



T.C  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

# **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİNİN YERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Ömer SELEŞ

KONYA

*Eylül, 2019*



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİNİN YERİ: ÖRNEK BİR  
UYGULAMA

Ömer SELEŞ

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

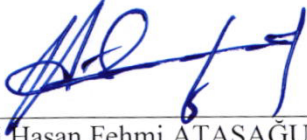
Yüksek Lisans Tezi

KONYA

*Eylül, 2019*

## KABUL VE ONAY

Ömer SELEŞ tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri: Örnek Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 04/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr Üyesi Hasan Fehmi ATASAGUN (Danışman)

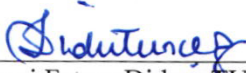


Dr Öğr Üyesi Fatih CURA

Dr. Öğr Üyesi Abdurrahman GÜMRAH



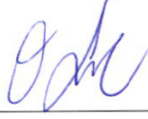
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr Üyesi Fatma Didem FUNÇEZ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



---

16/09/2019

Ömer SELEŞ

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yapılmasında bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini paylaőan, okumanın ne anlama geldiği ve nasıl yapılması gerektiğini gösteren, olaylara farklı açılardan bakabilmeyi öğreten kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN'a teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Eğitim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen aileme, çalıőmalarımda her daim yanımda olan değerli eőime, biricik kızım Eslem'e sevgi ve őükranlarımı sunarım.

## ÖZET

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİNİN YERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA

SELEŞ, Ömer

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi Atasagun  
Ağustos 2019

Bu çalışma günümüz iş dünyasında işletmeler için en önemli unsur olan insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları incelenmiş ve çalışma insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olan iş analizi ve iş tanımlarının oluşturulması üzerine kurgulanmıştır.

Araştırma kapsamında Konya ilinde faaliyet gösteren ve üretim süreçlerinin tamamına yakını kendi yürüten bir imalat işletmesi seçilmiştir. Araştırmada bahsi geçen işletmenin örgüt yapısı yeniden hazırlanarak bu çerçevede iş analizleri yapılmış akabinde yönetim birimleri için iş tanımları oluşturulmuştur.

Araştırma da Türkiye İş Kurumu tarafında hazırlanan iş analiz formu kullanılmıştır. İş tanım formunun ise bazı bölümleri firma için daha uygun olması amacıyla yeniden yapılandırılmıştır. Hazırlanmış olan iş tanım formları neticesinde işletmenin yönetim kademesinde yer alan pozisyonların yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda oluşturulan iş tanımları işletmenin insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarını yerine getirmesi sırasında yetkili birimler tarafından referans olarak kullanılabilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizi, İş Tanımı

## **ABSTRACT**

### **A CASE STUDY: THE ROLE OF BUSINESS ANALYSIS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**Ömer SELEŞ**

**Thesis Advisor: Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN**

**August 2019**

This study reveals the importance of effective and efficient use of human resources, which is the most important element for today's enterprises. This study examines the functions of human resources management and also focuses on job analysis and job descriptions, one of the most important functions of human resources.

Within the scope of the research, a manufacturing enterprise operating in the Konya industry and carrying out almost all of its production processes was selected. The organizational structure of the enterprise mentioned in the research was re-prepared and job analyzes were conducted within this framework and job descriptions were created for the management units.

Research was conducted using job analysis form Turkey prepared by the Employment Agency. Some parts of the job description form have been restructured in order to be more appropriate for the company. Authorities and responsibilities of the positions in the management level of the enterprise have been determined through the job description forms prepared.

Job descriptions created as a result of the research can be used as reference by the competent units during the fulfillment of other functions of the human resources of the enterprise.

**Key Words: Human Resources Management, Business Analysis, Job Description**



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Tarihçesi .....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	7
1.2.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması ve İşgücü Seçimi .....	9
1.2.2. İş Analizi ve İş Tasarımı .....	11
1.2.3. Ücret Yönetimi.....	13
1.2.4. Eğitim Geliştirme .....	16
1.2.5. Kariyer Planlaması ve Yönetimi .....	17
1.2.6. Performans Yönetimi .....	19
1.2.7 İşçi Sağlığı ve Güvenliği .....	20
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar: Stratejik ve Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	21
1.3.1. Strateji ve Stratejik Yönetim .....	21
1.3.2. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi .....	24
1.3.3. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	27

## 2. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİ

2.1. İş Analizinin Tanımı ve Tarihçesi.....	30
2.2 İş Analizinin Amacı ve Ulaşılan Bilgilerin Kullanım Alanları.....	32
2-3 İş Analiz Süreci.....	35
2.3.1. İş Analizi İçin Hazırlık.....	36
2.3.2. İş Analizinde Kullanılacak Bilgilerin Elde Edilmesi.....	37
2.3.3 İş Analizinde Elde Edilen Bilgilerin Kullanılması.....	40
2.4. İş Analizi Veri Toplama Yöntemleri.....	40
2.4.1 Gözlem Yöntemi .....	40
2.4.2 Mülakat Yöntemi .....	41
2.4.3 Anket Yöntemi.....	42
2.4.4 Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi Yöntemi.....	42
2.4.5 Yönetici Belirleme Yöntemi .....	43
2.5 İş Analizinde Kullanılan Teknikler .....	44
2.5.1 Fonksiyonel İş Analiz Tekniği.....	44
2.5.2 Kritik Olaylar Tekniği.....	45
2.5.3 Pozisyon Analizi Tekniği.....	46
2.5.4. İş Elementleri Tekniği.....	47
2.6. İş Tanımı .....	47

## 3 BÖLÜM

### KONYA İLİNDE BİR İMALAT FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı.....	50
3.2. Uygulamanın Amacı ve Önemi.....	50
3.3. Uygulamada Kullanılan Yöntem ve Uygulama Alanının Seçimi.....	52
3.4 İş Analiz Formunun Uygulanması ve İş Tanımlarının Oluşturulması.....	58

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>88</b>
EK 1: İş Analiz Formu .....	88
Ek 2: İş Tanım Formu .....	92
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>94</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....	7
Tablo 2: Ücret Sistemleri .....	15
Tablo 3: İş Analizinde Ulaşılan Bilgilerin Kullanım Alanları .....	33
Tablo 4: İş Analiz Sürecinde Elde Edilmesi Gereken Bilgi Türleri.....	37

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevre ( Bingöl, 2013: 51).....	8
Şekil 2: İşgücü seçim süreci.....	10
Şekil 3: İş Analiz Süreci.....	35
Şekil 4: İşletmenin Mevcut Organizasyon Şeması.....	53
Şekil 5: İşletmenin Yeni Organizasyon Şeması.....	56

## GİRİŞ

İktisadi anlamda üretimin dört faktörü vardır. Bu faktörler sermaye, emek, doğal kaynaklar ve girişimcidir. Bu dört kaynağın ağırlığı zaman zaman değişse de girişimcinin bir araya getirdiği emeğin yönetilebilmesi üretimin gerçekleştirilebilmesi için önem arz etmektedir. Teknolojinin her geçen gün artması bu teknolojiyi kullanacak olan insanın her anlamda yetiştirilmesini ve yönetilebilmesini önemli kılmıştır. İnsan kaynaklarının yönetimi de işte bu amaca hizmet etmektedir.

İnsan kaynaklarının yönetimi kavramı endüstri devrimi ile birlikte daha çok kullanılmaya başlanmış ve bundan sonra bu alanda yapılan çalışmalar artış göstermiştir. Özellikle 1929 yılında ABD’de yaşanan kriz insan kaynakları yönetiminin önemini bir kat daha artırmıştır. 1960’lı yıllarda uzak doğuda ortaya çıkan kalite yönetim felsefesinden insan kaynakları yönetimi de etkilenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi kavramı ilk olarak sadece özlük işlerinden oluşan personel yönetimiyle günümüzde artık stratejik ve yetkinliğe dayalı yönetim kavramlarıyla birlikte anılarak insan kaynaklarının stratejik yönetimi ya da yetkinliğe dayalı insan kaynakları olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işletmedeki işgücünün ileri ki dönemlerde nasıl olması gerektiğini kimlerin işgücüne dâhil edilmesi gerektiğini ortaya koyan işgücü kaynaklarının planlanması, çalışanların hangi pozisyonda ne kadar ücret alacağına belirlendiği ücret yönetimi, işletmenin hedeflerine uygun olarak çalışanların geliştirilmesinin planlandığı eğitim ve geliştirme, çalışanların hangi koşullar altında nerede çalışacaklarını bilmelerini sağlayan kariyer yönetimi fonksiyonları bulunmaktadır. Ayrıca strateji ve stratejik yönetim kavramlarının iş dünyasında daha fazla önem arz etmesi neticesinde insan kaynaklarının yönetimi de işletme hedeflerine uygun olarak yeni bir strateji unsuru olmuştur.

İnsan kaynaklarının fonksiyonları içerisinde iş analizi ve tanımlarının oluşturulması oldukça önemlidir. Çünkü diğer fonksiyonların etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesinin ve standartların belirlenmesinin ön koşulu işletmede yer alan her pozisyon için iş analiz çalışmasının yapılması ve bu çalışma sonucunda iş tanım formlarının oluşturulmasıdır. Hazırlanan iş tanımları neticesinde her pozisyon ile ilgili yetki ve sorumluluk sahası

belirlenecek ve bu pozisyon için verilecek olan ücret, gerekli eğitim ihtiyacı, beklenen performans kriterleri nesnel bir tanımlamaya kavuşacaktır.

Bu araştırmada Konya ilinde faaliyet gösteren bir işletme için yeni bir örgüt yapısı oluşturulmuş ve bu örgüt yapısında yer alan yönetici kademesindeki pozisyonlar için iş tanımları hazırlanmıştır. Araştırmada Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanmış olan iş analiz formu kullanılmış, iş tanım formu ise firma için yeniden düzenlenerek kullanılmıştır. İŞKUR'un kullandığı iş analiz formunun kullanılmasının nedeni İŞKUR'un bu çalışmayı sürekli yapıyor oluşu ve bu formu belirli aralıklarla güncellemesidir.

Araştırma özellikle aile işletmesi yapısı içerisinde bulunan bir işyerinin kurumsal düşünce yapısına kavuşturulabilmesi açısından önemlidir. Araştırma kapsamında hazırlanan iş tanımları işletme için ileriki dönemlerde personel alımı, ücret ve kariyer yönetimi konularında bu süreçlerin yönetimini kolaylaştıracaktır. Bu sayede işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma noktasında insan kaynaklarının etkin planlamasının önü açılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Tarihçesi

Küreselleşme birçok alanda yenilikleri beraberinde getirmiş ve gerek firmaları gerekse insanları varlıklarını sürdürebilmeleri için bu yenilik ve gelişmelere uyumlu hale gelmeye mecbur bırakmıştır. İşletmeler açısından bu uyumun gerçekleştirilebilmesinin bir boyutu yeni teknolojilerle birlikte o teknolojileri kullanabilecek insan kaynağının en etkin ve verimli bir biçimde bir araya getirilmesi ve yönetilmesidir. Bu noktada insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili birden fazla tanım yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi “ Bir örgüt ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye, çevreye yararlı olacak biçimde, kanunlara da uyularak etkin yönetimini sağlayan faaliyet ve çalışmaların tümü.” (İ.Ü İşletme Fakültesi İ.K.Y Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, 2013: 3) , olarak tanımlanırken “ İnsan kaynaklarının işletmenin amaçları doğrultusunda en verimli bir şekilde kullanılmasının ve personelin ihtiyaçlarının giderilmesi ile mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır.” (Şimşek ve Öge, 2007: 2) şeklinde de tanımlanmaktadır. Bunlar ve bunlara benzer tüm tanımlardan anlaşılacağı üzere insan kaynaklarının doğru yönetimi işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi hususunda önemli bir noktada yer almaktadır. İnsan kaynaklarının yönetimini doğru, planlı ve etkin bir şekilde gerçekleştiren işletmeler rakiplerine göre buldukları pazarda bir adım önde olacaklardır.

İnsan kaynakları yönetiminin ilk ortaya çıkışı endüstri devrimi sonrasına rastlamaktadır. Fabrikaların açılması neticesinde hızla birim üretimden kitle üretimine geçilmiş ve personel yönetimi kavramı literatüre girmiştir. Bununla birlikte işletmeler belirli bir seviyede uzmanlık yeteneği gerektiren makine ve teçhizatları kullanabilecek çalışana ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bu durum ise çalışanları eğitmek ve onları planlamak amacı ile insani kaynaklar konusunda uzman olan yöneticilere ihtiyaç doğurmuştur. 1911 yılında ortaya çıkan bilimsel yönetim hareketi, bir işi yerine getirecek uygun becerilere sahip çalışanları belirlemenin, çalışanlara onları motive edici ücret sağlamanın, çalışanlara molalar vermenin ve işi yerine getirmede en iyi metodun ne olduğunu belirlemek amacı ile işleri dikkatli bir biçimde incelemenin önemini ortaya koymuştur. 1911 yılından 1929 yılında ABD’de yaşanan ekonomik



krize kadar insan kaynakları uygulamaları personel birimi tarafından yürütülmüştür. (Şimşek ve Öge, 2007: 3).

ABD’de yaşanan kriz birçok alanı etkilemiştir. Özellikle işletmeler açısından işgücünün verimli planlanmasının önemi ortaya çıkmıştır. Bu süreçte insan kaynaklarını doğru planlayan ve onlardan maksimum verimi alabilen işletmeler krizden rakiplerine göre daha kolay çıkmayı başarmışlardır. Hawthorn çalışmalarının etkisi ile ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımı yönetim anlayışının daha insancıl hale gelmesini sağlamış çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri yöneticiler için önemli olmaya başlamıştır. Bu dönemden sonra çalışanlarında gerek bilgi ve becerileri gerek bilinç düzeyleri artmış ve çalışanlar değişen üretim biçimine uyum sağlamışlardır. (Ergeneli vd, 2014: 2). 1970 li yıllardan sonra modern yönetim anlayışı insan kaynakları yönetimi alanında kendini göstermiştir. Teori X ve teori Y çalışması ardından sistem yaklaşımı yönetim modelleri insan faktörünün işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmış ve bundan sonra personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş hızlanmıştır.

Tüm bu gelişmelerle birlikte insan merkezli bir yaklaşımın sonucu olarak işletmelerin insan kaynağı potansiyelinden tam olarak faydalanmayı ifade eden ve personel yönetimine göre daha kapsamlı bir kavram olan “insan kaynakları yönetimi” kullanılmaya başlanmıştır. Aynı şekilde insan kaynakları yönetimi dönüşümünü destekleyen bir durum olarak 1960 yılında Amerika’da Human Resources Management dergisi yayın hayatına girmiştir. Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine dönüşülmesine katkı yapan diğer bazı gelişmeler de özetle şu şekildedir; (Demirkaya, 2006: 6)

- 1960’lı yıllardan itibaren kalite kontrol yaklaşımının etkisiyle Japonya’da elde edilen başarılar; bu başarıların sonucu tüm dünyada insan kaynaklarının personel yönetiminde farklı bir kavram olduğu bilincini doğurmuştur.
- 1964 yılında İngiltere’de çalışan eğitimi ile ilgili kanunların çıkarılması neticesinde eğitim ve geliştirmenin insan kaynakları yönetimi ile bir bütün olarak görülmesi; personel eğitim kavramının çalışanların bilgi ve becerilerini artırmasının yanında kendilerine değer verildiğini de göstermiş ve verimlilikleri artmıştır.
- 1960 yılından itibaren insancıl isteklerle birlikte, endüstriyel demokrasi ve çalışma hayatının kalitesinin önem kazanması ve işverenlerin sosyal sorumluluklarının

gündeme alınması; işverenlerin çalışanlar ile arasında sadece emek-ücret ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

- 1980’li yıllardan itibaren insanın yeniden keşfedilmesi; bu keşif insanın sosyal bir varlık olduğu ve sadece paranın motivasyon kaynağı olmadığını göstermiştir.
- İnsana ilişkin değerlere bir bütünlük içinde bakılma gerekliliği; yani insanın ailesinin, arkadaşlarının varlığının ve onlarla olan ilişkilerinin işyerine yansımaları görülmüştür.
- Verimlilik ve gelişmeye bağlı bir sürecin başlaması ve verimlilik kriterlerinin insanı baz almaya başlaması; insanın aslında işletme için en büyük verimlilik kaynağı olduğu görülmüştür.
- Salt personel özlük işleriyle endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlamada yetersiz kaldığı görülmüştür.

Personel yönetiminin daha profesyonelleşmesi, bununla beraber etki ve yetki alanının genişlemesi insan kaynakları yönetimi olarak yeniden adlandırılmasını beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine kıyasla işletmenin hedeflerine ulaşması noktasında daha çok karar verme ve risk paylaşabilme pozisyonundadır.

Bugün ki iş hayatında karşılaşılan iş gücü maliyetleri, verimlilik, değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri, insan kaynakları yönetimini ve önemini bir kez daha öne çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetimini bu kadar önemli kılan nedenlerin en başta gelenleri de modern nedenler olarak ortaya konulabilir. Bu nedenler; (Birsen, 2018: 7)

*Değişimin Hızı ve Karmaşıklığı:* 20 yüzyılda görülen her tür ve kompleks kültürel, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişme insan kaynakları yönetiminin önemini her zamankinden daha çok artırmıştır. Birçok alanda yaşanan bu karmaşıklık ve yoğunluk da hem işverenlerin hem de iş görenlerin hem değişimini ve hem de tatminsizliğine sebep olmuştur. Değişimde ki bu hız bazı konularda iş gören ve işveren arasındaki uyumsuzluğun hızla artmasına sebep olmuş ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için bu sorunun aynı hızla çözümü zorunlu hale gelmiştir.

*İşgücü Çeşitliliği:* Uluslararası düzeyde ortaya çıkan yeni durumlar işgücünün yapısını da değişime yöneltmiştir. Küresel anlamda ki kargaşanın neden olduğu işgücü göçleri

sonucunda işgücünün yapısı bölgeler ve işler itibariyle farklılaşmış ayrıca erkek egemen bir işgücü yapısından daha cinsiyetsiz bir işgücü yapısına geçilmiştir.

*Beceri Gerekerinde Değişme:* Teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte iş görenlerin sahip olması gereken becerilerde değişmiştir. Onlarca insanın gerçekleştirdiği üretim bir makine tarafından gerçekleştirilmiş ve iş görenlerin işgücü piyasasında kalabilmeleri üretme becerilerinin yanında makine kullanma becerilerine de bağlı hale gelmiştir. Sonuçta da iş kazalarının azalmasından veriminin artmasına kadar iş görenin eğitilmesi zorunlu olmuştur.

*Üretkenlik Krizi:* Son zamanlarda ortaya çıkan bir başka durumda bazı ülkelerin üretkenlik hızında görülen düşüştür. Ancak bu oran bazı ülkelerde de gittikçe artış göstermeyi sürdürmektedir.

*Toplam Kalite Yönetimi:* Bu felsefe ve gereği olan uygulamalar şu sonucu ortaya çıkarmış ve zorunlu kılmıştır: İnsan kaynakları yönetimi açısından çalışanlar da müşteriler kadar değerlidir ve bu hususta işletme iş görenini de müşteri olarak görmelidir. Bu nedenle iş görenlerin de tıpkı müşteriler gibi değerli kabul edilmesi zorunluluğu herkes tarafından kabul edilmiş ve bu sayede bir işletme için en önemli unsurun insan kaynağı olduğu görülmüştür. Daha sonra ki zamanlarda iş gören iç müşteri olarak tanımlanmıştır.

*Yetkilendirme:* İşletmelerde gerçekleşen gelişme ve değişmelerin sonucunda işlerin başarılı biçimde yürütülüp sonuçlandırılması amacıyla yetkilendirme yapılması önemli bir gerekliliktir. Yetkilendirme de yetki devri, takım çalışması, işverenlerin eğitimi gibi süreçleri içerisinde bulundurur. Bu uygulama ile iş görenlerin kontrolü daha rahat yapılabilmektedir. Bunun istenilen bir biçimde gerçekleştirilebilmesi ise insan kaynaklarının planlamasını etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi ile doğru orantılıdır.

*Küçülme ve Sayı Azaltma:* Küreselleşme büyük işletmelerde sürekli büyümeyi ve küçülmeyi zorunlu hale getirmiştir. Örgütte çalışanların sayısının doğru bir şekilde tespit edilebilmesi sonucunda azaltma, verimliliği artıracak ve çalışanların sayısının azaltılması yoluyla maliyetler düşecek, aynı zamanda önceden daha çok personel ile yapılan bir iş kısmi olarak daha az personel ile yapılacaktır. Burada önemli olan husus söz konusu çalışan sayının nasıl belirlendiğidir. Ayrıca küçülme ve büyüme kararı verilirken bunun zamanlaması önem arz etmektedir.

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürmelerinde en büyük motivasyon kuşkusuz karlılıklarının yüksekliğidir ve bu amaca ulaşmalarında en büyük ortakları iç müşteri olarak tanımlayabileceğimiz kendi çalışanlarıdır. Bu durumun farkında olan işletmeler doğru planlama sayesinde rakiplerine üstünlük kurabilmekte ve buldukları pazarda önde olabilmektedirler.

**Tablo 1 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Yapılan iş merkezli	İşi yapan kişi merkezli
İşlevsel hareket	Danışmanlık odaklı
Kayıt odaklı bir sistem	Kaynak anlayışlı bir sistem
Durağan bir yapı	Hareketli bir yapı
Çalışan maliyeti artırıcı bir unsur	Çalışan kıymetli bir girdi
Standart kalıplar ve kurallar	Misyon, vizyon hedefler ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşi yapan çalışan	İşin yapılmasını sağlayan çalışan
Merkezi planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 11

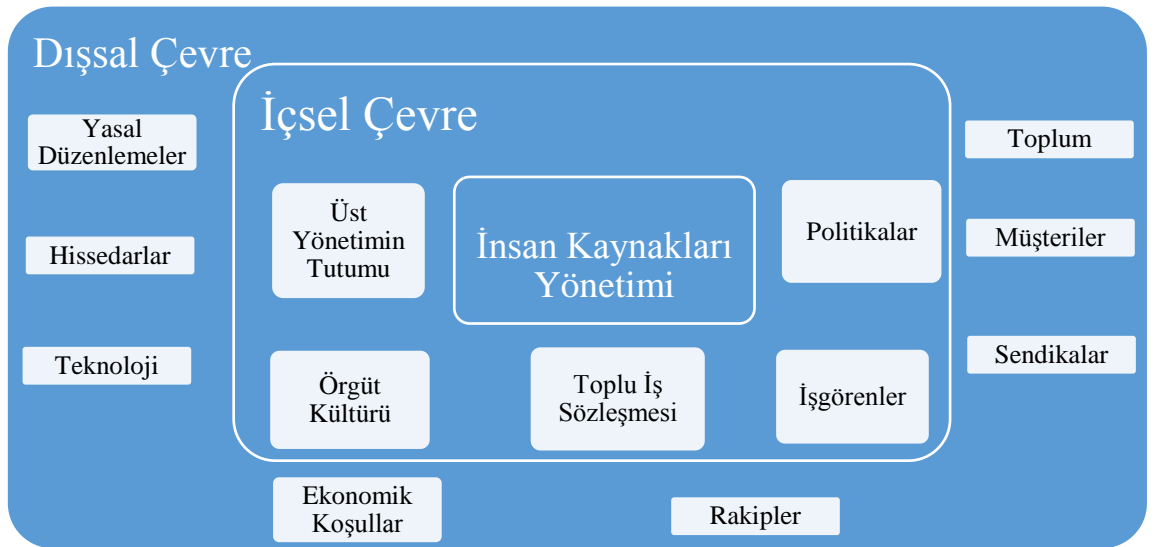
Yukarıda ki tablodan da anlaşılacağı üzere personel yönetimi zaman içerisinde işletme için bir yük olan insan yapısından işletmenin hedeflerine ulaşmada daha stratejik bir yapı olan insan kaynakları yönetimine geçmiştir.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları biriminin de işletmelerdeki birçok birimde olduğu gibi yerine getirmesi gereken çeşitli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır ve bunların işletme hedeflerine uygun olarak yerine getirilmesi işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için oldukça önemlidir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde çevre faktörü de oldukça etkilidir. İşletmenin iç ve dış çevresi, misyon ve vizyonları ile birlikte insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının

yerine getirilmesinde önemli bir yere sahiptir. İşletmeler çevreleri ile olan ilişkilerini dinamik tutabildikleri çerçevede gerek işletme içi barış ortamını gerekse pazardaki konumlarını yönetebilmektedirler.

Birbirleriyle karşılıklı ilişkisi olan birçok faktör insan kaynakları yönetimini etkilemektedir. Bu faktörler firmanın hem dış hem de iç çevresiyle ilgilidir ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için her biri farklı bir ağırlığa sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejik bir yaklaşımı ortaya koyması sebebiyle çevresel faktörler insan kaynaklarının planlanması, çalışan tedarik ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer planlama ve yönetimi vb. insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi için önem arz etmektedir. Aşağıda işletmenin çevresini oluşturan unsurlar gösterilmiştir. (Bingöl, 2013: 51).



**Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevre ( Bingöl, 2013: 51)**

İnsan kaynaklarının yönetiminin bir işletmedeki temel fonksiyonları genel itibariyle şunlardır: İnsan kaynaklarının planlanması ve iş gören seçimi, iş analizi ve iş tasarımı, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve planlaması, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirmesi.

Tüm bunlarla birlikte insan kaynakları yönetiminin iş hukuku, sendikal faaliyetler, iş güvenliği ve sağlığı ile uluslararası insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda da güncel bilgilere hâkim olması gerekmektedir. Bunlarla birlikte insan kaynakları yönetiminin iş etiği unsurları

ve bu unsurların çalışanlar üzerinde var olmasını sağlama ve gözleme görevi de bulunmaktadır.

### **1.2.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması ve İşgücü Seçimi**

Planlama hayatın her alanında olduğu gibi insan kaynaklarının yönetiminde de önemli bir yere sahiptir. Doğru yapılmış bir insan kaynakları planlaması ve devamında işgücünün seçimi işletmenin hedeflerine ulaşması noktasında pozitif bir katkı sağlayacaktır.

Tüm planlama faaliyetlerinde olduğu gibi insan kaynakları planlamasının da temelini hedefler ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak yolların analizi, tahmini ve bunlara dair kararlar oluşturmaktadır. Buna göre insan kaynakları planlamasının da amaç olması beklenen ve olan-beklenen işgücünü işletmenin hedefleri doğrultusunda dengelemektir. Biçimsel, sistemli hedeflere ulaştırabilecek bir insan kaynakları planlaması belirli aşamalardan oluşan ve durağan olmayan bir süreç olarak incelenebilir. Bu konudaki farklı yaklaşımların ortak yönü dikkate alınarak insan kaynakları planlama sürecinin başlıca aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir; (İ.Ü İşletme Fakültesi İ.K.Y Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, 2013: 91)

1. Çalışan sayısının yapısının belirlenmesi ve mevcut durumun ortaya konulması
2. İşgücü talebinin arzının işletme açısından tahmin edilmesi
3. İnsan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına dair eylem planlarının ortaya konulması
4. Değerlendirme ve kontrol

İnsan kaynaklarının planlamasından sonraki en önemli adım doğru işgücünün doğru zamanda işletmeye kazandırılmasıdır. Çünkü günümüzde teknolojik gelişmeler, iletişimin farklı bir anlam kazanması neticesinde zaman kavramı da yeni bir anlam kazanmıştır. Bu sürecin sağlıklı yürütülebilmesi işletmenin uzun dönem ekonomik ve zaman maliyetlerini en aza düşürecektir. İşgücünün seçiminden önceki adım doğru işgücü kaynaklarına ulaşmak ve onlar içerisinde işletmenin amaçlarına uygun bir aday havuzu oluşturmaktır. İşletme için aday havuzu oluşturmada işletme içi ve dışı olmak üzere temelde iki kaynaktan bahsedilebilir. Uygun pozisyon için işletme içi bir terfi gerçekleştirilerek personel açığı kapatılacaksa açık pozisyon ve uygun adaylar için gerek nicel gerekse nitel analizler yapılmalıdır. Çünkü bu durumda örgütte

yeni bir pozisyon daha boşalacak ve söz konusu pozisyon için yeniden planlama yapılacaktır. Söz konusu işgücü seçiminin işletme dışı olaksa bunun için uygun adayların başvurularının hızlı ve minimum maliyetle gerçekleşmesi gerekmektedir. İşletme dışı aday başvuruları işletme çalışanlarının tavsiyeleri, İŞKUR, yazılı ve görsel basın, internet, özel istihdam büroları ve işletme tarafından hazırlanan iş başvuru formları aracılığıyla sağlanabilir. Aşağıda bir işgücü seçim süreci görülmektedir. (Bingöl, 2013: 233)



**Şekil 2: İşgücü seçim süreci**

Şekilden anlaşılacağı üzere işgücü seçimi başvuruların kabulü ile başlamaktadır. Başvuru için işletme farklı yöntemler benimseyebilir. Başvuruları pozisyon açığı oluştuktan sonra doğrudan kendisi alabileceği gibi bir istihdam firması aracılığıyla sürekli bir başvuru kabulü de yapabilir. Bugünün dünyasında işletmelere bir iş pozisyonu için yapılan başvuru sayısı onların prestijleri ile doğru orantılı olarak görülmektedir. Ön görüşme aşamasında başvuran kişiler içerisinde pozisyon için uygun olanlar ilk elemenden geçer burada yaş-dil bilme şartı gibi genel kriterler değerlendirilmektedir. Bu aşama bir anlamda başvuruda bulunan kişilerin verdiği bilgilerin teyit edilmesidir. Uygun olması muhtemel kişilere başvuru formu tekrar doldurtularak işe giriş testleri yapılır. Görüşme aşamasında sonra uygun görülen aday için son bir kontrol yapılması akabinde kişinin çalışacağı birimin de gözlem ve tercihi dikkate alınıp değerlendirilerek kişinin işe giriş işlemi yapılır. Bu süreçlerin optimum zaman ve verimlilik içerisinde profesyonel bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının planlanması ve işgücü seçim süreci birbiri yakından ilgilidir. Yanlış yapılmış bir işgücü seçim işgücünün planlanması aşamasında yeni sorunlar doğmasına sebep olacaktır.

### 1.2.2. İş Analizi ve İş Tasarımı

İş analizi konusu bir sonraki bölümde etraflıca tartışılacağı için bu bölümde üzerinde durulmayacaktır.

İş tasarımı iş ve çalışan unsurlarını en uygun şekilde bir araya getirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin kazanımların ve işin niteliklerinin çeşitli şekilde düzenlenmesidir. Bu düzenleme işin nasıl yapılması gerektiğinden zamansal planlamalarına kadar tüm boyutlarını kapsamaktadır. Bununla birlikte iş tasarımı hem örgütsel hedeflere ulaşılması, hem iş sahiplerinin kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılan işin muhtevasının ve iş ilişkilerinin ortaya konulması anlamına da gelir. Bu durumda iş tasarımı yapılırken işin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılması gerektiği bireyin ve işletmenin bireyden beklentileri göz önünde bulundurularak yapılır. (Aliyeva, 2017: 44). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere iş tasarımı işletmelerde yapılan işlerin optimum verimlilik ilkesi çerçevesinde gerçekleştirilebilmesi için önem arz etmektedir. Süreci doğru olarak tasarlanmış bir iş, işin niteliğiyle birlikte o işi yerine getiren işgücünün de iş mutluluğunu sağlayacaktır.

İş tasarımının doğru ve yerinde yapılması iş değerlendirme ve ücret yönetiminde de insan kaynakları yöneticisinin işini kolaylaştıracaktır. İş tasarımı işletmelerde genellikle endüstri mühendisleri tarafından gerçekleştirilirken iş tasarımında iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, kalite çemberi yöntemleri uygulanarak gerçekleştirilebilmektedir.

**İş Basitleştirme:** İşin bölünebilen en küçük parçalara ayrılmasına denir. Böylece işle ilgili uzmanlaşma meydana gelir. İş basitleşmiş olduğundan işin yapılabilmesi için kişilerin uzun zaman eğitilmesine gerek kalmaz ve iş herkes tarafından yapılabilir hale gelir. İş yapan kişi aynı işi sürekli tekrarladığından verimlilik artar. Verimliliğin artması maliyetlerin düşmesi anlamına geleceğinden, nihayetinde işletmenin karlılığı da artacaktır. İş basitleştirme yapıldıktan ilgili işle ilgili bir bölümü yapanların diğer işler hakkında da bilgi sahibi olmaları



verimlilik ve ortaya çıkması muhtemel olağanüstü durumlarda personel devri hususlarında önem arz edecektir. ( Serdarov, 2013: )

**İş Rotasyonu:** İş rotasyonunu, çalışanın önceden belirlenen bir plan dahilinde mevcut yaptığı işle ilgili benzer işleri belirli bir sıra ile yapması olarak tanımlanabilir. Tüm işlerin sıradan ve standart olduğu ve diğer iş dizaynı yöntemlerinin uygulamalarından pek yarar görülmediği durumlarda başvurulan bu teknik, işlerde çeşitlilik ortaya koyarak, kısa bir süre için de olsa bu standartlık hissini ortadan kaldırma açısından faydalı olmaktadır. İş rotasyonu yapılırken işle ilgili bölümlerde çalışacak personelin eğitim alması, verim kaybının önlenmesi açısından önemlidir. (Güleç, 2009: 6)

**İş Genişletme:** Bir işin uzmanlık seviyesinin yeniden belirlenmesi sonucunda iş görene yönelik olarak daha ilgi çekici hale getirilmesidir. İş basitleştirmenin aksine işe ilişkin birden fazla görev bir araya getirilerek iş dizaynının yapılmasıdır. İş geliştirmede iş çalışanlar için daha çekici hale gelmektedir fakat sorumluluk düzeyi aynı kalmaktadır. Şayet iş gören aynı yetenekleri zorunlu kılan birden fazla çeşitte iş yapıyorsa, işler yatay düzeyde genişletilmiş olur böylece personel işin gerektirdiği tüm birimlerde çalışmış olacaktır. Ayrıca iş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenmesini sağlayacak ve bu sayede iş genişletme uygulaması ile uzmanlaşmanın yararları azalacak, sakıncaları ortadan kalkacaktır. (Marangoz, 2007:204) İş genişletme yöntemi özel proje atamaları, grup çalışmalarında görev değişimi veya müşteriler için yeni hizmet yöntemleri araştırmalarını içerebilmektedir. İşi sadece misafir karşılamak olan bir sekretere günlük program yapma görevinin de verilmesi iş genişletmeye örnek olarak gösterilebilir. (Okay, 9 Nisan 2016).

**İş Zenginleştirme:** İşçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek biçimde işin yeniden düzenlenmesidir. Personele kendi işi ile ilgili daha fazla inisiyatif kullanma sağlayan iş zenginleştirme dikey genişleme yoluyla personelin gelişmesine de katkıda bulunur. İş zenginleştirmede çalışanın görevi daha fazla artmazken yetki ve sorumluluğu artar. İş bölümünün sakıncalarını gidermeyi ve aynı zamanda çalışanlara daha fazla inisiyatif kullanma becerisi kazandırılarak çalışanların daha üst pozisyona hazırlanmalarını amaçlamaktadır. Bir depo görevlisinin hangi şekilde depolama yapacağını kendisinin belirlemesi bu tasarıma örnek olarak verilebilir. (Okay, 9 Nisan 2016).

**Kalite Çemberi:** Kalite çemberleri herhangi bir işyerinin verimlilik, etkinlik, kalite gibi farklı sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözüme kavuşturmak amacı ile tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan ve düzenli olarak bir araya gelen küçük çalışan gruplarıdır. Kalite çemberleri kurularak işlerle ilgili yeni tasarımlar ortaya konulabilir.(Bayazıt, 1998: 97)

### 1.2.3. Ücret Yönetimi

Ücret en temel anlamda emeğin karşılığı olarak tanımlanır. İş Kanununa göre işgücünün işverene karşı birinci ödevi iş görme, buna karşılık işverenin birinci ödevi ise ücret ödemedir. Ancak ücret insan kaynakları yönetimi açısından bu kadar basit olarak değerlendirilemez. Ücret durum itibariyle çalışanların aile efradından devlete kadar tarafları ve etki alanı oldukça geniş bir kavramdır. Bu nedenle ücretin belirlenmesinden ödeme zamanına kadar ücretle ilgili fonksiyonların yönetimi insan kaynakları yönetimi açısından önem arz etmektedir.

Ücretin etkin ve verimli bir biçimde belirlenebilmesi için iş analizi ve iş değerlemenin çok iyi yapılması gerekmektedir. Ücreti iş görenlere ödenen salt parasal tutar olarak görmek eksik olacaktır. Çünkü ücretin kuruma aidiyet sağlanmadan kurum kültürünün oluşturulmasına kadar birçok faktörle doğrudan ilişkisi mevcuttur.

Ücret politikası her ne kadar işletmeden işletmeye değişse de bununla ilgili genel geçer kurallar bulunmaktadır, bunları şu şekilde sayabiliriz; (Ergül, 2006: 92).

- Bir unvan için belirlenen ücret miktarı, benzer işletmelerde aynı seviyedeki unvanlar ile aynı olmalıdır. Bunun aksi bir durumda çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusu ve işletme tarafında değerli görülme arzusu kaybolacaktır.
- Bir işletmede bir iş için yapılan ödeme, aynı nitelikte olan farklı işlere yapılan ödemeye eşit olmalıdır. İşletmelerde iş-ücret dengesinin kurulması iş barışının sağlanması açısından önem arz edecektir.
- Mevcut şartlar altında bir iş gören bir üst makama geçerse bu yeni görevde aldığı ücret önceki ücretinden daha az olmamalıdır. Böyle bir durumda çalışanın zihninde sorumluluk alanı genişlediği için ücretinin de artacağı gerçeği olgunlaşacaktır.
- Herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa, huzursuzluğa yol açmaksızın ve iş barışını bozmayan ücret verilmelidir. Özellikle kurumsal yapının oluşmadığı

işletmelerde bu durum sıklıkla ihmal edilebilmekte akrabalık ve özel ilişkiler ücret politikasında tarafsızlığa yol açabilmektedir.

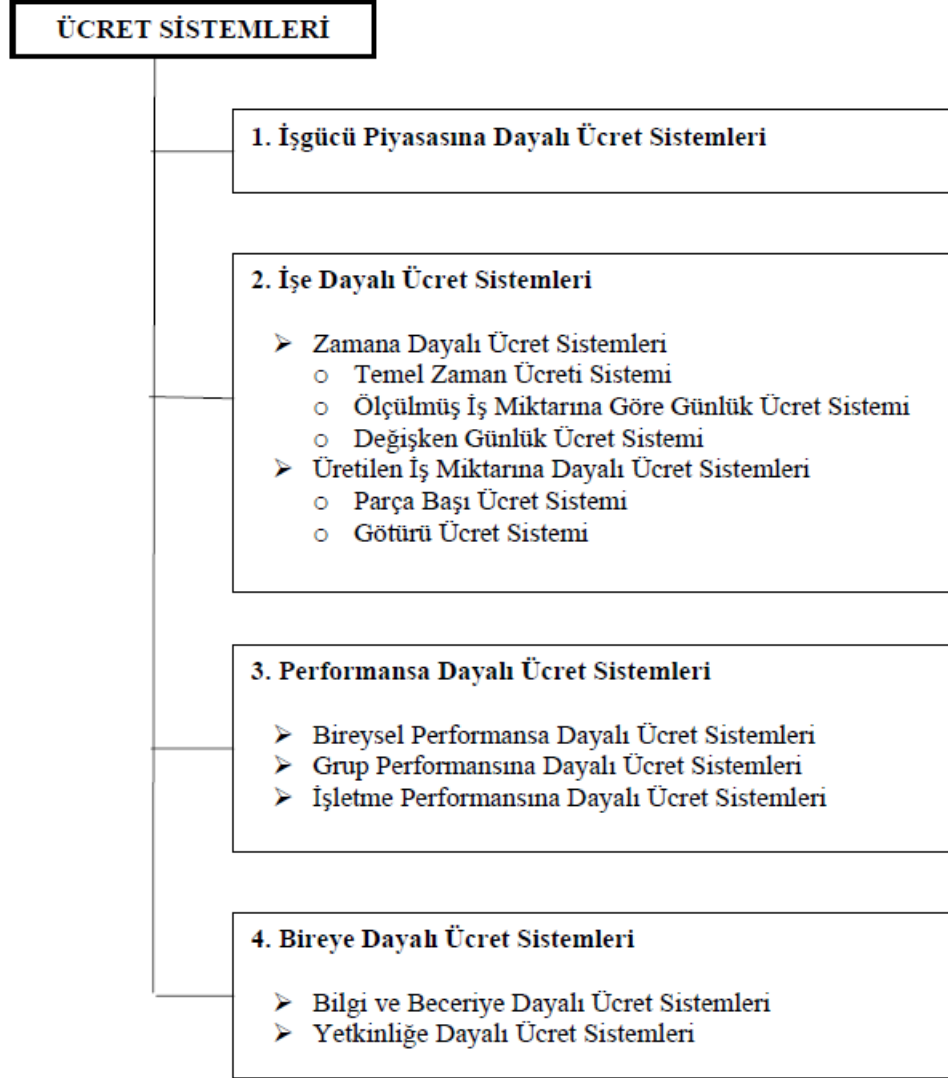
- İşletmenin ücret politikası gelişen durumlara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır. Çalışanların ani durumlarda işletme içerisinde yetki ve sorumluluklarının değiştiği durumlarda ücretleri de bu yeni duruma uygun olmalıdır.

Uygulanan ücret sisteminin işletmede bulunan her iş görenin anlayacağı şekilde şeffaf olmalıdır. Hangi pozisyonda hangi görevleri yaptığı zaman ne kadar ücret alacağını bilen bir çalışanın motivasyonu yüksek olacaktır.

Ücretin ilgilendirdiği tarafların çokluğu ücretin belirlenmesini de etkilemektedir. Ücret belirlenirken cari piyasadaki ücret yapısı, pazarlık süreçleri, yasal düzenlemeler, ücreti ödeme erkinin gücü etkili olurken iş gören açısından iş değerlendirme, liyakat, yetenek, terfi gibi unsurlarda etkili olmaktadır.

Ücret sistemleri, ücretin nasıl oluştuğunu ve nasıl ödeneceğini ifade etmektedir. Burada temel amaç işletme açısından kar maksimize edilirken iş görenlerden optimum düzeyde fayda sağlamaktır. Temel özelliklerine göre ücret sistemlerinin gruplandırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. (Erdem, 2007: 67)

Tablo 2: Ücret Sistemleri



Kaynak: Erdem: 2007;67

İşgücü piyasasına dayalı ücret sistemlerinde temel kriter o işe piyasa koşullarında verilen ücretken işe dayalı ücret sistemlerinde işin yapısı ve nasıl ortaya çıktığı baz alınmaktadır. Performansa dayalı ücret sisteminde kişilerin ya da grupların belirli zaman aralıklarında ortaya koydukları işler değerlendirilerek bir ücret sistemi ortaya konurken bireye dayalı sistemlerde kişilerin yetkinlikleri göz önüne alınmaktadır.

İş analizi sonucunda ulaşılan iş tanımları işletmede yer alan her bir pozisyon için iş değerlemesi yapmaya imkân tanımaktadır. İş değerlemeleri işletmede uygulanan ücret politikalarının tarafsız bir nitelikte ortaya çıkarılmasına imkân tanımaktadır.

#### **1.2.4. Eğitim Geliştirme**

Günümüz işletmeleri açısından en önemli sorunlardan bir tanesi değişimi takip edebilme ve bu değişime uyum sağlamadır. Bilginin çok hızlı üretilip daha hızlı tüketildiği bu zamanlarda işletmeler açısından bilgiye ulaşmaktan daha büyük problem söz konusu bilginin işletme çalışanlarına ulaştırılması ve içselleştirilmesidir. Bu noktada işletme çalışanlarına verilecek eğitim ve onları yeni bilgiler ışığında geliştirme hem işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak hem de çalışanlarda yapabiliyor olmanın verdiği özgüven ile birlikte işletmeye karşı olan aidiyet duygusunu artıracaktır.

Eğitim ve gelişim çoğu kez birbirinin yerine kullanılsa aralarında temel bazı farklılıklar bulunmaktadır. Eğitim daha kısa vadede çalışanın bir işi nasıl yapacağını ona öğretirken gelişim daha uzun vadede çalışanların eğitim sonucunda elde ettikleri bilgilerin kullanılmasıdır. Eğitim ve gelişimi birlikte tanımlamamız gerekirse “Çalışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini artırarak şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir.” Veya “Çalışan açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için örgüt tarafından planlanmış çabadır.” şeklindeki tanımlamalar doğru olacaktır. (Bayraç, 2008: 129)

İşletmelerde eğitim süreci 4 temel adımdan oluşmaktadır;

**Eğitim ihtiyacının saptanması:** Eğitim ihtiyacının saptanmasında daha önce hazırlanmış olan iş tanımları ve iş yetkinlik formları birlikte değerlendirilerek çeşitli yöntemlerle eğitim ihtiyacının hangi düzeyde olduğu belirlenir. Eğitim ihtiyaçları genellikle mevcut işlerin yapılmasında görülen yetersizlikler veya performans düşüklüğü ya da işletmenin yatırımları ve gelişimi doğrultusunda mevcut çalışanların gelecekteki yeni işlere hazırlanması amacıyla ortaya çıkar. Eğitim ihtiyacı saptanırken işletmeyi hedeflerine ulaştıracak nitelikte olması ve bu konuda üst yönetimin buna ikna olması insan kaynaklarının yönetimi açısından önemlidir.

**Eğitimin Planlanması:** Eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra ikinci aşama eğitimin planlanmasıdır. Bu aşama eğitimin amacı, süresi, içeriği, hangi materyallerin kullanılacağı, eğitim yöntemi ve eğitim yeri belirlenir. Eğitim planlaması yapılırken seçilen mekanın işletmeye yakışır, eğitmenin işletmenin misyon ve vizyonuna uygun hareket edebilecek kabiliyette, çalışanlara artı değer katabilecek bilgi ve donanımına sahip olması gerekmektedir.

**Eğitimin Uygulanması:** Hazırlanan eğitim planları doğrultusunda eğitimin uygulanması aşamasına geçilir. Burada eğitim ya işin başında ya da işin dışında uygulanır. İşin başında eğitimlerde çalışan bir yandan işini yaparken diğer yandan eğitilmektedir. Burada işe alıştırmaya, üste bağlı çalışma, yetki devri, rotasyon gibi yöntemler uygulanır. İş dışında eğitimde ise genellikle işletme ortamından uzak bir yerde gerçekleştirilen dersler ve konferanslar esastır. Yönetici geliştirmede bu yöntem ağırlıklı olarak uygulanır. Eğitimin uygulanması her ne şekilde olursa olsun muhakkak çalışanların eğitime istekli ve severek katılmalarını sağlayacak nitelikte olmalıdır. Çünkü isteksiz bir şekilde alınan eğitim çalışanlara artı değer katmadan ziyade gerilemelerine sebep olacaktır.

**Eğitim değerlendirilmesi:** Eğitimin değerlendirilmesi bir süreçten oluşmaktadır. Eğitim öncesi yapılan durum değerlendirmesi ve eğitim sonu ulaşılan sonuçlar karşılaştırılarak gerek eğitimciler gerekse yöneticiler tarafından eğitim değerlendirilerek eğitim amacına ulaşıp ulaşılmadığı yeni bir eğitime ihtiyaç olup olmadığı tespit edilir.

İş analizleri sonucu ortaya konulan iş tanımları işin yerine getirilmesi öncesinde hangi becerilerin bulunması gerektiğini ortaya koyması açısından eğitim süreçlerinin hem başında hem de sonunda değerlendirme yapılırken hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı noktasında yöneticilere rehber görevi görmektedir.

### **1.2.5. Kariyer Planlaması ve Yönetimi**

Latince gidilecek yol anlamına gelen kariyer kelimesi günümüzde öncelikli olarak kişilerin iş hayatında o güne kadar nasıl bir süreci takip ettiği ve o günden sonra nereye ulaşmayı hedeflediğini anlatmaktadır. Kişiler için kariyer planlamasının ve yönetiminin doğru olarak yapılması işletmeler açısından oldukça önemlidir.

Modern anlamda işletmeler için kariyer sistemi, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi olarak iki durumdan oluşmaktadır;

*Kariyer planlaması* birey ve işletme açısından ayrı ayrı değerlendirilebilir. Birey açısından kariyer planlaması kişinin kendi yetenek ve becerilerinin farkında olarak ilerleyen süreçlerde işletmede hangi yetenek ve becerileri kazandığı zaman nerede olacağını bilmesini ifade eder ki bu bireyler açısından istenilen bir durumdur. Bu sayede birey kendi kariyer planlamasını yapmış olur. İşletme açısından değerlendirdiğimizde ise kariyer planlaması işletmenin kendi amaçları doğrultusunda bireylerin kariyer süreçlerini yapılandırmayı ifade eder. Bu sayede işletme ileride hangi pozisyonda hangi çalışanın olmasını öngörüyorsa ona göre bir kariyer planı yapacaktır. Kısaca bu noktada bireyin ve işletmenin hedeflerinde bir bütünleşmeden bahsedilebilir. (Vergiliel, 2003: 171)

*Kariyer yönetimi* insan kaynakları planları ile kariyer sisteminin uyumlaştırılmasından oluşur. Kariyer yönetimi yapılırken bireyler için kariyer yolları belirlenir, açık işler duyurulur, bireylerin performansları belirlenerek onlar için kariyer danışmanlığı yapılır. Kariyer yönetim sistemi hedef belirleme bireyler için değerlendirme raporlarının oluşu ve buna göre eğitimlerin verilmesi süreçlerini içerisinde bulundurduğu için performans yönetimi ve eğitim geliştirme fonksiyonları ile yakından ilgilidir. (Tahiroğlu, 2002: 139)

Kariyer sisteminin yönetiminde ortaya çıkan problemlerin başında bazen bireyler kendi aralarında bazen de bireyler ve işletme arasında çatışmalar gelmektedir. İşten çıkarılma korkusu, tükenmişlik sendromu, kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromu, gözden düşme korkusu bireylerin karşılaşılabileceği kariyer sorunlarından birkaçıdır. Bu sorunlardan bazıları aynı işletmede çalışan hemcinsler arasında yaşanırken bazıları karşı cinsler arasında bazıları ast-üst ilişkisi içerisinde bazıları da işletme ve bireyler arasında yaşanmaktadır.

İş analizi ile birlikte kariyer yönetimini değerlendirmemiz gerekirse iş analizi sonucunda ortaya çıkarılan iş tanımları o işle ilgili sahip olunması gereken yetenekleri ve ilgili pozisyonda çalışabilmek için hangi süreçlerden geçmek gerektiğini göstermektedir. İşletmede her çalışanın her pozisyon için rahatlıkla ulaşip inceleyebileceği iş tanım formları bireylerin kariyer planlarını yapmada onlara yol gösterecektir. İşletme açısından değerlendirdiğimizde ise uygulamaya konulduğu takdirde çalışanlara karşı şeffaf ve adil bir terfi sistemlerinin var olduğunu ortaya koyacaktır.

### 1.2.6. Performans Yönetimi

Performans, bir çalışanın kendisine verilen görevi belirli bir süre içerisinde tamamlaması neticesinde ortaya koyduğu sonuçları ifade eder. Çalışanın işi yerine getirirken ortaya koyduğu sonuçlar istenilen değerde ise yüksek performans değilse düşük performanstan bahsedilir. Performans yönetimi ise hedeflenen amaçlar ve ortaya konulan standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek işletmeden ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar alma aracıdır. Performans kavramından da bahsedilirken bireylerin ve örgütün performanslarının ayrı ayrı değerlendirilmesi söz konusudur. (Şimşek, Öge, 2007: 280)

Performans değerlemenin amaçlarından bir tanesi işletmenin çalışanlarına kendi performansları hakkında işlerinin özelliklerine dayanan geri besleme vermesini sağlamak, ikincisi ise çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir ağ oluşturmaktır. Değerlemeden beklenen amaçlar ise şunlardır; (Mercanlıoğlu, 2012:43)

- İşgücü planlaması amacıyla işletme için personel envanteri hazırlamak
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya koymak.
- Terfilerde herkesçe kabul edilebilen ölçülere göre seçim yapmak.
- Yeterliliği taban alan ücret politikaları hakkında yöneticilerin kararlarına yardımcı olmaktır.
- İşletmenin şayet uygulanıyorsa ödül ve ceza sistemine katkıda bulunmak.
- Çalışan – yönetim ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine göstererek gelişmelerine ve kariyer planlarına katkıda sağlamak.
- İşte yeterli düzeyi ortaya koyamayan çalışanların iş akitlerini sonlandırmak.

Değerleme hedefleri belirlendikten sonra çalışanların görevlerini başarmada kendilerinden beklenenleri bilmeleri gerekir ki amaçlara ulaşma noktasında bir karmaşa oluşmasın. Değerleme döneminin sonunda, durumun ortaya konulması amacıyla değerlendirmeyi yapan kişi ve çalışan, birlikte iş performansını gözden geçirir ki buna performans görüşmesi denilir ve oluşturulmuş performans standartlarına göre mevcut durum karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda, çalışanların bu standartları ne derecede sağlayabildikleri belirlenir, varsa eksikliklerin nedenleri ortaya çıkarılır ve sonuçta; nedensellik



yaklaşımı ile sorunları düzeltmek için bir plan yapılır ve çalışanlar için kariyer yönetme sürecine de katkı da bulunulur. (Karcıoğlu, 2009: 347)

Çalışanların performansını değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Her işletmenin farklı olması, onun kendine has bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektirir. Değerlendirme şeffaf, bilimsel ölçütler geçerli kabul edilerek yapılmalı ve bu konudaki herkesçe kabul edilen yöntemler kullanılmalıdır. Çünkü seçilen yöntemin işletmenin yapısına uygun olmaması ya da başarısızlığı çalışanların morallerini bozacak ve işletmenin genel performansında gerilemeye sebep olur. Değerlendirme; grafik dereceleme, zorunlu seçim, karşılaştırma, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, sonuçlara dayalı ve davranışa dayalı değerlendirme ile 360 derece değerlendirme, takıma dayalı performans değerlendirme ve alan incelemesi gibi yöntemlerle yapılır. (Tunçer, 2013: 97)

İş analizi sonucunda oluşturulan iş tanımlarında çalışanlar hangi pozisyonlar için hangi performansları sergilemeleri gerektiğini bilebileceklerdir. Bu sayede motivasyonları ve işletmeye karşı aidiyetleri artacaktır.

### **1.2.7 İşçi Sağlığı ve Güvenliği**

Dünya Sağlık Örgütü'ne göre işçi sağlığı ve güvenliği “ Bütün mesleklerde çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal anlamda tam iyilik halinin takviyesini ve en yüksek düzeylerde sürdürmesini, iş koşulları ve kullanılan malzemeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelecek zararların önlenmesini, işçinin psikolojik ve fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini gerektirir.” şeklinde tanımlamıştır. Buradan anlaşılacağı üzere bir işçi o iş ile ilgili bütün şartları sağlasa dahi o işte çalışmasında sağlık ve güvenlik açısından problem söz konusu ise o işte çalıştırılmamaktır.

Teknolojik gelişmeler ve kalkınma ile birlikte ortaya çıkan çalışma koşulları iş sağlığı ve güvenliğinin önemini de artırmıştır. Çalışanların bizzat o ortamda bulunması ve geleceklerinin söz konusu olması onlar açısından iş güvenliğini önemli kılarken işletmeler için vicdani ve yasal sorumluluklar iş güvenliğinin gerekliliklerini yerine getirmeyi zorunlu kılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından incelendiğin de iş güvenliğine uyulmaması sonucunda ortaya çıkan iş göremezlik ve meslek hastalıkları işletmeler için verimlilik kaybı anlamına

gelmektedir. Bu nedenle işletmeler uygulayacakları önleme programları ve koşullarını yerine getirdikleri kalite güvence sistemleri ile iş kazalarını asgari düzeye düşürebileceklerdir.

İş analizleri ilgili işlerin hangi koşullar altında gerçekleştiğini ortaya koyması noktasında iş sağlığı ve güvenliği açısından dikkatle yapılmalıdır. İş ile ilgili her durumun ortaya konulması o işi gerçekleştirecek kişilerin iş güvenliği açısından hangi önlemleri almaları gerektiğini bilmelerini sağlayacaktır.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar: Stratejik ve Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**

#### **1.3.1. Strateji ve Stratejik Yönetim**

Askeri bir kavram olarak ortaya çıkan strateji kelimesini işletmeler açısından tanımlamamız gerekirse; strateji bir örgütün temel misyon, vizyon ve faaliyetlerini hem kendi iç koşulları hem de dış çevresi ve rakiplerinin pozisyonları ile birlikte değerlendirme sürecidir. Bir başka tanıma göre ise strateji işletmeyi ve faaliyet alanlarını tanımlayan, kaynakları, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumlulukları bir araya getiren, örgütsel yapıyı belirleyen ve uygun bir şekilde geliştirilebilirse ekonomik performansı iyileştiren amaç ve politikalar modelidir. (Alpkan, 2011: 2)

Stratejinin üç temel özelliği vardır: Bunlardan ilki stratejinin ileriye dönük olmasıdır. Nereye gitmek istediğini ve ulaşılmak istenilen yere nasıl gidileceğine karar vermektir. (Armstrong, 2017: )

Strateji ileriye dönüktür ve bu anlamda strateji niyet beyanıdır: ‘Bunu yapmak istiyoruz ve bunu böyle yapacağız.’ Stratejiler, uzun vadeli hedefleri ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini tanımlar. İstenilen sonuçlar için hedeflenen davranışlara rehberlik eder. İyi bir strateji işletmenin işine yarayan bir stratejidir ve Abell’in deyişiyle, örgütün değişen talep ve durumlarda hedeflerine ulaşmasını ‘bugüne hâkim olarak ve geleceği için önlemler olarak’ sağlar. Boxall’ın da açıkladığı gibi “Strateji, kritik amaç ve bu amaçlara ulaştıracak araçlar çerçevesinde anlaşılmalıdır.”

Stratejinin ikinci özelliği, bir işletmenin örgütsel kapasitesinin yani etkili olarak işlerini yerine getirme kapasitesinin, kaynak kapasitesine yani kaynaklarının nitelik ve nicelik durumu

ve sonuç ortaya çıkarma potansiyeline dayandığını anlamaktır. Buna, kaynak temelli yaklaşım denir. Stratejinin işletmenin kaynak dağılımlarını etkili, verimli ve hedeflere ulaştıracak nitelikte bir araya getirmesi önemlidir.

Stratejinin üçüncü özelliği stratejik uyumu elde etmeyi hedeflemesidir; stratejik fonksiyonlar geliştirirken duyulan ihtiyaç; dış ve iç çevre bağlamında insan kaynaklarının işletmenin var oluş amacına uyum göstermelidir.

Stratejik yönetim etkili ve etkin stratejiler ortaya koyarak ve bunları uygulayarak sonuçlarını kontrol etme sürecidir. Yani işletmenin başarılı olabilmesi için çevresel değişimler ve iç dinamikler göz önünde bulundurularak, işletmenin hedefleri doğrultusunda planlanan, geliştirilen stratejilerin, işletme içinde her türlü önlem alınarak uygulanması ve kontrol edilmesi süreçleridir şeklinde tanımlanabilmektedir. (Acar, Özgür, 2004: ). Benzer şekilde stratejik yönetim ile ilgili işletmenin dün ve bugün göz önünde bulundurularak yarın ile ilgili plan, program ve taktiklerin mevcut insan kaynağı yapısı içerisinde sistematik bir şekilde ortaya konulmasıdır da denilebilir.

Stratejik yönetim işletmenin var oluş amacına en uygun şekilde bir süreç belirleme ve o sürecin etkin bir şekilde yönetilebilmesini ifade eder ve stratejik yönetim süreci şu adımlardan oluşmaktadır; (Güçlü, 2003: 78)

**1. Çevrenin analizi:** Çevre analizinin yapılma nedeni, işletmelerin temel hedef ve misyonlarının ortaya çıkarılması ve bunlara ulaşmak için yapılacakların araştırılmasıdır. Çevre analiz edilirken işletmenin iç ve dış çevresi etraflı bir şekilde incelenir.

**2. Amaçların belirlenmesi:** İşletmelerin bir işe başlamadan önce hangi işi nasıl yapacaklarının saptanması ancak bazı hedeflerin belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu durumda, var olan ve ileride beklenen çevreye uyum sağlamak mümkün olacaktır. Bu bir anlamda işletmenin var oluş amacıyla da yakından ilgilidir.

**3. Stratejik seçeneklerin analizi:** Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama hangi strateji seçeneklerinin var olduğunun belirlenmesidir. Belirlenen amaçlara ulaşılabilecek genel yollara, araçlara, haritaya strateji denilmektedir ki mümkün olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır. İşletmenin mevcut çevre şartları altında amaçlarına ulaşabilmesi stratejik seçeneklerin çokluğuyla doğru orantılıdır.

**4. Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması:** Stratejik olarak neler yapılabileceği belirlendikten sonra, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların birlikte ve detaylı bir şekilde düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.

**5. Stratejilerin uygulanması:** Bu aşama belirlenen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmelerin insan odaklı sorunları olması muhtemeldir. İşletmelerin insanlardan oluştuğu gerçeği göz önüne alındığında bu insanların eğitilip örgütte yerine konulması, işleri kabul ederek istekle çalıştırılmaları stratejilerin uygulanmasının en önemli boyutudur.

**6. Kontrol ve değerlendirme:** Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçları değerlendirilmelidir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlara ulaşılmış mıdır, şayet ulaşılamamışsa bunların nedenleri nelerdir ve bu nedenler nasıl ortadan kaldırılabılır bunların tespiti yapılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda sonuçlar analiz edilecektir. Buradan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetimin temelinde dört süreci bulunmaktadır: Plan, süreç, uygulama ve sonuç.

Çevrenin analiz edilip kontrol ve değerlendirme ile son bulan bu süreçlerde stratejik yönetimde üst kadrolardan alt kadrolara doğru bir anlama, uygulama ve yönetme ya da yönetilme durumu vardır. Stratejik bir yönetimin işletmeye sağladığı yararlar ise şunlardır; (Güçlü, 2003: 75)

- 1- Stratejik yönetim değişen durumları ön görmeye yardımcı olur. Bu sayede işletme beklenmedik durumlara karşı rakiplerinden daha hazırlıklı olacak ve onlardan daha farklı tepkiler verecektir.
- 2- Stratejik yönetimde amaçlar açık ve yönelimler bellidir. Stratejik yönetim çerçevesinde amaçların ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin işletmede herkes tarafından biliniyor oluşu her kademe çalışanda bir aidiyet oluşturacaktır.
- 3- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- 4- Stratejik yönetime uygun olarak yapılan faaliyetlerin etki oranı daha yüksektir.
- 5- Stratejik yönetim, alınan kararları daha sistemli hale getirir.

- 6- Stratejik yönetim, işletmenin temel problemlerini araştırmada ve çözüme kavuştırmada yöneticilere yardımcı olur.
- 7- Stratejik yönetim, işletme içi iletişimin sağlanmasına, projelerin koordinasyonuna, kaynakların etkin kullanımına ve aylık bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine katkı sağlar.

### **1.3.2. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi**

Stratejik yönetim kavramı işletmedeki yönetim unsurlarının stratejik olarak yönetilmesi anlamına geliyorken insan kaynaklarının stratejik yönetimi ise yukarıda bahsettiğimiz insan kaynaklarının fonksiyonlarının her birinin ayrı ayrı stratejik olarak yönetilmesi neticesinde insan kaynaklarının bir bütün olarak stratejik bir biçimde yönetilmesi anlamına gelir. Bunun sonucunda işletmede bulunan insan kaynağı işletmenin amaçlarına doğru ve etkin bir biçimde yönlendirilmiş olacaktır.

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramını şu şekilde de anlayabiliriz: Örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için, insan kaynakları yönetimini örgütün genel stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama, kariyer yönetimi gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir. (Bayat, 2008:74)

İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşım 1980 yılından itibaren ortaya çıkmıştır. ABD’de bir grup araştırmacının işletmenin stratejik yönetim unsurları ile insan kaynaklarının buradaki konumu üzerine yapmış olduğu çalışmalar sonucunda başlarda operasyonel daha sonra yönetsel bir rol üstlenen insan kaynakları yönetiminin bu tarihten itibaren stratejik bir rol üstlendiği görülmüştür. İnsan kaynaklarının stratejik düzeyde ele alınmasında ki amaçları şu şekilde sıralayabiliriz: (Budak, 2016: 24)

1. Rekabetçi üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek. Rekabetçi üstünlük günümüz piyasa koşulları altında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için şarttır. Bu nedenle insan kaynaklarının stratejik yönetimi bu amaca hizmet eder.
2. İşletmenin genel stratejisini desteklemek. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi işletmenin stratejik hedeflerinden bağımsız olmamalıdır.

3. Günlük problemler ile ilgili fazla mesai yapmaktan kaçınmak. Bu sayede işletmenin temel hedeflerine daha iyi odaklanılacaktır.
4. Çevresel değişimlerle başa çıkmak. Özellikle işletmenin iç çevresini oluşturan insan kaynağında meydana gelen değişimler insan kaynaklarının stratejik yönetimi ile kontrol altına alınabilir.
5. Yöneticilerin sürece aktif katılımını sağlamak
6. Stratejik planların eyleme dönüşmesini sağlamak

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi sayesinde işletmenin çok önemli bir varlığı olan insan unsuru hedeflere ulaşma noktasında etkin ve etkili bir şekilde değerlendirilmiş olacaktır. Stratejik bütünleşme personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetiminde geçişte çok büyük anlam ifade etmektedir. Stratejik bütünleşme ile anlatılan işletmenin içsel insan kaynakları yönetiminin işletmenin genel amaçlarına ulaşmadaki katkısı ve uyumudur. Bu bütünleşme dört aşamadan oluşmaktadır: ( Başar, 2012: 16)

İlk aşamada; stratejik planlama birimi ve insan kaynakları birimi, birbirlerinden bağımsız ve olarak çalışmakta ve birbiriyle ilişki içinde olmadan işletme içinde yer edinmeye çalışmaktadırlar. Bu aşamada her iki departman birbirlerinden bağımsız olarak işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmektedir.

İkinci aşamada ise, insan kaynakları yönetimi ile planlama birimi arasındaki iletişim gelişmeye başlayacaktır. İşletmenin insan kaynakları yönetimi bölümü, işletme stratejisini belirleme durumundaki stratejik planlama birimine ihtiyaç duyduğu işgücü bilgilerini reel anlamda sağlamaktadır. Stratejik planlama birimi stratejik düşünme kabiliyetine sahip ve stratejik hedeflerin varlığını bilen insan kaynakları yönetim grubunun personel tedarikinde bu bilinçle hareket etmesi neticesinde daha verimli çalışmaktadır.

Üçüncü aşamada, insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama birimi arasındaki ilişkiler artış gösterecektir. Sürecin bu aşamasında insan kaynakları yönetimi işletmenin strateji belirleme ve uygulama faaliyetlerine katkı sağlamaktadır. Bu aşamada etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimi için olması gereken strateji ile insan kaynakları bağlantılarının tamamlanması gerçekleşmektedir.

Son aşamada ise stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin beklenen ve beklenmedik yönetsel olayları çözebilme yeteneğine katkı sağlamakta ve işletmenin bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Bu aşamalar sonucunda değişimlere uygun olarak biçimlenen bir işletme stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine, insan kaynakları fonksiyonu da aktif olarak katkı sağlamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi belirli ilkeler çerçevesinde işletmelerde uygulanmaktadır. Çünkü insan kaynakları yönetiminin temel girdisinin insan olması ve sürekli kontrol altında ve göz önünde yer alması insan kaynakları yönetimini de tutarlı davranmaya zorunlu kılmıştır. Bu ilkeler şunlardır; (Tunçer, 2017: 24)

- Yetkinlik ve yeterlilik ilkesi
- Verimlilik ilkesi
- İnsana saygı gösterme ilkesi
- Eşit ve hakkaniyetli davranma ilkesi
- Yansız ve tarafsız olma İlkesi
- Güven ilkesi
- Şeffaflık ilkesi
- Gizlilik ilkesi
- Katılımcılık ilkesi
- Kariyer planlama ilkesi

İnsan kaynakları işe alma, performans, ücret ve diğer fonksiyonlarını yerine getirirken bu ilkeler çerçevesinde hareket etmelidir. Bu ilkelerin bütün çalışanlara eşit olarak uygulanması hem çalışanlar için motivasyon kaynağı hem de aidiyet duygusu oluşturacaktır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesini farklı bir bakış açısı ile ortaya konulan olumlu sonuçları ise şunlardır; (Kalafat, 2016: 20)

- 1- Kurum içerisinde tabandan tavana kadar güçlü bir iletişim ağının oluşması. Bu sayede herhangi bir sorun ortaya çıkması durumunda güçlü iletişim ağı sayesinde bu sorun büyümeden çözülecektir.
- 2- Gelişen teknolojinin işletmede etkin olarak kullanılması sonucunda zaman ve işlem maliyetlerinden tasarruf edilecektir.

- 3- Tüm çalışanların işletmenin yönetim sürecine katılım ve teşvik edilmelerinin oluşturulduğu hissiyat sonucunda performansları artacaktır. Aidiyet duygusu ile performans arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur.
- 4- Strateji ve planlama çeşitliliği ile işletme için en uygun stratejinin belirlenebilmesi ve uygulanması. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi ile personel yapısına uygun bir stratejik planlama seçilecektir.
- 5- Strateji ve planlamaların uzun süreli olarak geliştirilmesi ve daima strateji odaklı çalışma ile kaybedilecek zamanın telafi edilebilecektir,
- 6- İşletmenin tüm paydaşlarının bir çatı altında bir araya getirilerek aynı strateji ve sistem dâhilinde çalışmalarının sağlanmasıdır.

Bunlarla birlikte bu sürecin işletmenin yönetim ve çalışan kadrosu tarafından tam olarak anlaşılabilmesi, strateji oluştururken gerçek durumdan uzaklaşılması ya da belirlenen stratejilere uygun hareket edilememesi insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesinin önündeki engellerden bazılarıdır.

### **1.3.3. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**

Yetkinlik kelime olarak bir işi yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma olarak tanımlanabilir. İşgücü piyasası içerisinde yetkinlik kavramı iş gören ve iş odaklı farklı anlamlar ifade edebilmektedir. İş gören odaklı yetkinlik kavramında bireysel beceriler, kişilerin performansları dikkate alınarak “Yetkinlik, bir iş ya da durum için belli bir kriterlere bağlı olarak etkili ve/veya üstün performansla ilişkisi olan bireysel özelliklerdir.” şeklinde bir tanım yapılabilmektedir. İş odaklı yaklaşımda ise daha çok işi yapabilmek için sahip olunması gereken performanslar dikkate alınmaktadır. Buna göre iş odaklı yaklaşıma göre yetkinlik “Bir mesleğin gerektirdiği aktiviteleri başarabilme yeteneğidir.” tanımı yapılabilmektedir. Hem iş odaklı hem de iş gören odaklı yaklaşımın bir arada kullanıldığı çok yönlü yaklaşıma göre ise yetkinlikle ilgili “Herhangi bir ortam, durum ya da işle ilgili olarak etkin yönetsel performans sağlayan bilgi, yetenek ve anlayış, meziyet ve nitelikler, değerler, inançlar ve tutumlardır.” tanımı yapılabilmektedir. (Altun, 2006: 31)



Yetkinlik kavramının insan kaynakları yönetiminin alanına girmesi McClellandın “Testing For Competence Rather Than Intelligence” isimli çalışmasının ardından olmuştur. Buna göre kişilerin okul ya da sosyal hayattaki başarıları onların iş hayatlarında da başarılı olacakları anlamına gelmemektedir ve bu durum öngörülebilir değildir. Bu nedenle işte başarının sağlanabilmesi kişilerde hangi özelliklere ihtiyaç duyulacağı konusunda herhangi bir önyargıya sahip olmadan analizlerin doğrudan işi yapan kişilere açık uçlu sorular sorularak işle ilgili yetkinliklerin belirlenmesi yoluyla gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. (Budak, 2016: 50). Özellikle günümüz dünyasında uluslararası işletmeler yeni mezun işgücü tercihlerinde yalnızca akademik başarıya bakmamakta adayın öğrenci olduğu dönemlerde katıldığı sosyal faaliyetlere de dikkat etmektedir. Bu sayede kişilerin toplum içerisinde davranışları liderlik, girişimcilik, sonuç odaklılık ve iletişim yetenekleri konularında da bilgi sahibi olmaktadır.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi işlerin tasarımından insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarına kadar kendine ait bir yaklaşımın ve uygulamaların oluşturulmasını zorunlu kılar. Bu zorunluluk neticesinde özellikle insan kaynakları yönetiminin işlevselliği, hangi özelliklere sahip kişilerden söz edildiğinin ve bu kişilerin nasıl geliştirileceğinin, yapılacak standart bir işten daha geniş bir bağlamda düşünülerek tasarlanması gerekmektedir. Yani bireyin sadece yapacağı işe göre değil, işletmede onun temel yetkinliklerine göre konumlandırılması ve dinamik bir değişim süreci içinde değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. (Tak, Sayılır, Kaymaz, 2007: 251). Bu sayede işgücü planlaması yapılırken insan kaynağı çok yönlü olarak değerlendirilebilmektedir.

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirebilmesi insan kaynaklarının bütün fonksiyonları için yetkinlik bazlı bir sistem oluşturulması ile gerçekleştirilebilir. Yetkinlikler açısından değerlendirdiğimiz zaman bu fonksiyonların en önemlisi işe alım sürecidir. İşe alım sürecine doğru noktadan başlayan bir işletme ücret yönetimi, performans, eğitim gibi diğer fonksiyonları yerine getirirken minimum zaman ve maliyete katlanacaktır.

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin gerek çalışanlara gerekse işletmeye oldukça yararları bulunmaktadır. Bu yararlar şunlardır; (Çiftçi, Öztürk, 2013: 159)

- 1- Kişisel davranışları, işletme stratejileri ile uyumlu hale getirerek aynı hedefe odaklamak.

- 2- Personel seçme ve yerleştirme sürecinin tutarlı ve herkese açık bir biçimde şeffaf olması,
- 3- Uygun işlere uygun kişilerin yerleştirilmesi,
- 4- Kariyer planlamaları için herkesçe bilinen ve kabul edilen standartlar oluşturulması,
- 5- Tanımlanmış hareketlerin işletmedeki herkes için niteliği taşıması ve bu sayede yöneticilerin karar vermelerinin kolaylaştırılması,
- 6- Eğitimlerin davranışlar ile ilişkilendirilmesi neticesinde etkinliklerinin artırılması,
- 7- İşletme genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi,
- 8- Çalışanların motivasyonunun ve morallerinin artması
- 9- İşletmede iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturması,
- 10- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi ile çalışanlar arasında uyumun sağlanması,
- 11- Çalışanlardan hangi başarı standartlarının ve hangi davranışların beklendiğinin herkesçe anlaşılabilir bir biçimde belirlenmesi
- 12- Gözlemlenebilir standartlar doğrultusunda daha adilane ve doğru değerlendirme yapılmasının sağlanması, bunun sonucunda adil ve doğru ücretlendirme ve terfi kararlarının oluşturulması,
- 13- Tüm insan kaynakları süreçlerinin sonuçlar ile birlikte bütünleşmesinin sağlanmasıdır.

İş analizi çalışmalarının doğru yapılması yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminde önem arz etmektedir İş analizi sonucunda oluşturulan iş tanımları ile kişilerin hangi işleri yapabilmek için hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiği açık bir şekilde görülecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİ

#### 2.1. İş Analizinin Tanımı ve Tarihçesi

İş analizi en genel anlamda işle ilgili her türlü gerekliliklerin bilinebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken süreçler bütünüdür. İş analizi ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır;

- Her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşullarını gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.
- İşte gerçekleştirilen görevleri, bu görevleri yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve işin yapıldığı koşulların belirlenmesi sürecidir.
- İşteki faaliyetlerin araştırılması diğer bir ifadeyle işin kapsadığı görev ve sorumlulukların belirlenmesi için yapılan teknik işlemlerin bütünüdür.
- İş görenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenekler ve nitelikler hakkında veri toplamaktır.
- Bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik bir biçimde incelenmesi sürecidir.
- İş analizi bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı, iş ihtiyaçları, hedef ve amaçları ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiğinin saptanmasıdır.
- İş analizi örgütte yapılmakta olan işlerin doğru etkin ve sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için her birisinin ayrı ayrı niteliği, inceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel tekniklerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.

İş analizi ile ilgili yapılan tanımlar incelendiği zaman hemen hemen hepsinde bulunan ortak yönlerden bazıları şunlardır;

1. İş analizinin temelde işin ne olduğunu ve nasıl yapıldığını inceler.
2. İş analizinin gerçekleştirilebilmesi için mutlaka bir yöntem belirlenmelidir.
3. İş analizi sonucu işin kimler tarafından hangi ekipmanlar kullanılarak yapılabileceği tespit edilir.

İş analizinin temel özellikleri ise şunlardır; (Demir vd, 2005: 5)

1. *İş analizi işle ilgili bir sistem dâhilinde bilgi edinme sürecidir:* İş analizi anlık bir çalışma olmayıp birbirini takip eden faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Bu süreç hazırlık çalışmaları ile başlayıp elde edilen iş analizi formlarının değerlendirilmesi sonucunda iş tanımlarının oluşturulması ile son bulur.
2. *İş analizi bilimsel ve teknik bir çalışmadır:* İş analizi bu konuda deneyim sahibi ve uzman olan kişilerce belirli teknikler kullanılarak yapılan bir çalışmadır. Burada hangi iş için hangi tekniğin kullanılacağı belirlenmesi önemlidir. İş analizi sonucunda ulaşılan bilgilerin bilimsel geçerliliğinin bulunması gerekmektedir.
3. *İş analizi karar alıcılara verecekleri kararlarda yol gösteren bir araçtır.* İş analizi sonucu oluşturulan iş tanımları insan kaynakları temelinde işletmenin hedeflerine ulaşırken yöneticilerin verecekleri kararlarda etkin olarak kullanacakları bilgileri içerir.
4. *İş analizi çok boyutlu olup zaman alıcı ve maliyetli bir çalışmadır:* İş analizi işi kimin nasıl ve hangi şartlar altında yapacağı gibi işi tüm boyutları ile inceleyen ve süreç dâhilinde olması nedeniyle zaman alıcı ve belirli bir bütçe ayrılması gereken bir çalışmadır.
5. *İş analizi süreklilik isteyen bir çalışmadır:* Teknoloji başta olmak üzere değişim her alanda çok hızlı gerçekleştiği günümüzde iş analizi çalışmaları da belirli aralıklarla tekrarlanmalı ve elde edilen sonuçlar gözden geçirilmelidir.

İş analizinin tarihi milattan önce ideal devlet tanımına kadar gitmektedir. O dönem Sokrates hangi işlerin kimler tarafından ve nasıl yapılması gerektiği ile ilgili tanımlamalarda bulunmuştur. İşletme literatürüne ise Taylor tarafından 1900'lü yıllarda zaman ve hareket etütleri ile ilişkilendirilerek dâhil edilmiştir. O dönemde iş basitleştirme yolu ile işler parçalara ayrılmış ve çalışanların işleri hatasız ve kolay öğrenmeleri sağlanmıştır. Daha sonra iş analizi ABD'de kamu personelinin sınıflandırılması için kullanılmıştır. (Ergeneli vd, 2014: 69)

İş analizinin yoğun olarak kullanıldığı dönem, II. Dünya Savaşı sırasında Silahlı Kuvvetlerin savaş harekâtlarına ilişkin geliştirilen eski ve yeni yöntemlerin bir arada incelenmesiyle beraber, iş analizinin üretim işlemlerine yakın faaliyetler olarak görülmesi ve bunun neticesinde endüstriyel alanda kullanılmaya başlandığı dönemdir. Üretim yönetimi, kavram, kuram ve nitelikleri özellikle 1950'li yıllardan sonra gelişmeye başlamıştır. İnsan faktörü, üzerinde durulması gereken önemli bir etken olduğu kanısına varılmıştır. Bu düşünce sonucunda iş analizi, çalışanın yaptığı işi en iyi şekilde yerine getirebilmesi adına gerekli fiziksel özelliklerle birlikte, zihinsel özellikleri de içine alacak şekilde düzenlenmiştir.

Psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında ortaya konulan veriler ve geliştirilen yöntemlerin işletmeler için kullanıldığı ve sonucunda insanın salt bir makine olarak değerlendirilemeyeceğini belirten beşeri ilişkiler yaklaşımı dönemlerinde iş analizine yönelik ilgi azalmış fakat davranış bilimcilerinin 1960'lı yıllardan sonra örgütsel araştırmalarda iş değişkenine önem vermeye başlamaları iş analizine yönelik çalışmaları yeniden artırmıştır. (Şimşek ve Öge, 2007: 86)

1980'li yıllardan sonra değişimin çok daha hızlı gerçekleşmesi iş analizine yönelik ilgiyi artırmış ve iş analizine dair çalışmalar artmıştır. İnsan kaynakları birimlerinin işletmelerin hedeflerine ulaşma noktasında önemini kavranması, bu birimlerin faaliyetlerinin temelinde yer alan ve her fonksiyon ile doğrudan ilişkili olan iş analizinin önemini artırmıştır. Günümüzde özellikle kurumsal işletmeler gerek işletmenin kendi iç çevresinde gerekse dış çevresinde yer alan işlerde iş analizini etkin bir şekilde kullanmaktadır. Çünkü iş analizi sonucunda elde edilen bir bilgiler ücret yönetiminden işletmenin yapacağı teknolojik yatırımlara kadar kullanılmaktadır.

## **2.2 İş Analizinin Amacı ve Ulaşılan Bilgilerin Kullanım Alanları**

İş analizinin neden yapıldığı sorusuna işletmenin insan kaynakları fonksiyonlarının tam ve doğru olarak yerine getirilmesi neticesinde ve belirlenen stratejiler çerçevesinde hedeflere ulaşmak için cevabı verilebilir.

İşletme içerisinde yapılan çalışmaların tamamı stratejik amaçlarına ve hedeflerine yöneliktir. İş analizi de işte bu hedeflere en etkin ve etkili bir biçimde ulaşmak için işletmeye

katkı sağlar. İş analizi bu hedeflere bulunduğu katkı neticesinde işletme için anlamlıdır. Dolayısıyla iş analizinin doğasını ve sınırlarını bu analizden elde edilecek bilginin kullanım amacı belirler. (Palmer ve Winters, 1993: 44)

**Tablo 3: İş Analizinde Ulaşılan Bilgilerin Kullanım Alanları**

<b>Fonksiyon</b>	<b>Bilgi</b>	<b>Gerekenler</b>
Araştırma ve Seçme	Gerekli Özellikler	Seçim Kriterleri
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların Nasıl Davrandıklarının Belirlenmesi	Uygun Eğitim Programları
Değerlendirme ve Rehberlik Etme	Standartlar ve Performans	Değerlendirme ve Rehberlik
İş Düzenlemesi ve İşletmenin Gelişimi	Görev ve Sorumluluklar	Süreklilik ve Esneklik
İş Değerlendirmesi ve Ödemeler	Ödeme Faktörleri	Şeffaf ve Eşitliği Göz Önünde Bulunduran Faktörler

Yukarıda da belirtildiği üzere iş analizi en temelde insan kaynakları fonksiyonlarının hemen hemen tamamının doğru ve tam olarak yerine getirilmesi için muhakkak yapılması gereken bir çalışmadır. Bu çerçevede iş analizinin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz: (Sabuncuoğlu, 2016: 69)

1. İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Özellikle yetkinliğe dayalı insan kaynakları planlamasında ileride ihtiyaç duyulabilecek işgücünün özelliklerini ve sayısını belirlemek. Bu durum işletmelerde verimlilik ve diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama açısından oldukça önemlidir.

2. İşe alma kararları verilirken kullanılacak kesin, objektif ve açık ölçütler belirlemek. Liyakat sahibi ve ehil kişilerin işe alırken tercih edilmesi hem işletmeye karşı dışarıdan bakıldığında bir değer meydana getirecek hem de iş gören kalitesini artıracaktır.
3. Performans değerlemenin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak. İş analizi çalışmaları neticesinde işlerle ilgili standartlar belirlenir ve bunlar iş tanımlarında yer alır. Böylelikle çalışanların performanslarının ölçümü kolaylaşır.
4. Performans geliştirmek için iş görenlerin mevcut ya da ileride ihtiyaç duyabilecekleri eğitimleri belirlemek. İşletmenin en önemli varlığı olan insana yapılacak olan yatırımların doğru bir şekilde tespit edilmesi hem verimlilik artışı hem de zaman ve maliyet avantajı sağlayacaktır.
5. Her bir işe dair yetenek ve bilgileri kesin bir biçimde ortaya koyarak iş görenlerin kariyer planlarına katkı sağlamak. Kariyer planını ve işletme içerisinde hangi şartlar altında gelecekte nerede olacağını bilen iş görenin verimliliği ve işletme karşı olan aidiyet duygusu artacaktır.
6. İşler arasında denge sağlayarak iş görenlerin daha huzurlu çalışabileceği iş ortamları oluşturmak. Bu sayede iş görenlerde kendilerine karşı bir haksızlık yapıldığı hissiyatı oluşmayacaktır.
7. Ücret yönetimini işler arasında daha dengeli ve herkes tarafından kabul edilebilir bir biçimde belirlemek. Hangi şartlar altında ne kadar ücret verildiğinin bilinmesi özellikle orta ve alt kademe çalışanlar için işe karşı motivasyon oluşturacaktır.
8. İşletmeye iş ve iş görenler açısından sendika, çalışma saatleri gibi yasal düzenlemelerde kullanılacak bilgi sağlamak. İşletme ve sendika arasında ortaya çıkabilecek bir uyuşmazlıkta iş tanımları ile işin gerekleri ve iş görenlerin bu gerekleri ne kadar sağladığı net bir biçimde ortaya konulur.

Sonuç olarak iş analizleri insan kaynakları bölümlerinin proaktif çalışmalarını sağlamak ve işle ilgili tüm bilgilerin elde edilmesi amacıyla yapılır. İşler, çalışanlar ile işletmeyi birbirine bağlamaktadır. Şayet insan kaynakları bölümleri işletmede güçlü bir çalışma ortamı meydana

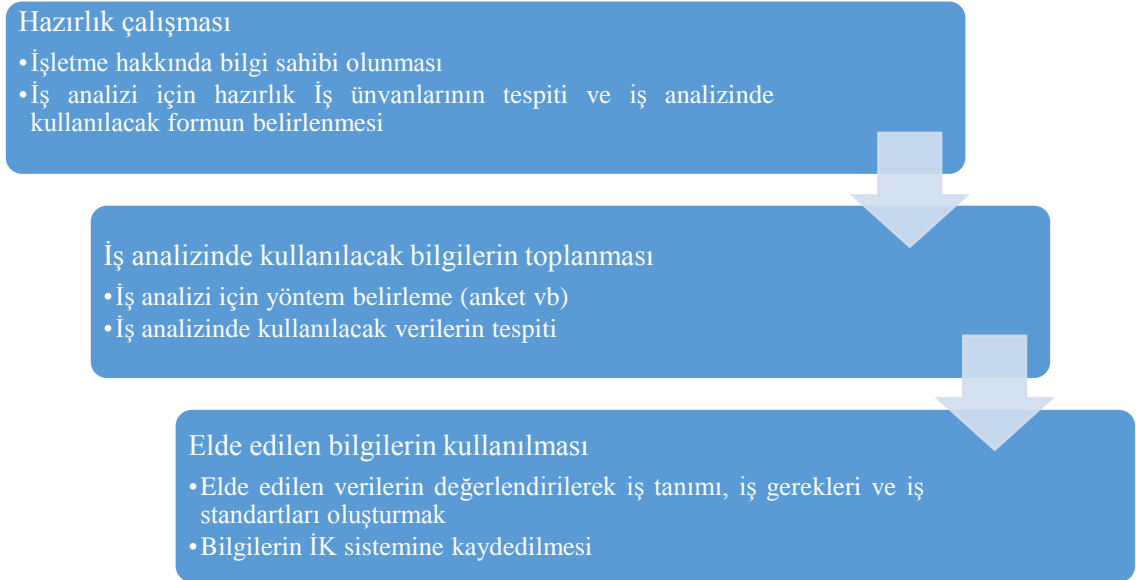
getirmek istiyorlarsa işler ile elde ettikleri bilgileri doğru bir şekilde analiz edip işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kullanmalıdırlar. (Okakın ve Şakar, 2013: 11)

### 2-3 İş Analiz Süreci

İşletmeler için iş analizi yapmaya karar vermek bilimsel temelli bir yaklaşımı benimsemeye hazır olduğunu gösterir. Çünkü iş analizleri zaman alan ve maliyetli bir süreci kapsamaktadır. İş analizinde süreç başlatılmadan önce her kademe çalışana bununla ilgili bilginin verilip desteklerinin alınması gerekmektedir. Özellikle iş analizi sürecinde aktif konumda yer alacak çalışanlara çalışmanın onlara ve işletmeye sağlayacağı yararlar çok iyi anlatılmalıdır. Bu süreçte görev alacak analizciler özenle seçilmelidir. (Okakın, Şakar, 2013: 12)

İş analizi süreci temelde birbirini takip eden üç aşamadan oluşmaktadır;

1. Hazırlık çalışması
2. İş analizinde kullanılacak bilgilerinin toplanması
3. Elde edilen bilgilerin kullanılması



Şekil 3: İş Analiz Süreci



### 2.3.1. İş Analizi İçin Hazırlık

İş analizi çalışmalarına başlamadan önce işletme ile ilgili bilgi sahibi olunması oldukça önemlidir. Bu aşamada işletmenin genel yapısı incelenir. İşletme ilgili bilgi sahibi olunmadan incelenecek işlerin çok fazla anlamı yoktur. Çünkü incelenecek olan işler işletmenin yapısı ve hedefleri ile doğrudan ilgilidir. Temel olarak aynı özelliklere sahip olan bir iş, işletmeden işletmeye geçebileceği için işletmenin yapısı ve o iş ile ilgili durum bilinmeli ve iş analizi ona göre yapılmalıdır. Özellikle çok sayıda işin olduğu işletmelerde güncel çalışma rutinleri örgüt şeması içerisindeki yeri, iş ile ilgili tutulan raporların incelenmesi önemlidir. (Demir vd, 2005: 9)

Hazırlık aşamasında bir diğer önemli nokta iş analizinde kullanılacak formun belirlenmesidir. Bu noktada hazır iş analiz formları kullanılabilir gibi işletme için özel iş analiz formu da hazırlanabilir. Ancak nasıl bir yöntem belirlenirse belirlensin kullanılacak formda işi tanıttacak bilgilerin, işin özelliklerinin genel hatlarıyla bulunduğu ve işi yapacak kişilerde yer alması gereken özelliklerin yer aldığı bölümler olmak zorundadır. Bu bölümlerin sarı bir şekilde formda yer alması iş tanımlarının oluşturulmasında tam ve doğru bilgiye ulaşmayı bunun neticesinde kullanışlı ve doğru bir iş analiz çalışması yapılmasını sağlayacaktır.

İş analizi sürecinin hedeflere uygun gerçekleştirilebilmesi için iş analistlerinin de seçimi de önem arz etmektedir. Çünkü iş analiz işlemleri uzun ve yorucu bir süreci kapsamaktadır. İş analistleri başkaları ile iyi geçinebilme, anlayışlı ve sabırlı olma, nazik, tarafsız, kendine güvenme gibi kişisel niteliklerin yanında verileri analiz etme ve yorumlama, kelimeleri anlama ve etkili bir şekilde kullanma, kısa ve açık yazabilme gibi zihinsel yeteneklere de sahip olmalıdırlar. (Bingöl, 1998: 60)

İş analizinin uygulanmasında bir başka önemli husus iş analisti sayısının belirlenmesidir. Bu sayı belirlenirken iş yerinde ki çalışan sayısından ziyade unvan sayısı dikkate alınır. İş analiz sürecinin normal sürenin dışında uzaması gerek iş analistlerini gerekse işletme çalışanlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

### **2.3.2. İş Analizinde Kullanılacak Bilgilerin Elde Edilmesi**

İş analizi bilgi edinme sürecinde anket, gözlem, görüşme, kritik vakalar, pozisyon analizi gibi farklı yöntem ve teknikler kullanılmaktadır. Bu yöntem ve tekniklerden hangisinin kullanılacağı işin yapısı ve iş görenin işi nasıl gördüğüyle yakından ilgilidir. Ayrıca kullanılacak olan yöntem ve tekniğin işletme tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. İş analizinde bilgi edinmede kullanılacak olan yöntem ve tekniğin belirlenmesinde hangi bilgi türlerine ulaşılmak istendiği de etkilidir. Çünkü kullanılacak olan yöntem ve tekniğin nihai amacı iş analizi sonucunda hazırlanacak olan iş tanımlarında kullanılacak bilgiler ve bunların doğru bir şekilde elde edilmesidir.

İş analizi uygulamasında elde edilecek bilgi türleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu bilgi türlerinden hangisine yönelik bir çalışma içerisinde olunacağı işin muhtevasıyla alakalıdır.

**Tablo 4: İş Analiz Sürecinde Elde Edilmesi Gereken Bilgi Türleri**

<b>1-İş faaliyetleri</b>
- İşin faaliyetleri ve işle ilgili işlemler
- Hazırlanan raporlar
- İş esnasında uygulanan yöntemler
- İşe dair şahsi sorumluluklar
<b>2- İş gören bağlantılı faaliyetler</b>
- İş görenin yaklaşımı
- Yöntemlerin analizi için ihtiyaç duyulan öğeler
- İşe dair sarf edilen emek
<b>3- Makineler aletler ve teçhizatlar</b>
<b>4- İşle bağlantılı somut ve soyut öğeler</b>
- Bilginin nasıl kullanıldığı
- İşlenen ana malzeme
- İmal edilen parçalar veya verilen hizmetler
<b>5- İş performansları</b>
- İş değerlemeleri
- Hata analizleri
- İş ölçümü çerçevesinde bir iş için gerekli olan zaman
<b>6- İş içeriği</b>
- İş programları
- Maddi ve maddi olmayan teşvikler
- İşe dair fiziksel şartlar
- İşle ilgili örgütler
<b>7- İş için gerekli iş gören nitelikleri</b>
- İş görenin şahsına ait özellikleri
- Olması gereken eğitim düzeyi
- Olması gereken işe dair tecrübe

Kaynak: Özgen vd, 2002: 62

*İş faaliyetleri:* İş analizi çalışmalarında bilgi edinme süreci iş faaliyetleri ile başlamaktadır. Bu aşama da işin yapılması esnasında gerçekleştirilen faaliyetler, kullanılan rapor ve yöntemler ve işin yapılması esnasında iş görenin sorumluluk alanı tespit edilir.

*İş gören bağlantılı faaliyetler:* İş görenin bu işi gerçekleştirmesi esnasında hangi davranışlar içinde bulunduğu hangi eylemleri gerçekleştirdiği uygulana yöntemine göre gerekli sorular sorularak belirlenir. İşin yapılması esnasında iş görenin ne kadar emek harcadığı metabolizmasında meydana gelen değişiklikler öğrenilerek kayıt altına alınır.

*Makineler, aletler ve araçlar:* İşin yapılması sırasında şayet kullanılmışsa hangi makinelerin ve araçların ne kadar zaman kullanıldığı söz konusu aletlerin kullanım süreleri bunların iş gören üzerindeki etkileri belirlenir.

*İşle bağlantılı somut ve soyut öğeler:* İşin yapılması sırasında kullanılan bilgi ve buna bağlı olarak ortaya konulan ürünler ve bu ürünlerin şayet varsa bir sonraki bir sonraki aşamasının ne olduğu öğrenilir.

*İş performansları:* İş değerlemesi yapılarak söz konusu iş için normal şartlar altında ve yeterli bilgiye sahip bir iş gören tarafından gerekli materyaller olduğu takdirde ne kadar zamanda gerçekleştirilebileceği bu esnada ortaya çıkabilecek hata paylarının ne kadar olduğu ve bunların kabul edilebilirlik sınırları belirlenir.

*İş içeriği:* İş programlarının neler olduğu işlerin hangi sıra ile gerçekleştirildiği bu esnada diğer birimlerle olan ilişkisi tespit edilir. Ayrıca işin yapılabilmesi için işletmenin ve iş görenin hangi fiziksel koşulları sağlaması gerektiği aksi takdirde işin nasıl bir aksamaya uğrayacağı ortaya konulur.

*İş için gerekli iş gören nitelikleri:* İş gerçekleştirecek iş görende bulunması gereken özelliklerin doğru ve eksiksiz bir şekilde belirlenmesi işletmenin sonraki süreçlerde liyakat sahibi kişileri işe almasını ve bu iş için kişilerde bulunması gereken özelliklerin net bir şekilde belirlenmesini sağlayacaktır. Kişilerde bulunması gereken asgari eğitim düzeyi belgelendirebilecekleri iş tecrübeleri hazırlanacak olan iş tanımları sayesinde herkes tarafında biliniyor olacak ve işletmenin personel ihtiyacını belirlerken ayıracağı zamanı azaltacaktır.

İş analiz sürecinde toplanacak olan bilgilerin eksiksiz, tarafsız tam ve güvenilir bir şekilde elde edilmemesi bu süreç için ayrılan zaman ve maliyete boşu boşuna katlanılmasına sebep olacaktır. Bu noktada iş analistlerine ciddi bir görev düşmektedir. Bilgilerin doğru elde edilmesi iş analizi çalışmalarının başarısını ve iş tanımlarının doğru bir şekilde ortaya konulmasını sağlayacaktır.

### **2.3.3 İş Analizinde Elde Edilen Bilgilerin Kullanılması**

İş analizi sonucunda elde edilen verilen bilgiye dönüştürülmesi hazırlanacak olan iş tanım kartları ve iş değerlemeleri ile sağlanacaktır. Hazırlana iş tanım kartları insan kaynakları birimlerinin tüm fonksiyonlarını yerine getirmeleri sırasında başvuracakları önemli bir kaynak olacaktır. Ayrıca bu çalışma esnasında elde edilen bilgiler insan kaynakları bilgi sistemine kaydedilerek fonksiyonların yerine getirilmesi esnasında aktif olarak kullanılacaktır.

### **2.4. İş Analizi Veri Toplama Yöntemleri**

İş analizinde elde edilen bilgiler işletmelerin insan kaynaklarının yönetimi özelinde işletme stratejisinin de belirlenen hedeflere ulaşılması noktasında önem arz etmektedir. Bu nedenle iş analizine konu olacak bilgilerin doğru bir şekilde elde edilmesi iş analizinin doğru bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. İş analizinde veri toplama yöntemleri şunlardır;

#### **2.4.1 Gözlem Yöntemi**

Gözlem yöntemi sosyal bilimlerin birçok alanında kullanılan bir veri toplama yöntemidir. Gözlem yönetiminin temelinde ilgili durumun izlenmesi ve sürece dair elde edilen bilgilerin not edilerek sonuca ulaşma yatmaktadır.

İş analizinde gözlem yönteminin kullanımı iki şekilde olabilmektedir. Bunlardan birincisi birebir işin tüm süreçlerinin iş gören tarafından yapılması esnasında izlenerek bilgilerin elde edilmesidir. İkincisinde ise iş gören işi yaptığı esnada kayıt altına alınır ve bu kayıtlar izlenerek iş analizi formları ve iş tanımları oluşturulur. Gözlem yöntemi basit ve kolay uygulanabilen bir yöntemdir. Araştırmacılar gözlem yönteminin sorulacak soruların belirlenmesine fırsat sağlayacağı için mülakat tekniğinden önce uygulanmasını önermişlerdir. (Akbaş Gökdoğan, 2016: 14). Gözlem yönteminin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır; (Konuk, 2010: 80)

1. Gözlem yöntemine başlamadan önce ilgili işle ilgili tüm yazılı veya yazılı olmayan bilgi ve belgelere sahip olunmalıdır.
2. Gözlem esnasında ulaşılan bilgiler hemen kaydedilmelidir.

3. Gözlemede bulunan analistler, çalışan tarafından yapılan işin tamamını göz önünde tutarak, bu bütünü oluşturan faaliyetlerin işle ilgili beceri ve tekniklerin ne olduğunu tespit etmelidir. Bu sayede iş, tüm yönleriyle ortaya konulacaktır.
4. Gözlem sonunda işle ilgili anlaşılmayan hususlarla ilgili çalışanla doğrudan görüşülür.
5. Aynı işi yapan farklı iş görenlerin ayrı gözlemlenmesi bilgilerin geçerliliğini artırır.
6. Bir iş birden fazla kişi tarafından yapılıyorsa işi gören herkes gözlemlenmelidir.
7. Gözlem sırasında personelin doğal çalışma ortamında olması önem arz etmektedir.

Gözlem yönteminin tercih edilmesi işle ilgili bilgi ve gerekliliklere ilk elden ulaşmada ve sürece müdahale edilmeme noktasında tercih edilen bir yöntem iken bazı işletmelerin işin sırrı gereği buna izin vermemesi, gözlemcinin işle ilgili bilgisinin yetersiz olması ve çalışanın gözlendiğini bilmesine bağlı performans değişimi bu yöntemin dezavantajı olarak söylenebilir.

#### **2.4.2 Mülakat Yöntemi**

İş analizi formunun iş gören ile yüz yüze görüşülerek uygulanmasıdır. Mülakat yönteminde iş analisti daha önceden belirlenmiş soruları iş görene belirli sıra ile sorarak işin detaylarını öğrenmeye çalışır. Mülakat yönteminde iş görene bu soruların neden sorulduğu ve neyin amaçlandığı açıkça anlatılmalıdır. Aksi takdirde denetleniyor olabileceği hissi oluşan iş gören sorulara doğru ve tam cevap vermekten kaçınabilir.

Mülakat yönteminin başarılı olabilmesi için analistin görüşme teknikleri hususunda iyi eğitim almış olması gerekir. Sorulacak soruların önceden belirlenerek üzerinde çalışılması istenilen bilgiler hakkında yeterli bilgi sahibi olunmalıdır. Görüşme yapılacak kişiler soruları net bir şekilde anlamlıdır ki burada görev analiste düşmektedir. Ayrıca iş gören ile samimi ilişkiler kurarak güven vermek ve iş göreni analizin faydası konusunda ikna edebilmek önemlidir. (Güngör, 2006: 21)

Mülakat yöntemi bazen diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri ortaya çıkarmak için tercih edilse dahi sınırlamaları vardır. İş analiz çalışmasını mevcut şartlarını daha iyi hale getirmek için fırsat olarak gören çalışanlar buldukları pozisyonların önemini artırma eğilimine girebilirler. Profesyonel ve yönetsel işlerin yapısı gereği uzun bir görüşme istenebilir.

Bu sebeplerden ötürü mülakat yöntemi diğer analiz yöntemlerinden herhangi biri ile birlikte yapılırsa daha iyi sonuçlanır. (Aliyeva, 2017: 27)

### **2.4.3 Anket Yöntemi**

İş ile ilgili görevler, sorumluluklar, deneyimler ve gerekli olan yetkinlikleri bir dizi sorunun form veya anket üzerinden sorulması ve ilgili pozisyonda çalışanın bu soruları cevaplaması anket – soru formu yöntemiyle gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde, her sorusunda işin önemine ya da işin gerçekleştirilme sıklığına göre değerlendirmeyi sağlayacak bir skala ile ilişkilendirilerek iş değerlendirilir. (Ekmekçi, 2017: 12)

Anket yönteminde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

1. 1-Anket hedeflenen bilgileri eksiksiz bir şekilde elde edecek şekilde hazırlanır,
2. 2- Ankette yer alan sorular herkes tarafından doğru ve karışıklığa yol açmayacak şekilde anlaşılır olmalıdır,
3. 3-Anketin dili sade ve anlaşılabilir olmalıdır,
4. 4-Anketin içindeki sorulara dair açıklama kısımları bulunmalıdır,
5. 5-Anket soruları konular itibariyle bölümler halinde anket formunda yer almalıdır,
6. 6-Ankette iş gören tarafından ilave edilecek noktaların bulunabileceği düşünülerek açık uçlu soruların yer aldığı bölüm bulunmalıdır.
7. 7-İş analizi anketini, her iş için en az bir iş gören tarafından yanıtlanmalıdır.

Bu yöntemin sakıncalı yanları ise soru formlarının çalışanların ilgisini çekmemesi ve özensiz doldurulması, soruların iyi anlaşılabilmesi sonucunda yanlış bilgilerin verilmesi ve formların hazırlanmasındaki güçlüklerdir. (Sabuncuoğlu, 2012: 65)

### **2.4.4 Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi Yöntemi**

İş analizlerinde kullanılan bir başka yöntem o işle ilgili hali hazırdaki diğer bilgilerin kullanılmasıdır. Bu yöntemin en büyük avantajı yeni yapılacak çalışmada eski bilgilerin tekrar edilmesinin önüne geçmek ve işle ilgili yeni durumları daha net tespit edebilmektir. Bu yöntem ile işin zaman içerisindeki değişimi de görülebilir. Yöntemin dezavantajı ise daha önce özensiz

bir biçimde yapılmış olan iş analiz çalışması yeni yapılacak çalışmayı olumsuz yönde etkileyebilir. (Bayraktaroğlu, 2006: 28)

#### **2.4.5 Yönetici Belirleme Yöntemi**

Bu yöntem yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin kişisel özelliklerinden ziyade işle ilgili karar verme, beceri, iletişim ve risk yönetimi gibi özelliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu yöntemde yönetici pozisyonlarında üretkenlik, düşüncülerini hayata geçirebilme, kişileri ikna edebilme, liderlik gibi muhakkak bulunması gereken özellikleri temel altı faktöre ait sorularla belirlenir. Bu faktörler şunlardır; (Sabuncuoğlu, 2012: 68)

- *Organizasyonel*: Yöneticinin hedef belirleme, plan yapma ve gerçekleştirebilme yeteneklerine bakılır. Bu yeteneğe sahip olan yöneticiler işletmenin hedefe ulaşmasında süreci bir bütün olarak görece ve ona göre kararlar alacaktır.

- *Yönetim ve karar verme*: Yöneticinin astları tarafından kabul görme, karar vermedeki muhakeme gücü ve işe ait süreçleri yönetebilme yetisi ölçülür. Astları tarafından kabul gören bir yönetici her şeyden önce barışçıl bir çalışma ortamı oluşturacaktır.

- *Liderlik*: Yöneticinin risk altında süreç yönetimi, iletişim yetenekleri, ikna gibi birçok noktadaki becerileri ölçülür. Bu sayede bir kargaşa ortamında yöneticinin verdiği kararın kabul oranı daha yüksek olacaktır.

- *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Yöneticinin insan kaynakları fonksiyonlarına ait unsurları yönetebilme özellikleri tespit edilir. Ücret yönetiminden performansa kadar çalışanlar ile ilgili tüm ayrıntılara hâkim olan bir yönetici işinde daha başarılı olacaktır.

- *Profesyonel özellikler*: Yöneticinin işi ve sosyal hayatı arasında kurduğu denge, zamanı kullanabilme ve yönetebilme kişiler arasında denge kurabilme özellikleri incelenir.

- *Müşteriler Ve Dış Çevre*: İşletmenin sosyal ağı, müşteri ilişkileri yönetimi, satış ve pazarlama kabiliyeti gibi geniş bir perspektifte yöneticinin kabiliyetleri belirlenir. Özellikle sosyal medyanın aktif olarak kullanıldığı günümüzde yöneticinin davranışları geniş kitlelere ulaşacak ve işletmenin marka değerine olumlu ya da olumsuz etki edecektir.



İş analizi yapılırken yukarıda açıklanan yöntemlerin yanı sıra çalışanların günlük çalışmalarının tutulan günlükler vasıtasıyla takip edildiği günlük tutma, çalışanların amirleri ile işle alakalı görüşmeler yapılarak iş analiz formlarının hazırlandığı uzmanlar kurulu ve söz konusu yöntemlerin tamamının birlikte kullanılarak yapıldığı birleşik yöntemler de bulunmaktadır.

## **2.5 İş Analizinde Kullanılan Teknikler**

İş analizlerinde kullanılan teknikler odaklanılan çalışan grubu, veri toplama yöntemi, analiz sonucu ve buna bağlı olarak ortaya çıkan tanımlamalara göre farklılık göstermekte olup ayrıca kullanılan teknikler iş odaklı ve çalışan odaklı olarak da sınıflandırılabilir. İşin yapısı ve çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin kullanım alanı kullanılacak tekniği belirlemektedir. Ayrıca iş analizinde kullanılan bu teknikler her işletme için ayrı hazırlanarak kullanılabilir.

İş odaklı iş analizi yöntemleri temel olarak işte yapılan aktivitelere odaklanmakta ve işte ne yapılıyor sorusu çerçevesinde iş analizini gerçekleştirmektedir. Çalışan odaklı iş analiz teknikleri ise işi yapan bireye odaklanmakta olup bireyde bulunması gereken yeteneklerin ne olduğuna odaklanmaktadır. (Ergeneli vd; 2014: 82)

### **2.5.1 Fonksiyonel İş Analiz Tekniği**

1940 yılında Amerikan çalışma bakanlığı tarafından geliştirilen bu yöntemde işin özellikleri dikkate alınmakta ve işin veri, insan ve nesnelere olmak üzere üç özelliği üzerinde durulmaktadır. Fonksiyonel iş analizi çalışanların gerçekleştirdiği işlevleri temel alır. Daha sonra Amerika Çalışma Bakanlığı oluşturduğu veri tabanı ile işlevleri karmaşıklık seviyesine göre sınıflandırmıştır. (Ergeneli vd; 2014: 83)

Fonksiyonel iş analizinin öncelikli temelleri ise şunlardır; (Ekmekçi, 2017: 18)

- Temel ayırım yapılması gereken iş ve söz konusu işin nasıl yapıldığıdır.
- İşler veri, insan ve nesne olarak üç sınıfta değerlendirilir.
- Çalışanların bilgi, nesne ve diğer inşalar ile ilişki içerisindedir ve işler çalışanı bunu mecbur bırakmaktadır.

- Çalışanların görevleri ve davranışları çeşitli şekillerde tanımlanabilmesine rağmen sadece bir kaç net olarak fonksiyonları içermektedir.
- Veri insan ve nesne kendi içerisinde hiyerarşik bir sıra içerisinde

Fonksiyonel iş analiz tekniği veri, insan ve araç arasında puanlama yöntemi kullanarak iş analizi gerçekleştirmesi nedeniyle özellikle ücret yönetimi ve eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde oldukça kullanışlıdır. Tekniğin en büyük dezavantajı uygulamanın çok uzun zaman almasıdır.

### 2.5.2 Kritik Olaylar Tekniği

Kritik olay tekniği de ABD’de ortaya çıkmıştır. Bu yöntemin temelinde bir işi yaparken o işin amaçlarına ulaşabilmesi açısından çok etkili ya da çok etkisiz olan aşırı davranışlar incelenmektedir. Çalışanlara işleri yerine getirdikleri esnada ortaya koydukları en düşük ve en yüksek performanslarına dair örnekler sorulmakta ve bunların işi nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlara sorularak en düşük ve en yüksek performanslarını içeren örnekler kritik olay tekniği ile iş analizi açısından üç önemli bilgi içermelidir: (Ergeneli vd, 2014: 84)

1. *Olaya neyin yol açtığı:* Söz konusu performansın ortaya çıkışında çalışan açısından hangi durumlar etkili olmuştur. Olayların ortaya çıkışında çalışanın payı nedir ve olumsuz bir olayın telafisi hangi şartlar altında giderilebilir.
2. *Çalışanın iyi ya da kötü olarak nitelendirilen davranışın ne olduğu:* Çalışanın davranışı hangi nedenlerden dolayı ya da kötü olarak nitelendirilmektedir ve bu iyi ya da kötü kavramı hangi kurallara göre belirlenmektedir.
3. *Davranışın sonuçlarının ne olduğu:* Ortaya konulan davranışın sonuçları nelerdir. Bu sonuçlar işletmenin hedeflerine ne tür bir katkı sağlamaktadır.

Kritik olaylar tekniğinde ortaya çıkan durum yukarıda sorulan üç soru ile belirginleştirilerek bunların incelenmesi ile iş analizi gerçekleştirilir.

Kritik olay tekniğinin uygulanması aşağıda belirtilen süreçteki gibidir;

1. İş gören kim olduğunu ne zamandır o işi yaptığını, deneyimini ve işletmedeki konumunu açıklar.

2. İş gören iş alanlarını belirterek işleri çerçevesinde görev ve sorumluluklarının neler olduğunu belirtir. Genellikle işler alt kademelerden üst kademelere geçildikçe daha çeşitli ve geniş iş alanlarını içerir.
3. İş alanları belirlendikten sonra o işle ilgili kritik olaylar belirlenir. Kritik olaylar belirlenirken başarı oranını yükselten olaylar tespit edilir. Bir işle ilgili birden fazla görev alanı olabilmektedir.
4. Her iş alanındaki kritik görevleri belirlendikten sonra bu görevlerin ne sıklıkla yapıldığı tespit edilir ve önem dercesine göre işler sıralanır.
5. İş gören belirlenen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan becerileri sıralar. Bu noktada beceri ve bilgi düzeyleri çok olabileceğinden burada belgelendirme yapılması süreci kolaylaştıracaktır.
6. İş gören görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan fiziksel ve zihinsel özellikleri belirler. Stres altında çalışabilme, yükseklik korkusunun olmaması gibi.
7. İş yerine getirebilmek için gerekli olan diğer özellikler sıralanır. (Sürücü ehliyetine sahip olma, yurt dışına çıkabilme gibi).

### **2.5.3 Pozisyon Analizi Tekniği**

Temel olarak işin nasıl yapıldığı üzerine duran bu yöntem 1690'larda Ernest McCormick tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde işler sınıflandırılır. Pozisyon analiz anketi işleri 194 ögeye ayırmış ve bunları 6 temel boyutta ele almıştır. Bu boyutlar şunlardır; (Ergeneli vd; 2014: 86)

1. Alınan Bilgi: Çalışanın iş için gerekli bilgileri nereden ve nasıl aldığına bakılır. Yani çalışan söz konusu bilgileri nasıl elde etmiştir bu belirlenir.
2. Zihinsel Süreçler: Alınan bilgiler çalışan tarafından nasıl bir zihin süzgecinden geçirilerek hangi faaliyetler için kullanılıyor. Bu süreçlerde çalışanın sarf ettiği efor ve yorumlama kabiliyeti işler ve pozisyonlar için farklılık arz edecektir.
3. İş Çıktısı: İşin gerçekleştirilebilmesi için hangi aktiviteler yapıyor ve hangi materyaller kullanılıyor. Kullanılan materyal ve yapılan aktivitelerin ne sıklıkla yapıldığı da iş analizi açısından önem arz etmektedir.

4. Diğer bireylerle İlişkiler: İş için hangi bireylerle ne sıklıkla ve hangi şartlar altında ilişki kuruluyor ve kurduğu ilişkilerde çalışanın pozisyonun durumunun ne olduğu belirlenir.
5. İşin ortamı: İş nasıl bir ortamda yapılıyor.
6. Diğer iş özellikleri: Yukarıda belirtilenler dışında işle ilgili neler söylenebilir. İşle ilgili çalışanın ilave etmek istediği şeyler burada belirtilir. Bu sayede işle ilgili bilinmeyen bir husus kalmayacaktır.

#### **2.5.4. İş Elementleri Tekniği**

Ernest Primoff tarafından 1975 yılında ABD kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Bu tekniğin temelinde işle ilgili altı işveren tarafından yapılan mülakat sonucunda elde edilen bilgiler bulunmaktadır. İşle ilgili ortaya konulan dört değişkenin neticesinde iş analizi çalışması gerçekleştirilir. Bunlar; (Budak, 2008: 112)

- 1- Söz konusu öğelere sahip çalışan sayısı
- 2- Çalışan seçiminde bu öğelerin önemi
- 3- Bu öğelerin iş için önemi
- 4- Bu öğelere sahip aday aramanın uygunluğu

İş analizi çalışmalarında yukarıda anlatılan tekniklerinden farklı olarak iş bileşenleri tekniği, iş yapısı profili tekniği, fleishman iş araştırması tekniği genel metrik anketi tekniği de bulunmaktadır.

#### **2.6. İş Tanımı**

İş analizlerinin en önemli çıktılarından biri olan iş tanımları iş analizlerine göre daha açık anlaşılır ve özlü tanımlar içerir. İş tanımlarında bir işin görev yetki ve sorumlulukları işin yapılış biçimi ve sırası belirlenir. İş tanımları işin özelliklerinin, yararlarının, iş için gerekli olan yeteneklerinin belirli bir sistematik halinde bulunduğu belgelerdir. İş tanımlarını önemli kılan nedenler şunlardır; (Demir vd; 2005: 27)

- İş tanımları işletme için tercih edilen işe alım şartlarını ortaya koyar. Bu sayede işletme doğru işe doğru kişiyi istihdam ederek çalışan için katlanılması gereken

zaman ve maliyetlerini minimum düzeye düşürür. İş tanımları sayesinde işle ilgili tercih edilen kriterler objektif, ölçülebilir ya da işletme açısından daha spesifik olabilir.

- İş tanımları işle ilgili fiziksel ve zihinsel gereklerin ne olduğunu içerisinde barındırır. O işi yapmak isteyenlerin fiziksel kapasitelerinin ne olduğu, zihinsel olarak katlanmaları gereken durumlar belirlenir.
- İş tanımları işle ilgili çalışanlardan beklenen sorumluluk ve performans standartları için temel oluşturur. Bu sayede her iş için performans standartları ortaya konularak çalışanlar için kendilerinden beklenenler şeffaflık içerisinde ortaya konulur.
- İş tanımları işletmede bulunan pozisyonların varlıklarının devam edip etmeyeceği işletmeye sağladıkları katkı hakkında yöneticilere bilgi verir. Bu sayede işgücü planlaması etkin bir şekilde yerine getirilir.

İş tanımı hazırlanırken iş analizinden elde edilen çıktılar aşağıdaki sistematığe göre sıralanır; (Aldemir, Ataol, Budak, 2001: 85)

1. *İşin kimliği*; Bu kısımda işin adı pozisyon numarası gibi bilgiler bulunur. Burada işin kimliği işletmede çalışan herkesin algılayabileceği kadar sarif olmalıdır.
2. *İşle ilgili olarak ast ve üst ilişkileri*: İşle ilgili olarak yetki ve sorumluklar belirlenir yani söz konusu iş gören işi gerçekleştirirken kimlerden emir alır ve kimlere emir verir.
3. *İşin kısa özeti*: İşin özetinin yapılmasında iki amaç vardır. Bunlardan birincisi görev adının ve unvanının yeterince açık olmaması durumunda işin özeti işin tanınmasına yardımcı olur. İkincisi ise işin özetini okuyan kişiler iş tanımının tamamını okumadan işle ilgili bilgi sahibi olur.
4. *Yapılacak işlerin sırası*: Bu süreç oldukça titiz bir çalışmayı gerektirir. Yapılacak işler sırası ile yazılırken zaman ve hareket etütü için gerekli olan bilgiler yer almamalıdır.
5. *İşin işletmedeki diğer işlerle ilişkisi*: İşin diğer işlerle olan ilişkisi işin çevresini oluşturur. İş tanımlarını okuyan bir kişi söz konusu işi gerçekleştirirken hangi işler ile irtibat halinde olması gerektiğini öğrenir.

6. *İşin yapılması esnasında kullanılan makine malzeme ve aletler:* İş tanımlarında bu bilginin yer alması özellikle işgücü temini esnasında işe başvuranların hangi alet ve makineleri kullanması gerektiği hususunda hem insan kaynakları birimine hem de işe başvuran kişiye temel bir bilgi sağlar.
7. *Çalışma koşulları:* İşin hangi şartlar altında yerine getirildiği belirtilir. İşin hangi şartlar altında yapılıyor oluşunun ortaya konması çalışacak kişilerin bu durumlara hazır olmasını sağlayacaktır.
8. *İşle ilgili özel durumların belirtilmesi:* İşle ilgili yukarıda yer almayan durumlar belirtilir. Bu durumlardan biri örneğin engelli birinin bu işte çalışıp çalışamayacağı bilgisidir.

İş tanımları yapılırken şu hususlara dikkat edilir; (Ataay, 1990: )

1. İş hakkında ne kadar ayrıntıya girileceği önceden belirlenir. Bu durum iş analistleri için zamanla kazanılacak bir yetenektir.
2. Cümlelerde geniş zaman ve üçüncü tekil şahıs kullanılır.
3. İş tanımlarında yer alan makine alet isimleri ile ilgili çok fazla açıklayıcı bilgi yer almamalıdır. Bunun yerine işletme içerisinde oluşturulmuş kodlar kullanılabilir.
4. İşin tüm süreci eksiksiz bir biçimde yazılmalıdır. Her ne kadar bazı kısımlar gereksiz gibi görülsede bu durum iş tanımlarındaki bütünlüğü bozabilir.
5. İş tanımlarında yer alan işlerde işin zaman ve işlem sıklığı belirtilmelidir. Çalışma zamanının görevlere göre dağılımı o görevin önemini göstermektedir.
6. Üst düzey nitelik gerektiren işler ne kadar seyrek yapılırsa yapılsın önemlerine binaen açıkça belirtilmelidir.
7. Son olarak iş tanımları oluşturulduktan sonra muhakkak kontrol edilmelidir. Yazılanların doğruluğu teyit edilmeli eksik bir kısmın olmayıp işle ilgili tüm unsurların tam olduğundan emin olunmalıdır

İş tanımları insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde oldukça önemlidir. İşgücü planlamasından, uygun kişinin işe alınmasına; çalışanların eğitiminden ücret politikasında dengeli bir politika izlenilmesine kadar iş tanımları etkili bir biçimde kullanılmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONYA İLİNDE BİR İMALAT FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

#### 3.1. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı

İşletme 1987 yılından bu yana Konya'da otomotiv yedek parça sektöründe faaliyet göstermektedir. Otobüs, kamyon, traktör gibi ağır vasıta araçlar için aktarma organlarının bazı parçalarının üretimini gerçekleştirmektedir. Üç yıl önce fabrikasını büyüten ve yeni üretim hatları kuran işletme 400 den fazla farklı çeşitte ürün üretmekte, yıllık 600 binden fazla üretim kapasitesine sahiptir ve özel çeşit parçalarda seri üretim gerçekleştirebilmektedir.

Uluslararası rulman firmalarından tedarik ettiği parçalara katma değer oluşturarak otomotiv yedek parça imalatı gerçekleştiren firma aldığı kalite yönetim sertifikalarının tescil ettiği şekilde teknik resim, döküm ve modellemeden CNC tezgâhlarında işlenip boyama ve montaj yapılanaya kadar tüm üretim süreçlerini kendisi gerçekleştirmektedir.

#### 3.2. Uygulamanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş dünyasında rekabet koşulları her geçen artmakta işletmelerin bu koşullarda mücadele güçleri zorlanmaktadır. İşletmelerin çevreleri küreselleşme ve teknolojik gelişmeler neticesinde çok hızlı değişmektedir. Bu değişime işletmelerin cevap verebilme hızı onların varlıklarını sürdürebilme hızı ile doğru orantılı gerçekleşmektedir. Bu nedenlerin bir sonucu olarak işletmelerin örgüt yapılarının tamamının ya da bir bölümünün yeniden yapılandırılması zorunlu olmaktadır. Bu yeniden yapılandırma işlemi bir kereye mahsus yapılan bir işlem olmayıp teknolojik gelişmelere bağlı olarak tekrarlanmalıdır. Örneğin işletme içerisinde yeni bir hat yatırımı yapılması o birimde çalışan kişilerin sayısından yetki ve becerilerine kadar insan kaynakları noktasında birimin yeniden planlanmasını gerektirecektir. İş analiz çalışmalarının temel amacı bu planlama işlemlerinin işletmenin stratejik olarak hedeflerine uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bu hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktır. Yapılan çalışmanın da temel amacı budur. Bununla birlikte bu çalışma ile

- İşletmedeki verimliliğin artırılarak belirlenen hedeflere ulaşılması,
- Unvan ve yetki kargaşasının çözülmesi,
- İşe yerleştirme işlemlerinde şeffaflık,
- Özellikle aile işletmesi olan firmaya çalışma ilişkilerinde kurumsal bir yapının yerleştirilmesi,
- Yeni örgüt yapısı ile görevler arasındaki ast üst ilişkisinin keskinleşmesi ve bu konudaki karışıklığın giderilmesi,
- Yapılan işlerde kişilerin sorumlulukları ve o pozisyonlar için kişilerde bulunması gereken özelliklerin tespit edilmesi,
- Hazırlanan iş tanımları ile unvanların görev sınırlarının netleşmesi neticesinde huzurlu bir iş ortamının oluşturulması,
- Oluşturulan organizasyon şeması ile işletmede çalışan sayısının unvan bazında aynı karede görülmesi
- Farklı işletmelerde yapılan aynı işler için Türk Meslekler Sözlüğünde yer alan meslek standartlarının belirlenerek uygulanacak olan ücret politikasına yardımcı olunması amaçlanmıştır.

Yukarıda sayılan amaçlara ulaşmak için işletmenin örgüt yapısında değişiklikler yapılmıştır. Bu sayede her bölümün yapması ve yapmaması gerekenler ile bölümde çalışanlar arasında hiyerarşik yapı oluşturulmuştur. Bölümde bulunanların iş yükleri göz önünde bulundurularak personel yapısı yeniden düzenlenmiş, işletmede bulunan unvanlar için standardizasyonlar oluşturulmuş ve üst, orta ve alt kademe yöneticiler için bu unvana atanacak kişilerde olması gereken özellikler belirtilmiştir. Özellikle aile işletmelerinde yönetim ve alt kademe çalışanlar arasında işletmede çalışılan süre ile aidiyet ve yetki noktasında çatışmasının yaşanıyor olması işletmede yer alan kişilerin görevlerinin ve pozisyonlarının netleştirilmesi ile çözülmeye çalışılmıştır. Özellikle yetki ve sorumluluğunun ne olduğunu bilen bir çalışan yapacağı işlerde bu sınırlarda hareket edecektir. Bunun neticesinde kendisinden beklenileni karşılayan çalışanın verimliliği de artış gösterecektir.

Uygulama Konya'da bir aile işletmesinde gerçekleştirilme noktasında önemlidir. Çünkü özellikle özel sektör ve kurumsal bir yapının oluşmadığı işletmelerde üst yöneticilere göre ki, genel anlamda bu yöneticiler aynı zamanda aileden biri ve işletmenin ortağıdır, işletme için

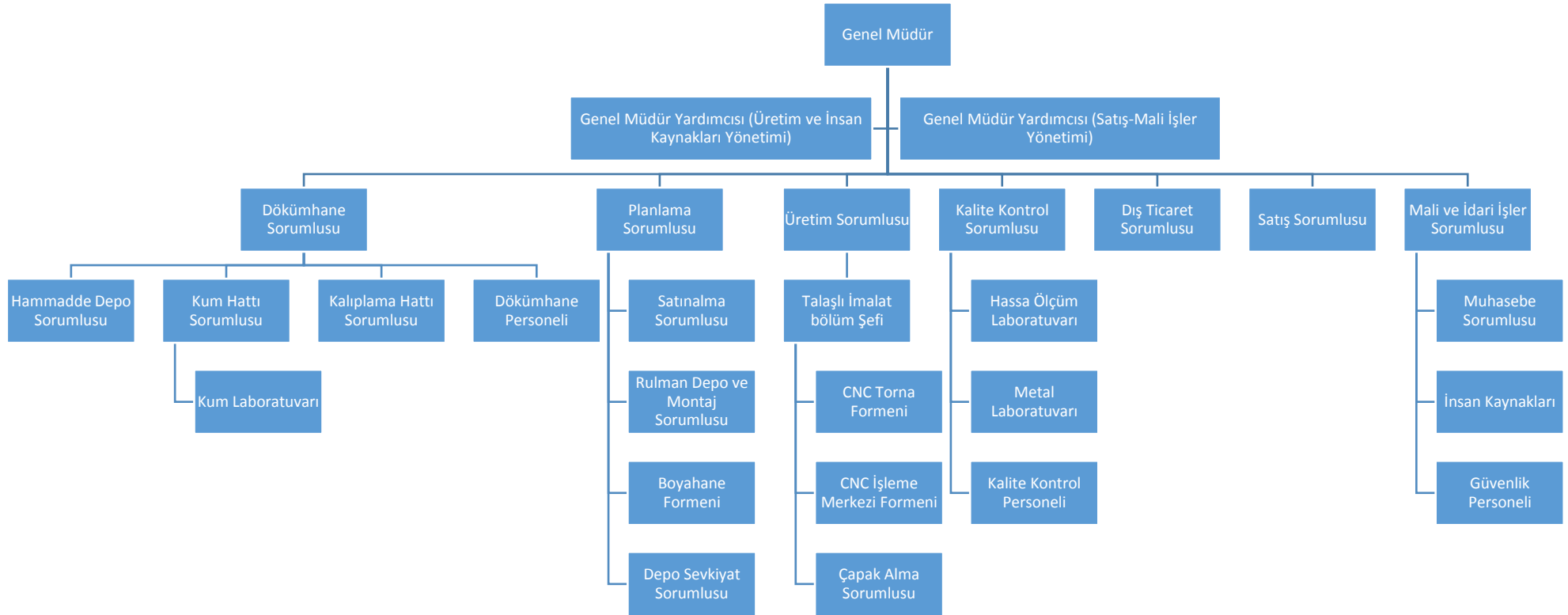


mahrem kabul edilen bilgilerin ve işleyiş ile ilgili sorulara cevap almak oldukça güçtür. Bununla birlikte yönetimdeki görev ve yetkilerin alt pozisyonlar ile paylaşılmaması işletmenin işleyişini güçleştirmektedir. Bu uygulama gerçekleştirilirken özellikle firmadaki yöneticilere ve iş analiz formunun uygulandığı çalışanlara durum detaylı bir şekilde izah edilmiştir. Çalışma, insan kaynaklarının yönetimi noktasında da önemlidir. Çalışma sonucunda oluşturulan iş tanımları ile insan kaynaklarının planlanması, eğitilmesi, ücret yönetimi gibi insan kaynaklarının fonksiyonlarının yerine getirilmesi kolaylaştırılmıştır.

### **3.3. Uygulamada Kullanılan Yöntem ve Uygulama Alanının Seçimi**

İş analizi bir pozisyon ile ilgili detaylı bilgi edinme ve bu pozisyonun görev yetki ve sorumlulukları ile pozisyonda çalışacak kişilerde bulunması gereken özelliklerin tespit edildiği sistematik ve belirli kuralları içeren bir süreçten oluşmaktadır. Literatürde iş analizinin uygulanması ile ilgili gözlem, anket fonksiyonel iş analizi gibi iş analizinden beklenen hedeflere uygun çeşitli yöntem ve teknikler bulunmaktadır. İş analizi uygulamalarında kullanılacak yöntemin doğru seçilmesi belirlenen hedeflere ulaşma noktasında oldukça önemlidir. Gerçekleştirilen iş analizi neticesinde hazırlanan iş tanımları yukarıda da belirtildiği üzere işletmenin stratejik olarak hedeflerine ulaşmasında önem arz etmektedir. Uygulamaya geçilmeden önce yapılan literatür çalışmasında iş analizi çalışmalarının özellikle sağlık sektöründe yer alan işletmelere ya da bu sektörde yer alan belirli meslek gruplarına ağırlıklı olarak uygulandığı görülmüştür. Daha kapsamlı olarak gerçekleştirilen çalışmalarda ise iş analizlerinin ulusal ya da uluslararası firmalarda özellikle reorganizasyon çalışmaları için yapıldığı görülmüştür.

Konya ilinde imalat sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada mülakat (yüz yüze görüşme yapılarak) ve gözlem yöntemi benimsenmiş daha sonra ortaya çıkan iş analiz formları insan kaynakları birimi şefi ile birlikte tekrar gözden geçirilerek eksiklikler tamamlanmıştır. Uygulama kapsamında işletmenin üst, orta ve alt kademe yönetici pozisyonunda bulunan kişilere iş analiz formları uygulanmış ve bunların sonucunda işletmenin aşağıda görülen mevcut örgüt yapısı yeniden şekillendirilmiştir.



**Şekil 4: İşletmenin Mevcut Organizasyon Şeması**

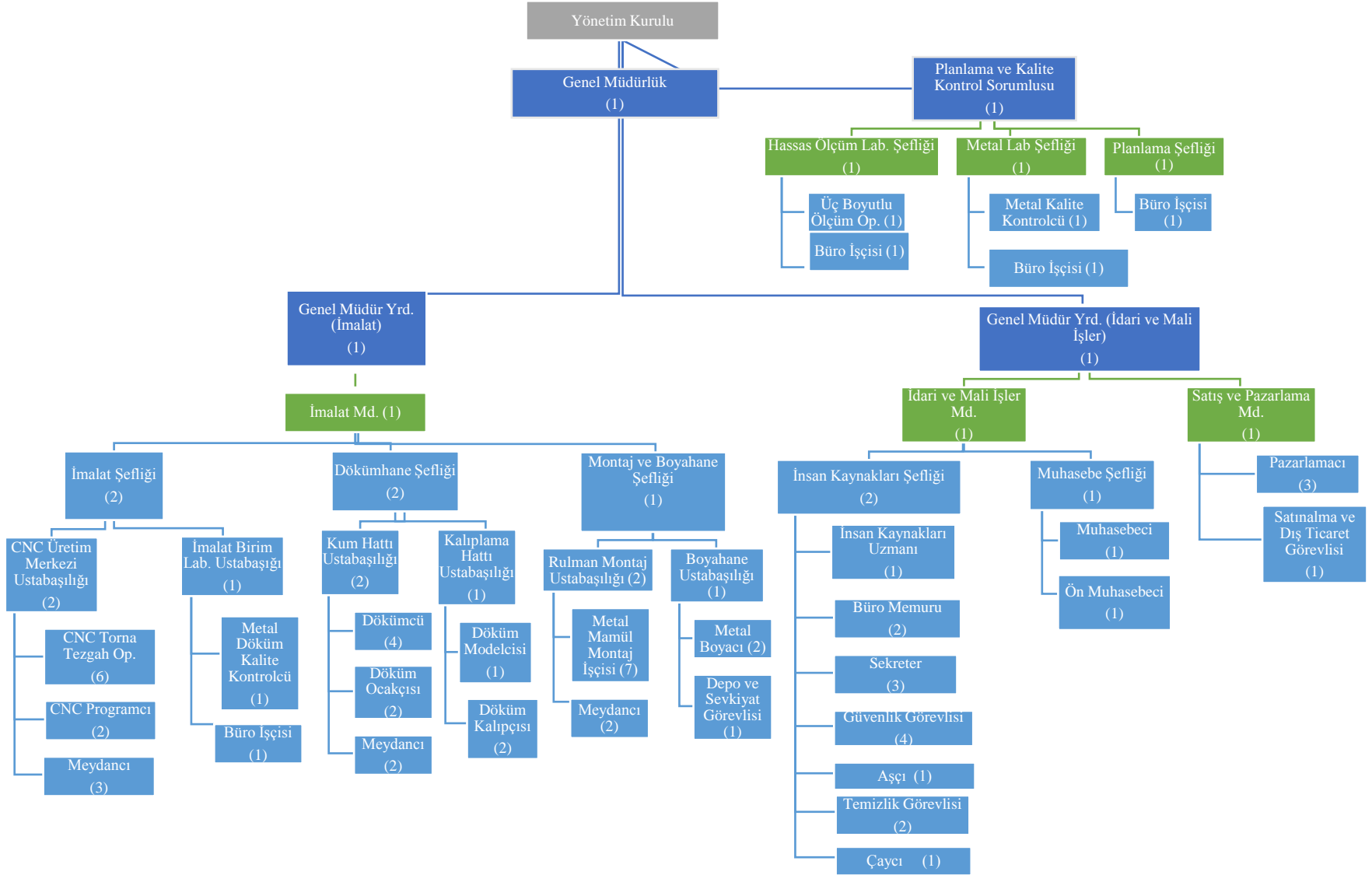
İşletmenin mevcut organizasyon yapısında daha önce belirtilen hedeflere ulaşılabilmesi ve profesyonel bir yönetim anlayış yapısı oluşturulması amacıyla değişikliklere gidilerek yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Yeni organizasyon yapısının oluşturulmasının nedenleri şunlardır;

- Mevcut yapıda unvanlar değil kişiler organizasyon yapısında gösterilmiştir. ( Genel müdürlük yerine genel müdür şeklinde belirtilmesi gibi.)
- İşletmede yönetim kurulunun varlığı hukuki zorunluluktan dolayı var olup fiili olarak bulunmamaktadır.
- Genel müdür yardımcılığı unvanlarında görev dağılımı yapılmamıştır ve mevcut unvanlar işletme içerisinde yer alan bütün bölümlerle aynı anda ilgilenmektedir. Bu durum işletmede yönetim sorunlarının doğmasına sebebiyet vermektedir. Şöyle ki bir birim yöneticisi genel müdür yardımcısından aldığı bir görevi yerine getirdiği için diğer genel müdür yardımcısı tarafından ihtar edilebilmektedir. Bu durum hem birim yöneticisi ve genel müdür yardımcısı arasında hem de iki genel müdür yardımcısının kendi içerisinde yönetim karmaşası ve güç çatışmasının olmasına neden olmaktadır.
- İmalat işleri ve satışı yapılan bir işletme organizasyon şemasında bulunması gerektiği şekilde genel müdür yardımcılıkları imalat ve idari olarak ayrılmamıştır. İmalat birimi için görevli görünen müdür yardımcılığı için insan kaynakları birimi de tanımlanmıştır. Bu ve buna benzer durumlar yönetim noktasında sorun oluşturmaktadır.
- Planlama ve kalite kontrol biriminin genel müdür yardımcılığına bağlı oluşu özellikle kalite kontrol biriminin etki alanını zayıflatmaktadır.
- Genel müdür yardımcılığının altında yer alan pozisyonlar için aslında tam olarak işletmedeki kimse tarafından net olarak tanımlanamayan ve gerçek anlamına uygun olarak kullanılmayan “sorumlu” unvanı oluşturulmuştur.
- Mevcut “sorumlu” unvanları arasında ast- üst ilişkisi kurulmuştur. Örneğin dökümhane sorumlusunun astı olarak kalıplama hattı sorumlusu görülmektedir.
- İdari birimlerin içerisinde olması gereken unvanlar imalat birimi içerisinde gösterilmiştir. İşletmede idari birimlerle koordinasyon içerisinde çalışan ancak sadece üretim birimine bağlı olarak satın alma birimi çalıştırılmaktadır.

- Vasıfsız olarak çalışılabilen ve işletme içerisinde ya da dışarıda birkaç günde öğrenilip yapılacak işlerde çalışan kişilerle yönetici olarak çalışan kişilerde aynı unvan kullanılmıştır. Çapak alma sorumlusu gibi.
- İşletme içerisinde bulunan temizlik görevlisi, aşçı gibi meslekler organizasyon şemasında gösterilmemiştir.
- İşletmede kaç kişinin hangi birimde kaç kişinin çalıştığı, toplamda işletmede kaç kişinin çalıştığı ile ilgili bilgiler organizasyon şemasında görülmemektedir.
- Bir unvana bağlı olarak tek bir unvan tanımlanmış diğer çalışanlar o pozisyonun altında gösterilmiştir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı işletmenin organizasyon yapısında düzenleme yapılma ihtiyacı görülmüştür. Mevcut yapı içerisinde ast-üst hiyerarşisinin olmaması neticesinde işletme çalışanları arasında fiiliyatta kısmen var olmasına rağmen yetki ve görev çatışması yaşanabilmektedir. Bu durum işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve çalışanların verimli bir şekilde çalışmasının önünde engel olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında işletme organizasyon yapısı yeniden düzenlenmiştir. Yeni yapıda yukarıda eksiklikleri ve sonuçları belirtilen mevcut organizasyon yapısının problemleri iş analizleri yapılarak oluşturulan yeni iş tanımları ile giderilmeye çalışılmıştır. Oluşturulan yeni yapıda üst, orta ve alt kademe yöneticilikler oluşturularak iş analizleri sadece bu pozisyonlar için yapılmış ve bu unvanlar için iş tanımları oluşturulmuştur. İşletme için yeniden kurgulanan organizasyon yapısı aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 5: İşletmenin Yeni Organizasyon Şeması

İşletme için kendi yapısına daha uygun olarak yeni organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Bu organizasyon yapısı oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir. Bu sayede mevcut yapıda ki problemler çözümlenmiş ve işletmenin hedeflerine ulaşma noktasında en önemli yapısı olan insan kaynakları yeniden planlanmıştır.

- Mevcut yapıda yer almayan ve aslında var olan yönetim kurulu organizasyon şemasında gösterilmiştir.
- Genel müdür yardımcılığı pozisyonları imalat ile idari ve mali işler olarak ayrılmış ve kendilerine bağlı birimler net olarak gösterilerek bir yetki ve görev karışıklığının ortaya çıkması önlenmiştir.
- Genel müdür yardımcılığı unvanına bağlı olarak birim müdürlükleri kurulmuş ve ilgili orta kademe yönetici pozisyonunda bulunan birim müdürlükleri için görev tanımları yapılmıştır. Bu sayede söz konusu birimdeki işler ilgili işlerin yürütülmesi ve takip edilmesi ayrıca bu işler ile ilgili görev ve yetkileri belli hesap sorulabilir bir unvan oluşturulmuştur.
- Planlama ve kalite kontrol birimi genel müdürlüğe doğrudan bağlanarak daha şeffaf ve kontrollü bir çalışma alanı oluşturulmuştur.
- Birim müdürlüklerinin altına her birim için şeflik pozisyonu oluşturulmuştur. Bu pozisyon ile özellikle imalat birimleri için alt ve orta kademe yöneticilikler arasında bu işlerin daha net olarak takip edilmesi amaçlanmıştır.
- Şeflerin astı olarak işlerin kapsamına göre ustabaşlıklar oluşturulmuştur. Bunun amacı ilgili birim çalışanı ile kendine daha yakın bir pozisyonun oluşturulması sayesinde işçilerin daha verimli ve kontrollü bir şekilde çalışması sağlanacaktır.
- İdari birimler için çalışanlar doğrudan şefe bağlanmıştır. Bu birimlerde ast-üst arasındaki ilişki imalat birimlerindeki yönetici-çalışan ilişkisine göre daha yumuşaktır. Bunda çalışanların eğitim seviyelerinin yakın olması etkilidir.
- Farklı birimlerde benzer işleri yapan kişiler için unvan birliği oluşturulmuştur. Bu sayede izlenecek ücret politikasında herkes tarafından kabul edilebilir bir ücret seviyesinin ortaya konması hedeflenmiştir.
- Organizasyon şemasında işletmede kaç kişinin çalıştığı her birim için ayrı ayrı unvan ve meslekler bazında gösterilmiştir. Bu sayede işletmenin personel yapısı ve sayısı ile ilgili anlamlı bir fotoğraf çekmek mümkün kılınmıştır. Bu durum gerek

birimler arası personel karşılaştırması gerekse iş yoğunluğu ve çalışan arasındaki oranlar konusunda özet bilgi verebilmektedir.

- İşletmenin dışarıdan hizmet almak suretiyle gerçekleştirdiği işleri takip edecek ve ilgili makamların bilgilendirecek alt pozisyonlar oluşturulmuştur.
- İşletme içerisinde bulunan bütün unvan ve pozisyonlar organizasyon şemasında gösterilmiş ve sekreter, aşçı, güvenlik görevlisi gibi pozisyonlar insan kaynakları şefliğine bağlanmıştır.
- Vasıfsız olarak çalışılan pozisyonlar içinde işin mahiyetine göre aynı unvanlar kullanılmıştır.

İşletme için organizasyon şeması oluşturulurken kişilerin gerçekte yapmış oldukları işlere karşılık özel durumlarda işletmeye has unvanlar oluşturulmuş daha genel durumlarda ise işlerin mahiyetine göre Türk Meslekler Sözlüğü'nde yer alan meslekler kullanılmıştır. Bu sayede alt kademe işe alımlarda söz konusu meslek için herkes tarafında kabul edilen meslek standartlarının işletme için kullanılarak bu sayede şeffaflık sağlanmıştır. Ayrıca belirlenecek olan ücret seviyeleri için aynı mesleği icra eden kişilerin aldıkları ücretle kıyaslama yapılarak daha adil bir çalışma ortamının oluşmasının sağlanması hedeflenmiştir.

### **3.4 İş Analiz Formunun Uygulanması ve İş Tanımlarının Oluşturulması**

İş analiz formunun uygulanmasına geçilmeden önce firma yöneticilerine çalışmanın kapsamı ve neden yapıldığı ve elde edilecek sonuçlarla ilgili detaylı bir bilgilendirme yapılmıştır. Bunun yapılmasındaki amaç firma yöneticilerine bu çalışmanın işletme içerisinde insan kaynağının daha etkin ve verimli kullanılmasının sağlanması bu sayede verimliliğin ve karlılığın artabileceği bilgisinin verilmesi ve desteklerinin alınmasıdır. İş analizi formunun uygulandığı çalışanlara ise bu çalışma neticesinde herhangi bir iş kaybı ya da maddi anlamda bir kayıp yaşamayacakları bilakis bu çalışma neticesinde yapacakları işlerin daha da net olacağı bilgisi verilmiştir. Bu sayede iş analiz formu düzgün bir şekilde uygulanmış ve sonuçlar farklı şekillerde kontrol edilerek güvenilirlikleri ölçülmüştür.

Uygulama kapsamında çalışanlara Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü (İŞKUR) tarafından hazırlanan ve ekte yer alan iş analiz formu uygulanmıştır. İŞKUR'un formunun

tercih edilmesindeki neden İŞKUR'un işgücü piyasasının merkezinde oluşu ve kendi bünyesinde bu çalışmaları sürekli daha iyiye ulaşma hedefiyle yenilemesidir.

İŞKUR tarafından hazırlanan iş analiz formu çalışma kapsamında kullanılmış iş tanım formu ise işletme yapısına uygun olarak yeniden hazırlanmıştır. Hazırlanan iş tanımları işletmede yetkili birimlerle birlikte kontrol edilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. İş tanım formlarının işletme vizyon, misyon ve stratejileri ile uyumluluğu bu hedefler için pozitif katkıda bulunup bulunmayacağı ve bunun için yapılacaklarla ilgili işletme üst yönetimi görüşmeler gerçekleştirilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Hazırlanmış olan iş tanımları aşağıda belirtilen amaçlara hizmet edecektir;

- Çalışanların görevleri kapsamında yapacakları işlerin belirlenmesi
- Doğru pozisyon için doğru kişinin seçilmesi
- İşgücü planlaması kapsamında ileriye dönük işgücü için doğru analiz yapılması
- İşletmedeki ast-üst; görev ve yetki kargaşasının keskin hatlarla belirlenmesi
- İş barışı ortamının sağlanması
- İnsan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi esnasında daha geçerli uygulamaların yapılması
- İşletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlanması

Uygulama kapsamında yeniden oluşturulan organizasyon yapısına uygun olarak hazırlanan iş tanım formları aşağıdadır.



<b>UNVAN</b>	<b>Genel Müdürlük</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletmenin yıllık üretim ve satış hedeflerini mevcut bütçe doğrultusunda belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için kaynakları etkin bir şekilde yönetmek. İşletmeyi mevcut piyasa koşulları altında pazarda hâkim bir pozisyona taşımak için gerekli çalışmaları karlılığı göz önünde bulundurarak yapmak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Yönetim kurulundan aldığı yetki ile işletmeyi yönetim kurulu adına işletmenin kuruluş ilkeleri çerçevesinde sevk ve idare etmek. İşletmenin hedefleri doğrultusunda üretim ve satış hacimleri belirlemek ve bütçeyi bu hedefler doğrultusunda yönetmek. Verimlilik ve karlılık çerçevesinde üretim ve satışlarla ilgili mevcut birim yöneticilerinden raporlar almak ve bu raporları analiz ederek yönetim kuruluna sunmak. İşletme ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etmek ve işletmenin günün şartları çerçevesinde teknolojik olarak gerekli yatırımları yapmasını sağlamak. İşletme ile ilgili haftalık, aylık ve belirli periyotlar halinde raporlar almak ve bu raporlar neticesinde birimlerle ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak. İşletmenin yatırım politikalarını belirlemek. Yönetim kurulundan alınan karar doğrultusunda işletmede çalışan sayısını belirlemek ve işgücünün planlanmasını sağlamak, şirket içi üst ve orta düzey yönetici atamalarında görüş bildirmek. Genel müdürlüğe bağlı birimler arasında sevk ve koordinasyonu sağlamak. Piyasa koşulları çerçevesinde rakipleri takip etmek ve işletmenin pazar payını artırıcı çalışmalar yapmak. ARGE çalışmalarını takip etmek ve bununla ilgili raporları analiz ederek yapılması gerekenleri planlamak. Çalışanların işletmenin misyon ve vizyonu çerçevesinde düzenli olarak eğitim almasını sağlamak. İşletmeyi yasal olarak üçüncü kişilere karşı temsil etmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Üniversitelerin makine mühendisliği, endüstri mühendisliği, işletme, iktisat bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	Üst kademe yönetici olarak en az 15 yıl çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Üst kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	İşletmeyi sevk ve idare edecek yeteneğe sahip olmak. İleri görüşlü ve alanında uzman olmak. İngilizce bilmek.

<b>UNVAN</b>	<b>Planlama ve Kalite Kontrol Sorumluluğu</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletmenin imalatını gerçekleştirdiği ürünlerin siparişler doğrultusunda planlamasını yapmak. İmalatı gerçekleştirilen ürünlerin kalitelerinin istenilen nitelik ve uluslararası standartlarda olup olmadığının belirlenmesini sağlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Yönetim kurulu tarafından kendisine verilen yetki çerçevesinde genel müdür adına planlama ve kalite kontrol birimlerini yönetmek. İşletmenin haftalık, aylık, yıllık siparişler çerçevesinde üretim planının fizibilitesini hazırlamak ve bunu periyodik olarak amirlerine sunmak. Ürünlerin kalite kontrol işlemlerinin standartlar çerçevesinde gerçekleşmesini sağlamak gerektiği takdirde bununla ilgili yeni teknolojileri takip etmek ve yeni cihazların tedarikini sağlamak, ayrıca kalite kontrol işlemlerinin en kısa zamanda gerçekleşmesini sağlamak. Gelen siparişlerin uygunluğunu kontrol etmek ve bununla ilgili zaman planlamasını yapmak. İade edilen ürünlerin iade nedenlerini belirlemek ve önlem alınmasını sağlamak. Üretim rakamları ile ilgili rapor hazırlamak ve belirli periyotlarla sunmak. İş sağlı ve güvenliği ile ilgili önlemlerin alınmasını sağlamak. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personel ile ilgili insan kaynakları birimine görüş bildirmek. Satış pazarlama birimi başta olmak üzere diğer birimlerle koordinasyonu sağlamak. Birim personelinin daha verimli çalışabilmesi için işgücü planlaması yapmak, görev dağılımı yapmak, personelin etkin çalışmasını sağlamak ve gerekli eğitimleri aldirmek. Gerektiği takdirde müşterilerle doğrudan görüşmek ve onlara ürünler hakkında teknik ve detaylı bilgi vermek. Astları için iş emri hazırlamak ve bu süreci yönetmek. Amirleri tarafından verilen görevleri eksiksiz bir biçimde ve zamanında yerine getirmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Üniversitelerin endüstri veya makine mühendisliği bölümlerinin birinden mezunu olmak
<b>DENEYİM</b>	10 yıl imalat sektöründe orta kademe yönetici olarak çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Orta kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Microsoft office programlarını ileri düzeyde kullanabilmek. Konusunda uzman olmak. Rapor hazırlamak ve analiz yapabilmek.

	<b>Planlama Şefliği</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İmalatı gerçekleştirilecek ürünlerin siparişler doğrultusunda planlamasını yapmak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Planlama ve kalite kontrol sorumlusu adına planlama biriminin sevk ve idaresini gerçekleştirmek. Ürünlerle ilgili maliyet analizleri yapmak bu analizleri raporlaştırmak. Üretimi yapılan ürünlerin müşteri istek ve uluslararası standartlarda olup olmadığı kontrol etmek. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personelle ilgili planlama ve kalite kontrol sorumlusuna bilgi vermek. Satış birimiyle sürekli koordinasyon halinde olarak siparişler doğrultusunda üretim planlamasını ayarlamak. Birimde çalışan personelin performanslarını takip etmek. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yapmak. Personelin izinlerini planlamak.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek yüksekokulların bilgisayar teknolojisi, bilgisayar operatörlüğü bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	5 yıl otomotiv yedek parça imalat bölümünde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	<p>Özel yazılım firmaları tarafından hazırlanan üretim planlama programlarının eğitimini almış olmak.</p> <p>Microsoft office programlarını ileri düzeyde kullanabilmek.</p> <p>Alt düzey yönetici eğitimi almış olmak.</p>
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Konusunda uzman olmak. Sevk ve idare becerisine sahip olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>Hassas Ölçüm Laboratuvarı Şefliği</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İmalatı yapılacak ürünlerin üç boyutlu teknik çizimlerinin yapılmasını sağlamak. İmalatı yapılan ürünlerin hassas ölçümlerini yaptırmak ve kontrolünü sağlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>İmalatı yapılacak ürünlerin istenilen niceliklerde ve uluslararası kabul edilen standartlarda teknik resimlerinin çizilmesini sağlamak. Ürünlerin hassas ölçümlerini gerçekleştirmek ve bununla ilgili form hazırlayıp amirlerine iletmek. Hassas ölçüm cihazlarının bakımlarını yaptırmak. Personelin işe gelip gelmediğini kontrol etmek. Laboratuvarında personelin belirli bir nizam ve intizam içinde çalışmasını sağlamak. Personelin günlük yapması gereken işlerini organize etmek. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yapmak.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek yüksekokullarının makine, resim ve konstrüksiyon, mekatronik, otomotiv veya laboratuvar teknolojisi bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	5 yıl kalite kontrol bölümünde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	<p>Solidworks ve autocad gibi teknik çizim programlarının eğitimini almış olmak.</p> <p>Microsoft Office programlarını temel düzeyde kullanabilmek.</p> <p>Alt düzey yönetici eğitimi almış olmak.</p>
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Üç boyutlu düşünsel kabiliyete sahip olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>Metal Laboratuvarı Şefliği</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İmalatı yapılan ürünlerin metal kalitelerinin ve sertlik derecelerinin gerekli standartlarda olup olmadığını belirlemek ve bununla ilgili ortaya çıkan sonuçları analiz edip gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
İmalatı gerçekleştirilen ürünlerin kalite standartlarında olup olmadığını test ettirmek. Metal laboratuvarında yer alan cihazların bakım ve onarımlarını yaptırmak. Ölçüm sonucunda ortaya çıkan değerleri ve yorumlamak bununla ilgili rapor yazmak ve amirleriyle paylaşmak. İadeden gelen ürünleri yeniden analiz etmek ve iade nedenleriyle sonuçları karşılaştırmak ve amirlerine aktarmak. Personelin işe gelip gelmediğini kontrol etmek. Laboratuvar içerisinde belirli bir düzende çalışmayı sağlamak. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek yüksekokullarının makine, mekatronik, otomotiv veya laboratuvar teknolojisi bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	5 yıl kalite kontrol bölümünde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Solidworks ve autocad gibi teknik çizim programlarının eğitimini almış olmak. Microsoft office programlarını temel düzeyde kullanabilmek. Alt düzey yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Sonuç okuyabilme ve yorumlama kabiliyetine sahip olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>Genel Müdür Yardımcılığı (İmalat)</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletmenin mevcut bütçe yapısı içerisinde ve hedefler doğrultusunda imalat programlarını hazırlamak ve imalat yapılmasını sağlamak. Kendine bağlı birimlerin kendi arasında ve diğer birimler ile koordinasyonunu sağlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Yönetim kurulu tarafından kendisine verilen yetki çerçevesinde genel müdür adına imalat biriminin sevk ve idaresini gerçekleştirmek. Haftalık ve aylık olarak imalat rakamlarını almak ve bununla ilgili rapor hazırlamak ve önceki dönem ve hedeflerle birlikte bu rakamları analiz ederek genel müdüre sunmak. İmalat sürecine hammadde girişinden ürün imal edilene kadar hâkim olmak ve bu süreçte ortaya çıkması muhtemel sorunlara karşı önlem almak. Birim personelinin daha verimli çalışabilmesi için işgücü planlaması yapmak, görev dağılımı yapmak, personelin etkin çalışmasını sağlamak ve gerekli eğitimleri aldirmek. Satış birimi ile koordinasyon halinde olarak satış hedefleri doğrultusunda üretimin gerçekleşmesini sağlamak ve optimum stok kapasitesini belirlemek. İşletmenin gireceği ihalelerdeki ihale metninin teknik kısmını hazırlamak bununla ilgili maliyet planlamaları yapmak. Gerekli takdirde üst düzey müşteriler ile görüşmek ürünler hakkında teknik bilgiler sunmak. Üretimde verimliliği artırıcı ARGE çalışmalarını organize etmek. İşletmenin üretim süreci içerisindeki girdilerin minimum maliyetle girdisini gerçekleştirmek. Genel müdür tarafından verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Üniversitelerin endüstri veya makine mühendisliği bölümlerinin birinden mezunu olmak.
<b>DENEYİM</b>	10 yıl imalat müdürü olarak çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Üst kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	<p>Microsoft office programlarını ileri düzeyde kullanabilmek. Konusunda uzman olmak.</p> <p>Rapor hazırlamak ve analiz yapabilmek.</p> <p>İngilizce bilmek.</p>

<b>UNVAN</b>	<b>İmalat Müdürlüğü</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletme hedefleri doğrultusunda imalatı yapılacak ürünlerin döküm sürecinden itibaren torna tezgâhlarında işlenerek istenilen standartlar çerçevesinde imalat süreçlerini yönetmek. Üretimde verimliliği artırıcı çalışmalar yapmak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Yönetim kurulu tarafından kendisine verilen yetki çerçevesinde genel müdür yardımcısı (imalat) adına imalat sürecini yönetmek. Siparişlerin istenilen zamanda ve niteliklerde imal edilmesini sağlamak. İmalatta ortaya çıkan yeni gelişimleri takip etmek ve bununla ilgili hazırladığı raporları yönetime sunmak. İmalat birimi ile diğer birimler arasında koordinasyonu sağlamak. Üretim sürecinde kullanılacak her türlü malzemenin tedarikini sağlamak. Üretimde yer alan cihaz ve hatların periyodik bakım ve onarımlarının yapılıp yapılmadığını kontrol ettirmek. Birimi ile ilgili ortaya çıkan iadeleri nedenlerini araştırmak ve önlem almak. Gerektiği takdirde müşterilerle doğrudan görüşmek. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemlerin alınmasını sağlamak. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personel ile ilgili insan kaynakları birimine görüş bildirmek. Astları için iş emri hazırlamak ve bu süreci yönetmek. Amirleri tarafından verilen görevleri eksiksiz bir biçimde ve zamanında yerine getirmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Üniversitelerin makine ya da metalürji ve malzeme mühendisliği bölümlerinin birinden mezunu olmak
<b>DENEYİM</b>	10 yıl otomotiv yedek parça imalatı alanında deneyim sahibi olmak. 5 yıl bu alanda şef olarak çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Orta kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Özel yazılım firmaları tarafından hazırlanan imalat takip programlarının eğitimini almış olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>Montaj ve Boyahane Şefliği</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İmalatı yapılan ürünlerin düzgün bir şekilde montajlanmasını ve boyanmasını sağlamak. Teslimat için hazır olan ürünleri depolatmak ve sevke hazır hale getirmek.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>İmalat müdürü adına montaj ve boyahane atölyelerinin sevk ve idaresini gerçekleştirmek. İmalatı gerçekleşen ürünlerin montajlanmasını ve yüzey kontrolleri yapılarak boyanmasını sağlamak. Montaj esnasında ihtiyaç duyulan dış alımı yapılan ürünlerin sayısını, alım zamanını ve tedarikini sağlamak. Montajı yapılan ürünlerin düzgün bir şekilde depolanmasını ve sevke hazır hale gelmesini sağlamak. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personelle ilgili planlama ve kalite kontrol müdürüne bilgi vermek. Birimde çalışan personelin performanslarını takip etmek. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yapmak. Personelin izinlerini planlamak.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek yüksekokullarının otomotiv veya makine bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	5 yıl metal mamullerin montajı alanında çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt düzey yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Sevk ve idare becerisine sahip olmak.



<b>UNVAN</b>	<b>Rulman Montaj Ustabaşılığı</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İmalatı yapılan ürünlerin rulman ve keçe montajının yapılmasını sağlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>İmalat biriminden gelen ürünlerin ön kontrollerini yapmak ve akabinde rulman keçe ve diğer aksesuarlarının montajını yaptırarak sevke hazır hale getirmek. Montajı yanlış yapılan ürünlere müdahale ederek yeniden montajlanmasını sağlamak. Montaj için ihtiyaç duyulan malzemelerin sayını takip ederek çalışmayı aksatmayacak şekilde şef tarafından tedarikini gerçekleştirmek. Personelin işe gelip gelmediğini kontrol etmek. Atölyede belirli bir düzende çalışmasını sağlamak. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	En az ortaokul mezunu olmak.
<b>DENEYİM</b>	3 yıl montaj bölümünde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt düzey yönetici eğitimi almış olmak
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	El göz koordinasyonuna sahip olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>Boyahane ve Sevk Ustabaşılığı</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	Montajı gerçekleştirilen ürünlerin yüzey kontrollerinin yapılarak istenilen nitelikte boyanmasını sağlamak. Ürünlerin depolanmasını sağlamak ve sevke hazır hale getirmek.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
Montajdan gelen ürünleri şeften alınan iş emri doğrultusunda uygun sıra ile yüzey kontrollerini yapmak ve boyanmalarını sağlamak. Boyahane ihtiyacı duyulan ürünleri bitmeden önce tedarikini sağlamak. Ürünler depolanmadan önce kayıt altına almak. Personelin işe gelip gelmediğini kontrol etmek. Atölyede belirli bir düzende çalışmasını sağlamak. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	En az ortaokul mezunu olmak
<b>DENEYİM</b>	3 yıl boya atölyesinde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt düzey yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	El göz koordinasyonuna sahip olmak. Bilgisayarda kayıt tutabilmek.

<b>UNVAN</b>	<b>Dökümhane Şefliği</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İmalat öncesi hammaddenin döküm işlemlerinin yapılarak kumlama ve kalıplama hatlarında gerekli işlemlere tabi tutulması sonucunda işlemeye hazır hale gelmesini sağlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>İmalat müdürü adına dökümhanenin sevk ve idaresini sağlamak. İmalat müdüründe aldığı iş emri doğrultusunda imalat için döküm işlemlerinin gerçekleşmesini sağlamak. Ürünler özel model kalıplarının hazırlanmasını sağlamak ve ürünleri işlemeden önce kalıplara dökerek işlemeye hazır hale getirmek. Döküm sürecinde ortaya çıkan ya da çıkması muhtemel sorunlarda ilgili önlem almak. Dökümhanede iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyulması noktasında azami dikkat göstermek ve personeli sürekli uyarmak. Dökümhanedeki kum ve kalıplama hatları için gerekli olan hammadde ve malzemelerin tedarikini sağlamak. Kum ve kalıplama hatlarında yer alan cihazların periyodik bakım ve onarımlarının yapılıp yapılmadığını kontrol etmek. CNC işleme merkezi ile koordineli bir biçimde çalışmak ve ürünlerle ilgili geri dönüş almak. Birimde çalışan personelin performanslarını takip etmek. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personelle ilgili imalat müdürüne bilgi vermek Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yapmak. Personelin izinlerini planlamak.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek yüksekokullarının metalürji teknolojisi bölümünden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	5 yıl dökümhanede kum ve kalıp hazırlama deneyimine sahip olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	<p>Kum kalıplama makinelerinin çalışma prensipleri hakkında bilgi sahibi olmak.</p> <p>Sevk ve idare becerisine sahip olmak.</p>

<b>UNVAN</b>	<b>Kum Hattı Ustabaşılığı</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	Döküm için kullanılacak olan kumun istenilen niteliklerde hazır bulunmasını sağlamak ve döküm işlemini gerçekleştirmek.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Kalıp kumundaki katkı miktarını belirlemek. Kum hazırlamada kullanılan makine ve teçhizatın gerekli bakımlarını yaptırmak. Döküm ocaklarının kontrolünü yaptırmak. Kalıp kumunun sertlik düzeyini belirlemek. Toz emici ve konveyör bandın düzgün çalışmasını sağlamak. Dinlenme silolarının kontrolünü yapmak. Kalıp kumunun sıkışa bilirlliğini ölçmek. Laboratuvar sonuçlarını okuyabilmek ve ona göre döküme müdahale edebilmek. Personelin işe gelip gelmediğini kontrol etmek. Atölyede belirli bir düzende çalışmasını sağlamak. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	En az ortaokul mezunu olmak.
<b>DENEYİM</b>	3 yıl döküm kumu hazırlama alanında çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Fiziksel olarak dayanıklı olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>Kalıplama Hattı Ustabaşılığı</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	Otomatik kalıplama makineleri ile imalatta kullanılacak mamullerin modeller ve maçalar aracılığıyla kalıplarının hazırlanmasını sağlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
Otomatik kalıplama makinesini uygun model ile birlikte çalışmasını sağlamak. Kalıp hazırlama ve iyileştirme süreçlerinin takibini yapmak. Kalıplama makinelerinin periyodik bakımlarını yaptırmak. Üretilen kalıpların uygunluğunu kontrol etmek. Preslerin düzgün çalışmasını sağlamak. Personelin işe gelip gelmediğini kontrol etmek. Atölyede belirli bir düzende çalışmasını sağlamak. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	En az ortaokul mezunu olmak.
<b>DENEYİM</b>	3 yıl döküm kalıp makinelerinde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Fiziksel olarak dayanıklı olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>İmalat Şefliği</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	Dökümhaneden gelen ürünlerin CNC ve Universal torna tezgâhlarında siparişe uygun bir şekilde işlenmesini sağlamak. Akabinde söz konusu parçaların laboratuvar kontrollerini yaptırmak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>İmalat müdürü adına imalat atölyesinin sevk ve idaresini gerçekleştirmek. Ürünlerin istenilen nitelikte tezgâhlarda işlendiğinin kontrolünü yapmak. CNC tezgâhlarda uygun programların yazılmasını sağlamak. Torna tezgâhların periyodik bakımlarının yapılıp yapılmadığının kontrolünü yapmak. Birimde çalışan operatörlerin gerekli eğitimleri almasını sağlamak. CNC tezgâhların yenilenmesi ve teknoloji durumunu takip ederek bununla ilgili görüş bildirmek. İmalatta ARGE çalışmalarını kolaylaştırmak ve yeni üretilecek parçalar için gerekli üretim planlamasını yapmak. İmalat müdüründen aldığı iş emri doğrultusunda atölye içerisinde çalışma planı yapmak. Laboratuvar sonuçlarını okuyup analiz edebilmek ve sorunlara çözüm üretebilmek. CNC' lere yazılan programları kontrol etmek. Birimde çalışan personelin performanslarını takip etmek. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personelle ilgili imalat müdürüne bilgi vermek Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yapmak. Personelin izinlerini planlamak.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek yüksekokullarının metalurji, makine veya bilgisayar operatörlüğü bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	5 yıl CNC torna tezgâhlar ile üretim alanında çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	CNC torna tezgâhlar hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>CNC Üretim Merkezi Ustabaşlığı</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	Ürünlerin CNC ve universal torna tezgâhlarında istenilen nitelikte işlenerek montaj için hazır hale gelmesini sağlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
CNC torna tezgâhlarına doğru program yazılmasını sağlamak. Torna tezgâhlarının periyodik bakım ve onarımlarını yaptırmak. Ürünlerin üç boyutlu resimlerini okuyabilmek. Bilgisayarda üç boyutlu yüzey modelleme yapabilmek. Birim şefinden aldığı iş emirlerini personele uygun bir şekilde dağıtarak gerçekleşmesini sağlamak. Personelin işe gelip gelmediğini kontrol etmek. Atölyede belirli bir düzende çalışmasını sağlamak. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek liselerinin makine teknolojisi alanından mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	3 yıl CNC ile imalat bölümünde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	CNC torna tezgâhların çalışma prensipleri hakkında eğitim almış olmak. Alt kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Görsel zekâyâ sahip olmak. Üç boyutlu düşünebilme becerisine sahip olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>İmalat Birim Laboratuvarı Ustabaşılığı</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	Dökümhaneden gelen ürünlerin CNC tezgâhlarda işlenmeden önce dış yüzey analizlerini yapmak ve sonuçları birim şefi ile paylaşmak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
İmalat biriminde yer alan laboratuvarında döküm sonrası parçaların kontrolünü yapmak. Analiz sonucunda ortaya çıkan sonuçlarla ilgili birim şefine rapor sunmak ve şayet sorun varsa oluşan sorunla ilgili olarak dökümhane ile görüşmek. Personelin işe gelip gelmediğini kontrol etmek. Atölyede belirli bir düzende çalışmasını sağlamak. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek liselerinin metalurji teknolojisi alanından mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	3 yıl metal laboratuvarında çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Rapor okuyabilmek ve analiz edebilmek.



<b>UNVAN</b>	<b>Genel Müdür Yardımcılığı (İdari ve Mali İşler)</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için satış pazarlama faaliyetlerini, mali yapısını yönetmek. Mali yapı bakımında işletmede yer alan birimleri kontrol etmek ve bununla ilgili raporlar hazırlamak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Yönetim kurulu tarafından kendisine verilen yetki çerçevesinde genel müdür adına işletmenin idari ve mali işlerini sevk ve idare etmek. İşletmenin kontrollü bir şekilde büyümesi için piyasa koşulları ve mevcut üretim kapasitesi altında satış hedefleri belirlemek. İşletmenin karlılığını göz önünde bulundurarak finansal yapısını kontrol etmek ve bununla ilgili raporları kendine bağlı birimlerden alarak analiz etmek ve genel müdüre sunmak. İşletmenin yeni pazarlara açılmasını sağlamak için piyasa araştırmaları yaptırmak. Satılan ürünler ile ilgili geri dönüşleri almak ve nedenlerini öğrenerek bu nedenlerin tekrarını önlemek. Muhasebe kayıtlarını düzenli olarak kontrol etmek. İdari ve mali işler müdürü tarafında hazırlanan mali tabloları incelemek, analiz ederek genel müdüre sunmak. İşletmenin personel sayısının ihtiyaçlar ve mali durum çerçevesinde belirlenmesiyle ilgili çalışmalar yapmak ve bununla ilgili genel müdüre görüş bildirmek. Değişen piyasa koşulları çerçevesinde işletmenin kurumsal kimliğinde yapılacak değişiklikler ile ilgili çalışmalar yapmak ve bunu genel müdüre sunmak. İşletmenin pazarlama ve reklam stratejisini belirlemek. Genel müdür tarafından verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Üniversitelerin dört yıllık işletme, iktisat veya uluslararası ticaret bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	İşletmelerin idari ve mali işler birimlerinde 10 yıl üst kademe yönetici olarak çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Üst kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Uluslararası satış becerisine sahip olmak. Mali ve finansal tabloları analiz edebilmek. İngilizce bilmek.

<b>UNVAN</b>	<b>Satış ve Pazarlama Müdürlüğü</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletmenin hedefleri doğrultusunda pazar ve rakiplerin durumunu göz önünde bulundurarak satış ve pazarlama planı hazırlamak. İleriye dönük olarak satış hedefleri belirlemek ve bunların gerçekleşme durumları üzerine rapor hazırlayıp yönetime sunmak.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Yönetim kurulu tarafından kendisine verilen yetki çerçevesinde genel müdür yardımcısı (İdari ve Mali İşler ) adına satış ve pazarlama faaliyetlerini yönetmek. Satış hedeflerine ulaşmak için gerekli çalışmaları yapmak ve bunu raporlaştırmak. Ürünleri tanıtmak ve müşteri portföyünü geliştirmek amacıyla ulusal ve uluslararası fuarlara katılım sağlanması ve satış yapılması amacıyla gerekli planları yapmak maliyetleri belirleyerek genel müdür yardımcısına sunmak. Yüksek portföye sahip müşteriler ile düzenli olarak bir araya gelerek yeni ürün grupları ile ilgili bilgiler sunmak. Satış için gerekli olan reklam ve tanıtımları organize etmek. Birim çalışanlarının performanslarını takip etmek ve işletme hedefleri çerçevesinde çalışan bazlı satış hedefi belirleme. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemlerin alınmasını sağlamak. Yeni pazarlama stratejilerini işletme için uygun hale getirmek. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personel ile ilgili insan kaynakları birimine görüş bildirmek. Planlama birimi başta olmak üzere diğer birimlerle koordinasyonu sağlamak. Birim personelinin daha verimli çalışabilmesi için işgücü planlaması yapmak, görev dağılımı yapmak, personelin etkin çalışmasını sağlamak ve gerekli eğitimleri aldirmek. Astları için iş emri hazırlamak ve bu süreci yönetmek. Amirleri tarafından verilen görevleri eksiksiz bir biçimde ve zamanında yerine getirmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Üniversitelerin dört yıllık işletme, iktisat veya uluslararası ticaret bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	10 yıl otomotiv yedek parça satış alanında yönetici olarak çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Orta kademe yönetici eğitimi almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Microsoft Office programlarını ileri düzeyde kullanabilmek. Konusunda uzman olmak. Rapor hazırlamak ve analiz yapabilmek. Uluslararası satış yapabilmek. İngilizce bilmek.

<b>UNVAN</b>	<b>İdari ve Mali İşler Müdürlüğü</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletmenin finansal işlemlerini işletme politikası ve bütçesine uygun olarak yönetmek. Mali olarak mevzuatta yer alan iş ve işlemlerin yapılmasını sağlamak. Hazırlanan işgücü planlarını gerektiği takdirde yeniden düzenlemek.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ:</b>	
<p>Yönetim kurulu tarafından kendisine verilen yetki çerçevesinde genel müdür yardımcısı (İdari ve Mali İşler ) adına işletmenin finansal ve idari işlemlerini sevk ve idare etmek. Tüm birimlerle koordinasyonu sağlamak. Finansal analiz ve tablolar hazırlayarak belirli periyotlarda bunu yönetim kuruluna sunmak. Muhasebe defterlerini kontrol etmek ve eksikliklerin giderilmesini sağlamak. İşletmenin nakit akışını yönetmek. Personel ile ilgili performans raporları izin ve özlük dosyaları hazırlatarak bunları değerlendirmek. Satınalma işlemlerini takip etmek ve yönetmek. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tedbirlerin alınmasını sağlamak. Outsearching hizmetler ile ilgili piyasa araştırması yapmak ve sonuçları ilgili birimlerle paylaşmak. Yıllık ve hedeflenen bütçe planları yapmak ve bunu yönetimle paylaşmak. İşletmenin finansal bilgilerinin korunmasını sağlamak. İş planları hazırlatmak. Bütçe çerçevesinde yapılan harcamaları kontrol etmek. Astları için iş emri hazırlamak ve bu süreci yönetmek. Amirleri tarafından verilen görevleri eksiksiz bir biçimde ve zamanında yerine getirmek.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Üniversitelerin dört yıllık işletme, ekonomi veya muhasebe ve denetim bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	10 yılı muhasebe ve insan kaynakları biriminde orta kademe yönetici olarak çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Orta kademe yönetici eğitimi almış olmak. Finansal tabloların yorumlanması hakkında eğitim almış olmak.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Microsoft Office programlarını ileri düzeyde kullanabilmek. ETA, netsis veya akinsoft gibi muhasebe programları hakkında bilgi sahibi olmak. Sevk ve idare konusunda uzman olmak.

<b>UNVAN</b>	<b>Muhasebe Şefliği</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletmedeki her türlü muhasebe defterinin tutulmasını sağlamak. Yasal mevzuatta yer alan ödeme ve bildirme işlemlerini zamanında gerçekleştirmek.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ.</b>	
İdari ve Mali İşler Müdür adına işletmenin muhasebe kayıtlarını tutmak. Her türlü satış ve Satınalma işlemlerine dair faturalandırmaları yapmak. Dönem sonu banka kayıtlarını kontrol etmek. Kıymetli evrakların ödemesini ve tahsilatını gerçekleştirmek. Yıllık stok sayım ve devir işlemlerini takip etmek. Birim personelinin gerekli eğitimleri almasını sağlamak. Birimde çalışan personelin performanslarını takip etmek. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personelle ilgili idari ve mali işler müdürüne bilgi vermek Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yapmak. Personelin izinlerini planlamak.	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek yüksekokullarının işletme veya muhasebe ve vergi uygulamaları bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	5 yıl muhasebe biriminde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt kademe yönetici eğitimi.
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Eta, netsis veya akınsoft gibi muhasebe programlarını kullanabilmek.

<b>UNVAN</b>	<b>İnsan Kaynakları Şefliği</b>
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	İşletmenin sahip olduğu insan kaynakları potansiyelini işletme hedeflerine uygun ve etkin bir biçimde yönetmek.
<b>GÖREV VE YETKİLERİ.</b>	
<p>İdari ve Mali İşler Müdür adına işletmenin işgücünü yönetmek. Yeni personel alımı ile ilgili ilandan işe alım gerçekleşene kadar ki süreci yönetmek. İşten ayrılacak personel ile alakalı kıdem ve ihbar tazminatını hesaplamak. Tüm personelin özlük dosyalarını tutmak. İşletmede yer alan unvanlar için ücret politikaları belirlemek ve bunu amirleriyle paylaşmak. Devlet tarafından işletmelere sağlanan istihdam teşviklerini takip etmek ve yararlanmak. Birim personelinin gerekli eğitimleri almasını sağlamak. Birimde çalışan personelin performanslarını takip etmek. Birimde çalışan ve yeni istihdam edilecek personelle ilgili idari ve mali işler müdürüne bilgi vermek. Amirleri tarafından kendisine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yapmak. Personelin izinlerini planlamak.</p>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	Meslek yüksekokullarının işletme veya insan kaynakları yönetimi bölümlerinin birinden mezun olmak.
<b>DENEYİM</b>	5 yıl insan kaynakları biriminde çalışmış olmak.
<b>EĞİTİM</b>	Alt kademe yönetici eğitimi
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	Kişilik testlerinin uygulanması hakkında bilgi sahibi olmak. 4857 sayılı İş Kanununa hâkim olmak.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi işletmeler için önemi her geçen gün artan bir kavramdır. Bunun temel nedenlerinden biri işletmelerin varlığını sürdürülebilmelerinin yegâne nedeni küreselleşme ile birlikte artan teknoloji kullanımı ve bunun gölgesinde kalan yetkin işgücünün yönetiminin önemidir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi birçok fonksiyonu bünyesinde barındırmakta olup bu sayede işletmenin her noktasına dokunabilmektedir. Ücret yönetimi fonksiyonu ile çalışanların maddi anlamda refah düzeyleri belirlenirken işgücü planlaması ile işletmenin ileriki dönemlerde var olması için kaç kişilik bir işgücünün varlığının gerektiği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bilginin çok hızlı üretilip bir o kadar hızlı tüketildiği günümüz iş dünyasında teknoloji ve bu teknolojiye yön veren insan arasındaki rekabet her geçen gün artmaktadır. Bu rekabeti kendi misyon, vizyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda yönetebilmeyi başaran işletmeler ayakta kalmayı ve buldukları sektörlerde söz sahibi olmayı başaracaklardır.

Çalışma kapsamında imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmede kısmi bir reorganizasyon çalışması yapılmıştır. İşletmenin organizasyon yapısındaki temel sorunlar özetle şunlardır;

- Unvanlar değil kişiler organizasyonda gösterilmiştir.
- Üst pozisyonda yer alan unvanlar başta olmak üzere genel olarak unvanlarla ilgili net bir görev dağılımı yoktur.
- Orta ve alt kademe yönetici pozisyonları organizasyon şemasında yer almamaktadır.
- Ast-üst ilişkisi içerisinde yer alan pozisyonlar için aynı unvan kullanılmıştır.
- Organizasyon şemasında hangi unvanda kaç çalışan olduğu görülmemektedir.
- İşletme içerisinde var olan bazı unvanlar organizasyon şemasında görülmemektedir.
- Yetki ve görev karmaşası yaşanmaktadır.
- Farklı birimlerde yer alan unvanlar aynı birimde gösterilmiştir.

Yukarıda sayılan temel problemler nedeniyle işletme için yeni bir organizasyon yapısı oluşturmuştur. Oluşturulan yeni yapı da ast-üst ilişkilerinin sınırları netleştirilmiş, yeni ve var olan unvanlar gösterilmiş, işletmenin daha verimli çalışması amacıyla personel sayısı ve yapısı yeniden şekillendirilmiş, yetki karmaşıklık çözülerek daha huzurlu bir çalışma ortamı kurulmuş, işletme için daha kurumsal bir örgüt planı oluşturulmuştur. Bu durum özellikle üçüncü şahıs ve kuruluşlara karşı işletme için yeni bir imaj ve işletme için rekabet avantajı oluşturmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri iş analizleri sonucunda iş tanımlarının oluşturulması ve iş değerlemelerinin yapılmasıdır. İş analizleri insan kaynaklarının diğer fonksiyonları için temel taşıdır. İş tanımları işyerinde var olan işler için bir kimlik mesabesinde bulunması hasebiyle işe dair söylenecek her sözde referans olarak gösterilecektir. Bu uygulamanın sonucunda literatürde sıklıkla bahsedilen iş tanımlarının işletmeler için ne kadar önemli olduğu görülmüştür. Özellikle ast-üst ilişkisinde sınırların net olmadığı aile şirketlerinde iş tanımlarının varlığının önemi bir kat daha artmaktadır. Görev ve yetki karmaşasının varlığı işletmedeki iş barışına zarar vermekte ve dolaylı olarak verim kaybına yol açmaktadır. Hangi işi kimin yapacağı işi yapacak kişilerdeki özelliklerin şeffaf olması çalışanların işyerine karşı aidiyet duygusunun artmasını sağlamakta ve çalışanlardaki verimi artırmaktadır.

Çalışma kapsamında işletmede yönetici pozisyonları için iş analiz çalışması yapılmıştır. İş analizinde İŞKUR tarafından kullanılan İş Analiz Formu kullanılmıştır. Ortaya çıkan iş analiz formları işletme insan kaynakları ile birlikte incelenmiş ve eksikliklerinin giderilmiştir. İş analiz formlarının oluşturulmasından sonra yönetici pozisyonları için iş tanım formları ortaya çıkarılmıştır. Ortaya konulan iş tanımları ile unvanların görev yetki ve sorumlulukları ile o unvanda çalışmak için sahip olunması gereken özellikler belirtilmiştir. Bu sayede işletme insan kaynakları biriminin insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirirken daha kabul edilebilir ve herkes tarafından bilinen kriterler ile daha şeffaf ve özgür çalışması sağlanmıştır.

Çalışma sonucunda işletmenin diğer birimleri içinde benzer bir çalışmanın yapılmasının kaçınılmaz olduğu ve bu çalışmanın en kısa zamanda yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca aile şirketi özelliklerinin yanında kurumsal olmalarının varlıklarını ve karlılıklarını artıracığı yapılan görüşmelerde bildirilmiştir. İnsan kaynağının dinamik bir yapı içerisinde olduğu ve yapılacak küçük hamleler ile bu durumun belirli bir aşamadan sonra çok kolay bir şekilde sürdürülebileceği belirtilmiştir. Ortaya çıkarılan organizasyon yapısı ve iş tanımlarının belirli

aralıklarda kontrol edilmesi geri dönüş alınması ve bunun neticesinde güncellenmesi gerekmektedir. İş tanımlarının ortaya konulmasında ki en büyük sorun iş analizlerinin doğru belirlenmesi, bunun yanında nedenlerinin çalışanlara yeteri kadar izah edilmemesidir. Şayet çalışanlar söz konusu iş analizlerini kendileri için işyerindeki varlıklarına bir tehdit oluşturmadığını anladıkları takdirde yapılacak çalışmalara tüm bilgi ve birikimleri ile katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak işletmeler için sürdürülebilir büyüme ve etkin bir insan kaynakları yönetimi ülkemizin kalkınması için önemlidir. Bu sebeple stratejik olarak uzun vadede planların yapılabilmesi için küçük ve orta vadede plan yapmak, bu planlar neticesinde hedeflere ulaşmak ve işletmeyi bu hedeflere ulaştıracak işgücünün hangi pozisyon için neyi ne kadar ve nasıl yapacağını bilmesi küresel piyasalarda yer almanın ön koşulunu oluşturmaktadır.



## KAYNAKÇA

Acar, Muhittin Ve Özgür, Hüseyin (2004). Çağdaş Kamu Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınevi, Nezahat (2003). Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2) 61-85

Akbaş Gökdoğan, Songül (2016). Cerrahi Servislerinde Çalışan Hemşirelerin İş Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Aldemir, Ceyhan Ve Ataol, Alpay Ve Budak, Gönül (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları

Aliyeva, Aysel (2017). Şirketlerde İş Analizi Ve İş Dizaynının Önemi Ve Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alpkan, Lüthihak. (2011). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı. Doğu Üniversitesi Dergisi, 1 (2), 1-19.

Altun, Yasemin Pınar (2006). İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Armstrong, Micheal (2006). Armstrongun Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı, Çevirenler: Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici, Ankara: Nobel Yayınevi,

Ataay, İsmail Durak (1990). İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları

Ayhan, Ufuk (2007). Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları, Sayıştay Dergisi, 76, 77

Başar, Doğan (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

Bayat, Bülent (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (3), 67-91

Bayazıt, Özden (1998). Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 53 (01), 95-105

Bayraç, Ahmet (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bayraktaroğlu, Serkan (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Yayıncılık

Bingöl, Dursun (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.

Birsen, Mehmet (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik Ve İş Tatmininin Performansa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Budak, Gönül (2016). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınevi

Çiftçi, Münire Ve Öztürk, Umut Can (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (25), 145-172

Demir, Cengiz Ve Diğerleri (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar, Ankara: Nobel Yayınevi

Demirkaya, Harun. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(27), 1-23.

Ekmekçi, Aykut (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erdem, Ezgi (2007). İnsan Kaynaklarında Ücret Sisteminin Oluşturulması Ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ergeneli, Aziz Ve Diğerleri, (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınevi

Ergül, Hüseyin F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret- Başarı İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (18), 92-105

Fidan, Yahya (2000). İş Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 23, 157-169

Güleç, Döndü (2009). Rotasyon İle Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Güngör, Eren (2006). Örgütlerde İş Analizi Ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi

Kalafat, Burcu (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Karcıoğlu, Fatih Ve Öztürk, Ümit (2009), İşletmelerde Performans Değerleme İle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İkbs) Arasındaki İlişkisi -İstanbul İlinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (1), 343-366

Konuk, Pelin (2010). Hastane Temizlik Personelinin İş Analizi Yoluyla İş Standartlarının Belirlenmesi, Ankara İlindeki Hastanelerde Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Marangoz, Mehmet ve Biber, Levent (2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 202-217

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenleri Motivasyonu Arasındaki İlişki, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (1), 43

Okakın, Neslihan Ve Şakar, Müjdat (2013). İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı, İstanbul: Beta Yayınevi

Okay, Hakan (2016, 4, 9). Dünya Gazetesi, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/is-dizayni-ve-is-dizayni-yaklasimlari-3/27760>, Erişim Tarihi: 30.03.2019

Özgen, Hüseyin Ve Diğerleri (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayınevi

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2012), Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Yayınevi

Serdarov, Elnur (2013). Turizm İşletmeciliği İnsan Kaynakları Yönetimi, Araştırma Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Şimşek, M.Şerif Ve Öge, H.Serdar, (2007) Stratejik Ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınevi

Tahiroğlu,Figen (2002). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul: Hayat Yayınları

Tak, Bilçin Ve Sayılar, Yücel Ve Kaymaz, Kurtuluş (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 8 (2), 233-266

Tunçer, Murat (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tunçer, Polat (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, 88, 97

Vergiliel Tüz, Melek). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (3), 137-144

## EKLER

### EK 1: İş Analiz Formu



## TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

### İŞ ANALİZ FORMU

**Kuruluşun Adı:** Bu alana analizin yapıldığı işletmenin adı yazılır.

**Faaliyet Alanı:** Bu alana analizin yapıldığı işletmenin faaliyet alanı yazılır.

**Görüşülenin Adı-Soyadı:** Bu alana işletmede işle ilgili kiminle görüşüldüğü yazılır.

**İşin Adı/Ünvanı:** Bu alana analizi gerçekleştirilecek işin bilgileri yazılır.

**Analizcinin Adı Soyadı:** Bu alana analizcinin bilgileri yazılır

**Analiz Tarihi:** Bu alana analizin yapıldığı tarih yazılır.

**İmza:** Bu alanı analist imzalar.

**1. İşinizin kısa bir tanımını yapınız.**

Bu alanda işi yapan kişi yaptığı iş ile ilgili kısa, öz, anlaşılır ve okuyan kişinin işle ilgili fikir sahibi olacağı şekilde yaptığı işi anlatması istenir.

**2. Yaptığınız işi işlem sırasına göre ayrıntılı olarak anlatınız.**

Bu alanda işi yapan kişi iş ile ilgili hangi yapması gerekenleri, yaptığı işleri hangi sıra ile yaptığı, yaptığı işlerin önem derecelerini, işi neden yaptığını ve işin temel faaliyetiyle ilgili yapması gereken tüm ayrıntıları detaylı bir şekilde anlatması istenir.

**3. Belirli aralıklarla; haftada, ayda ya da yılda bir yaptığınız işler nelerdir ?**

Bu alanda işi yapan kişiden günlük rutin yaptığı işlerden farklı olarak belirli periyotlar halinde yaptığı işleri detaylı bir şekilde anlatması istenir.

Örneğin 6 ayda bir yönetim kuruluna satış raporu sunulur ya da 2 ayda bir kaynak makinelerinin yağ bakımları yaptırılır.

**4. İşinizi yaparken kullanıldığınız makine, alet, araç-gereçler nelerdir ?**

Bu alanda işi yapan kişiden işiyle sınırlı olmak üzere işini yaparken kullandığı teçhizatı anlatması istenir. Bulunduğu alanda olsa dahi kullanmadığı teçhizat buraya yazılmaz.

**5. İşinizle ilgili olmadığı halde yaptığınız görevler var mı, hangileri? Yapılma nedenleri nelerdir ?**

Bu alanda analizi yapılan işi gören kişinin asıl işiyle ilgili olmayan fakat bazı gerekçelerle yapmak zorunda olduğu işleri yazması istenir.

Örneğin kişi muhasebeci olarak çalışmaktadır fakat yeterli personel olmadığı için iş görüşmelerinin ön mülakatını gerçekleştirilmektedir.

**6. İş kimden alıyor yaptıktan sonra kime aktarıyorsunuz ?**

Bu alan işi yapan kişiden işle ilgili yazılı yada sözlü olarak kimden talimat aldığı ve işiyle ilgili kime talimat verdiği hangi yöntemleri kullandığını anlatması istenir. Burada alınan bilgi işin sınırlarını belirlemektedir.

**7. Varsa size bağlı iş unvan/unvanlar nelerdir ?**

İş yapan kişiye bağlı olan unvanlar tespit edilir.

**8. İşinizle ilgili;**

Size gelen belgeler talimatlar Gelen  
Bölüm

Sizin hazırlayıp gönderdiğiniz belgeler ve verdiğiniz talimatlar Giden  
Bölüm

9.

İşin yapılması esnasında fiziksel faaliyetler nelerdir?		Bu işin yapılabilmesi için çalışanda olması gereken yetenekler nelerdir?
Yürümek		El Kuvveti
Ayakta Durmak		Kol Kuvveti
Atlamak		Sırt Kuvveti
Koşmak		Bacak Kuvveti
İtmek / Çekmek		Uzun zaman hızlı çalışma
Emeklemek		Görme (uzak yakın ufak)
Tırmanmak		Hesap yapabilme
Dönmek		Koku alma kabiliyeti
Eğilmek		Tat alma kabiliyeti
Elle / Parmakla Tutmak		İşitme kabiliyeti
Diz Çökmek		Okuma, Yazma, Konuşma
Oturmak		Parmak Kabiliyeti
Uzanmak		El-Kol Koordinasyonu
Kaldırmak		Göz-El Koordinasyonu
Taşımak		Ayak-El-Göz Koordinasyonu
Atmak		Çizim Kabiliyeti
Diğer		Diğer

**10.**

<i>İş nasıl bir çalışma ortamında yürütülüyor ?</i>	<i>İşte karşılaşılabilecek tehlikeler nelerdir ?</i>
Bina içinde	Deri kalkma
Büro ortamında	Deri çatlama
Açık hava	Çürükler
Yer altında	Ufak kesikler
Yakıcı sıcak	Ezilme
Dondurucu soğuk	Burkulma
Ani ısı değişikliği	Yanık
Rutubetli (nem)	Görüşün bozulması
Kuru hava	Göz kaybı
Islak ortam	İşitme kaybı
Tozlu / Kirli	Parmak kaybı
Koku	Kol veya bacak
Gürültü	Boğulma
Hareket eden cisim	Trafik kazası
Patlayıcı cisimler	Radyasyon
Basık yerler	Basınca maruz
Yüksek yerler	Elektrik çarpması
Suni ışık	Zehirlenme
Az ışık	Yüksek yerden düşme
Göz bozucu ışık	Çarpma
Titreşim	Patlama
Çarpıcı Elektrik	Saldırı
Yakıcı cisimler	Düşme
<b>Diğer:</b>	<b>Diğer</b>

**11. Bu işi yapmak için gerekli asgari eğitim düzeyi nedir ?**

Bu alanda işi yapan kişiden işin yapılması ile ilgili sahip olunması gereken asgari eğitim düzeyini belirtmesi istenir.

**12. Sahip olunması gereken sertifika, belge vb. var mı varsa nelerdir ?**

Bu alanda işi yapan kişiden işin yapılması ile ilgili sahip olunması gereken belge ve sertifikaları belirtmesi istenir.

**13. Bu işte engelli birisi çalıştırılabilir mi, çalıştırılırsa engel türü ne olmalıdır?**



Bu alanda işi yapan kişiden işte engelli birinin çalıştırılıp, çalıştırılmayacağı hakkında bilgi edinilir.

**14. İşinizle ilgili eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?**

Bu alanda işi yapan kişiden işiyle ilgili yukarıda anlatılanlardan farklı olarak başka bir unsurun olup olmadığını belirtmesi istenir.

**15. Meslekle ilgili teknik terimler sözlüğü**

**EK 2: İş Tanım Formu**

<b>UNVAN</b>	
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	
<b>GÖREV VE YETKİLERİ.</b>	
<b>ARANAN NİTELİKLER</b>	
<b>ÖĞRENİM</b>	
<b>DENEYİM</b>	
<b>EĞİTİM</b>	
<b>ÖZEL BİLGİ VE YETENEK</b>	

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

*Ad Soyad* : Ömer SELEŞ

*Doğum Yeri ve Tarihi* : Konya / 01.01.1987

### EĞİTİM BİLGİLERİ

*Lisans*: Selçuk Üniversitesi Fen Fakültesi Fizik Bölümü 2009

KTO Karatay Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü (Tam Burslu) 2014

KTO Karatay Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (Tam Burslu) 2014

*Yüksel Lisans*: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Tam Burslu) 2019

### İŞ DENEYİMİ

Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü İş ve Meslek Danışmanı 2012-2018

Necmettin Erbakan Üniversite Seydişehir MYO Öğretim Görevlisi 2018-Halen

### İLETİŞİM

*E-Posta*: oseles@erbakan.edu.tr

