

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ALTYAPISI İŞ ANALİZİ, İŞ TANIMLARI ve YETKİNLİKLER

Öğr. Grv. M. Volkan TÜRKER

## İŞ ANALİZİ

### İŞ NEDİR?

- İktisat biliminde; mal ve hizmet üretimi.
- Fizik biliminde; **"kuvvet x yol"**
- İşletme yönetimi açısından ise; **"amaçlı çaba"**

### İş kavramını oluşturan öğeler

- **Mikro Hareket:** Uzanma, kavrama...
- **Eleman:** Bir parçayı kaldırmak, ulaştırmak, yerleştirmek gibi bir veya birden fazla mikro hareketten oluşan iş birimleri.
- **Görev (Sorumluluk):** Bir veya iki elemandan oluşan iş birimleridir. Örneğin, boya püskürtücüsü ile üretim bandı üzerindeki otomobili boyamak .

### İş kavramını oluşturan öğeler

- **İş:** Belirli bir amaca ulaşmak bakımından, birlikte gruplanabilen görevlerin yeterli benzerlikte olanlarının bir arada toplanması ile oluşan bir bütündür. Örneğin, İKY'den sorumlu müdürün yürüttüğü işler arasında personel istihdamı ile ilgili planlama yapmak, performans değerlendirme işlemlerini yürütmek, bölümlerden gelen eğitim ihtiyacı taleplerini değerlendirmek yer alabilir.

## İş kavramını oluşturan öğeler

### ■ **Pozisyon (Mevki, Orun):**

Örgütsel hiyerarşi içinde belirli bir kademe ile ifade edilen, benzer nitelikte işlerin toplanması ile oluşan bütündür. Örneğin, pazarlama müdürü, vardiya şefi gibi.

5

## İŞ ANALİZİ

- İş analizi organizasyondaki her bir pozisyonun içerdiği görev ve sorumlulukları, işleri, işlerin yapılmasında kullanılan yöntem ve teknikleri, yararlanılan alet ve makineleri, gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneği, üretilen mal/hizmetleri ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çalışmalardır.

6

- İş analizi ile elde edilen bilgilerin kullanım alanını başlıca üç grupta toplamak mümkündür.



7

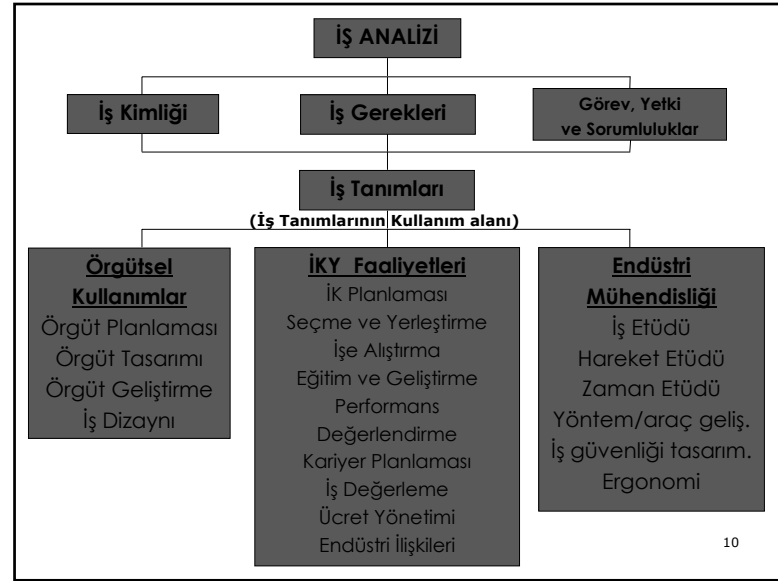
- **İş kimliği** adı verilen ve işletmede hangi işlerin yapıldığına dair özetler çıkarılır. Buradaki amaç, benzer işleri sınıflandırmaktır.
- Bu işleri yapabilmek için personelin sahip olması gereken asgari zihinsel ve fiziksel niteliklerin belirlenmesiyle de **iş gerekleri** tanımlanmış olur.
- **Görev, yetki ve sorumluluklar** da iş analizi ile elde edilen bilgilerden yola çıkılarak belirlenir. Personelin doğrudan bağlı olduğu amiri veya kimden emir alıp, kime rapor/ bilgi vereceği ve kendisine doğrudan bağlı astları da belirlenir.

8

- İş tanımı; iş kimliğinden, iş gereklerinden ve görev-yetki-sorumluluklardan oluşan bir bütündür.



9



10

## İş Analizinde Yararlanılan Yöntemler

- Belge İnceleme Yöntemi
- Anket Yöntemi
- Gözlem ve Görüşme Yöntemi
- Bileşik Yöntem
- Yönetimsel Pozisyonları Belirleme Yöntemi

11

## İş Analizi Süreci

- Planlama
- Analizcilerin Seçimi
- Analizcilerin Eğitimi
- Analiz Çalışmasının Yapılması
- Analizin Denetlenmesi
- Analiz Bilgilerinin Güncelleştirilmesi

12

## Analiz Çalışmasının Yapılması

Dikkat edilmesi gereken hususlar

- Analizci, iş akış şemaları, örgüt şemaları veya iş tanımları için yapılmış iş etütlerinden yararlanarak, o işe ilişkin ön bilgileri elde etmelidir.
- İş analizine başlamadan, işin yapıldığı çevre ve iş koşullarını görmek ve işin diğer işlerle ilişkisini incelemek yararlıdır.
- Analizci, personelin işini aksatmayacak şekilde uygun bir zaman seçmelidir.

13

- İş analizlerinin yapılması, personel ile doğrudan ilişkiyi gerektirdiğinden, yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmak, personelin çalışmalara desteğini ve yardımını arttırmak için onlara bilgi verilmesi gerekir.
- Personele **kendisinin** değil, **işin** analiz edildiği mutlaka belirtilmelidir.
- Sorular kitap dilinde yazılsa bile, uygulama esnasında açıklanması ve örnekli olarak doğal bir anlatımla sorulması yararlı olacaktır.

14

- Gereksiz ayrıntıya girilmemesine veya eksik bilgi alınmamasına dikkat edilmelidir.
- Analizci, görüşme bittikten sonra cevapları personelin doğrudan bağlı olduğu üst'ü ile gözden geçirmeli ve gerekirse düzeltmeler yaparak onaylarını almalıdır.
- Özellikle içerikleri birbirlerine benzer, ancak unvanları farklı olan işlerin incelenmesi gerekirse, bunlara aynı unvanlar verilmelidir; **Unvan standardizasyonu**

15

## İş Tanımları

- İş analizi ile elde edilen bilginin değerlendirilerek, daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli bir sistematik dahilinde dökülmesidir.
- Başka deyişle, iş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma iken, iş tanımı toplanan bu bilgilerin sistematik bir biçimde sunulmasıdır.

16

## İş Tanım Formu

### I. BÖLÜM - İşin Kimliği

İşin adı : ..... Kodu : .....  
Birimi : ..... Bağlı olduğu bölüm : .....

### II. BÖLÜM - İşin Özeti:

İşin taşıdığı rol, sorumluluk derecesi, diğer işler içindeki yer ve önemi kısa biçimde özetlenir.

### III. BÖLÜM - Kullanılan Araç ve Gereçler:

İşin yapılması sırasında ne tür makine, araç ve malzeme kullanıldığı

### IV. BÖLÜM - Diğer İşlerle İlişkileri ve Gerektirdiği Gözetim

İşin başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar nasıl bir akış izlediği, diğer işlerle ne tür geçici veya sürekli ilişki içinde bulunduğu, işin örgüt içindeki fonksiyonel rolü ve hiyerarşik kademedeki yeri ve gerektirdiği gözetim açıklanır.

17

### V. BÖLÜM - Görev, Yetki ve Sorumluluk Alanı:

### VI. BÖLÜM - Çalışma Koşulları:

İşin yapıldığı ortamdaki aydınlatma, ısı, temizlik, gürültü, ergonomik koşulları ve içerdiği riskler.

### VII. BÖLÜM - İş Yapan Kişide Bulunması Gereken Nitelikler:

- Fiziksel ve Zihinsel Yetenekler
- Eğitim ve Deneyim
- Fiziksel Çaba
- Malzeme, Makine, Nezaret ve Başkalarının Güvenliğinden Sorumluluk

18

## İş Gerekleri (İş Şartnamesi/ İş Nitelikleri)

- İş gerekleri, o işi yapacak olan asgari düzeyde bilgi, yetenek ve tecrübe sahibi kişilerde aranması gereken temel niteliklerin, ayrıntılı biçimde ifadesidir.

19

## İş Tanım Formu Örneği

İŞLETMENİN ADI: .....

İŞİN ADI: İK Müdürü İŞİN KATEGORİSİ: .....

BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM: İK Bölümü İŞİN KODU: .....

BAĞLI OLDUĞU AMİR: İdari İşlerden Sorumlu Genel Md. Yrd.

### GÖREVLERİ

- İşletmenin temel politika ve amaçları doğrultusunda personelle ilgili kural ve ilişkileri düzenleyen İş Kanunu, SSK Kanunu, Sendikalar Kanunu, vb. kanun, tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde personel politikasına ilişkin kararlar almak.
- Personel yönetmeliği, disiplin yönetmeliği, işçi sağlığı ve iş güvenliği yönetmeliklerini hazırlamak ve sürekli güncel tutmak.
- Belirli ve belirsiz süreli hizmet sözleşmelerini düzenlemek.
- Ücret bordrosu, kıdem tazminatı, ihbar öneli, tasarruf teşvik bildirim belgeleri, personelin kümülatif vergi matrahı ve gelir vergisi tutarı, işten çıkarma, ibraname, işe davet yazısı, yıllık izinler, işe izinsiz geç gelme, devamsızlık ihtarları vb. idari işlerin eksiksiz yürütülmesini sağlamak.
- Üst yönetim ile personel arasındaki ilişkiyi en iyi düzeyde tutmak.
- Toplu pazarlık görüşmelerine işveren temsilcisi olarak katılmak. ...

20

## ÇALIŞMA ŞARTLARI

Kaza olasılığının düşük olduğu ofis ortamında çalışır.

## ARANAN YETKİNLİKLER (İş Gerekleri)

- İşletmenin insan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanılmasını sağlayacak personel politikası ve stratejiler konusunda bilgi sahibi olmak.
- Personel ile ilgili kanun, talimat, yönetmelikleri anlayacak ve bu doğrultuda yazılı şirket prosedürleri, yönetmelikleri, yönergeleri, vb. düzenleyebilecek derecede bilgi sahibi olmak.
- İşletme alanında lisans, İK yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olmak.
- Beş yıldan fazla deneyim sahibi olmak.
- En az bir yabancı dili çok iyi derecede bilmek.
- Çalışanlar ile ilgili prosedürlerin, kanunlar çerçevesinde uygulanması sırasında inisiyatif kullanabilmek.
- İKY bölümünün diğer departmanlarla ilişkilerini yürütebilecek koordinasyon yeteneğine sahip olmak.
- İşletme dışı kişi ve kurumlarla en üst düzeyde ilişki kurabilecek ve şirketi temsil edebilecek kapasite ve yeteneğe sahip olmak.
- ...

21



## Yetkinlikler

22

## Yetkinlik nedir?

- Bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.
- Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.
- Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.
- İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.

23

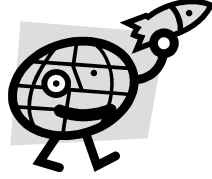
## Yetkinliğin beş özelliği

- Bilgi: Her yetkinliğin az veya çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.
- Beceri-Yetenek: Yetkinliğin doğal (beceri) veya tecrübe ile kazanılmış (yetenek) boyutudur.
- Tutum: Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi sübjektif özelliklerin, bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır.
- Gözlemlenebilir Davranış: Yetkinliğin gözlemlenebilir (ve ölçülebilir) davranışa dönüşmesidir.
- Üstün Performans: Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

24

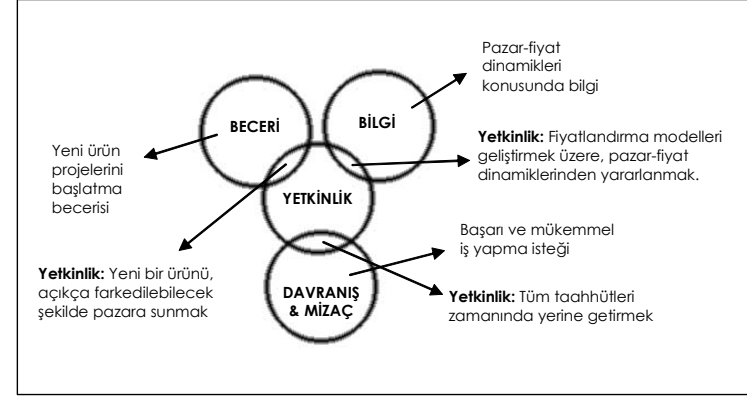
o halde...

**“Yetkinlikler, üstün performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır.”**



25

## Yetkinlik modeli



26

### Yetkinlik Modeli Örneği

**YETKİNLİK:** Müşteri Memnuniyetini Sağlamak

**TANIMI:** Müşterinin beklentilerine artı değer yaratacak şekilde yanıt vermek ve belirgin bir ölçüde müşteri tatmini sağlamak.

#### DAVRANIŞLAR

- İç ve dış müşteriler ile bunların beklentileri konusunda derin bir algılamaya sahip olmak,
- Müşterinin beklentilerini karşılamak üzere uygun kaynakları harekete geçirmek,
- Müşteri tatmini konusunda bireysel sorumluluk üstlenmek (örn, artı değer yaratacak ilişkilere odaklanmak)
- Açık ve direkt iletişim becerilerini kullanarak, müşterinin güvenini kazanmak (örn, etkin dinleme becerilerini kullanmak, zamanında geri bildirim sağlamak gibi)
- Müşteri için önemli olan unsurlara gerçekten öncelik verildiği konusunda kendisini ikna etmek.

27