

İŞ ANALİZİ *¹

1- İş Analizi Kavramı Ve Önemi

İnsan kaynakları yöneticisi, örgüt içinde insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak için tasarlanacak programların geliştirilmesinde ve yönetiminde mevcut iş yapısıyla ilgili bilgilerden yararlanır. Bu bilgiler büyük ölçüde iş analizi yoluyla elde edilmektedir. İş analizi, bir işin niteliğini, işin yapıldığı şartları, işi yapmak için gerekli beceri, sorumluluk, çaba ve asgari başarı standartlarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalardır. En genel anlamıyla, örgütlerde mevcut olan işlerin incelenmesi ve kapsamlı bilgi toplanması için yapılan çalışmalara iş analizi denmektedir. İş analizi; belirli bir işin sorumlulukları ve yapılış işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi sürecidir. Yine iş analizi bir işin niteliği, inceliği gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışma olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur.

İş analizi çalışmalarını, yaygın olarak endüstri mühendisliği alanında kullanılan iş tasarımı (dizaynı) kavramı ile karıştırmamak gerekir. İş dizaynı; işlerin sayısal ölçümünü yaparak hareket ve zaman etütleri, iş zenginleştirme, iş basitleştirme ve iş genişletme gibi teknikleri devreye sokar. Oysa insan kaynakları açısından inceleme konusu yapılan iş analizi, işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin doğru tanımının yapılması ve işi yapacak insan gücünün doğru işte çalıştırılması gibi amaçları güder. İşletmelerde önceden belirlenen amaçların yerine getirilebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler birim, bölüm, departman gibi çeşitli isimlerle gruplara ayrılmıştır. Faaliyetlerin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmalıdır. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri saptamak amacı ile yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticisi, bir işletme içerisindeki beşeri kaynakların etkili kullanımını sağlamak amacıyla insan kaynakları planlaması süreci içerisinde tasarlanmış programların yürütümünde ve geliştirilmesinde, işler hakkında elde edilen verilere göre hareket eder. Bu veriler, kısmen örgüt planlaması süreciyle geliştirilir; kısmen de iş analizi süreci sonunda elde edilir.

Gerçekten bugünün insan kaynakları yöneticileri, sosyal bilimlerle mühendislik ve üretim koşullarını uzlaştırma yoluna giderek, işlerin tasarlanmasına, çalışma rollerinin geliştirilmesine ve dolayısıyla etkinliği sağlamaya çaba gösterirler. Bu konuda örgütsel amaçlardan, örgüt planlamasından ve iş analizinden yararlanılır. Örgüt planlaması, daha çok üst kademelere ilişkin rol gerekleriyle ve yönetsel hiyerarşi içinde beklenen davranışın tanımlanmasıyla ilgilidir. İş analizi bu sürecin genellikle örgüt planlamasıyla yapılandırılan daha özel ve ayrıntılı olarak yürütülmesini sağlar, iş analiziyle sağlanan bu tip ayrıntıların yönetsel işlerde bile yararlı olmasından dolayı bazı işletmeler, yönetim kademelerindeki birçok pozisyon için rol gereklerini saptayacak iş analizi tekniklerinden yararlanmaktadır. Kısaca, örgüt

¹ Yrd. Özlem Balaban (2013) Uygulama İKY Basılmamış Uzaktan Eğitim Ders Notlarından alıntıdır.

planlamasına karşın, işler hakkında daha özel bilgi ve ayrıntıları sağlayan iş analizinin yapılmasına da gerek vardır. Bunun yanı sıra, iş analizi, sadece en basit işler için değil, aynı zamanda üst kademe yönetim işlerinin düzenlenmesinde de yardımcı bir rol oynamaktadır.

2- İş Analizlerinin Amaçları ve Kullanım Alanları

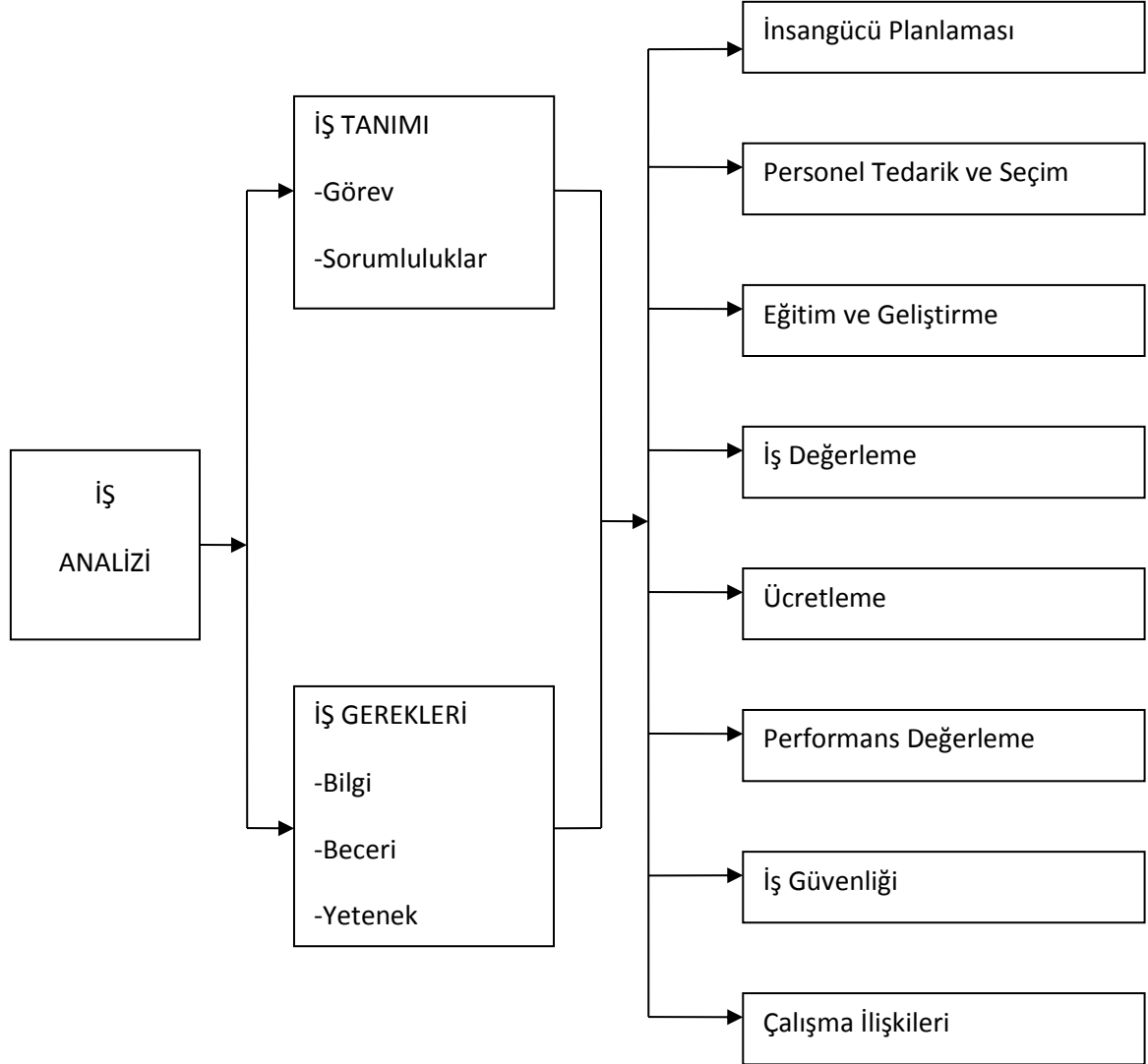
Örgüt içerisinde yapılan her çalışma, genelde işletmenin stratejik amaçlarına ve hedeflerine yöneliktir. Bu bakımdan, iş analizi süreci belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunur. İş analizi sonucu elde edilen veriler, örgüt üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesine önemli ölçüde yardımcı olur. Belirtilen davranışların değerlemeye alınması da aynı sonuca yöneliktir. İşletmelerdeki her türlü değerlendirme işlemine katkı, iş analizinin önemli bir işlevidir.

İş analizi insan kaynakları yönetiminin temel aracıdır. Sonuçlarından geniş ölçüde yararlanılması nedeniyle iş analizleri genellikle insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin temelinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra iş analizleri çalışmaları endüstri mühendisliği alanında da çeşitli faaliyetlerde kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi alanında uygulanan iş analizleri aşağıdaki konulardaki inceleme araştırma ve uygulamalarda kullanılmaktadır: İş analizlerinin işletmelerdeki amaç ve kullanım alanlarını belirlemek için öncelikle çeşitli örgütsel faaliyetlerle, söz konusu çalışmanın ilişkisini belirlemek yararlı olacaktır. Özellikle günümüzde insan kaynakları programlarının çoğu için iş analizleri önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. Ancak iş analizlerindeki çeşitli nedenlerden kaynaklanan aksaklıklar, yetersizlikler ve sorunlar ilişkili olduğu insan kaynakları programına da yansımakta ve bu programların başarısını da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğinin bir önkoşulu olarak, iş analizi çalışmalarına işletmelerde gerekli önem verilmelidir.

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler, Şekil 1’de görülen insan kaynakları yönetiminin çeşitli fonksiyonlarının yerine getirilmesinde kullanılmaktadır.

Şekil 1: İş Analizi İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri Arasındaki İlişki



Aşağıda iş analizlerinin çeşitli insan kaynakları faaliyetleri ve diğer bazı örgütsel unsurlar ile olan ilişkisi ele alınarak, bu tür çalışmaların işletmelerdeki başlıca kullanım alanları yer almaktadır:

1.İş Tasarımı (İş Dizaynı): İş analizlerinin özellikle hazırlık aşamasında insan kaynakları yönetiminin çalışma yaşamının kalitesini geliştirici doğrultudaki programları etkili olmaktadır. Bu tür programların en önemlisi olan iş dizaynı çalışmaları ile işletmelerdeki işlerin yapıları, çalışanlar için daha çok iş tatmini yaratacak şekle dönüştürülmeye çalışılır. İşlerin yapılarının monotonluk ve rutinlikten uzak, kişiye daha fazla sorumluluk ve kendini geliştirme imkanı sağlayacak şekilde değiştirilmesinden sonra

yapılacak iş analizlerinde, işlerin bu tür programlarla kazandığı yeni özellikleri içerecektir. İş dizaynına ilişkin diğer ayrıntılar bu bölümün ikinci bölümünde yer almaktadır.

2.Tepe Yönetiminin Amaçları : İş dizaynı programları ile olan ilişkisinden başka, iş analizleri örgütün tepe yönetiminin amaçları ile de etkileşim halindedir. İşletmelerde işler tepe yönetimin amaçları doğrultusunda yerine getirilmektedir. Bu amaçlar aynı zamanda performans standartlarını da belirleyici unsurlardır. Bu nedenle belirli bir işi söz konusu standarda göre yapmak için gereken bireysel özellikler de tepe yönetimin amaçları ile şekillenir.

Tepe yönetimin amaçlarının iş analizi çalışmalarını şekillendiren özelliğinin yanı sıra, tepe yönetimin desteği de bu konuda çok önemlidir. Çalışmaların çeşitli aşamalarında ortaya çıkacak, örneğin işlerin yeniden dizaynı, bazı işlerin eliminasyonu, işlerin sınıflandırılması gibi faaliyetlerin birer maliyet unsuru olduğunu tepe yönetim bilmeli ve bu doğrultuda programa destek vermelidir

3.Teknoloji: Örgütlerde kullanılan teknoloji işlerin yapısını doğrudan etkileyen faktörlerin en önemlisidir. Genel olarak çalışma yaşamındaki teknolojik gelişmeler, işlerin çalışanlar için olumsuz hale dönüşmesine neden olmuştur.

Mekanizasyon teknolojik gelişmeler sonucu insangücü ile gerçekleştirilen işlevin önemli bir bölümünün makineler tarafından üstlenilmesi, otomasyon ise makinelerin makineler tarafından kontrol edilerek, üretim sürecinde insan gücüne giderek daha az gerek duyulmasıdır. Mekanizasyon ya da otomasyon gibi uygulamalar kişinin işi başında duyduğu tatmin duygusunu azaltmış, işlerin rutin, tekrarlı, monoton ve basit hale dönüşmesi işgörenlerin giderek işlerine yabancılaşmalarına neden olmuştur. Çalışma yaşamındaki bu olumsuz gelişmelere işletme yönetimleri kayıtsız kalmamış ve işlerin yapısından kaynaklanan bu tür sorunlara çözüm getirmek amacı ile işlerin yapılarının kişi için daha tatmin edici bir biçimde değiştirilmesi yönünde programlar uygulamaya başlamışlardır. Bu çalışmalarda da doğal olarak işlerin o anki özellikleri hakkındaki bilgileri iş analizleri yolu ile elde etmeleri gerekmiştir.

4.Örgüt Yapısının Oluşturulması ve İnsangücü Planlama: Tepe yönetimin belirlediği amaçların gerçekleştirilmesi için gereken faaliyetler saptandıktan sonra, bunlar belirli işler halinde örgüt yapısındaki çeşitli pozisyonlarda yerlerini alırlar. Bu da bize örgüt yapısının oluşturulması için iş analizi sürecinin gerektiğini göstermektedir. Bu durumda iş analizleri ve örgüt şemaları söz konusu süreçlerin karşılıklı etkileşimi ve bilgi alışverişi sonucunda ortaya çıkacaktır. Yapı oluşturulup, işler tanımlandıktan sonra, o işleri yapacak kişilerde bulunması gereken özellikler belirlenir. Yapı oluşturulduktan sonra hazırlanan iş gereklerine göre, işletmenin insangücü ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanmasına insangücü planlama denir.

5.Personelin Tedarik, Seçim ve İşe Yerleştirilmesi: Personelin işe alınması sürecinde en önemli husus kuşkusuz işin gerekleri ile işgörenin nitelikleri arasındaki uygunluğun sağlanmasıdır. İşletmelerde bu amaçla çeşitli testler, görüşmeler vb. programlar uygulanır. Ancak bu programların etkinliğinin temelinde iyi hazırlanmış iş tanım ve iş gereklerinin (spesifikasyonlarının) varlığı söz konusudur. İşe alma sürecinde kullanılan testlerin geçerliliği de, zaten söz konusu iş tanımlarında belirtilen görevler için gerekli kişisel özellikleri ölçebildiği ölçüde artacaktır. Bu nedenle işletmeler personel seçimi ve yerleştirme faaliyetlerinde iş analizlerinin önemini hiçbir zaman gözden uzak tutmamalıdır.

6.Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri: İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda iş tanım ve gerekleri görevliler için oldukça yararlı birer araçtır. Hazırlanacak eğitim/geliştirme programlarının içeriği bu yoldan belirlenebileceği gibi, eğitime katılması gerekli kişilerin seçimi de böylece daha kolaylaşacaktır.

İşletmeler işe yeni başlayan elemanlarına iş tanımları vermeyi ihmal etmemelidirler. Çünkü kişi kendinden neler beklendiğini ve geliştirmesi gereken özellik ve bilgilerini de böylece daha kolay anlayacaktır.

7.Ücret ve Maaş Yönetimi: Ücret ve maaş yönetiminde işleri, önem ve güçlük derecelerini dikkate alarak, nisbi olarak değerlemeye yönelik yapılan iş değerlendirme çalışmalarında, iş analizleri sistemi gerekli ve önemli bilgilerle beslerler. İş değerlendirme sisteminde kullanılan ücret belirleyici nitelikteki değerlendirme faktörleri, iş analizi ve iş gereklerine dayanarak oluşturulurken, işlerin çeşitli sınıflara ayrılmasında da gene iş gereklerinden yararlanılmaktadır.

İşletme içi ücretlerin adil olup olmadığını anlamak için benzer işlere diğer işletmelerin verdikleri ücretleri belirlemek amacı ile yapılan piyasa ücret araştırmalarında da iş analizi verileri ve iş tanımları kullanılmaktadır. Bu çalışmalarda iş analizi ve iş tanımlarından yararlanarak diğer işletmelerdeki işler ile kendi işletmemizdeki işlerin ne oranda benzer olduğunu ve ortak özellikleri saptanmış olur.

8.Performans Değerleme: İşletmelerde yürütülen performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, önemli ölçüde önceden belirlenen performans standartlarına bağlıdır. Performans standartlarının genellikle sayısal olması arzulanırsa da bir çok işte sayısal standartları saptama, oldukça güçtür. Ancak, standartların gerçekçi, anlaşılabilir, kesin, spesifik, yapılan işle ilgili olması gibi özellikleri de sayısal olmaları kadar önemlidir. Bu özelliklere sahip standartları belirlerken en güçlü bilgi kaynağımız iş analizleridir. Bu nedenle bir performans değerlendirme çalışmasına başlarken öncelikle iş tanımlarımızın yeterli olup olmadığını araştırmamız gerekecektir. Eğer elimizdeki iş tanımları yeterince güvenilir değilse, söz konusu programa başlamadan bu eksikliğin tamamlanması gerekecektir.

9.İş Güvenliği Ve İşgören Sağlığı: Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş analizleri, işletmedeki tehlikeli ve sağlığa zararlı olan koşulların belirlenmesinde ilgililere yardımcı olurlar. İşletmelerdeki belirli işlerin sağlığa zararlı ve tehlikeli koşullarda gerçekleştiriliyor olması kaçınılmazdır. Ancak bu koşulların önceden ayrıntılı olarak inceleyip, tanımlaması, bu doğrultuda önleyici önlemlerin alınmasını sağlar. Ayrıca iş analizlerinden elde edilen bilgiler tehlikenin işin kendisinden mi, yoksa çevresinden mi kaynaklandığını anlamamızı ve yerinde önlemler almamızı kolaylaştırır.

Yukarıda belirtilen kullanım alanlarının yanı sıra iş analizi bilgileri, endüstri mühendisliği alanında iş etüdü ve iş tasarımı, iş genişletme, iş zenginleştirme, ürün tasarımı, standartların saptanması, hareket ve zaman etüdü çalışmalarında da yaygın olarak kullanılmaktadır.

3. İş Analizi Süreci

İş analizi, birden fazla aşamada gerçekleştirilen, titiz ve detaylı çalışılması gereken ve zaman alıcı bir çalışmadır. İş analizine başlanmadan önce bazı kararların alınması ve bir planlamaya gidilmesi zorunludur.

İş analizi süreci birbirini izleyen şu aşamalardan oluşur:

- 1- Analize hazırlık çalışmaları
- 2- İş analizi örgütlenmesi
- 3- Veri toplama yönteminin kararlaştırılması
- 4- İş analizi bilgilerinin toplanması
- 5- Toplanan bilgiler doğrultusunda iş tanımı ve iş gereklerinin oluşturulması

3.1. Analize Hazırlık Çalışmaları

Analizci bir işin analizine başlamadan önce o işe ilişkin ön bilgileri elde etmelidir. Bu amaçla kataloglar, iş akım şemaları, örgüt şemaları ve iş etütlerinden yararlanılır.

İş analizi, işin ve işi yapan kişilerin niteliklerini belirlemeye yönelik çalışmaları kapsadığından analize başlanmadan önce örgütün incelenmesi yani örgütün amaç yapı girdi ve çıktılarının incelenmesi önemlidir. Ayrıca işletmenin örgüt yapısı ve bu yapı içerisinde izlenmekte olan süreçlere ilişkin şemalar incelenmelidir. “iş analizi çalışmalarını kim yürütecek?”, “ iş analizi ile neler yapılacak?”, “ hangi bilgiler hangi amaçla toplanacak?”, “hangi yöntemden yararlanılacak?” gibi soruların yanıtları aranmalıdır. Bunların yanı sıra tüm personele yapılacak iş analizi hakkında bilgi verilerek sonuçları ve yararları hakkında çalışanlar aydınlatılmalıdır. Geniş ve doğru bilgiye önceden sahip olmak, analiz süresini kısaltır, basit konularda sorular sorulmasını önler.

3.2. İş Analizi Örgütlenmesi

İş analizi örgütlenmesi, işle ilgili verilerin toplanması ve iş analizi ve iş gereklerinin hazırlanması sorumluluğu genelde insan kaynakları yönetimi bölümüne aittir. Büyük örgütlerde kuşkusuz iş analizi çalışmalarını yürüten bir birimin yer alması gereklidir. İş analizi sorumluluğunun insan kaynakları bölümüne ait olmasının nedeni, daha önce değindiğimiz gibi, bu bölümün diğer işlevlerini gerçekleştirmek için iş analizi verilerini geniş ölçüde kullanmasıdır.

İş analizi örgütlenmesinde yanıtlanması gereken sorulardan birincisi, analizcilerin örgüt içinden mi, yoksa örgüt dışındaki uzman kuruluşlardan mı sağlanacağıdır. İş analizini bir uzman kuruluşa yaptırma, maliyetli bir uygulamadır, ancak önemli yararları vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

1. Uzman kuruluş nesnel bakış açına sahip eğitilmiş analizcilere sahiptir,
2. Uzman kuruluşun bu alanda deneyimi olduğundan örgütün sorunlarına cevap verebilir,
3. Uzman kuruluş tarafından yürütülen çalışmalar daha kısa sürede ve daha kesin sonuçlar alınarak tamamlanabilir.

İş analizi özellikle büyük örgütlerde gerçekleştirildiğinde ekip çalışmasını gerektirir. Bu ekip içinde yer alacak kişi sayısı, hem analiz edilecek işlerin sayısına hem de uygulanacak iş analizi yöntemine bağlıdır. Örneğin küçük bir işletmede az sayıda iş bulunduğundan, burada yapılacak bir iş analiz çalışması için gerekli analizci sayısı, daha fazla işin bulunduğu büyük bir örgütte yapılacak iş analizi çalışmasında yer alacak analizci sayısından az olacaktır. Diğer yönden seçilen iş analizi yöntemi de analizci sayısını belirleyen faktördür. İş analizi yöntemleri konusunda belirttiğimiz gibi anket yöntemi, görüşme, gözlem ve karma iş analizi yöntemlerinden daha kısa sürede sonuç vermektedir.

3.3. Veri Toplama Yönteminin Kararlaştırılması

Veri toplama yöntemleri, analizi yapılacak işlerin sayı ve farklılığına, sektöre ve işletmenin büyüklüğüne göre değişiklik gösterir. Her iş için en iyi ve tek bir iş analizi yöntemi bulunmamaktadır. İş analizcisi her yöntemin aldığı zaman, maliyet ve etkinliği değerlendirerek, işin yapısına uygun bir veya birden fazla yöntemi uygulamalıdır.

3.4. İş Analizi Bilgilerinin Toplanması

İş analizi uygulamasında hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, alan çalışması sırasında analizcilerin belirli tavır ve davranışları benimsemesi gereklidir

3.5. Toplanan Bilgiler Doğrultusunda İş Tanımı Ve İş Gereklerinin Oluşturulması

İş analizi ile elde edilen bilgiler işgören yönetimi işlevlerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesinde yararlı olmaktadır. İş analizi etkin ve ussal bir işgören yönetiminin temeli olarak kabul edilmekte ve geniş bir yararlanma alanı bulunmaktadır.

İş analizinden elde edilen bilgiler daha önce de belirtilen şu yararları sağlamaktadır:

- a- İşe alma: iş gerekleri işe alınacak kişilerde aranılacak belirli niteliklerin neler olduğunu belirler. İş gereklerine göre kimin başvurusunun kabul edileceği kime olumsuz cevap verileceği kolayca anlaşılır. İşgören seçiminde iş gerekleri bir standart oluşturmaktadır. İş yapacak kişide aranılacak nitelikleri belirler.
- b- Eğitim: işlerin içeriklerinin tanımlanması, bu görevlerde çalışacak kişilerin nasıl bir eğitimden geçmelerinin gerektiği daha kolay saptanabilir.
- c- Başarı değerlendirme: iş analizinden hareket edilerek oluşturulan iş tanımları çalışanların yapmakta oldukları işi belirler. Bu durumda çalışanların görevlerini ne ölçüde başardıklarını değerlendirmek de kolaylaşmaktadır.
- d- İş analizi ve iş gereklerinde belirlenen bilgiler çalışanların yükselme ve iş aktarmasında yapılacak incelemelere temel oluştururlar.
- e- İnsangücü planlamasında
- f- İş koşullarının iyileştirilmesinde, iş tehlikelerini önleyecek tedbirlerin alınmasında
- g- İş değerlemesinde, işlerin göreceli değerini ortaya koyacak verilerin sağlanması
- h- Örgütsel yapının incelenmesi ve geliştirilmesi
- i- İş standardizasyonunda
- j- İşgören envanterinin çıkarılmasında.

İş analizi ile elde edilen bilgiler, iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları haline dönüştürülerek yukarıda saydığımız insan kaynaklarının diğer temel fonksiyonları ile ilgili kararlarda uygulanmaktadır. İş analizi çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler, insan kaynakları birimi ve özellikle bilgi sisteminin temelini oluşturmaktadır.

İŞ TANIMI

İş analizi yoluyla toplanan bilgiler, iş tanımı içinde belirli bir düzen içinde sıralanırlar. Böylelikle bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış biçimi ve sırası, çalışma koşulları yazılı olarak belirlenmiş olmaktadır. İş tanımı ile, iş analizinden elde edilen bilgiler açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. İş analizi ile toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir. Bu belgeye iş tanımı adı verilir. İş tanımları başlıca üç bölümden meydana gelir. İşin kimliği, işin özeti ve yerine getirilecek görev ve sorumluluklar.

İşin kimliği: Bu bölümde işin adı, işin bulunduğu ana ve varsa ikinci bölümlerin adları, numaraları, kodu, iş tanımının hazırlandığı tarih gibi bilgiler yer alır. Bu bölümde özellikle iş isimlerinin standartlaştırılmasına dikkat edilmelidir.

İşin özeti: İşin amacı, kapsamı ve işe bağlı görevleri gösteren bölümdür. Bu bölümde iş, diğer işlerden ayırt edici özellikleri belirtilecek şekilde yazılmalıdır. İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açıkça ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde ifade edilmelidir.

Bu bölümde işin görevlerine ilişkin önemli gerçeklerin tümü kısaca belirtilmektedir. İşin özeti başlıca iki amaç için yapılmaktadır:

1- İşin veya görevin adının veya ünvanının yeterince açıklayıcı nitelikte olmaması halinde işin özeti işi tanımada yardımcı olmaktadır.

2- İşin özet tanımı, iş tanımı okuyacak kişiye görev tanımını baştan sona kadar okumaksızın iş hakkında genel bir fikir vermektedir.

Yerine getirilecek görev, yetki ve sorumluluklar: Bu bölümde iş yapılırken kullanılan makine ve malzemeler, işin kim tarafından gözetim ve denetim altında bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk çalışma koşulları, iş riski gibi konulara yer verilir. Yine bu bölümde işe ilişkin görevler belli bir sıra içinde sistematik olarak sunulmaktadır. Yapılan iş bölümünün düzenlenmesinde ilk adım, işin başlıca ödevlerinin aşamalarının veya kısımlarının belirlenmesidir. Bu aşamaların belirlenmesi büro veya yönetsel işlerde atölye işlerine göre daha zor olmaktadır. Böyle durumlarda, tanımı yapılan işteki aşamalar veya kısımlar zorunlu olarak kronolojik bir düzen göstermemekte ve işler mantıklı bir şekilde düzenlenebilmektedir.

İş tanımlarını, iş hakkında bilgileri toplamış olan analizcinin yapması uygundur. Çünkü bu işle uzun zaman karşı karşıya kalmış ve belli bir birikime sahip olmuştur. İş tanımı yazıya döküldükten sonra, denetlenmeleri için gözetimci veya işçinin onayına sunulmalıdır. İş tanımlarının yazımının da, gereğinden fazla uzun olmamasına, cümlelerin geniş zamanda kullanılmasına ve açık ve berrak bir şekilde herkesin kolaylıkla anlayabileceği bir dille aktarılmasına dikkat edilmelidir.

Şekil 1: İş Tanımı Formu Örneği

BÖLÜM	Kreş TARİH 15.10.2001
İŞİN ADI	Kreş Yöneticiliği
KODU	S1002
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	Hastane Müdürlüğü
İŞİN ÖZETİ Yöneticisinin emir ve direktifleri doğrultusunda kreş bölümünün faaliyetlerini planlamak, örgütlemek yönlendirmek ve denetlemek.	
GÖREVLER : 1. Hastane kreşinin tüm faaliyetlerinin yönetimini yapmak, 2. Kreş başvuru kayıtlarının yapılmasını sağlamak, 3. Aday çocukların değerlendirilerek kreşte bakımı yapılacak çocukların seçiminin yapılmasını sağlamak, 4. Seçim sonucu elenen çocuklar için sıra-randevu işlemlerinin yapılmasını sağlamak 5. Çocukların kreşe kayıt işlemlerinin yapılmasını sağlamak, 6. Kreş aidatlarının zamanında toplanmasını sağlamak 7. Haftalık aylık ve yıllık eğitim programlarının geliştirilmesini sağlamak ve onaylatmak 8. Geliştirilen programların uygulanmasını sağlamak ve denetlemek 9. Çocukların sağlık durumlarının sürekli takip edilmesini sağlamak, bu amaçla çocuk polikliniği ile ilişki kurmak 10. Çocukların gelişimini takip etmek 11. Çocukların özel durumları ile ilgili bilgilerin işlendiği çocuk dosyalarının hazırlanmasını ve doldurulmasını sağlamak 12. Çocukların velileri ile düzenli toplantılar düzenlemek velileri çocukları ile ilgili sorunlar konusunda bilgilendirmek 13. Kreşin gereksinme duyduğu her türlü malzeme ve aracın temin edilmesini sağlamak 14. Çocukların beslenmesi için yemek listelerinin hazırlanmasını sağlamak 15. Yiyeceklerin satın alınmasını, kontrol edilmesini sağlamak 16. Kreşteki araç gereçlerin tamir ve onarım işlerinin yapılması için ilgililerle bağlantı kurmak 17. Personelin izin, mesai durumlarını düzenlemek 18. Çocukların eğitimi ile ilgili eğitsel araç ve gereçlerin seçim ve teminini sağlamak 19. Kreşte sosyal etkinliklerin düzenlenmesini sağlamak 20. Kreşte bulunan stajyer öğrencilerin eğitimini sağlamak 21. Kısa sürede yazılı ve sözlü görüş bildirmek 22. Amirinin vereceği diğer işleri yapmak.	
KULLANILAN ARAÇ GEREÇLER	Büro araçları, bilgisayar,
KULLANILAN MALZEMELER	Kırtasiye malzemeleri
GÖZETİM	Dört bölümde çalışan 14 tane farklı iş yapan personel
MALİ SORUMLULUK	Harcama yetkisi 1-5 milyar
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Büro Ortamı
TEHLİKELER	İş herhangi bir risk ögesi içermemektedir.
KİŞİSEL NİTELİKLER	Çocuk gelişimi alanında yüksek lisans

İŞ GEREKLERİ

İşletme içinde belirli bir işi yapacak olan kişide bulunması gereken öğrenim, iş tecrübesi, iş becerisi gibi beşeri nitelikleri belirten ve iş analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan yazılı belgedir.

İşlerin istenilen nitelikte yapılabilmesi için o işi yapacak kişilerin eğitim düzeyleri, iş deneyimleri, çeşitli beceri ve özellikleri neler olmalıdır? Bu çalışmalar ile belirli işlere alınması söz konusu kişilerde aranacak asgari nitelikler belirlenir. İş tehlikeleri ve çalışma koşullarına da bu bölümde yer verilmektedir.

İş tanımı ile iş gerekleri birbirini bütünleyen bir sistemin parçalarıdır. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. Oysa iş gereklerinde önce işin kimliği belirlenir, daha sonra işleri yapacak normal kişilerde aranması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı biçimde saptanır. İşin nitelikleri önce temel faktörlere (çaba, sorumluluk, yetenek ve çalışma koşulları gibi) daha sonra alt faktörlere ayrılır. Burada faktör kavramı ile işin gerekleri eş anlamda kullanılmaktadır. Bir bakıma iş tanımında yer alan bu faktörler iş gereklerinde daha açık ve ayrıntılı biçimde işlenir. Bir başka açıdan bakılırsa iş tanımı işin genel bir çerçevesini geniş kapsamlı ele alır, işin gerekleri ise sadece işin belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı biçimde inceler. Dört temel faktörde toplanan iş gerekleri kendi içinde alt faktörlere bölünerek incelenebilir:

Yetenek Gerekleri:

- Fiziksel yetenekler
- Düşünsel yetenekler
- Eğitim
- Deneyim

Çaba gerekleri:

- Fiziksel çaba
- Düşünsel çaba

Sorumluluk:

- Malzeme ve makina
- Gözetim
- Başkalarının güvenliği

Çalışma Koşulları:

- Aydınlatma
- Isı
- Temizlik
- Gürültü
- Risk

İş tanımının hazırlanmasında iş analizini gerçekleştiren kişilerden yararlanmak en akılcı yoldur. Bunun nedeni hem zamandan kazanma, hem de aynı elemanları kullanarak daha ekonomik bir yol izlemektir.

Hazırlanan iş tanımı işi yapan kişiye ve yöneticiye gösterilmelidir. Bunun yararı, iş tanımının onaylanması halinde yapılan çalışmanın doğru ve tam olduğunu kanıtlamak ve böylelikle ilgili kişilerin ileride meydana çıkabilecek karşı çıkışlarını engellemektir.

İş tanımı yapılırken uyulması gereken bir önemli konu da, işi açık ve berrak bir şekilde herkesin kolaylıkla anlayabileceği bir dil kullanarak anlatmaktır. İş tanımını yapan kişiler, işletme içinden seçilmiş ve eğitilmiş uzman kişiler olabileceği gibi, işletme dışından bir danışmanlık kurumundan gelen ve işi bilen kişiler de olabilir.

İŞ ANALİZİ ÖRNEKLERİ

1- İş Gerekleri Formu Örneği

İŞİN KİMLİĞİ	
İŞİN ADI	Bilgisayar işletmenliği
TARİH	15.10.1999
BECERİ GEREKLERİ	
Eğitim	Lise mezunu olmak, bilgisayar işletmenliği sertifikası sahibi olmak
Deneyim	Bilgisayar işletmenliği konusunda en az altı (6) ay deneyim sahibi olmak
Özel bilgi ve yetenek	İyi derecede İngilizce bilmek, istatistiksel analiz konusunda bilgi sahibi olmak, Basic, Fortran veya Cobol yazılım dillerinden en az birisini (tercihen Basic) iyi derecede bilmek
ÇABA GEREKLERİ	
Bedensel Çaba	İş çok sık olarak bilgisayar ve yazıcı kullanımını gerektirmektedir. İş genellikle masa başında çalışmayı gerektirmektedir.

Düşünsel Çaba	Kurumun gereksinim ve sorunlarına çözüm getirecek bilgisayar programlarının yazımı ve işletilmesi, verilerin girişi ve analizi aşırı derecede kavrayış ve dikkat gerektirmektedir.
SORUMLULUK	
Malzeme-Makina	Bilgisayar ve elektronik yazıcıların her türlü sorumluluğunu üstlenmek
Gözetim Sorumluluğu	İş hiç kimsenin gözetimini gerektirmemektedir.
Diğer kişilerin korunması	İş diğer kişilerin sağlığını tehdit etmemekte ve korunmalarını gerektirmemektedir.
Mali Sorumluluk	Araçların hatalı kullanımından kaynaklanan mali kayıpları işi üstlenen karşılamaktadır
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
İş Çevresi	İş büro ortamında yapılmakta, zararlı ışın tehlikesi dışında herhangi bir risk taşımamaktadır.
İş Riski	Zararlı ışınlar nedeniyle göz hastalıkları ve kan kanseri hastalıkları ortaya çıkabilir.

2- Örnek İş Analizi Formu

İŞ ANALİZİ FORMU

1. İşletme Bilgileri

- İş unvanı
- Sicil no
- Tarih
- Adı Soyadı
- Bölümü
- İlk Üstünün İsmi
- İlk Üstünün Unvanı
- Bu İşteki Çalışma Süreci (Yıl-Ay)

2. Temel Görev ve Sorumluluklar

- Sıralama
- Önem Derecesi
- Sıklığı

3. İlişkiler

- Şirket İçi
- Şirket Dışı

4. Yetkiler

- Mali
- İdari
- Karar Verme

5. Araç- Gereç

6. Çalışma Şartları

İŞ GEREKLERİ

1. Eğitim
2. Tecrübe
3. Mesleki Bilgi
4. Yetkinlikler
5. Diğer

3- X Şirketi Finans Müdürü İş Analizi Örneği

İŞ ÜNVANI	:Finans Müdürü
Bağlı Bulunduğu Birim	:Mali İşler Daire Başkanlığı
Bağlı Birimler	: 1.Finans Görevlisi 2.Vezne Görevlisi 3.Tahsilât Görevlisi
<u>İŞ TANIMI</u>	
İşin Özeti: Belirlenen plan ve politikalar doğrultusunda kurumun bütçelerini ve diğer mali tablolarının hazırlanmasını, ödeme ve tahsilâtların takip edilmesi için bağlı personeli ve diğer kaynakları organize eder ve yönetir.	
Görevleri:	
1. Aylık ve Yıllık bütçeleri hazırlar ve rapor eder 2. Mali tabloları hazırlar ve yönetime sunar (bilânço gelir tablosu, yönetimin ihtiyaç duyduğu raporlar) 3. Ödemeler ve tahsilâtların takibini yapar 4. Bankalarla kredi, leasing vb. gibi bankacılık işlemlerini yürütür. 5. Muhasebe Müdürü ve İdari İşler Müdürü ile müşterek çalışarak duran varlık envanterini oluşturur ve takibini yapar 6. Fon pazarları, alternatif finansman araçları bularak şirket menfaatine uygun kullanılmasını sağlar 7. Günlük fon akışına karar verir. 8. Tahakkuk eden personel alacaklarını, iş avansı, ücret avansı, vb. ödenmesini sağlar, kayıtların tutulmasını ve mahsup işlemlerini yaptırır. 9. Gider ve gelir hesaplarının düzenli kontrolünü yapar. 10. Harcamaların bütçeye uygunluğunu kontrol eder.	
Sorumlulukları:	
1. İşlemleri yerine getirirken şirketin genel ilke ve kurallarına, yönetmelik ve prosedürlerine bağlı çalışmakla yükümlüdür. 2. Birimdeki işlemlerin doğru ve düzenli bir şekilde yürütülmesinden Mali İşler Daire Başkanına karşı sorumludur. 3. Kurumun Bütçe ve Finans konularının tümünden sorumludur. 4. Bağlı personelin yönetimi, organizasyonu, koordinasyonu ve kontrolünün etkin bir şekilde yapılmasından sorumludur. 5. Bağlı bulunduğu daire başkanının görevlendirdiği dış projelerde kurumu temsil, projenin sözleşmeye uygun yürütmesi ve takibinden sorumludur.	
Yetkileri:	
1. Bağlı personelin iş planı, izin, mesai, hafta tatilini düzenler. 2. Bir defada 150 \$'lık satınalma yetkisi 3. Bağlı birimlere eleman seçiminde elemanın işe uygunluğu kararını onaylama yetkisi. 4. Tüm birimlerin satınalma işlemlerinin bütçe sınırları içinde olduğunu onaylama yetkisi 5. Bankacılık işlemlerinde nakit giriş ve çıkışı gerçekleştirme işlemi	
İş İlişkileri:	
Şirket içi: Tüm Birimler	
Şirket Dışı: 1. Bankalar, Finans Kurumları 2. Alıcılar 3. Satıcılar 4. İç Müşteriler	

Başkanlık Ettiği Toplantılar:**Katıldığı Toplantılar:** Haftalık Koordinasyon Toplantısı**Hazırladığı Raporlar:** Haftalık Değerlendirme Raporu**Araç-Gereçler:****Çalışma Şartları:** Çalışma Ofis içerisinde gerçekleşiyor.**İŞ GEREKLERİ****Eğitim** :Üniversitelerin İİBF'den mezun olmak (İşletme ve İktisat tercih nedeni)**Tecrübe** : Beş yıllık mesleki deneyime sahip olmak**Bilgisayar** :Ofis programları, Finans-Bütçe programı**Yabancı Dil** :İleri düzeyde ingilizce**Diğer** :-**YETKİNLİKLER****Yönetmelik**

1. Planlama
2. Organizasyon
3. Koordinasyon
4. Takip ve Denetleme
5. Liderlik
6. Astlarını Geliştirme
7. Yetki Devri
8. Karar Verme
9. Zaman ve Toplantı Yönetimi

Kurumsal

10. Kurumsal duyarlılık
11. Esneklik
12. Problem Çözme (çare Buluculuk)
13. Ekip çalışması ve işbirliği
14. İletişim
15. Kişisel Bütünlük (Dürüstlük ve Tutarlılık)
16. Strese Dayanıklılık
17. Bilgi Edinme (Öğrenme)

Fonksiyonel

18. Analitik Düşünme
19. Kavramsal Düşünme
20. Maliyet Bilinci (Fayda-Maliyet Analizi)
21. İnsiyatif Kullanma
22. Dikkatli Olmak
23. İkna Kabiliyeti
24. Temel Finans ve Finansal Araçlar Bilgisi
25. Sermaye Piyasası Bilgisi
26. Finansal Matematik
27. Genel Mali Mevzuat Bilgisi
28. Mali Tablolar ve Analizi Bilgisi

Hazırlayan	Kontrol	Onay

4- X İŞLETMESİ ÖRNEK İŞ TANIMI FORMU

GÖREV/İŞ TANIMI FORMU	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	İnsan Kaynakları Geliştirme Birimi
STATÜ	(X) MEMUR () SÜREKLİ İŞÇİ () SÖZLEŞMELİ PERSONEL
UNVANI	İnsan Kaynakları Geliştirme Sorumlusu
SINIFI	Genel İdare Hizmetleri
KODU	
A-GÖREV/İŞLERE İLİŞKİN BİLGİLER	
1-GÖREV/İŞİN KISA TANIMI	
Birim çalışması ile ilgili yazışmaları hazırlamak, duyuruları yapmak, rapor hazırlamak ve sunmak. Teşekkül içinde ve dışında yapılan ortak çalışmalara ve toplantılara katılmak, rapor hazırlamak ve sunmak. İlgili kayıt ve istatistik tutma çalışmalarını yapmak.	

2-GÖREV/İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLAR

- Teşekkülde süreç bazlı bir yönetim ve sistem oluşturma yaklaşımıyla; personelin yaptığı işi, rolünü, fonksiyonunu ya da süreçteki yerini tanımlayan “pozisyona dayalı çalışma düzeni”ni kurmak.
- Teşekkülün mevcut birimleri ile açılacak olan işletme ve/veya birimlerde pozisyonları belirlemek, organizasyon yapısında, iş süreçlerinde, görev, yetki ve sorumluluklarda ve pozisyon yapısında olabilecek değişiklikler paralelinde pozisyonların görev tanımlarını birimlerle iş birliği içinde tanımlamak, “Pozisyon Esaslı Görev Tanımları El Kitabı”nı güncelleştirmek ve Etinet sayfasında yayımlamak.
- Eti Maden personelinin bireysel performans ölçümlerini belirlenmiş yöntemler çerçevesinde uygulamak.
- Personel performans ölçüm sonuçlarını değerlendirmek, sonuç raporlarını ilgili birimlere göndermek, bireysel gelişim önerilerinde bulunmak.
- Teşekkül birimlerinin görev tanımlarında ve organizasyon yapısındaki değişiklikler paralelinde gönderilen, personel performans parametrelerini değerlendirmek, varsa eksikliklerin giderilmesi için ilgili birimlere göndermek ve gelen parametreleri PPYS’nin veri tabanında pozisyonlar bazında tanımlanmış bölümlerinde değiştirmek.
- SG Dairesi Başkanlığının Stratejik Planlama ve Yatırımlar Birimince hazırlanacak olan fizibilite etütlerine İKY Başkanlığının faaliyet alanlarını ilgilendiren konularda gerekli olan bilgileri sağlamak, çalışmalara katılmak.
- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı koordinasyonunda yapılacak iş analizi çalışmalarına katılmak,.
- Oryantasyon El Kitabını güncellemek.
- Teşekkül insan kaynağı politikasını belirlemek ve uygulamalarını takip etmek.
- Yüksek Disiplin Kurulu ve Disiplin Kurulunun sekreteryaya hizmetlerini yerine getirmek.
- Disiplin cezalarına bağlı olarak personelin aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve memuriyetten çıkarma cezalarına ilişkin kararları İKY Dairesindeki ilgili birimlere ve diğer ilgili taraflara ulaştırmak.
- Başkanlığın faaliyet alanıyla ilgili olarak teftiş ve tahkikat raporlarında yer alan konularla ilgili gerekli işlemleri yapmak.
- Disiplin cezalarının affı ile ilgili kanunların hükümleri çerçevesinde gerekli işlemleri yapmak.
- Disiplin kurullarınca veya disiplin âmirlerince verilen ceza ile ilgili belge ve bilgileri, söz konusu cezaya ilişkin bilginin Eti YBS içindeki personel programının ilgili bölümlerine kaydedilmesi ve buna ait bilgi ve belgelerin aslının özlük dosyasına konulması için ilgili birime teslim etmek.
- Başkanlığının faaliyet alanındaki görevleri ilgilendiren konularda Sayıştay raporlarında yer alan temennileri cevaplandırmak.
- Teşekkül personelinin yetkinliklerini, yetkinlik takip tabloları oluşturarak takip etmek ve gelişimlerini bu tablolara işlemek.
- “Çalışan memnuniyetini” ölçmek ve artırmak için de uygulama plânı geliştirme konusunda yönetime sunulmak üzere öneriler hazırlamak.
- Teşekkül personeline ödül ile başarı ve üstün başarı belgesi verilmesine ilişkin işlemleri yerine getirmek.
- Etik Kurulunun sekreteryaya hizmetlerini yerine getirmek,
- Teşekkülün İş Etiği Standartları El Kitabında belirlenen kurumsal değerlerin benimsenmesi ile ilgili çalışmalar yapmak, rapor hazırlamak ve yönetime bilgi sunmak.
- Kurumsal amaç ve vizyonun paylaşıldığı güçlü bir kurum kültürünün yerleştirilmesi ve bu amaç doğrultusunda kurum kültürü araştırması ve ölçme çalışmaları yapmak, sonuçlarını merkez ve taşra teşkilâtı birimleriyle paylaşmak.
- Birim faaliyetleri ile ilgili olarak, personelin özlük dosyasında muhafaza edilmesi gereken belgeleri elektronik ortamda arşivlemek.
- İç ve dış iletişim sürecinin etkinliğini takip etmek, üst yönetime rapor sunmak,
- Teşekkülde yapılan toplantılarda Başkanlığa ait genel sonuçlarla ilgili rapor hazırlamak.
- Teşekkülün yıllık faaliyet raporunda Başkanlık faaliyetleriyle ilgili bölümü hazırlamak ve ilgili birime göndermek.
- Başkanlık birimlerinin faaliyet alanıyla ilgili ortak konuların koordinasyonunu yapmak ve hazırlanan bilgileri ilgili birime göndermek.
- Başkanlığın entegre yönetim sistemi çalışmalarını yapmak.
- Birimin faaliyet alanındaki konularda genelge ve duyuru hazırlamak.
- Teşekküle karşı açılan davalardan, birim faaliyetleri ile ilgili olanların bilgi, belge ve birim görüşlerini; mahkemeye intikal ettirilmek üzere Hukuk Müşavirliğine göndermek, davaların sonuçlanmasını müteakip gerekli işlemlerini yapmak.

3-ÇALIŞMA KOŞULLARI	
a) Çalışma Ortamı	Kapalı alan
b) İş Riski	Yok
4-GÖREV/İŞİN GEREKTİRDİĞİ AĞIRLIKLI ÇABA () FİZİKSEL ÇABA (X) ZİHİNSEL ÇABA	
B-ATANACAKLARDA ARANACAK NİTELİKLER	
1-GEREKLİ ÖĞRENİM DÜZEYİ VE BÖLÜMÜ Lisans mezunu olmak	
2-GEREKLİ MESLEKİ EĞİTİM, SERTİFİKA VE DİĞER EĞİTİMLER • Protokol Kuralları Eğitimi • Stratejik Yönetim ve Planlama Eğitimi • Resmi Yazışma Usul ve Esasları Eğitimi • Personel Performans Yönetim Sistemi Eğitimi • Kurum Kültürü Eğitimi • Risk Yönetimi Eğitimi • Problem Çözme Teknikleri Eğitimi • İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi • Kurumsal İletişim Eğitimi • Eğiticinin Eğitimi	
3-GEREKLİ YABANCI DİL VE DÜZEYİ Gerekmiyor	
4-GEREKLİ HİZMET SÜRESİ -	