olması gerekmektedir. Tercihen meslek yüksek okulu mezunu ya da teknik lise mezunu olmak şartı aranmaktadır.

Değerlendirme: Pres üfleme üretim imalat teknisyeni pozisyonu; tüm pres üfleme üretiminde yetkili olduğu için ve yüksek düzeyde teknik ve idari vasıflar gerektirdiği için ve verdiği kararların nihai ürünü direkt etkilediği için “asıl iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.3.2. Pres Üfleme Üretim Bakım Teknisyeni

Analiz: Pres üfleme üretim bakım teknisyeni pozisyonu; takıma ait tüm donanım ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arızı, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini uygulamak amacı ile oluşturulmuştur.

Bu pozisyon için yüksek düzeyde genel iş, teknik bilgi aranmakta ve deneyim gereksinimi üst düzeydedir. Meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak tercih sebebidir. Mekanik bilgisinin üst düzeyde olması ve sıcak-yağlı ortamda çalışabilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme: Pres üfleme üretim bakım teknisyeni pozisyonu; kapsamlı iş sorumluluğu, yüksek düzeyde iş bilgisi, teknik bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Buna karşılık işin yapısı ve niteliği dikkate alındığında üretimle doğrudan bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bakım işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.3.3. Pres Üfleme Üretim İmalat Vardiya Sorumlusu

Analiz: Pres üfleme üretim imalat vardiya sorumlusu pozisyonu; vardiyası içerisinde pres üfleme üretim prosesini takım hedefleri doğrultusunda yapılmasını sağlamak için çalışmak, kendisine bağlı bulunan personeli sevk ve idare etmek amacı ile oluşturulmuştur.

Sorumlu olduğu vardiyada; makine ve imalatla ilgili kayıtların düzenli tutmak, üretim ve makine çalışma verimliliğini takım hedefleri doğrultusunda olmasını sağlamak, makine set değerlerinin sürekliliğini sağlamak, iç ve dış iletişimi sağlamak, arızalara gerekli müdahalenin yapıp yapılmadığını kontrol etmek, ilave bir müdahale gerekiyorsa bunun yapılmasını sağlamak, makineleri kontrol altında tutarak, ayar bozukluklarının en kısa sürede giderilmesini sağlamak, soğutma başı (sıcak numune) ve soğutma sonu kontroller yaparak mamul kalitesini incelemek, kalite güvence ve ürün kontrol ve paketleme çalışanları ile iletişim kurarak mamul hatalarını tespit etmek, hata kaynağının bulunarak giderilmesi için hatanın cinsine göre fırın, bakım ve imalat operatörleri ile temasa geçmek ve gereken müdahalenin yapılmasını sağlamak görevleri arasındadır.

En az teknik lise mezunu tercihen meslek yüksek okulu mezunu olma şartı ve pres üfleme takımında en az 5 yıllık tecrübe aranmaktadır. İş ve teknik bilgisi yüksek, inisiyatif

kullanabilen, iletişim ve karar verme becerisi yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulan bir pozisyondur.

Değerlendirme: Pres üfleme üretim imalat vardiya sorumlusu pozisyonu; vardiya içinde pres üfleme üretiminde yetkili olduğu için ve yüksek düzeyde teknik ve idari vasıflar gerektirdiği için ve verdiği kararların nihai ürünü direkt etkilediği için “asıl iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.3.4. Pres Üretim Üfleme İmalat Operatörü 1

Analiz: Pres üfleme üretim imalat operatörü 1 pozisyonu; feederden soğutma fırınına yüklemeye kadar yapılmış ayarları korumak, makine randımanını olumsuz etkileyen konularda bilgi vermek, imalat hatalarını takip ederek uygun müdahalelerde bulunmak, imalat hatalarının tespiti ve yapılan müdahalelerin sonuçlarını amirlerine iletmek ve kayıtlarını tutmak amacı ile oluşturulmuştur.

Sorumlu olduğu vardiyada üretim ve makine çalışma verimliliğini takım hedefleri doğrultusunda olmasını sağlamak, sıcak numune kontrolü yaparak tespit edilen hataları kaydetmek, hata oluşum sebeplerini araştırarak uygun düzeltici faaliyetlerde bulunmak, değişen kalıp parçalarının kaydını tutmak, Üretim hattı duruşlarının kaydını tutmak, damla ağırlığını kontrol etmek, Makinelerin randımanını olumsuz etkileyen durumlar hakkında bilgi vermek ve vardiya defterine kaydetmek, makineler üzerinde yapılan veya yapılacak bakım faaliyetleri için iş istek formu doldurmak, makinelerin yağlama sisteminin çalıştığını gözetlemek ve makinelerin yağ tanklarının ve yağdanlıklarının sürekli olarak dolu olmasını sağlamak görevleri arasında yer almaktadır.

Tercihen meslek yüksek okulu ya da lise mezunu olmak ve pres üfleme takımında en az 4 yıl tecrübe sahibi olmak aranan şartlardır. Bunun yanında otomasyon sistemlerinden teknik bilgi sahibi olmalı, yağlı-sıcak ortamda çalışabilmeli, analitik düşünme ve problem çözme becerisine sahip olmalıdır.

Değerlendirme: Pres üfleme üretim imalat operatörü 1 pozisyonu; yüksek düzeyde teknik bilgi gerektirdiği için ve yaptığı ya da yapmadığı her müdahalenin üretim aşamasını etkilemesi sebebi ile “asıl iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.3.5. Pres Üfleme Üretim İmalat Operatörü 2

Analiz: Pres üretim imalat operatörü 2 pozisyonu; feederden soğutma fırınına yüklemeye kadar yapılmış ayarları korumak, makine randımanını olumsuz etkileyen konularda bilgi vermek, imalat hatalarını takip ederek uygun müdahalelerde bulunmak, imalat hatalarının tespiti ve yapılan müdahalelerin sonuçlarını amirlerine iletme ve kayıtlarını tutmak konusunda pres üfleme üretim imalat operatörü 1 pozisyonuna yardımcı olmak ya da eksikliğini gidermek amacı ile kurulmuştur.

Tercihen meslek yüksek okulu ya da lise mezunu olmak şartı aranmaktadır. Bunun yanında yağlı-sıcak ortamda çalışabilmeli, analitik düşünme ve problem çözme becerisine sahip olmalıdır.

Değerlendirme: Pres üfleme üretim imalat operatörü 2 pozisyonu; yüksek düzeyde teknik bilgi gerektirmediği halde sadece pres üfleme üretim imalat operatörü 1 pozisyonunu asiste etmekle kalmayıp yalnız olarak prosese müdahale edebildiği için üretim aşamasını etkileyebilir. Bu sebep ile “asıl iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.3.6. Pres Üfleme Üretim Bakım Sorumlusu

Analiz: Pres üretim bakım sorumlusu pozisyonu; takıma ait tüm donanım ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arıza, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini uygulamak amacı ile oluşturulmuştur.

Bu pozisyon için yüksek düzeyde genel iş, teknik bilgi aranmakta ve deneyim gereksinimi üst düzeydedir. Meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak tercih sebebidir. Mekanik bilgisinin üst düzeyde olması ve sıcak-yağlı ortamda çalışabilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme: Pres üfleme üretim bakım sorumlusu pozisyonu; kapsamlı iş sorumluluğu, yüksek düzeyde iş bilgisi, teknik bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Buna karşılık işin yapısı ve niteliği dikkate alındığında üretimle doğrudan bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bakım işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.3.7. Pres Üfleme Üretim Bakım Elemanı

Analiz: Pres üfleme üretim bakım elemanı pozisyonu; takıma ait tüm donanım ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arızı, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini gerçekleştirmek amacı ile oluşturulmuştur.

Bu pozisyon için genel iş, teknik bilgi aranmaktadır. Meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak tercih sebebidir. Mekanik bilgisinin olması ve sıcak-yağlı ortamda çalışabilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme: Pres üfleme üretim bakım elemanı pozisyonu; orta düzeyde iş bilgisi, teknik bilgi gerektirmektedir. Buna karşılık işin yapısı ve niteliği dikkate alındığında üretimle doğrudan bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bakım işinin “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.3.8. Pres Üfleme Üretim Mantarlama Elemanı

Analiz: Pres üfleme üretim mantarlama elemanı pozisyonu; pres üfleme şekillendirme prosesinde kullanılan mantarlı kalıpların imalata hazırlanması ve bakımının yapılması için oluşturulmuştur.

Makinelere gerek duyulan kalıp parçalarının zamanında hatta olmasını ve gerekli niteliklerde bulunmasını sağlamak, mantarlama fırınlarının çalıştığını gözetlemek ve gerekli bakımları belirlemek, bakım isteklerini amirlerine ve elektrik bakıma hızlı bir şekilde iletmek görevleri arasındadır.

Tercihen lise mezunu ya da çıraklık eğitim mezunu olma şartı aranmaktadır. Sıcak ve yağlı ortamda çalışabilme ve gözlem yapabilme becerilerine sahip olmalıdır.

Değerlendirme: Pres üfleme üretim mantarlama elemanı pozisyonu; herhangi bir formel eğitim gerektirmemektedir. İşin niteliği dikkate alındığında üretime sınırlı katkısı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle pozisyonun “yardımcı iş” kapsamına giren bir iş olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.4. Ürün Kontrol ve Paketleme Takımı

5.2.4.1. Ürün Kontrol ve Paketleme Vardiya Sorumlusu

Analiz: Ürün kontrol ve paketleme vardiya sorumlusu pozisyonu; paketleme ekipbaşlarına, paketleme elemanlarına ve örümcek adamlara nezaret etmek, Ürünlerin kalite limitleri referansında toplatılmasını sağlayarak paketlenen ürünlerin sayımlarını yaparak palet etiketlerini oluşturmak amacı ile teşkil edilmiştir.

İşletme sahasının düzen ve tertibinin sürekliliğini sağlamak, paketleme verimliliği hesabını ve gelen hataları hat bazında vardiya defterine işlemek ve palet etiketlerini doldurmak, paketleme proses planının yürütülmesini sağlamak, kullanılan donanımların bakım ve onarımlarını bildirmek, ürünlerin kalite limitlerine göre toplatılmasını sağlamak, paketleme işlemlerinde, Kalite Yönetim Takımı, Pres Üfleme Takımı ve Pres Takımı vardiya sorumluları ile eşgüdümlü çalışma ve iletişim içinde olmak görevleri arasındadır.

Tercihen lise mezunu olmak ve ürün kontrol ve paketleme takımında 2 yıl tecrübe sahibi olmak şartı aranmaktadır. Sayısal işlem yapma, sevk ve idare, stres altında karar verebilme, iletişim aranan özelliklerdendir.

Değerlendirme: Ürün kontrol ve paketleme vardiya sorumlusu pozisyonu; imalatı tamamlanmış ürünün imalat kaynaklı hatalarını ayıran ve paketleyen birimi sevk ve idare edilmesi işlemini iş ve hata bilgileri ile yapmaktadır. Nihai ürüne direkt katkısı olmaması nedeni ile “yardımcı iş” olarak değerlendirilmiştir.

5.2.4.2. Ürün Kontrol ve Paketleme Ekipbaşı

Analiz: Ürün kontrol ve paketleme ekipbaşı pozisyonu; tavlama fırınından çıkan ürünlerin son kontrolü ile pakete girebilecek niteliklere sahip bütün ürünleri ekibi ile beraber eksiksiz ve doğru olarak paketlemek paketleri, üretim planlamadan istenen palet biçiminde paletlemek amacı ile oluşturulmuştur.

Ürün kontrol işlemini limit numuneler referansında yapma ve limit numuneleri gerektiği durumlarda ekibine hatırlatmak, ürünleri doğru ambalaja yerleştirmek için bilgi alışverişini sağlamak, ekibin yemek, ihtiyaç molası, dinlenme molası gibi faaliyetlerini koordine

etmek, ekip çalışanlarını tecrübelerine göre hattın üzerine konumlandırmak görevleri arasında yer alır.

Tercihen lise mezunu olmak ve ürün kontrol ve paketleme takımında 1 yıl tecrübe sahibi olmak şartı aranmaktadır. Sayısal işlem yapma, sevk ve idare, stres altında karar verebilme, iletişim aranan özelliklerdendir.

Değerlendirme: Ürün kontrol ve paketleme ekipbaşı pozisyonu; imalatı tamamlanmış ürünün imalat kaynaklı hatalarını ayıran ve paketlenen ekibin sevk ve idare edilmesi işlemini iş ve hata bilgileri ile yapmaktadır. Nihai ürüne direkt katkısı olmaması nedeni ile “yardımcı iş” olarak değerlendirilmiştir.

5.2.4.3. Ürün Kontrol ve Paketleme Elemanı

Analiz: Ürün kontrol ve paketleme elemanı pozisyonu; tavlama fırınından çıkan ürünlerin son kontrolü ile pakete girebilecek niteliklere sahip bütün ürünleri eksiksiz ve doğru olarak paketlemek paketleri, üretim planlamadan istenen palet biçiminde paletlemek amacı ile oluşturulmuştur.

Ürün kontrol işlemini limit numuneler referansında yapmak, ürünleri doğru ambalaja yerleştirmek görevleri arasındadır.

Tercihen lise mezunu olmak şartı aranmaktadır. Stres altında karar verebilme, dikkat ve iletişim aranan özelliklerdendir.

Değerlendirme: Ürün kontrol ve paketleme elemanı pozisyonu; imalatı tamamlanmış ürünün imalat kaynaklı hatalarını ayırma ve paketleme işlemlerini ürün hatası bilgileri ile yapmaktadır. Nihai ürüne direkt katkısı olmaması nedeni ile “yardımcı iş” olarak değerlendirilmiştir.

5.2.4.4. Örümcek Adam

Analiz: Örümcek adam pozisyonu; hatlardaki ambalaj ihtiyaçlarını karşılamak, kalite kontrol onaylı paletlerin son işlemlerini yapmak ve palet arabalarını doğru yerlerde bulundurmak amacı ile tesis edilmiştir.

Hat sonrası çevre düzen ve temizliğini yapmak, hatların ihtiyacı olan ambalajın, zamanında ve doğru olarak, ambalaj görevlilerine getirtmek, hatlardan çıkan iade ambalajları düzgün şekilde paletleyip, sayım yapıp, etiketleyerek ambalaj görevlilerine teslim etmek, mamul depoya gönderilecek kalite onayı verilmiş paletlere yarım boy sıkı strech atıp bunun üzerine öncelikle kullanılmış palet naylonu, eğer yoksa yeni palet naylonu geçirerek bunun üzerine çift kat tam boy sıkı strech atmak, palet arabalarının paketlenme bölgesinde düzenli bir şekilde bulunmasını sağlamak, boş palet arabalarının araba park bölgesine çekilmesini sağlamak görevleri arasında yer almaktadır.

Tercihen lise mezunu olma şartı aranmaktadır. Pratik düşünme ve hızlı karar verme sahip olması gereken becerilerdendir.

Değerlendirme: Örümcek adam pozisyonu; paketlenme hatlarının lojistik ihtiyaçlarının karşılayan bir pozisyon olduğu için nihai ürüne katkısı olmaması nedeni ile “yardımcı iş” olarak değerlendirilmiştir.

5.2.5. Ür-Ge Takımı

5.2.5.1. Kalıp Tasarım Uzmanı

Analiz: Kalıp Tasarım Uzmanı pozisyonu; kalıp tasarımlarını gerçekleştirmek, bu kalıpların imalat denemelerini gerçekleştirmek, kalıp resim arşivlerini düzenlemek, bilgi sistemlerinde gerekli çizim ve deneme kayıtlarını tutmak amacı ile oluşturulmuştur.

Kalıp resimlerinin tutulduğu arşivi kontrol altında tutarak resimlerin güncelliğini sağlamak, revizyon gerekli mevcut kalıp resimlerinin revize işlemlerini yapmak, yeni tasarlanacak kalıp resimlerini oluşturup arşivlemek, kalıp yapımında kullanılan kalıp malzemelerinin idamesini sağlamak, yeni kalıp set ve kalıp malzemesi siparişlerini takip etmek, gerekli birimlere kontrollü kalıp resmi sağlamak, yeni gelen kalıp ve kalıp ekipmanlarının kontrolünden sonra kabulünü yapmak, yeni imalat veya deneme ürünlerinin checklist'ini hazırlamak ve ilgili birimlere vermek, deneme üretiminin takibini yapmak, deneme veya ilk üretim ürünlerin kontrolünü yapmak görevleri arasında yer alır.

Endüstri meslek liselerinin ilgili bölümlerinden ya da tercihen meslek yüksek okullarının ilgili bölümlerinden mezun olmak şartı aranmaktadır. Teknik resim çizebilme ve okuyabilme, autocad, solidworks ve ofis programlarını etkin kullanabilme ve en az 3 yıl

kalıphane tecrübesine ihtiyaç vardır. Analitik düşünebilme, hızlı problem çözme, sayısal işlem yapabilme becerileri de aranmaktadır.

Değerlendirme: Kalıp Tasarım Uzmanı pozisyonu; formel eğitim ve yüksek tecrübe gerekliliği olmasına rağmen üretim faaliyetlerine çok sınırlı değer katan bir proses olması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.5.2. Kalıp Teknisyeni

Analiz: Kalıp Teknisyeni pozisyonu; kendi sorumluluğundaki kalıp ve ekipmanlarının takibini yapmak, gerektiğinde tamir ve tadilatını yaptırmak, imalata girecek olan setin bağlama kartlarının hazırlığını yapmak, setlerin idamesini sağlamak, kalıp parçalarının çeşitli aşamalarda kontrollerini yapmak, kalıphanenin ve elemanlarının evrak işlerini yürütmek amacı ile teşkil edilmiştir.

İmalata girecek olan ürünlerin kalıp setleriyle ilgili formları hazırlamak, gerektiğinde montajla ilgili kontroller yapmak, ıskarta / sağlam ayrımını yaptırmak, ıskartaya ayrılan kalıp parçalarının kayıtlarını tutmak, kalıplarla ilgili bakım onarım, tadilat veya yeni kalıp parçası taleplerini açmak, takip etmek, yeni gelen kalıp ve kalıp ekipmanlarının kontrolünü yapmak, ölçü kontrol biriminden gelen ölçüm sonuçlarını takip etmek ve düzenlemek, çalışma ortamını düzenli tutulmasını, kalıphanedeki alet ve ekipmanların düzgün kullanılmasını sağlamak görevleri arasındadır.

Endüstri meslek liselerinin ilgili bölümlerinden ya da tercihen meslek yüksek okullarının ilgili bölümlerinden mezun olmak şartı aranmaktadır. Autocad ve ofis programlarını kullanabilme ve en az 5 yıl kalıphane tecrübesine ihtiyaç vardır. Analitik düşünebilme, hızlı problem çözme, sayısal işlem yapabilme becerileri de aranmaktadır.

Değerlendirme: Kalıp Teknisyeni pozisyonu; formel eğitim ve yüksek tecrübe gerekliliğinin yanı sıra sorumluluk alanının büyük olmasına rağmen üretim faaliyetlerine çok sınırlı değer katan bir proses olması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.5.3. Kalıp Vardiya Sorumlusu

Analiz: Kalıp Vardiya Sorumlusu pozisyonu; Sorumlu olduğu vardiyada emrindeki personelin sevk ve idaresini sağlamak, iş dağılımını ve planlamasını gerçekleştirmek amacı ile teşkil edilmiştir.

Tüm imalat makinelerinin kalıp ihtiyaçlarını takip ettirmek, ihtiyaçların eksiksiz giderilmesini sağlamak, imalata giriş, imalat esnasında ve imalat çıkışında kalıpların görmesi gereken işlemleri görmesini sağlamak görevleri arasındadır.

Endüstri meslek liselerinin ilgili bölümlerinden mezun olmak şartı aranmaktadır. 1 yıl kalıphane tecrübesi ve sıcak, yağlı, tozlu ve gürültülü ortamda çalışabilme gibi özelliklere ihtiyaç vardır. Hızlı problem çözme, sayısal işlem yapabilme becerileri de aranmaktadır.

Değerlendirme: Kalıp Teknisyeni pozisyonu; herhangi bir formel eğitim gerektirmemesine rağmen iş tecrübesi ve vardiya bazında sorumluluk alanını yönetme becerisi gerektirmektedir. Ancak üretim faaliyetlerine çok sınırlı değer katan bir proses olması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.5.4. Kalıp Hazırlama Elemanı

Analiz: Kalıp Hazırlama Elemanı pozisyonu; yeni imalat girecek veya imalatta olan ürünlere ait kalıp parçalarının ölçü-kontrolü ve montajını sağlamak, kalıp deposundan imalata girecek kalıpları çekerek hazırlamak ve işlemleri tamamlanmış kalıpları depoya kaldırmak üzere oluşturulmuştur.

İmalata girecek olan kalıpları depoda set halinde hazırlayıp Vardiya Sorumlusuna teslim etmek, depodan set halinde gelen kalıpları gerekli olan bir işlem (ölçü kontrol, polisaj) varsa o işlemten geçmesini sağlayıp montajını yapmak, montajını yaptığı kalıpları Vardiya Sorumlusuna kontrol ettirmek ve kontrolden geçen seti imalat makinelerine götürülmek üzere hazırlamak, imalat makinelerinden çıkan setin demontajını yapmak, yıkanması gerekli kalıp parçalarını ilgili makinede yıkamak, krom kaplanması / polisaj / yara alma / tesviye gereken kalıp parçalarını polisaj-kromaj bölümünde gerekli işlemlerden geçmesini sağlayarak depoya koymaya hazır hale getirmek, depoya koymaya hazır hale gelen kalıp setinin Vardiya Sorumlusu nezaretinde depoya yerleştirmek, makinelerin ihtiyaç duyduğu kalıp parçalarını makinelere götürmek, kalıp deposunda kalıpların set halinde düzgünce muhafaza edilmesini sağlamak görevleri arasındadır.

Herhangi bir mezuniyet ve tecrübe aranmamaktadır. Sıcak, yağlı, tozlu ve gürültülü ortamda çalışabilme özelliği ve sayısal işlem yapabilme becerisi aranmaktadır.

Değerlendirme: Kalıp Hazırlama Elemanı pozisyonu; herhangi bir formel eğitim ve iş tecrübesi gerektirmemesi ve üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.5.5. Kalıp Bakım Elemanı

Analiz: Kalıp Bakım Elemanı pozisyonu; Kalıp parçalarının bakım, onarım, tamir işlemlerini gerçekleştirmek için oluşturulmuştur.

Yeni gelen, imalata girecek olan, imalatı devam eden yada imalattan çıkan kalıp parçalarının görmesi gereken işlemleri gerçekleştirir. Bu işlemler; krom kaplanan bir kalıp parçasında eski kromu söktükten sonra polisajını yapıp tekrar krom kapladıktan sonra son polisajını yapmak, yarası olan kalıp parçalarının yarasını alıp polisajını yapmak, polisaj görmesi veya toleransa getirilmesi gereken kalıp parçalarının işlemlerini yapmak, kalıplara kaynak kaplamak, kaynak ile tamir işlemlerini gerçekleştirmektedir.

Lise ya da meslek lisesi mezunu olmak ve 1 yıl kalıphanede iş tecrübesine sahip olma şartı aranmaktadır. Sıcak, yağlı, tozlu ve gürültülü ortamda çalışabilme özelliği ve sayısal işlem yapabilme yeteneklerine ihtiyaç vardır.

Değerlendirme: Kalıp Bakım Elemanı pozisyonu; herhangi bir formel eğitim gerektirmemesi, sınırlı tecrübe ihtiyacı ve üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.6. Teknopark Takımı

5.2.6.1. Mekanik Atölye Teknisyeni

Analiz: Mekanik Atölye Teknisyeni pozisyonu; Mekanik atölye prosesinin takım hedefleri doğrultusunda yapılmasını sağlamak için çalışmak, kendisine bağlı bulunan personeli eğitmek ve yönlendirmek için oluşturulmuştur.

İmalat önceliklerini, imalat için en uygun tekniği ve tezgahı seçmek, emrindeki sevk ve idare etmek görevleri arasındadır.

EML Torna Tesviye/Teknik Lise Makine ya da tercihen Meslek Yüksek Okulunun ilgili bölümlerinden mezun olmak, talaşlı imalat konusunda (en az torna ve freze tezgahlarında)

çalışmış ve 4 yıl branşında iş tecrübesine sahip olmalı, dışarıda tecrübesi olmayanların fabrika içerisinde tercihen en az 2 yıl branşında çalışmış ve yeterliliğini ispatlamış olmalıdır. Tercihen Mesleği gereği teknik resim okuma ve uygulama, ölçü aletlerini uygun kullanma ve okuma becerisi yanında mesleki torna, freze gibi tezgâhları işletme ve talaşlı imalat bilgisine sahip olmalıdır. Problem karşısında hızlı çözüm bulma, gözlem yapabilme, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, sevk ve idare inisiyatif kullanma ve analitik düşünme becerisine sahip olmak gibi özelliklerde ilgili pozisyon için aranmaktadır.

Değerlendirme: : Mekanik Atölye Teknisyeni pozisyonu; formel eğitim ve fazla tecrübe gerektirmesi, büyük bir sevk ve idare alanının olmasına rağmen üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.6.2. Mekanik Atölye Tezgâh Operatörü

Analiz: Mekanik Atölye Tezgâh Operatörü pozisyonu; görevli olduğu tezgâhta verilen işleri zamanında ve teknik resme uygun şekilde yapmak için oluşturulmuştur.

Tezgâh çalıştırma kurallarına uymak iş güvenliği önlemlerini almak çalışma yerinin tertip ve düzenini sağlamak görevleri arasındadır.

Cnc tezgâhlarında çalışanlar için tercihen Cnc tezgâhlarda bilfiil çalışmış en az 1 yıl talaşlı imalat konusunda iş tecrübesine sahip olmaları, dışarıda tecrübesi olmayanların fabrika içerisinde tercihen en az 1 yıl branşında çalışmış ve yeterliliğini ispatlamış olmaları, Cnc tezgâh programlaması için ISO kodlarını, bilgisayar operatör bilgisine sahip olmaları gerekmektedir.

Üniversal tezgâhlarda çalışanlar için tercihen üniversal tezgâhlarda (Torna veya Freze) bilfiil çalışmış en az 1 yıl talaşlı imalat konusunda iş tecrübesine sahip olmalı, dışarıda tecrübesi olmayanların fabrika içerisinde tercihen en az 1 yıl branşında çalışmış ve yeterliliğini ispatlamış olmaları gerekmektedir.

Olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma ve analitik düşünme becerisine sahip olma aranan diğer özelliklerdendir.

Değerlendirme: Mekanik Atölye Tezgâh Operatörü pozisyonu; formel eğitim ve iş tecrübesi gerektirmesine rağmen üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.6.3. Mekanik Atölye Cnc Torna/Freze Programcısı

Analiz: Mekanik Atölye Cnc Torna/Freze Programcısı pozisyonu; CNC tezgâhlarına gerekli operasyonları, programları hazırlamak, uygulamak ve bunların güncel olarak muhafaza edilmesini sağlamak için oluşturulmuştur.

EML Torna Tesviye ya da tercihen MYO Makine veya Makine Resim Konstrüksiyon Bölümü mezunu olmak, Cnc tezgâhlarda bilfiil programlama yapmış ve çalışmış en az 2 yıl talaşlı imalat konusunda iş tecrübesine sahip olmalı, dışarıda tecrübesi olmayanların fabrika içerisinde tercihen en az 1 yıl branşında çalışmış ve yeterliliğini ispatlamış olmalıdır.

Mesleği gereği teknik resim okuma ve uygulama, ölçü aletlerini uygun kullanma ve okuma becerisi yanında mesleki torna, freze gibi tezgâhları işletme ve talaşlı imalat bilgisine sahip olmalıdır. Cnc tezgâh programlaması için ISO kodlarını, Mastercam, AutoCad ve Windows uygulamalarını (Word, Excell) iyi derece kullanabilmelidir.

Problem karşısında hızlı çözüm bulma, gözlem yapabilme, etkin karar verme, sorumluluk alabilme ve analitik düşünme becerisine sahip olmak arana diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Mekanik Atölye Cnc Torna/Freze Programcısı pozisyonu; formel eğitim ve iş tecrübesi gerektirmesine rağmen üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.6.4. Mekanik Makine Montaj Sorumlusu

Analiz: Mekanik Makine Montaj Sorumlusu pozisyonu; Teknopark takımı iş planı dahilinde bulunan makinelerin mekanik montaj sorumluluğunu üstlenmek için oluşturulmuştur.

Teknopark montaj atelyesi hedefleri doğrultusunda emrinde bulunan personeli sevk ve idare etmek, montaj atölyesi- ofis arasındaki koordinasyonu sağlamak, sorumlu olduğu makine ve ekipmanların düzgün kullanılmasını sağlamak görevleri arasındadır.

EML Torna Tesviye ya da tercihen MYO Makine veya Makine Resim Konstrüksiyon Bölümü mezunu olmalı, temel talaşlı imalat konusunda bilgi sahibi olmalı, teknik resim okumayı bilmeli, ölçü aletlerini uygun kullanabilmeli ve montaj için gerekli alet ve ekipmanları düzgün kullanmalıdır. Makine montaj ile ilgili bölümlerde en az 2 yıl iş tecrübesi aranmaktadır.

Problem karşısında hızlı çözüm bulma, gözlem yapabilme, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, emrindeki personeli motive edebilme, sevk ve idare gibi kişisel özelliklerde aranmaktadır.

Değerlendirme: Mekanik Makine Montaj Sorumlusu pozisyonu; formel eğitim ve fazla tecrübe gerektirmesi, orta büyüklükte bir sevk ve idare alanının olmasına rağmen üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.6.5. Mekanik Makine Montaj Elemanı

Analiz: Mekanik Makine Montaj Elemanı pozisyonu; Mekanik Makine Montaj Sorumlusu pozisyonunu asiste etmek amacı ile oluşturulmuştur.

Teknopark montaj atölyesi hedefleri doğrultusunda, teknopark takımı iş planı dahilinde bulunan makinelerin mekanik montaj sorumluluğu görevini ifa etmek, makine ve ekipmanlarını düzgün kullanmak, bilgi sistemine malzeme ve ekipman bilgilerinin girmek, açılan taleplerin satın alma taleplerinin terminine uygun olarak gelmesini takip etmek, gelen malzemelerin kontrolü ve kabul/red işlemlerini yapmak, yeni kalem kodu alınması ve kontrolünün yapılmasını sağlamak, fabrika dışına malzeme gönderilmesi ve bunların kayıt altına alınması, satın alma alanına istenilen teknik çizim ve numunelerin sağlanması ve takibinin yapılması görevleri arasındadır.

EML Torna Tesviye ya da tercihen MYO Makine veya Makine Resim Konstrüksüyon Bölümü mezunu olmalı, temel talaşlı imalat konusunda bilgi sahibi olmalı, teknik resim okumayı bilmeli, ölçü aletlerini uygun kullanabilmeli ve montaj için gerekli alet ve ekipmanları düzgün kullanmalıdır.

Problem karşısında hızlı çözüm bulma, gözlem yapabilme, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, emrindeki personeli motive edebilme gibi kişisel özelliklerde aranmaktadır.

Değerlendirme: Mekanik Makine Montaj Elemanı pozisyonu; formel eğitim gerektirmesine rağmen üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.6.6. Konstrüktör Ressam

Analiz: Konstrüktör Ressam pozisyonu; Gerek Teknopark bünyesindeki işler, gerekse fabrikanın diğer takımlarından gelen teknik çizim taleplerini karşılayarak uygun standartlarda teknik çizim ve montaj resimlerini hazırlamak, çizimleri sisteme uygun şekilde kaydetmek, düzenlemek ve kontrol etmek amacı ile oluşturulmuştur.

Talaşlı imalat yöntemiyle temin edilen parçaların ölçümünü yapmak, ölçüm sonuçlarını kurulu sistematiğe uygun olarak kayıt altına almak, ölçme aletlerinin sağlamlığını ve doğruluğunu sağlamak, ölçüm odasını ölçüm koşullarının gerektirdiği temizlik ve sıcaklık değerlerinde olmasını sağlamak, izleme ve ölçme cihazlarının kontrol proses planına göre izleme ve ölçme planlarını belirlemek, kalibre etmek, taşıma, bakım ve depolama sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmasını sağlamak, ölçüm kriterlerine uygun olmayan cihazları tespit ettiğinde ilgili takım liderine bilgi vermek, hatalı ölçü aletinin kullanımını engellemek, montaj resimlerinin eksiksiz olarak hazırlanması ve montaj resimlerine bağlı bulunan diğer çizimlerin düzenli bir şekilde sistemde muhafaza edilmesini sağlamak, teknik resamlar tarafından yapılan çizimlerin ölçü ve çizim tekniği açısından kontrol edilmesi ve eksiklerinin giderilmesi görevleri arasındadır.

MYO Makine veya Makine Resim Konstrüksiyon Bölümü mezunu olmalı, AutoCad, Solidworks ve Microsoft Office programlarını iyi derecede kullanabilmeli veya CAD programlarında tecrübesi olmalıdır.

Olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma ve analitik düşünme becerisine sahip olmak aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Konstrüktör Ressam pozisyonu; formel eğitim ve fazla tecrübe gerektirmesine rağmen üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.6.7. Teknik Ressam

Analiz: Teknik Ressam pozisyonu; gerek Teknopark bünyesindeki işler, gerekse fabrikanın diğer takımlarından gelen teknik çizim taleplerini karşılayarak uygun standartlarda teknik çizim hazırlamak ve çıktılarını almak amacı ile oluşturulmuştur.

EML. Makine Ressamlığı tercihen MYO Makine Resim Konstrüksiyon bölümlerinden mezun olmalı, mesleği gereği teknik resim okuma ve uygulama, ölçü aletlerini uygun kullanma ve okuma becerisine sahip olmalıdır. AutoCad, Solidworks ve Microsoft Office programlarını iyi derecede kullanabilmeli veya CAD programlarında tecrübesi olmalıdır.

Olaylar karşısında çözüm bulma, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma ve analitik düşünme becerisine sahip olmak aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Teknik Ressam pozisyonu; formel eğitim gerektirmesine rağmen üretim faaliyetlerine değer katmaması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.7. Genel Bakım Takımı

5.2.7.1. Genel Bakım Teknisyeni

Analiz: Genel Bakım Teknisyeni pozisyonu; sorumluluk sınırları (imalat makineleri, kuvars ve harman bölümleri hariç) içerisindeki mevcut tüm ekipman ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arıza, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini uygulamak ve uygulatmak, emrindeki personeli sevk ve idare etmek amacı ile oluşturulmuştur.

Bakım prosesine planına uygun olarak makinelerin, ekipmanların emre amadeliğini sağlamak, planlı bakım faaliyetleri oluşturmak, bakım faaliyeti öncesinde ve sonrasında ilgili birim ile koordinasyon sağlamak, yapılan çalışmaları vardiya defterine yazılmasını sağlamak, bakım kayıtlarını tutmak, Malzeme siparişi açmak ve gelen malzemenin kontrolünü yapmak, aylık vardiya çizelgesini hazırlayarak, ilgili yerlere iletmek, genel bakım elemanların izin, fazla mesai ve senelik izinlerini planlayarak amirlerinin onayına sunmak görevleri arasındadır.

MYO, Üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olmalı ve en az 2 yıl Genel Bakım ekibinde çalışmış olmalıdır. Ofis programlarını ileri derecede kullanabilmelidir.

Sıcak, soğuk, yağlı, tozlu, gürültülü ortamda çalışabilme, problem karşısında hızlı çözüm bulma, gözlem yapabilme, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, sevk ve idare, inisiyatif kullanma ve analitik düşünme becerisine sahip olmak aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Genel Bakım Teknisyeni pozisyonu; formel eğitim ve fazla tecrübe gerektirmesi, büyük bir sevk ve idare alanının olmasına rağmen üretim faaliyetlerine değer katmayan ve uzmanlık gerektirmesi sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.7.2. Genel Bakım Vardiya Sorumlusu

Analiz: Genel Bakım Vardiya Sorumlusu pozisyonu; sorumluluk sınırları (imalat makineleri, kuvars ve harman bölümleri hariç) içerisindeki mevcut tüm ekipman ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arızı, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini uygulamak ve uygulatmak, vardiyasındaki personeli sevk ve idare etmek amacı ile oluşturulmuştur.

Bakım prosesine planına uygun olarak makinelerin, ekipmanların emre amadeliğini sağlamak, vardiya süresince yapılan çalışmaları vardiya defterine yazmak, vardiya süresince diğer bakım elemanlarının sevk ve idaresini sağlamak görevleri arasındadır.

EML ya da tercihen MYO ilgili bölümlerinden mezun olmak, en az 1 yıl Genel Bakım ekibinde çalışmış olmak aranan eğitim ve tecrübe şartlarıdır. Ofis programlarını ileri derecede kullanabilmelidir.

Sıcak, soğuk, yağlı, tozlu, gürültülü ortamda çalışabilme, problem karşısında hızlı çözüm bulma, gözlem yapabilme, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, sevk ve idare, inisiyatif kullanma ve analitik düşünme becerisine sahip olmak aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Genel Bakım Vardiya Sorumlusu pozisyonu; formel eğitim ve sınırlı tecrübe gerektirmesi, vardiya bazında sevk ve idare alanının olmasına rağmen üretim faaliyetlerine değer katmayan ve uzmanlık gerektirmesi sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.7.3. Genel Bakım Elemanı

Analiz: Genel Bakım Elemanı pozisyonu; sorumluluk sınırları (imalat makineleri, kuvars ve harman bölümleri hariç) içerisindeki mevcut tüm ekipman ve sistemlerin fonksiyonlarını en yüksek performansta sürdürebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen planlı, arızı, kestirimci mekanik bakım faaliyetlerini uygulamak amacı ile oluşturulmuştur.

EML ya da tercihen MYO ilgili bölümlerinden mezun olmak aranan eğitim şartıdır.

Sıcak, soğuk, yağlı, tozlu, gürültülü ortamda çalışabilme, problem karşısında hızlı çözüm bulma, gözlem yapabilme, etkin karar verme, sorumluluk alabilme ve analitik düşünme becerisine sahip olmak aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Genel Bakım Elemanı pozisyonu; üretim faaliyetlerine değer katmayan bir faaliyet olması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.7.4. Genel Bakım Yardımcı Tesisler Operatörü

Analiz: Genel Bakım Yardımcı Tesisler Operatörü pozisyonu; su deposu, kompresör dairesi, yakıt tankları ve pompalama istasyonu, oksijen tesisi, asetilen tesisi, bor yağ tesisi, hidrojen tesisi işletme görevini tam olarak yerine getirmek, proseslerde kesintiye sebebiyet verecek etmenleri ortadan kaldırmak amacı ile oluşturulmuştur.

EML ya da tercihen MYO ilgili bölümlerinden mezun olmak aranan eğitim şartıdır. Ofis programlarını kullanabilmelidir.

Sıcak, soğuk, yağlı, tozlu, gürültülü ortamda çalışabilme, problem karşısında hızlı çözüm bulma, gözlem yapabilme, etkin karar verme, sorumluluk alabilme ve analitik düşünme becerisine sahip olmak aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Genel Bakım Elemanı pozisyonu; üretim faaliyetlerine sınırlı değer katan bir faaliyet olması sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.7.5. Elektrik Bakım Teknisyeni

Analiz: Elektrik Bakım Teknisyeni pozisyonu; sorumluluk sınırları içerisindeki tüm ekipman ve sistemlerin kesintisiz çalışacak şekilde elektrik bakım faaliyetlerini uygulamak ve uygulanmasını sağlamak amacı ile oluşturulmuştur.

Bakım prosesine planına uygun olarak makinelerin, ekipmanların emre amadeliğini sağlamak, makine kontrol yazılımlarını çok iyi bilmek, PLC, Scada, Elektrik Proje çizimi ve Motor Sürücü Programlarını kullanarak Otomasyon Projelerinde görev almak, vardiya defterine bakım kayıtlarının doğru ve sürekli olarak girilmesini sağlamak, diğer kayıt ve formları gerektiğinde tasarlamak ve bilgi girişlerinin sürekliliğini sağlamak, elektrik projelerini çizmek, detaylandırmak ve dosyalamak, ekipman ve teçhizatları en verimli şekilde kullanmak, gerektiğinde ihtiyaçları belirleyip yeni ekipman ve teçhizat alınması yönünde üst amirlerinden istekte bulunmak, takım hedefleri doğrultusunda Elektrik Bakım Çalışanlarını sevk ve idare etmek, uzayan arızalarda ve/veya kararsız kaldığı durumlarda üst amirlerine haber vermek, arıza bitiminde arıza kaynağı ekipmanı, makineyi sorumlusuyla birlikte devreye almak ve teslim etmek, elektrikli ekipman ve malzemelerden gerekli olanlarının siparişlerinin verilmesini Üst Amirinden istemek, Malzeme Depoya gelen malzemelerin uygunluğunu kontrol etmek görevleri arasındadır.

Tercihen MYO ilgili bölümlerinden mezun veya EML mezunu ancak iş tecrübesi ve bilgi birikimiyle kendini geliştirmiş olmak aranan eğitim şartıdır. İlgili dökümanları okuyabilmek için Teknik İngilizceye ihtiyaç duyulur. Ofis programları, elektrik çizim programları, PLC ve Scada programlarını etkin şekilde bilmesi gereklidir.

Sıcak, soğuk, yağlı, tozlu, gürültülü ve stres altında çalışabilir olmak, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma, hızlı problem çözme, analitik düşünme, geçmiş yıllara ait elektrikli arızaları hatırlayabilme yeteneği, sevk ve idare aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Elektrik Bakım Teknisyeni pozisyonu; formel eğitim ve fazla tecrübe gerektirmesi, büyük bir sevk ve idare alanının olmasına rağmen üretim faaliyetlerine değer katmayan ve uzmanlık gerektirmesi sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.7.6. Elektrik Bakım Vardiya Sorumlusu

Analiz: Elektrik Bakım Vardiya Sorumlusu pozisyonu; vardiyasında, sorumluluk sınırları içerisindeki tüm ekipman ve sistemlerin kesintisiz çalışacak şekilde elektrik bakım faaliyetlerini uygulamak ve uygulanmasını sağlamak amacı ile oluşturulmuştur.

Bakım prosesine planına uygun olarak vardiyasındaki makinelerin, ekipmanların emre amadeliğini sağlamak, makine kontrol yazılımlarını çok iyi bilmek, PLC, Scada, Elektrik Proje çizimi ve Motor Sürücü Programlarını kullanarak Otomasyon Projelerinde görev almak, vardiya defterine bakım kayıtlarının doğru ve sürekli olarak girmek, takım hedefleri doğrultusunda vardiyasındaki Elektrik Bakım Çalışanlarını sevk ve idare etmek, uzayan arızalarda ve/veya kararsız kaldığı durumlarda üst amirlerine haber vermek, arıza bitiminde arıza kaynağı ekipmanı, makineyi sorumlusuyla birlikte devreye almak ve teslim etmek görevleri arasındadır.

Tercihen MYO ilgili bölümlerinden mezun veya EML mezunu ancak iş tecrübesi ve bilgi birikimiyle kendini geliştirmiş olmak aranan eğitim şartıdır. Ofis programları, elektrik çizim programları, PLC ve Scada programlarını etkin şekilde bilmesi gereklidir.

Sıcak, soğuk, yağlı, tozlu, gürültülü ve stres altında çalışabilir olmak, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma, hızlı problem çözme, analitik düşünme, geçmiş yıllara ait elektriksel arızaları hatırlayabilme yeteneği, sevk ve idare aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Değerlendirme: Elektrik Bakım Vardiya Sorumlusu pozisyonu; formel eğitim ve tecrübe gerektirmesi, vardiya bazında sevk ve idare alanının olmasına rağmen üretim faaliyetlerine değer katmayan ve uzmanlık gerektirmesi sebebi ile “yardımcı iş” kapsamında değerlendirilmiştir.

5.2.7.7. Elektrik Bakım Elemanı

Analiz: Elektrik Bakım Elemanı pozisyonu; sorumluluk sınırları içerisindeki tüm ekipman ve sistemlerin kesintisiz çalışacak şekilde elektrik bakım faaliyetlerini uygulamak amacı ile oluşturulmuştur.

Bakım prosesine planına uygun olarak makinelerin, ekipmanların emre amadeliğini sağlamak, makine kontrol yazılımlarını arızayı tespit edip resetleme ölçüsünde bilmek, PLC ve

Motor Sürücü Programlarını kullanarak Üretim Makinesindeki olası problemleri giderebilmek, arıza bitiminde arıza kaynağı ekipmanı, makineyi sorumlusuyla birlikte devreye almak ve teslim etmek görevleri arasındadır.

Tercihen EML ilgili bölümlerinden mezun veya en az ortaokul mezunu ancak iş tecrübesi ve bilgi birikimiyle kendini çok iyi geliştirmiş olmak aranan eğitim şartıdır.

Sıcak, soğuk, yağlı, tozlu, gürültülü ve stres altında çalışabilir olmak, etkin karar verme, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanma, hızlı problem çözme, analitik düşünme, geçmiş yıllara ait elektriksel arızaları hatırlayabilme yeteneği aranan diğer kişisel özelliklerdendir.

Çizelge5.1. Sofra Camı Üretim Tesisinde İşlerin Sınıflandırılması

SOFRA CAMI ÜRETİM TESİSİNDE İŞLERİN SINIFLANDIRILMASI

| | İşin Adı | Niteliği | Açıklama: Temel Kriterler | Açıklama: İkincil Kriterler |
|----|---|-------------|---|--------------------------------|
| 1 | Kuvars Öğütme ve Hammadde Vardiya Sorumlusu | Yardımcı İş | Yüksek sorumluluk/ Sınırlı önemlilik | Çok sınırlı değer katan iş |
| 2 | Kuvars Öğütme ve Hammadde Operatörü | Yardımcı İş | Düşük vasıf gereksinimi, ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 3 | Harman Teknisyeni | Asıl İş | Yüksek sorumluluk/geniş yetki kapsamı/yüksek iş gerekleri | Yüksek değer katan iş |
| 4 | Harman Vardiya Sorumlusu | Asıl İş | Yüksek sorumluluk/geniş yetki kapsamı/yüksek iş gerekleri | Yüksek değer katan iş |
| 5 | Harman Operatörü | Asıl İş | Kritik önemlilik/ yüksek vasıf gereksinimi | Değer katan iş |
| 6 | Cam Kırığı Hazırlama Operatörü | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 7 | Loader Operatörü | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 8 | Fırın Teknisyeni | Asıl İş | Kritik önemlilik/yüksek sorumluluk/ Yüksek Teknik Bilgi | Yüksek değer katan iş |
| 9 | Fırın Vardiya Sorumlusu | Asıl İş | Kritik önemlilik/yüksek sorumluluk/ Yüksek Teknik Bilgi | Yüksek değer katan iş |
| 10 | Fırın Operatörü | Asıl İş | Kritik önemlilik/yüksek sorumluluk/yüksek vasıf gereksinimi | Yüksek değer katan iş |
| 11 | Laborant | Asıl İş | Stratejik önemlilik/yüksek bilgi ve teknik alt yapı gerekliliği | Yüksek değer katan iş |
| 12 | Bakım Elemanı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 13 | Fırın Bakım Elemanı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 14 | Pres Üretim İmalat Teknisyeni | Asıl İş | Kritik önemlilik/yüksek sorumluluk/ Yüksek Teknik Bilgi | Yüksek değer katan iş |
| 15 | Pres Üretim Bakım Teknisyeni | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 16 | Pres Üretim İmalat Vardiya Sorumlusu | Asıl İş | Kritik önemlilik/yüksek sorumluluk/yüksek vasıf gereksinimi | Yüksek değer katan iş |
| 17 | Pres Üretim İmalat Operatörü 1 | Asıl İş | Kritik önemlilik/ yüksek vasıf gereksinimi | Yüksek değer katan iş |

SOFRA CAMI ÜRETİM TESİSİNDE İŞLERİN SINIFLANDIRILMASI

(Devam)

| | İşin Adı | Niteliği | Açıklama: Temel Kriterler | Açıklama: İkincil Kriterler |
|----|---|-----------------|---|--|
| 18 | Pres Üretim İmalat Operatörü 2 | Asıl İş | Dar sorumluluk/sınırlı yetkinlik gereksinimi | Değer katan iş |
| 19 | Pres Üretim Bakım Sorumlusu | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 20 | Pres Üretim Bakım Elemanı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 21 | Pres Üfleme Üretim İmalat Teknisyeni | Asıl İş | Kritik önemlilik/ yüksek vasıf gereksinimi | Yüksek değer katan iş |
| 22 | Pres Üfleme Üretim Bakım Teknisyeni | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 23 | Pres Üfleme Üretim İmalat Vardiya Sorumlusu | Asıl İş | Kritik önemlilik/yüksek sorumluluk/yüksek vasıf gereksinimi | Yüksek değer katan iş |
| 24 | Pres Üretim Üfleme İmalat Operatörü 1 | Asıl İş | Kritik önemlilik/ yüksek vasıf gereksinimi | Yüksek değer katan iş |
| 25 | Pres Üfleme Üretim İmalat Operatörü 2 | Asıl İş | Dar sorumluluk/sınırlı yetkinlik gereksinimi | Değer katan iş |
| 26 | Pres Üfleme Üretim Bakım Sorumlusu | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 27 | Pres Üfleme Üretim Bakım Elemanı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 28 | Pres Üfleme Üretim Mantarlama Elemanı | Yardımcı İş | Düşük vasıf gereksinimi, ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 29 | Ürün Kontrol ve Paketleme Vardiya Sorumlusu | Yardımcı İş | Vasat vasıf gereksinimi, Sınırlı sorumluluk, ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 30 | Ürün Kontrol ve Paketleme Ekipbaşı | Yardımcı İş | Vasat vasıf gereksinimi, ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 31 | Ürün Kontrol ve Paketleme Elemanı | Yardımcı İş | Vasat vasıf gereksinimi, ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 32 | Örümcek Adam | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 33 | Kalıp Tasarım Uzmanı | Yardımcı İş | Yüksek uzmanlık gerektiren/ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 34 | Kalıp Teknisyeni | Yardımcı İş | Yüksek uzmanlık gerektiren/ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 35 | Kalıp Vardiya Sorumlusu | Yardımcı İş | Vasat vasıf gereksinimi, ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 36 | Kalıp Hazırlama Elemanı | Yardımcı İş | Düşük vasıf gereksinimi, ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 37 | Kalıp Bakım Elemanı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |

SOFRA CAMI ÜRETİM TESİSİNDE İŞLERİN SINIFLANDIRILMASI

(Devam)

| | İşin Adı | Niteliği | Açıklama: Temel Kriterler | Açıklama: İkincil Kriterler |
|----|--|-----------------|---|--|
| 38 | Mekanik Atölye Teknisyeni | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 39 | Mekanik Atölye Tezgâh Operatörü | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 40 | Mekanik Atölye Cnc Torna/Freze Programcısı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 41 | Mekanik Makine Montaj Sorumlusu | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 42 | Mekanik Makine Montaj Elemanı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 43 | Konstrüktör Ressam | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 44 | Teknik Ressam | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 45 | Genel Bakım Teknisyeni | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 46 | Genel Bakım Vardiya Sorumlusu | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 47 | Genel Bakım Elemanı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 48 | Genel Bakım Yardımcı Tesisler Operatörü | Yardımcı İş | Düşük vasıf gereksinimi, ikincil nitelikte iş | Çok sınırlı değer katan iş |
| 49 | Elektrik Bakım Teknisyeni | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 50 | Elektrik Bakım Vardiya Sorumlusu | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |
| 51 | Elektrik Bakım Elemanı | Yardımcı İş | Ana Üretim Süreci Dışında | Değer katmayan iş |

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sofra camı üretim tesisindeki işlerin teknik ve hukuksal analizi ve değerlendirilmesi sonucunda aşağıda özetlenen bulgulara ve önerilere ulaşılmıştır;

(1) Analizlerde öncelikle işin ana üretim süreci içinde olup olmadığına karar verilmiştir. Ana üretim süreci içinde olan işlerde ise, işin kapsamı, kullanılan inisiyatif alanı, gerekli teknik bilgi, vasıf, formel eğitim gereksinimi, yetkinlik ve vasıf beklentileri ile işin ürüne katmış olduğu değer gibi kriterler baz alınarak sınıflamaya gidilmiştir.

(2) Değerlendirmeler sonucunda Sofra camı üretim tesisinde analiz edilen 51 mavi yakalı işten 25'inin (Cam Kırığı Hazırlama Operatörü, Loader Operatörü, Bakım Elemanı, Fırın Bakım Elemanı, Pres Üretim Bakım Teknisyeni, Pres Üretim Bakım Sorumlusu, Pres Üretim Bakım Elemanı, Pres Üfleme Üretim Bakım Teknisyeni, Pres Üfleme Üretim Bakım Sorumlusu, Pres Üfleme Üretim Bakım Elemanı, Örümcek Adam, Kalıp Bakım Elemanı, Mekanik Atölye Teknisyeni, Mekanik Atölye Tezgâh Operatörü, Mekanik Atölye Cnc Torna/Freze Programcısı, Mekanik Makine Montaj Sorumlusu, Mekanik Makine Montaj Elemanı, Konstrüktör Ressam, Teknik Ressam, Genel Bakım Teknisyeni, Genel Bakım Vardiya Sorumlusu, Genel Bakım Elemanı, Elektrik Bakım Teknisyeni, Elektrik Bakım Vardiya Sorumlusu, Elektrik Bakım Elemanı) ana üretim süreci dışında kaldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla sorumluluk, yetki ve istenilen vasıf düzeyleri dikkate alınmadan bu işlerin "yardımcı iş" kapsamına giren işler olduğu sonucuna varılmıştır.

(3) Ana üretim süreci içinde kalan 26 işten 13'ünün (Harman Teknisyeni, Harman Vardiya Sorumlusu, Fırın Teknisyeni, Fırın Vardiya Sorumlusu, Fırın Operatörü, Laborant, Pres Üretim İmalat Teknisyeni, Pres Üretim İmalat Vardiya Sorumlusu, Pres Üretim İmalat Operatörü 1, Pres Üfleme Üretim İmalat Teknisyeni, Pres Üfleme Üretim İmalat Vardiya Sorumlusu, Pres Üretim Üfleme İmalat Operatörü 1) içerdekileri kritik işlevsellik, önemlilik, kapsamlı sorumluluk alanı, geniş yetki alanı, gereksinim duyulan yüksek vasıf düzeyleri, istenilen özel lisans belgeleri ve yüksek düzeyde değer katan özellikleri dikkate alınarak, bu işlerin "asıl işler" kapsamına giren işler olduğu sonucuna varılmıştır.

(4) Ana üretim süreci içinde kalan 26 işten 3'ünün (Harman Operatörü, Pres Üretim İmalat Operatörü 2, Pres Üfleme Üretim İmalat Operatörü 2) dar sorumluluk alanı, vasat vasıf düzeyleri olmasına rağmen ama üretim sürecine değer katkıları tespit edilmiştir. İş Yasasının 2. maddesinde tanımlanan "işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren

iş” koşullarını tam olarak taşıdığı, dolayısıyla bu prosesin bütünüyle taşeronlaşmasının Yasal sakınca yaratmayacağı kanaatine ulaşılmıştır. Ancak Yasada belirtildiği gibi bu sürecin bütünüyle taşerona devredilmesi ve bu bölümde asıl işverene ait işçilerin taşeron işçileri ile beraber çalışmaması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda bu işlerin tümü ile taşerona devredilemeyeceği bu nedenle de asıl işverene ait işçiler ile taşeron işçilerin beraber çalışamayacağı kuralın aykırı olacağı sebebi ile bu işlerde “asıl iş” kapsamına alınmıştır.

(5) Ana üretim süreci içinde kalmakla beraber sorumluluk düzeyleri, kullandıkları yetki inisiyatifi, beklenen vasıf gereksinimi, formel eğitim koşulu ile yetkinlik ve kişisel özellikler açısından daha sınırlı ve alt düzeyde bulunan ve değer katma özellikleri görece daha düşük olan 8 iş pozisyonu (Pres Üfleme Üretim Mantarlama Elemanı, Ürün Kontrol ve Paketleme Vardiya Sorumlusu, Ürün Kontrol ve Paketleme Ekipbaşı, Ürün Kontrol ve Paketleme Elemanı, Kalıp Tasarım Uzmanı, Kalıp Teknisyeni, Kalıp Vardiya Sorumlusu, Kalıp Hazırlama Elemanı) “yardımcı iş” olarak tanımlanmıştır.

(6) Üretim sahasında formel örgütlenmenin geliştirilmesi gerektiği görülmüştür. Bu kapsamda formel görev tanımlarının oluşturulması, ast üst ilişkilerinin formel biçimde tanımlanması, süreçlerin departman odaklı tanımlanması özellikle geliştirilmesi gereken konular olarak ön plana çıkmaktadır.

(7) Proje kapsamında gerçekleştirilen iş analizleri daha detaylı tamamlayıcı analizler ve çalışmalarla zenginleştirilmelidir. Geliştirilmesi önerilen formel örgütlenme için bu veriler baz alınmalıdır.

(8) İş analizi ile edinilen veriler insan kaynakları yönetimine ilişkin fonksiyonların yapılandırılmasında kullanılmalıdır. Yukarıda belirtildiği gibi formel iş tanımları bu çalışmalarla hazırlanabilir. Ayrıca işe alma süreçleri, performans değerlendirme kriterleri, eğitim ihtiyaç analizi fonksiyonlarının yapılandırılmasında bu verileri etkin bir şekilde kullanmak mümkün olabilir.

(9) Çalışmalar sırasında geliştirilmesi gereken önemli bir alanın da “personel profili analizi” olduğu gözlenmiştir. Personelin, teknik ve kişilik özellikleri yanı sıra sosyal ve ekonomik profili özellikle kadrolamanın etkinliği açısından bilinmesi gereken temel değişkenlerdir.

Bu veriler ayrıca kişisel inisiyatif alanının oldukça önemli olduğu görev alanlarında personel profili ile iş başarısı arasındaki korelasyonun ölçülmesine olanak sağlayacaktır. Kalite, fire ve diğer kayıplarla profil ilişkisini ölçmek bu alanlardaki kayıpların minimize edilmesinde önemli bilgi kaynağı yaratacaktır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

- [1] Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000
- [2] Aldemir, C., Ataaol, A., Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2004
- [3] Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Kalkan Matbaacılık, Ankara, 2003
- [4] Büyüksulu, A., Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 1998
- [5] Levent, E., Türkiye'de İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Eğitim Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006
- [6] Dess, G.G., Miller, A., Strategic Management, McGraw-Hill, New York, 1993
- [7] Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995
- [8] Gürbüz, G., Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002
- [9] Şenatlar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1978
- [10] Tellimen, O., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978
- [11] Bingöl, D., Personel Yönetimi, Beta, İstanbul, 1996
- [12] Geylan, R., Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996
- [13] Atalay, İ.D., İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- [14] Kobu, B., Üretim Yönetimi, Genişletilmiş ve güncellenmiş 11.Baskı, Avcıol Matbaası, İstanbul, 2003
- [15] Sherman, A.W., Bohlander, G.W., Snell, S., Managing Human Resources, South-Western College Publishing, 12th Ed., Ohio, 1998
- [16] Vaughn, R., C., Introduction to Industrial Engineering, Third Printing, Iowa State University Press, Ames, 1973
- [17] Suzaki, K., The New Manufacturing Challenge Techniques for Continuous Improvement, The Free Press, New York, 1987
- [18] Heizer, J., Render B., Operations Management, Prentice Hall, Texas, 2001
- [19] Akal, Z., İş Etüdü (ILO Introduction to Work Study'den çeviri), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları /ILO:29, Ankara, 1991

- [20] Brown, D., Wilson, S., The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities, Jhon Wiley&Sons Inc., New Jersey, 2005
- [21] Power, M., Desouza, K., Bonifazi, C., The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process, Kogan, Philadelphiha, 2006
- [22] Uçum, M., Yeni İş Kanunu Seminer Notları, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2003
- [23] Kılıçoğlu, M., Şenocak, K., İş Kanunu Şerhi, Cilt 1, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2008
- [24] İmai M., Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayını, 1997

EK (1): İŞ ANALİZİ FORMU

GENEL BİLGİLER

| | |
|--------------------|--|
| İŞin Adı | |
| Kodu | |
| Bağlı Olduğu Birim | |
| Bağlı Olduğu Amir | |
| Bağlı Astlar | |
| Raporlama | |
| Vekalet | |

İŞİN AMACI

| |
|---|
| İŞin Amacı: Bu işin oluŐturulma nedenini özetle tanımlayınız. |
| rnek: Yönetici asistanlığı unvanı yöneticilerin yapacağı toplantıları organize etmek, yazılarını daktilo etmek ve haberleŐme işlemlerini yürütmek amacıyla oluşturulmuştur. |
| |

İŞİN KAPSAMI

| İşin Kapsamı: Bu iş kapsamında gerçekleştirilmesi gerekli alt görevler, fonksiyonlar ve aktiviteler. | |
|---|------------|
| Alt görevin/fonksiyonun ya da aktivitenin adı | Açıklaması |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| 6. | |
| 7. | |
| 8. | |
| 9. | |
| 10. | |

YETKİLER

| Yetkiler: Bu iş kapsamında kullanılacak yetkiler. | |
|--|------------|
| Yetki alanı | Açıklaması |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |

TEKNİK BİLGİ, DENEYİM & MESLEKİ FORMASYON GEREKSİNİMİ

| | Çalışanın Yanıtı | Amirin Yanıtı | Değerlendirme |
|---|---------------------|------------------|---------------|
| 1. Genel İş Bilgisi ve Vasıflar (1-15) | | | |
| 2. Teknik Bilgi (1-19) | | | |
| 3. Minimum Eğitim Gereksinimi (1-9) | | | |
| 4. Minimum Deneyim Gereksinimi (1-9) | | | |
| 5. Özel İş Eğitimi Gereksinimi (evet/hayır) | | | |
| 6. Özel Bir Meslek Lisans Gereksinimi (Evet/Hayır) | | | |
| 7. Lisansın Niteliği (6. soruya evet denmiş ise) | | | |
| 8. İş Eğitiminin Niteliği (5. soruya evet denmiş ise) | | | |
| 9. İş Eğitiminin Niteliği (Formel Eğitim Dahil) | | | |

BİLGİ, YETKİNLİKLER & KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Bilgi, Vasıf & Yetkinlikler: Bu iş için gereksinim duyulan bilgi, yetkinlikler ve kişisel özelliklere ilişkin gereksinimleri sıralayınız. (Burada özellikle bu işi gerçekleştirmek için gereksinim duyulan özel bilgi, vasıf ve yetkinlikleri belirtilmelidir).

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

ARAÇ & EKİPMAN

Araç ve Ekipman: Bu iş için gereksinim duyulan araç, ekipman, makine veya yazılımları sıralayınız.

1.

2.

3.

4.

ANKETİ DOLDURANIN AÇIKLAMASI

Anketi Dolduranın Açıklamaları: Lütfen yukarıda belirtilenlerin dışında yapacağınız açıklamaları belirtiniz.

ANKETİ DOLDURANIN

İsim:

Unvan:

Tarih:

İmza: