



**T. C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİ: İNSAN  
KAYNAKLARI DANIŞMANLARI ÜZERİNE UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aykut EKMEKÇİ**

**BURSA – 2017**



**T. C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİ: İNSAN  
KAYNAKLARI DANIŞMANLARI ÜZERİNE UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aykut EKMEKÇİ**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Aşkın KESER**

**BURSA - 2017**

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı Dalı'nda 701350003 numaralı Aykut Ekmekçi'nin hazırladığı "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama" konulu Yüksek Lisans Çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 25/12/2017 günü ..10<sup>30</sup>... - ..12<sup>30</sup>...saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının .....BAŞARILI..... (başarılı/başarısız) olduğuna .....OYBİRLİĞİ..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu

Başkanı)

Prof. Dr. Aşkın Keser

Uludağ Üniversitesi

Üye

Yrd. Doç. Dr. Selver Yıldız Bağdoğan

Uludağ Üniversitesi

Üye

Yard. Doç. Dr. Arzu Özsoy Özmen

Koçaeli Üniversitesi

25/12/ 2017

## Yemin Metni

Yüksek Lisans olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

11.12.2017



Adı Soyadı : Aykut Ekmekçi

Öğrenci No : 701350003

Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı : Yüksek Lisans

Statüsü : Yüksek Lisans Doktora

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**  
**BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 11/12/2017

Tez Başlığı: İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan 76 sayfalık kısmına ilişkin, 27/11/2017 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %11'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç/dahil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih: 11/12/2017

İmza



**Adı Soyadı** : Aykut Ekmekçi

**Öğrenci No** : 701350003

**Anabilim Dalı** : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**Programı** : Yüksek Lisans

**Statüsü** : Yüksek Lisans Doktora

Danışman  
Prof. Dr. Aşkın KESER

## ÖZET

Ad Soyad	: Aykut EKMEKÇİ
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölüm	: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans
Sayfa Sayısı	: IX + 103
Mezuniyet Tarihi	: ... / ... / 2017
Danışman	: Prof. Dr. Aşkın KESER

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİ: İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLARI ÜZERİNE UYGULAMA**

Günümüz organizasyonlarında dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır. Bu konuda insan kaynakları yönetimi de örgütlerde her geçen gün daha da uzmanlaşarak departmanlara ayrılmakta ve dış kaynakların bu departmanlara desteği çeşitli şekilde gerçekleşmektedir. Bu çalışmanın amacı birçok örgüt ile kurdukları bağ ve çalışma şekilleriyle İŞKUR'a bağlı olarak çalışmakta olan insan kaynakları danışmanlık firmalarında görev alan danışmanlarının ve insan kaynakları profesyonellerinin iş analizleri sonucu çıkarılan iş tanımları ile ILO'nun insan kaynakları profesyonelleri için oluşturmuş olduğu iş tanım ve gerekliliklerini incelemektir. Araştırmanın ilk bölümünde iş analizi teorik olarak detaylı şekilde incelenmiştir. İkinci bölümünde ise iş analizinin insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın uygulama kısmı O\*NET ve iş analizi sonucu elde edilen araştırma verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İŞKUR'a bağlı olarak faaliyet gösteren insan kaynakları danışmanlık firmalarında görev alan danışmanlarla birebir gözlem ve anket – soru formu yöntemi ile görüşerek veriler toplanmıştır. Bu çalışmada iş analizi ile insan kaynakları profesyonellerinin yetkinliklerinin neler olması gerektiği ve elde edilen verilere göre insan kaynakları danışmanları iş tanımlarının ILO'nun oluşturduğu iş tanımlarına uygun olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Öte yandan bu çalışma beş farklı firmada yapılmasıyla genel çerçevede bir iş tanımı ortaya koyarak insan kaynakları profesyonellerinin sahip olması gerek genel nitelik ve yetkinlikleri konusunda örnek bir iş analizi çalışmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Analizi, İş Tanımı, İnsan Kaynakları Profesyonelleri

## ABSTRACT

Name Surname : Aykut EKMEKÇİ  
University : Uludag University  
Institute : Institute of Social Sciences  
My Department : Labor Economics and Industrial Relations  
Section : Working Psychology and Human Resources  
Degree Awarded : Master  
Page Number : IX + 103  
Degree Date : ... / ... / 2017  
Supervisor : Prof. Dr. Aşkın KESER

### **JOB ANALYSIS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: AN APPLICATION ON HUMAN RESOURCES CONSULTANCY**

Outsourcing is increasing for organizations in today's business landscape. In this respect, the management of human resources is becoming more specialized in human resources departments, and support of these departments are provided in various ways by outsources. The aim of this study is identify the job descriptions of the human resources professionals who works in human resources consultancy firms which is in service according to İŞKUR's regulation and examine ILO's job description of human resources professional's for human resources consultants. In the first part of the study, job analysis was theoretically examined in detail. In the second part, the relation of job analysis to human resources functions is mentioned. In the third part, the application part of the work was realized with O\*NET data and job analysis data. Data were gathered by the consultants working in the consultancy firms by using one on one interview and questionnaire form methods. In this study, it was tried to explain the job descriptions of the human resources consultants according to the obtained values of the competencies of the job analysis human resources consultants and ILO's job description for human resources professionals. On the other hand, this study is a sample job analysis example about the general qualifications and competencies of the human resources professionals by putting a job definition in the general frame by analyzing five different firms.

**Keywords:** Job Analysis, Job Description, Human Resources Professionals

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında desteğini esirgmeden kıymetli bilgi ve tecrübeleriyle rehberlik eden değerli danışman hocam Prof. Dr. Aşkın Keser'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans programının en başından tezimin son aşamasına kadar bana kazandırdıklarıyla tüm bölüm hocalarıma,

Çalışma boyunca yanımda olan arkadaşlarıma ve tercihlerimde yanımda olan, beni yüreklendiren sevgili aileme teşekkürü borç bilirim.

**Bursa, 2017**

**Aykut EKMEKÇİ**



## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
ÖNSÖZ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR .....	ix
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ ANALİZİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İŞ VE İŞ ANALİZİNE KAVRAMSAL BAKIŞ .....	3
2. İŞ ANALİZİNİN AMACI .....	6
3. İŞ ANALİZİNİN TARİHÇESİ.....	7
4. İŞ ANALİZİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ SÜREÇLER.....	9
4.1. İş Analizine Hazırlık.....	9
4.2. İş Analizinin Kapsamı .....	9
4.3. İş Analisti Seçimi ve Eğitimi .....	10
4.4. İş Analizi İçin Gerekli Olan Verilerin Toplanma Yönteminin Belirlenmesi.....	11
4.4.1. Daha önce hazırlanmış olan iş tanımlarının ve toplam kalite yönetim sistemlerinin incelenmesi.....	11
4.4.2. Görüşme yöntemi .....	11
4.4.3. Gözlem yöntemi.....	12
4.4.4. Anket – Soru formu yöntemi.....	12
4.4.5. Günlük tutturma yöntemi .....	13
4.4.6. Teknik görüşme yöntemi.....	13
4.4.7. İşleri bizzat gerçekleştirme .....	13
4.4.8. Karma yöntem.....	14
5. İŞ ANALİZİ TEKNİKLERİ.....	14
5.1. Görev Envanteri Analiz Tekniği.....	16
5.2. Pozisyon Analiz Tekniği .....	17

5.3. Fonksiyonel İş Analizi Tekniği.....	17
5.4. Kritik Olay Tekniği.....	19
6. İŞ ANALİZİ SONUCU ELDE EDİLEN VERİLERİN İNCELENMESİ VE AYRIŞTIRILMASI .....	20
6.1. İş Tanımları .....	20
6.2. Değerlendirme ve Kayıt Altına Alma.....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİNİN YERİ

1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA İŞ ANALİZİNİN YERİ .....	27
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SEÇME YERLEŞTİRME FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ.....	28
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERFORMANS ÖLÇME FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ.....	31
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÜCRET VE YAN HAKLAR FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ.....	32
5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EĞİTİM VE GELİŞİM FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ.....	33
6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KARİYER PLANLAMASI FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ.....	35
7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ.....	36
8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞ DEĞERLEME FONKSİYONUNDA YERİ.....	36

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLARININ İŞ TANIMI İÇİN İŞ ANALİZİNE YÖNELİK UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	38
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	40
3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....	41
4. ARAŞTIRMADA UYGULANAN YÖNTEM .....	42

4.1. Verilerin Elde Edilmesi .....	42
4.2. Analizin Uygulanması.....	44
<b>5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANALİZİ .....</b>	<b>46</b>
5.1. Araştırma Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanlarının İş Tanımı ve İş Gereklere Çıkarılması .....	59
5.2. Araştırma Sonuçlarının Yorumu .....	67
5.2.1. İnsan kaynakları danışmanları ve ILO'nun belirtmiş olduğu insan kaynakları danışmanlarının iş tanımlarının betimsel analiz yorumu .....	67
5.2.2. İnsan kaynakları danışmanlarının iş rolleri değişkenliklerinin betimsel analiz yorumu .....	68
5.2.2.1. İnsan kaynakları danışmanlarının iş rollerine göre kullandıkları araç gereçlerdeki ilişki .....	72
5.2.2.2. İnsan kaynakları danışmanlarının iş rollerine göre eğitim ve iş tecrübesindeki ilişki .....	73
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>EK-1: İŞ ANALİZ FORMU .....</b>	<b>86</b>
<b>EK -2 İŞ TANIMI FORMU .....</b>	<b>93</b>
<b>EK-3: O*NET İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİ İŞ TANIMI VE YETKİNLİKLER .....</b>	<b>94</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> Görevin Betimlenmesinde Seviye Farklılıkları.....	5
<b>Tablo 1.2</b> İş Analizi Teknikleri .....	14
<b>Tablo 1.3</b> Bilgi, İnsan ve Araçların Hiyerarşik Sıralaması .....	19
<b>Tablo 1.4</b> Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Daire Başkanı İş Tanımı.....	21
<b>Tablo 2.1.</b> İşin Özellikleri ve İş Başvurusu Yapanların Yetkinliklerinin Karşılaştırılmaları.....	29
<b>Tablo 3.1.</b> İŞKUR'a Bağlı Danışmanlık Firmalarının 2004-2014 İşe Yerleştirme Sayıları .....	39
<b>Tablo 3.2.</b> İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma -a.....	49
<b>Tablo 3.3.</b> İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma -b .....	51
<b>Tablo 3.4.</b> İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma -c .....	52
<b>Tablo 3.5.</b> İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma -d .....	54
<b>Tablo 3.6.</b> İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma -e .....	56
<b>Tablo 3.7.</b> İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma -f .....	57
<b>Tablo 3.8.</b> İnsan Kaynakları Danışmanlarının Kullandıkları Araç Gereçlerle İlgili Araştırma Sonuçları ve O*NET Karşılaştırması.....	58
<b>Tablo 3.9.</b> İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı Formu.....	59
<b>Tablo 3.10.</b> ILO ISCO 08 Code – 2423 İş Tanımı ve Araştırma Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımının Betimsel Karşılaştırması.....	65
<b>Tablo 3.11.</b> Eğitim Yönetim Danışmanı İş Tanımı .....	659
<b>Tablo 3.12.</b> Seçme Yerleştirme Danışmanı Danışmanı İş Tanımı .....	70
<b>Tablo 3.13.</b> Personel Özlük İşleri Danışmanı İş Tanımı .....	71

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İş Analizi Amacı .....	7
Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Teknikleri .....	25
Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Ana Hatları .....	26
Şekil 3.1 İş Analizi Döngüsü .....	43
Şekil 3.2. Araştırma Analiz Akış Şeması .....	46
Şekil 3.3. Bursa İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmalarının İş Rollerine Göre Organizasyon Şeması .....	68



## KISALTMALAR

BLS	Bureau of Labor Statistics (Amerika İşçi İstatistikleri Bürosu)
BTSO	Bursa Ticaret ve Sanayi Odası
CRM	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
ÇSGB	Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı
FJA	Functional Job Analysis (Fonksiyonel İş Analizi)
DOL	The Department of Labor Procedure (Amerika Çalışma Usul Departmanı)
DOT	Dictionary of Occupational Titles (Mesleki Ünvanlar Sözlüğü)
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	International Labor Office (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ISCO	International Standard Classification of Occupations (Mesleklerin Uluslararası Standartlarla Sınıflandırılması)
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KSA	Knowladge Skill Abilities (Bilgi, Yetenek, Yetkinlik)
MPB	Manage Professional Businesses (Profesyonel İşletmeler İlişkileri)
O*NET	Occupational Information Network (Mesleki Bilgi Ağı)
P2	Professional Partnerships (Profesyonel Ortaklık)
TKYS	Toplam Kalite Yönetim Sistemleri

## **GİRİŞ**

Stratejik bir yaklaşımla işyeri ortamına bağlı olarak organizasyondaki kültürün değişimi ve gelişimi açısından insan kaynakları yönetimi giderek önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun içinde çalışacak insanların işe alımından yönetilmesine, gelişiminden iş yeri kültürüne kadar birçok fonksiyon üzerine odaklıdır. Günümüz işletmelerinde spesifik pozisyonlar için işe alım süreçlerini yürütecek danışmanlık firmaları her geçen gün daha da geniş alanda hizmet vermektedir. Bu sebeple kariyerlerine yeni yön verilmesine yardımcı olunacak iş arayışı içindeki adaylar için nitelikli personellerin bu firmalarda istihdam edilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi özellikle rekabet koşulları ve değişken iş ortamı içerisinde organizasyonların oluşturduğu politikaların ve stratejilerin uygulanması noktasında en önemli konumdadır. Bu stratejilerin ve politikaların temel çalışma koşulları göz önünde bulundurularak uygulanması için organizasyon içerisindeki pozisyonların görev tanımları ve çalışanların niteliği belirlenmelidir. Bunun için pozisyonlarda çalışacak kişilerin uygun olup olmadığının nedenleri iş analizi ile gerçekleştirilmektedir.

İş analizi stratejik insan kaynakları yönetiminde organizasyonun hedefleri için çalışanların ihtiyacı olduğu eğitimlerin belirlenmesinden, bu eğitimlerin içerikleri ve hangi yöntemler kullanılarak uygulanması gerektiğine kadar birçok kritik kararın belirlenmesini sağlamaktadır.

Literatüre bakıldığında iş analizi ile ilgili çalışmalarda insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile olan ilişkisine yönelik yerli ve yabancı kaynaklara rastlanırken, uygulamalı bir araştırma olarak yerli çalışmalarda örgüt içindeki çeşitli işlerin incelenerek bütün organizasyondaki pozisyonların ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada farklı örgütler içindeki aynı pozisyon ele alınarak genel bir iş analizi uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın sonunda genel bir iş tanımı oluşturularak diğer araştırmacılara ve profesyonellere temel olabilecektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır ve birinci bölümünde iş analizi teorik olarak ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın temelini oluşturan iş

analizi uygulamasının insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları ile olan ilişkisi açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde Bursa ili içerisinde İŞKUR'a bağlı olarak faaliyet gösteren insan kaynakları danışmanlık firmalarında çalışan insan kaynakları profesyonellerine iş analizi uygulaması, ampirik bir araştırmayla iş tanımları oluşturulmasına yer verilmiştir. Anket ve gözlem yoluyla elde edilen veriler nitel bir araştırma temasıyla incelenmiştir. Çalışma sonundaki sonuç ve değerlendirme kısmı ile araştırma özetlenmiş ve genel değerlendirilme yapılmıştır.





# BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞ ANALİZİ

### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İŞ VE İŞ ANALİZİNE KAVRAMSAL BAKIŞ

İnsan kaynakları yönetimi, büyük ölçüde emek veya refah yönetimini de kapsayan personel yönetimi terminolojisi üzerinden türetilmiştir. 1980'lerde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla, firmalar üzerinde artan baskıya ve ekonomik durgunluğa önlem almak için bazı akademisyenler örgüt içindeki insanları farklı bir perspektiften düşünmeye başlamışlardır. Bu düşüncelerin evrilmesiyle bugünün insan kaynakları yönetimi olarak bilinen bir hale dönüşmüştür (O'Riordan, 2017: 7). Bir dizi kültürel, yapısal ve personel yönetimi tekniklerinin harmanlanarak, rekabet avantajı sağlamak hedefiyle yüksek derece istekli ve yetenekli iş gücünün stratejik olarak konumlandırılmasına insan kaynakları yönetimi denilmektedir (Osibanjo ve Adenji, 2012: 5).

Sanayi devrimiyle beraber iş kavramı Batı toplumlarında çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Günümüzde halen iş kavramı üzerine farklı disiplinlerde farklı yorumlamalar bulunmaktadır. Bir kişinin ücret karşılığında belirli saatler için yeteneklerini bir işverene kiralamasına iş denilmektedir (Armstrong, 2006:207). Bir diğer tanımda iş, belirli bir pozisyon için sergilenen özel görevler ve sorumlulukların yerine getirilmesidir (Heron, 2005:8). İş kavramını daha detaylı incelendiğinde iki anlamda ele alınmıştır. Bunlardan ilki ekonomik anlamda, bireyin hayatını idame ettirebilmesi veya bedensel ve düşüncel gayretlerle hayatını arzuladığı seviyeye çıkartma eylemdir. İkincisi ise toplumsal anlamda başkalarıyla ilişki kurarak bir arada yaşama çabası olarak belirtilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1991:4).

İş, modern toplumdaki artan endüstrileşme ve karmaşayla birlikte, birçok insan için en sade haliyle geçim derdine son vermektir. Bununla ilgili olarak, Amerika'daki çalışan erkeklerin büyük çoğunluğunda bir işe sahip olmanın sadece geçim derdine bir çözüm olarak görülmediği belirtilmiştir. Genel olarak sanılının aksine yine aynı çalışanlar, kendilerine yeterli para desteği sağlansa bile halen işlerinde çalışmaya devam

edeceklerini belirtmişlerdir. Bu yayınlanan araştırma sonucunda, araştırmaya katılan çalışan erkekler için bir işte çalışmak, onlara daha büyük bir topluluğun parçası haline gelme duygusunu ve hazzını vermektedir. Ayrıca katılımcılar, yaşamlarında yapacak bir şeylerinin olmasını istediklerini belirtmiş ve hayatlarının bir amacı olduğu hissini yaşadıkları için bu çalışanlar işe ayrı bir anlam yüklemişlerdir (Keser, 2011:8).

Teknik açıdan işe baktığımızda, öncelikle işi oluşturan parçaların neler olduğunu irdelemek gerekecektir. Burada karşımıza ilk çıkacak kavramlar şunlardır:

- Mikro Hareket
- Eleman
- Görev
- İş

Mikro hareket bir işi gerçekleştirmek için gerekli uzanma, kavrama, bırakma gibi hareketlerden meydana gelen en küçük iş birimidir. Mikro hareketlerden bir veya birkaçının bir arada gerçekleştirilmesine ise eleman denilmektedir. Bir temizlikçinin yerleri süpürmesi görev kavramını oluşturur ve bir kaç eleman ya da mikro hareketlerin bir araya gelmesiyle tanımlanır. Son olarak bir çalışanın yapmakla sorumlu olduğu bir veya daha fazla göreve ise iş adı verilmektedir (Şenol, 2003:31). İş kavramının bu denli ayrıntılı olarak tanımlanabiliyor olması, teknik anlamda araştırmacılar için daha detaylı verilere ulaşma imkanı vermektedir.

İşler her organizasyonun verimliliğindeki çekirdeğini oluşturur. Eğer işler eksiksiz hazırlanmamış ve doğru yapılmıyorsa, çalışanların verimliliği azalır, işletmenin karı düşer. Bu durumda organizasyon toplumun, müşterilerin, çalışanların ve diğer paydaşların taleplerini daha az karşılayabilir durumda kalır. Bu nedenle işlerin incelenmesi ve araştırılması ile ilgili olarak iş analizi çalışmaları mevcuttur.

Belli bir metot ile ayrıntılı şekilde ortaya konan işi ve/veya işi gerçekleştirmek için gerekli olan insan davranışlarının tanımlanmasına iş analizi denir (Spector, 2003:54). Bir iş analizi, belirli bir amaç için iş ile ilgili bilgilerin toplanmasının ve analiz edilmesinin sistematik bir yöntemidir. Çeşitli iş analizi metotlarının dört ana etmeni ya da boyutu vardır. Bu dört etmenin organize edilmesi ve isimlendirilmesi üzerine görüşlerde küçük farklılıklar olmasına rağmen şu şekildedir (Raymond, 1995:5-6):

- **İş Tanımlama Çeşidi:** İş analizi çalışanların yaptıkları işler için kullanılan sözcüklerin sadeleştirilmesini içermektedir. Belli sistematik yöntem ile yeterli bir şekilde iş tanımlansa bile, iş analizi sonuçlarını kullanacaklar için hem tam hem de genel bir anlam içeren tanımlar bulunmalıdır. İş analizi metotlarında en belirgin ayırım, öncelikli olarak kişinin karakteristiğine ya da işin karakteristiğine yada göreve odaklanılmasıdır.
- **Bilginin Kaynakları:** Bir iş, çalışma veya meslek ile ilgili veriler, var olan dokümanlardan ve kayıtlardan elde edilir. Bir diğer şekilde benzer bir işten de bu bilgiler elde edilebilir.
- **Veri Toplama Metotları:** Sosyal bilimlerde iş analizi verileri genel olarak çeşitli yöntemlerle elde edilebilmektedir. Bu verileri elde etmek ve kaydetmek için metotlardan en yaygınları doğrudan gözlem, mülakat, iş günlükleri, görev envanter anketleridir. Ayrıca odak gruplarının incelenmesi ve konu uzmanlarının iş ile ilgili söylemleri de veri toplama yöntemleri içinde yer almaktadır.
- **Detay Seviyesi:** Bir işi tarif etmek için kullanılan tanımlamanın soyutluk seviyesine göre iş analizi metodu da çeşitlilik göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 1.1'deki iş tanımlarının farklı seviyelerdeki gösterimi bulunmaktadır. Bunlardan biri ya da birkaçının kullanımı iş analizinin sonuçlarını farklı şekilde etkileyeceği açıktır.

**Tablo 1.1 Görevin Betimlenmesinde Seviye Farklılıkları**

DETAY SEVİYESİ	
<u>Spesifik</u>	<u>Genel</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ana defter alacak hesabı dengeleme</li> <li>• Sol ventrikülün yapısını açıklamak</li> <li>• Bir dairenin kiralama sözleşmesini bilmek</li> <li>• Madde bağımlısı bir hasta ile psikoterapi gerçekleştirmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sayılarla işlem yapma</li> <li>• İnsan Anatomisi ve Psikolojisi</li> <li>• Yazılı iletişim</li> <li>• Danışma, Rehberlik</li> </ul>

*Kaynak: (Raymond, 1995:6).*

## 2. İŞ ANALİZİNİN AMACI

İş analizi bir işte yapılması gerekenlerin saptandığı sistematik bir süreçtir. Bu süreç işletmeler için en önemli kaynakları olan çaba ve zamana ihtiyaç duymaktadır. Bazı işletmeler tüm pozisyonları bu sürece dahil etmeyerek hatalar yapar. Çünkü bu firmaların iş analizi sonucunda elde edilecek bilgilerin, çeşitli şekillerde işlenerek firma yararına fayda sağlanabileceğini gözden kaçırmaktadırlar. İş analiziyle birlikte bir iş için gerekli görevler, davranışlar ve kişisel özellikleri ortaya konur. İş analizi bir işletmeye neden özel yetenekli ve vasıflı kişilerin bir iş için gerekli olduğunu anlatır (Woods vd., 2011: 346).

Bir işletmedeki herhangi bir iş pozisyonunda çalışmak için gereklilikler zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir. Bilgi teknolojileri pozisyonlarında bu duruma daha sık rastlanılmaktadır. En azından pozisyonların yılda bir kez de olsa değerlendirilmesi gerekir. Her yıl gelişen teknolojiyle birlikte işletmelerin daha nitelikli çalışanlara ihtiyacı olmaktadır. Bunları incelemek ve yapılacak teknolojik yatırımlar neticesinde doğacak yeni iş gücü ihtiyacını karşılamak gerekecektir. Buradaki en önemli husus nitelikli çalışanın ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesidir. İş analizi ile belirlenen kriterler, pozisyona uygun personelin seçiminde insan kaynakları departmanına yardımcı olacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde (İKY) iş analizi önemli bir rol oynar. Seçme yerleştirme, iş tasarımı, ücretlendirme ve yan haklar paketleri, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının analizi, işin değerinin ölçülmesi ve örgütsel verimlilik gibi konularda temeldir.

**Şekil 1.1 İş Analizi Amacı**



*Kaynak(MSG,2016).*

### **3. İŞ ANALİZİNİN TARİHÇESİ**

İş analizinin tarihçesi Sokrates'in M.Ö. 5. yüzyıldaki ideal devlet tanımlamasına kadar götürülmektedir. Açık şekilde Sokrates bu tanımlamasını yaparken, yapılacak olan iş için yapılması gerekenlerin yanında, kimin ne yapacağına değinmiş ve iş analizinin kavramsal olarak başlangıcını temsil etmektedir. 1747 yılında ansiklopedist olan Diderot, yeni bir ansiklopediyi hazırlama esnasında ticaretteki, sanattaki ve el zanaatlarındaki işlerin tam olarak tanımlanmamış olduğunu ve bu işlerin kendi içlerinde ortak bir amacın eksik olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak Diderot bu eksiklikleri gidermek için işlerin doğasını ve içleğini araştırmıştır. Sonrasında bu işleri özel iş kategorileri içinde yeniden organize etmiştir (Singh, 2008: 89).

Yirminci yüzyılın başlamasıyla beraber işletme organizasyonları kaotik ve kısa süreli fabrika yapısından rasyonel, eksiksiz planlanmış üretim şekline dönüşmeye başlamıştır (Goldman ve Van Houten, 1980: 72). Hem yönetim uygulamalarının hem de emek süreci organizasyonunun sistematik ve durgun hale gelmesi bu dönüşüme katılmıştır. Daha fazla uzmanlaşma ve ayrıntılı iş bölümü yanı sıra iş hiyerarşisi, iş denetiminin yeni modelleri, değerlendirme ve ödüllendirme örgütlü yaşamı daha karakteristik hale getirmiştir. Taylor, Weber ve diğerlerinin teorik çalışmaları endüstriyel bürokrasinin oluşumuna ve gelişimine yansımıştır (Thompson ve McHugh, 2002:39).

Teorik anlamda 1913 yılında Münsterberg, sistematik metotlarla iş gerekliliklerinin belirlenmesi ve personel seçimi için iş tasarımı girişimlerinde bulunmuştur. 1922 yılında da iş analizi ile ilgili kapsamlı olarak derlenen ilk çalışmalardan biri, Unrbrock tarafından hazırlanmış ve bu çalışmasında başarılı bir iş performansına ulaşmak için gerekli kişisel katkıların tanımlanmasını sunmuş, işin performans standartlarını belirlenmiştir (Wilson, 2006:220).

Frederick Taylor modern işletme yönetiminin temellerini atmış ve iş analizi ile ilgili detaylı çalışmaları ile önemli katkılarda bulunmuştur. 1916 yılında Taylor iş analizini dört temel bilimsel yönetim ilkesi ile tanımlamıştır. Bu iş analizi ile ilgili prosedürle temel olarak çalışanların hedeflerinin belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışanların motive edilmesinin yanında etkili bir biçimde işleriyle ilgili eğitimlerinin tamamlanmasına önem vermiştir. Endüstrileşme dönemindeki bu ilk girişimlerde karşılaşılan çeşitli belirsizlikler üzerine, iş ve işin metodolojisi üzerine araştırmalar yapmıştır. Taylor bilimsel veriler kullanarak parça başı ücret sistemi, iş değerlendirme, seçme ve yerleşme için teknikler, çalışma üzerine yakın ve kapsamlı gözlemler gerçekleştirerek iş verimliliğini arttırmayı hedeflemiştir.

Frank Gilbreth ve eşi Lillian Gilbreth hareket ve mikro – hareket kavramları ile çalışanların işleri gerçekleştirmelerini gözlemlemiştir. Bu gözlemler sonucunda hareketlerden çalışan için zor ve yorucu olanları ayırıştırarak, bunları resimlerle kayıt altına almıştır (Price, 1989:4). Gilbreth'lerin günümüz endüstri mühendisliği alanında bırakmış olduğu en önemli çalışma ise hareketli resim kamerası kullanması olmuştur.

İlk defa mikro – hareket analizi çalışmasında hareketli film tekniği kullananlar kendileri olmuştur (Kozak ve Yazıcılar, 2003:25).

Özellikle yakın geçmiş yıllarda iş analizinin kapsamında ve uygulamasında ciddi gelişmeler görülmüştür. 1950’lerde akademik yayınların az olduğu görülse de iş analizi iş hayatında ve endüstride etkili bir yönetim aracı olmuştur. Ancak 1970’lerde Amerika’da güncel, doğru iş verilerine olan ihtiyaç, yasal gereklilikler ve iş analizinin hukuki davalarla gündeme gelmesi, akademik çalışmaları da yeniden canlandırmıştır. (Griggs ve Duke Power Co., 2004). Fairpay Overtime Initiative (Adil Mesai Ödeme Girişimi) onayı ile birlikte iş analizinin önemi son yıllarda Amerika’da yeniden artış göstermektedir (Bergen ve Mawer, 2005:221).

#### **4. İŞ ANALİZİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ SÜREÇLER**

İş analizinin gerçekleştirilmesi sırasında standart takip edilecek bir çizelge olmasa da, genel olarak bir hazırlık evresi bulunmaktadır. Ayrıca yapılacak olan iş analizi, bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilmelidir. Burada iş analizinin hangi amaç doğrultusunda yapılacak olduğu ve diğer süreçlerin de nasıl belirlenmesi gerektiğinde önemli rol oynamaktadır.

##### **4.1.İş Analizine Hazırlık**

İşleri incelemeyen önce, organizasyonun hedefleri, stratejileri, yapısı, süreçlere etki eden insan – malzeme – prosedür girdileri ve istenen çıktılarının neler olduğunu bilmek ve farkında olmak önemlidir. İş analisti burada sektör ve devletin daha önce yayınlamış olduğu raporları inceleyerek hazırlık gerçekleştirebilir (Pynes, 2009:63).

##### **4.2.İş Analizinin Kapsamı**

İş analizinin kapsamı departman ya da işletmenin gereklilikleri, hedefleri ve kaynakları doğrultusunda gerçekleştirilir. Bu faktörlere etki edebilecek durumlar (California Department of Human Resources, 2016):

- İşler sınıflandırıldığında, hangi pozisyonda kaç çalışan olduğu,
- Analizi yapılacak işlerin coğrafi konumu,
- Boş olan pozisyonların sayısı ve işletme açısından önemi,

- Pozisyonlardaki uzman çalışanlardan yardım edebileceklerin sayısı,
- Tüm bu sürecin termin tarihinden meydana gelir.

### 4.3. İş Analisti Seçimi ve Eğitimi

İş analizini yapacak ekip, işletmenin insan kaynakları departmanı ve analiz yapılacak departmandaki uzmanların katılımıyla gerçekleştirilebilir. Bu konuda işletme dışından profesyonel destek alınması da bir diğer seçenektir. Bu profesyonellerle birlikte ortak bir proje yürütmek de mümkündür. Bu yöntemle oluşturulmuş ekiplere karma iş analizi ekibi denilmektedir.

Analiz edilecek işlerin belirlenmesinden sonra, ekibin kaç kişi olacağı ve bu analizin ne kadar sürede tamamlanacağı sorusu akla gelecektir. İş yükünün düzgün şekilde günlere ve kişilere dağıtılmaması durumunda iş analizinin verimliliğini azaltacaktır. Bu durum iş analizinden beklenen sonuçların alınamamasına sebep olacaktır. Ekip içinde yer alan analizci sayısının büyük olması, koordinasyon konusunda sorun yaşamaya, bir diğer taraftan ekip içerisinde analizci sayısının az olması pozisyonlarla ilgili çok fazla görüşme yapmaya sebep olacaktır. Görüşme sayısının çok sayıda ve uzun olması, analizcinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durumla ilgili olarak aşağıdaki formülün kullanılması analizin verimliliğini kontrol etme ve artırma açısından önemlidir (Bingöl, 1990:38):

*İş Analizi Yapacak Kişi Sayısı = Görüşme Yapılacak Çalışan Sayısı / Ortalama Görüşme Sayısı X Görüşme Yapılacak Gün Sayısı*

İnsan kaynakları departmanından uzman bir kişi tarafından yürütülecek iş analizi, katılımcılara sürecin detaylı anlatımıyla başlar. Burada konunun uzmanlarından destek alınacaksa da bu kişilere kullanılacak formlar ve bu analizin amacının eksiksiz aktarılması önemlidir.

En yaygın kullanılan ve verimliliğinin en yüksek olduğu düşünülen karma ekip, iş analizi ekibi profesyoneller ve işletme veya departman içinden çalışanlardan oluşmaktadır. Burada ekibin koordinasyonu ve işletme içerisinde katılacaklara gerekli



teknik desteğin (kullanılacak iş analizi tekniği, veri toplama yöntemleri vs.) sağlanması ve detaylı şekilde eğitiminin gerçekleştirilmesi gerekir.

#### **4.4. İş Analizi İçin Gerekli Olan Verilerin Toplanma Yönteminin Belirlenmesi**

İş analizi bilgileri çeşitli şekillerde elde edilebilmektedir. Veri toplamanın amacı, pozisyonun doğasına, analizi yapılacak pozisyonda çalışan kişi sayısına ve pozisyondaki süpervizör sayısına, işin coğrafik olarak gerçekleştirildiği yerlere, analizin hangi amaçla gerçekleştirilmesine ve zaman kısıdına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu konuda iş analizine hazırlık safhasında karar verilmeli ve en uygun olan yöntem analizi gerçekleştirecek ekip karar vermelidir.

##### **4.4.1. Daha önce hazırlanmış olan iş tanımlarının ve toplam kalite yönetim sistemlerinin incelenmesi**

Toplam Kalite Yönetim Sistemleri (TKYS) takım çalışması, sürekli iyileştirme ve işin sürekli değerlendirilmesi üzerine kurulmuş bir yönetim yaklaşımıdır. İşletmelerdeki pozisyonu ve süreçleri anlamak için analist tarafından incelenmesi gerekmektedir. Daha önce yapılmış iş analizlerinden elde edilmiş iş tanımlarının incelenmesi analiz için yol gösterecek önemli veri kaynaklarıdır (Bohlander, 2010:16).

##### **4.4.2. Görüşme yöntemi**

Bire bir görüşmeler, veri toplamak adına en etkili yoldur. Bu yöntemde, analiste rehber olacak bir soru formu oluşturulmalıdır. Ayrıca işi anlamak için gerektiğinde yeni sorular eklenebilmelidir. Bu süreç yavaş ve maliyetli olmasına rağmen, açık olmayan soruların cevaplayacak kişiye iş analisti tarafından anlatılabilmesi ve detaylı verilmemiş cevapların anında iş analisti tarafından düzeltilmesi imkanı vermektedir. Genellikle iş analist sınırlı sayıda çalışanla ya da tüm çalışanlarla görüşükten sonra süpervizörlerle görüşerek bilgilerin doğruluğunu teyit eder. Bu yöntem yüksek oranda veri doğruluğu sağlamaktadır. Elde edilen verilerin gerçekten işi anlatıp anlatmadığı ile ilgili ise kullanılan soruların ve soruları cevaplayanın verdiği yanıtlara göre şekillenmektedir (Pynes, 2009:69).

Singhal'e göre bu yöntemde görüşmenin amacı, görüşülen kişiye tam olarak anlatılamaması durumunda, çalışan işini daha karmaşık ve bilgileri çarpıtarak ifade etmesine neden olacaktır. Görüşülen kişi, işinin önemi vurgulamak ve korumak için var olandan daha fazla görev ve sorumluluğu olduğunu belirtebilir.

Bazen işin tam olarak anlaşılabilmesi için birden fazla görüşme yapmak gerekebilir. Bu da maliyet unsurunu arttırmaktadır. Verilen cevaplarda çok açık bazı işlerin görüşme esnasında unutulup atlanmış olması da veri kaybına neden olabilmektedir (Hartley 1999: 23).

#### **4.4.3. Gözlem yöntemi**

İş analisti bu yöntemle, çalışanı doğrudan işini gerçekleştirirken izler veya çalışanı iş başında kamera ile film kaydı oluşturarak değerlendirir. İlk elden bilgiyi elde etmeye yarayan bu yöntem aslında çalışanın en fazla verimle çalıştığı anın izlenmesi anlamına da gelebilmektedir. Çünkü çalışanlar izlendiği andan itibaren, daha fazla iş yapmaya odaklanır. Bu durum da elde edilen bilgilerin güvenilirliğini etkilemektedir. Ayrıca bu yöntemin kullanılabilmesi için çalışanın yaptığı aktivitelerin gözlemlenebilir nitelikte olması gerekmektedir. Yönetici pozisyonlarından veri elde edebilmek için uygun bir yöntem değildir (Decenzo, Robbins, 2010:120).

Çok fazla zaman gerektirmesi, elde edilecek verilerin örneklemindeki sayının az olması ve bilişsel olarak işin nasıl yapıldığı ile ilgili veri elde edilememesi güçlükleriyle karşılaşılabilir. Ayrıca örneklem sayısı az olduğu için veri miktarı da azalacaktır (Hartley 1999: 24).

#### **4.4.4. Anket – Soru formu 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 cevaplama 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. Bir bilgisayar yardımıyla çalışanlardan elde edilen cevapların işlenmesi ve bu cevaplar

neticesinde işin karakteristiğinin oluşturulması sağlanabilmektedir (Gómez vd., 2004: 66).

Bu yöntemin en büyük avantajı kısa zamanda çok fazla veriyi elde etmeye olanak sağlamasıdır. Ancak sadece anket ve soru formu üzerinden elde edilecek verilerde, çalışanın veya yöneticinin işi doğru şekilde analiz ederek doldurabileceği farzedilir. Bu sebeple görüşme yöntemi ile beraber birleştirilerek karma bir yöntem kullanılması veri doğruluğu adına daha verimli olmaktadır (Pande 2015: 87).

#### **4.4.5. Günlük tutturma yöntemi**

Analizi yapılacak işte çalışan kişiye günlük aktivitelerini kayıt altına aldırma ile gerçekleşen bir yöntemdir. Burada çalışanların hangi işi ne kadar sürede, nasıl yaptıklarının kaydedilmesi istenir. Bu günlükler, belli aralıklarla iş analisti tarafından kontrol edilir. İş analizi veri toplama yöntemlerinden en fazla zaman gerektiren yöntemidir. Uzun periyodlara yayıldığı için maliyeti de oldukça yüksektir (Decenzo ve Robbins, 2010:120).

#### **4.4.6. Teknik görüşme yöntemi**

Teknik görüşme yöntemi (Technical Conference Method), süpervizörlerin kapsamlı bilgisi üzerinden gerçekleştirilir ve çoğunlukla pozisyonla ilgili uzman kişiler çağrılır. Burada uzmanlardan pozisyonla ilgili spesifik iş karakteristiklerinin bilgisi istenir. Çok iyi veri toplama yöntemi olsa da pozisyonda asıl çalışan kişiler bu görüşmede yer almaması, uzmanların işe yukarıdan bakmalarına sebep olabilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2010:120).

İşin teknik özelliklerine göre uzman kişinin seçilip, iş ile ilgili detaylı bir veri elde edilebilir. Ancak organizasyonun yapısı ve işin karakteristik özellikleriyle ilgili fikir ayrılıkları zaman kaybına neden olmaktadır (University of Minnesota: 2017).

#### **4.4.7. İşleri bizzat gerçekleştirme**

Bir işle ilgili bilgi edinmenin ve o işi öğrenmenin en iyi yolu o işi bizzat yapmaktır. Psikoloji alanındaki bir çok laboratuvar araştırması bu varsayıma önemli kanıtlar sunmuştur (Bingöl, 1990:38). Bir iş analistinin o işle ilgili gerekli bilgileri elde

etmesinin en iyi yollarından birisi de işi kendisinin yaptığı bu yöntemle uygulanabilmektedir.

#### 4.4.8. Karma yöntem

Hedef alınan işler ve iş analizinin amacına göre farklı yöntemlerin bir arada kullanılması gerekli olabilmektedir. Bütün işleri gözlem yöntemi ile incelemeye yardımcı olmayabilir. Günümüzde bazı işler masa başında bilgisayar kullanarak ve telefonla konuşma yapılarak gerçekleştiriliyor. Bir analist bu davranışları gözlemleyebilir ancak her pozisyon için gerekli eğitimleri ya da bilişsel süreçlerin neler olduğunu bu şekilde anlayamayabilir (Pynes, 2009:157).

### 5. İŞ ANALİZİ TEKNİKLERİ

İş analizini gerçekleştirmek için ilgili yıllar içerisinde çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar kullanılarak yaygın olarak gerçekleştirilen işlerde, hangi bilgilere ve çalışanın hangi karakteristikte olması gerektiği ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Bununla ilgili olarak aşağıdaki tabloda kullanılan tekniklerin odak grubu, veri toplama yöntemi, analiz sonuçları ve kısa tanımları verilmiştir (Gómez vd., 2004:68):

**Tablo 1.2 İş Analizi Teknikleri**

İş Analizi Tekniği	Odaklanılan Çalışan Grubu	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Sonucu	Tanımlamalar
Görev Envanteri Analiz Tekniği	Her gruba uygundur. Çok fazla sayıda çalışana ihtiyaç duyulur	Anket - Soru Formu	Görevlerin değerlendirilmesi	Bütün görevler çalışanlar, süpervizörler ya da iş analistleri tarafından derecelendirilip, puanlandırılır. Bu puanlandırma görevin karakteristiğine bağlı olarak önemi ya da harcanan zaman bakımından değerlendirilerek yapılır.

Kritik Olay Tekniği	Her gruba uygundur.	Görüşme ve Gözlem	Davranışsal tanımlamalar	Mükemmelden kötü performansa kadar tüm davranışsal olayların sergilenmesiyle işin tüm boyutları ortaya çıkarılır.
Pozisyon Analiz Tekniği (PAQ)	Her gruba uygundur	Anket - Soru Formu	194 maddelik iş ile ilgili değerlendirilme sonucu	İş unsurları altılı skala üzerinden kullanım alanı ya da işin önemine göre değerlendirilir. Değerlendirmeler bilgisayar üzerinden analiz edilir.
Fonksiyonel İş Analizi Tekniği	Her gruba uygundur	Grup görüşmesi / Anket - Soru Formu	Çalışanın insanlarla, verilerle ya da diğer işlerle ilişkisi	Başlangıçta Amerikan yerel yönetim istihdam ofislerinde insanların uzmanlıklarını kaydetmek ve onlara danışmanlık sağlayabilmek için tasarlanmıştır. İşteki görev ifadeleri oluşturulmuş ve sonrasında işin sıklık ve önem boyutlarına göre değerlendirilmesi sağlanmıştır.
Hareket Etüdü (Yöntemler Analizi)	Üretim alanlarına uygundur	Gözlem	Her işin bir parçası için ayrılan zaman	Çeşitli görevler için standart sürelerin tanımlanmasını sistemli hale getirmiştir. Gözlem ve işteki görevlerin zamanlaması temelinde gerçekleştirilir.
Guidelines-Oriented Job Analysis	Her gruba uygundur	Görüşme	Deneyim ve bilgi gereklidir	İş gerçekleştirenin görevleri tanımlamasının yanı sıra deneyimler, fiziksel yeterlilikler ve işi gerçekleştirmek için gerekli diğer karakteristik özellikler tanımlanır.

Yönetim Pozisyonlarını Tanımlayıcı Anket Soru Formu	Yönetici pozisyonları	Anket Soru Formu	197 maddenin kontrol listesi	Yöneticiler sorumluluklarının tanımlı olduğu öğeleri seçerek gerçekleştir.
Hay Plan	Yönetici pozisyonları	Görüşme	Pozisyonun organizasyondaki etkisi	Yöneticilerle sorumlulukları ve hesap vermekle yükümlü oldukları durumlarla ilgili olarak görüşmeler yapılır. Görüşme verileri hedefler, boyutlar, nitelik ve kapsam, hesap verebilirlik ana hatlarıyla analiz edilir.

*Kaynak (Gómez vd., 2004:68)*

### **5.1.Görev Envanteri Analiz Tekniği**

Bir işletme içinde, herhangi bir pozisyonda beklenen performans için gerekli bilgi, yetenek ve özellikleri (Knowledge, skills, and abilities – KSA) tanımlamak için kullanılan bir tekniktir. Bu analiz için görüşme, anket ve gözlemler gerçekleştirilerek KSA matrisi kullanılır (Gómez vd., 2004:67).

Bu teknikte, ilk olarak çalışanlar ve yöneticileri ile görüşülür. Bu görüşmelerin amacı bireysel görevlerin hangilerinin anketlerde yer alacağını belirlemektir. Görüşmeler sonucunda belirlenen spesifik tanımlar, görev envanteri anketine yazılır. Anket, görevlerle ilgili durumlarla beraber değerlendirme skalalarından oluşur. Anketi cevaplayacak olan o anda işi gerçekleştiren çalışan, sorumluluğundaki her görevin önemine, sıklığına ve gerekli olan eğitimlerine kadar değerlendirme yapmaları istenir. Son aşamada ise, KSA matrisi ile bir görevler listesi oluşturulur. Bu matrise göre tüm görevler yöneticiler, müdürler, danışmanlar ve işi gerçekleştirenlerle beraber değerlendirme yapılır (Gatewood vd.,2015:65).

Görev envanteri analiz tekniği işletme için herhangi bir eğitimin tasarımı süreci açısından kilit öneme sahiptir. Bu yöntemle çalışanların görev tanımlarının yanında, çalışanlara ne gibi eğitimlerin sağlanabileceği ve yeni seçilecek personelin ne gibi

özelliklere sahip olması gerektiği detaylı şekilde ortaya çıkmaktadır (Jonassen, Tessmer, Hannum, 1999:3).

### **5.2.Pozisyon Analiz Tekniği**

Pozisyon analiz tekniği Purdue Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilmiştir. 187 işçinin iş aktivitelerini ve çalışma durumlarını 194 soru (element) ve altı ana başlığa ayrılarak yapılandırılmıştır. Bu ana başlıklar ve örnekleri aşağıdaki gibidir (Byars ve Rue, 1991:94-95):

- Bilgi girişi. Çalışan işi gerçekleştirmek için nereden ve nasıl bilgi ediniyor?
- Zihinsel süreç. Çalışan işi gerçekleştirirken neyi planlıyor, hangi bilgiyi işliyor, kararları nasıl veriyor ve gerekçelendiriyor?
- Fiziksel aktiviteler. Çalışan işi gerçekleştirirken hangi fiziksel aktiviteleri gerçekleştiriyor ve hangi araçları kullanıyor?
- Diğer insanlarla ilişkiler. İş gerçekleştirmek için kimlerle ilişki kurmak gerekmektedir?
- İş çevresi. Hangi sosyal ve fiziksel ortamda iş gerçekleştiriliyor?
- Diğer iş karakteristikleri. İş ile alakalı hangi aktiviteler, şartlar ya da karakteristikler şimdiye kadar tanımlanmamıştır?

Bu yöntemle işin önemi, gerçekleştirmek için gerekli zaman, kullanım alanı, gerçekleştirme sıklığı, uygulanabilirliği ve zorluğu farklı skalalar kullanılarak değerlendirilmektedir. Sonrasında bir bilgisayar yardımıyla skor elde edilir ve bilinen bir iş aile grubuyla ya da benzer bir işle karşılaştırılarak işin profili oluşturulur (Pynes, 2009: 171 – 172).

### **5.3.Fonksiyonel İş Analizi Tekniği**

Fonksiyonel iş analizi (Functional Job Analysis – FJA), Amerika Çalışma Usul Departmanı (The Department of Labor Procedure – DOL) tarafından hazırlanan Dictionary of Occupational Titles (DOT) bilgi, insan ve araçlar ile çalışanlar arasında kapsamlı olarak ilişkilerinin ne olduğu üzerine kapsamlı bir araştırmadır. DOT yaklaşık 20.000'e yakın işin standartlarını içermektedir ve birçok farklı bölümde kullanılabilir

iş tanımlarında bir standart oluşturmuştur. Ayrıca burada işlerle ilgili istatistik bilgilere ulaşmak mümkündür (Gómez vd., 2004:70).

DOT, 1938 yılında hazırlanmış ve ekonominin ve endüstrinin ihtiyacı doğrultusunda mavi yakalı işleri tanımlanması için yayınlanmıştır. Uzun yıllar boyunca Amerika Birleşik Devletleri'nde periyodik olarak güncellenerek kullanılmıştır. Modern iş hayatında çalışma ortamının ihtiyaçları doğrultusunda O\*NET (The Occupational Information Network) oluşturulmuştur. 1990'ların ortalarında özel sektör ve kamu sektörünün ortak çalışması için Amerika'da O\*NET Çalışma Bakanlığı İstihdam ve Eğitim Yönetimi (Department of Labor's Employment and Training Administration) ön ayak olmuştur. 1997'de temel bir sürümü, 1998 yılında ise tekrar gözden geçirilerek O\*NET 98 olarak tüm halka sunulmuştur (Mariani, 1999: 2).

Fonksiyonel iş analizinde organizasyonun amaçlarını göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların işlerindeki hedefleri, yaptıkları işlerin seviyeleri ve organizasyonu, performans standartları ve eğitim ihtiyaçları bu teknikle belirlenmektedir (Wilson vd.,2009:2).

Fonksiyonel iş analizinin öncelikli temelleri ise şunlardır (Byars ve Rue, 1991:94):

- Yapılması gereken ve yapılması için gerekli olan şeylerin ayrımı temel ayrımdır. Örneğin, bir otobüs şoförü yolcuları doğrudan taşımamaktadır, bilakis şoför otobüsü kullanarak ulaşması gerektiği duraklara zamanında gider ve ücretleri toplar.
- İşler bilgi, insan ve araçlar ilişkisiyle yapılır.
- Çalışanlar fiziksel kaynakları kullanarak eşyalarla, zihinsel kaynakları kullanarak bilgiyle, kişilerarası (interpersonel) kaynakları kullanarak insanlarla ilişki kurar.
- Bütün işler çalışanları bir şekilde bilgi, insan ve eşyalarla ilişki kurmasını gerektirmektedir.
- Çalışanların görevleri ve davranışları çeşitli şekillerde tanımlanabilmesine rağmen sadece bir kaç net olarak fonksiyonları içermektedir. Örneğin çalışanlar makineyi kurar, kullanır ya da ilgilenir. Tüm bu fonksiyonlar geniş bir kapsam ve zorluk içinde gerçekleşse de, her biri özünde çalışanların nitelikleri ve karakteristiklerine bağlı olarak benzetilmektedir.



- Bilgi, insan ve araçlar ile ilgili gerekli olan zorluk derecesi hiyerarşiktir ve sıralı bir ölçek ile gösterilmektedir.

**Tablo 1.3 Bilgi, İnsan ve Araçların Hiyerarşik Sıralaması**

Bilgi	İnsan	Araçlar
0 Sentezleme	0 Rehberlik etme	0 Kurulum
1 Düzenleme	1 Pazarlık etme	1 Hassas çalışma
2 Analiz etme	2 Eğitim	2 Ölçüm Yapma – Kontrol Etme
3 Derleme	3 Yönetme	3 Sürmek - Kullanmak
4 Hesaplama	4 Durumu idare etme	4 Kontrollü şekilde aracı manipüle etme
5 Anlamak	5 İkna Etme	5 Bakım yapma
6 Kıyaslamak	6 Konuşma - İletişim	6 Kullanım amacına göre malzeme girişi sağlamak
	7 Servis etme	7 Çalıştırmak
	8 Talimat alma – Yardım etme	

*Kaynak (Jones, 1991: 3)*

#### 5.4. Kritik Olay Tekniği

Analiz edilecek işin uzmanları tarafından işi gerçekleştiren çalışana iyi ve kötü performanslarının yer aldığı bir liste hazırlanarak bunları gerçekleştirmesi istenir. Bu yöntemdeki amaç; gözlemlenebilen, yargılanamayacak ya da çalışanın özelliklerini tanımlayabilecek performansı özellikle çalışanların davranışlara odaklanarak bilgi toplamaktır. Buradaki davranışlarla ve işin boyutları referans alınarak iş kategorilere ayrılır. İşin boyutları ve ilgili kritik olayların nihai bir listesi ile iş ve işi için gerekli davranışlarla alakalı olarak başarı ve başarısızlık kriterleri belirlenir. Bir kritik olayın dört ana karakteristik özelliği bulunmaktadır. *Spesifik* yani özel olması gerekir. İş gerçekleştirilirken odaklanıldığında *gözlemlenebilir* bir davranışın fark edilmesi gerekir. Davranış gerçekleştirilirken tanımlanabilecek bir *içeriği* vardır. Son olarak *davranışın*

*sonuçları ölçülebilir* olmalıdır (Pynes, 2009: 158). Bu dört ana karakterin tamamı bu yöntem için temeldir. Her biri işi tanımlamada ayrı bir boyutuyla tamamlar.

## 6. İŞ ANALİZİ SONUCU ELDE EDİLEN VERİLERİN İNCELENMESİ VE AYRIŞTIRILMASI

### 6.1. İş Tanımları

Bir iş tanımında, işi yapacak kişinin neler yapması gerektiği, nasıl yapması gerektiği, hangi şartlar altında ve nerede olduğu yazılmaktadır. İş tanımında işin koşulları, işin içeriği ve çevre durumu doğru şekilde tanımlanmalıdır. İş tanımları için standart bir format olmasa da genel olarak iş tanımında şu başlıklar yer alır (Decenzo ve Robbins, 2010: 123):

- **Pozisyonun Unvanı:** Genellikle işi tanımlar ve işin doğasına ve görevlerine atıfta bulunur.
- **İş İle İlgili Bilgiler:** Bu bölümde işin yapıldığı departmanın nerede olduğu, kime raporlama yapacağı, iş ile bir kodlama burada yapılmaktadır.
- **İşin Temelleri ve Görev Tanımları:** Görevler önem derecesine göre liste haline getirelerek sıralanır. Bu bölüm oldukça önemlidir. Çünkü bu bölümde organizasyonun sınırları çizilir.
- **İşin Özellikleri:** Kişisel özellikler olarak da belirtilmektedir. Yukarıda tanımlanmış olan görev tanımlarını yerine getirmek için gerekli olan kişisel özelliklerde beceri, eğitim, sertifika ve fiziksel yetenekler tek tek madde haline getirilir.

**Tablo 1.4 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Daire Başkanı İş Tanımı**

<b>KURUMU</b>	<b>ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI</b>	
<b>SINIFI</b>	Genel İdare Hizmetleri	
<b>KADRO UNVANI</b>	<b>Daire Başkanı (Eğitim Daire Başkanlığı)</b>	
<b>BİRİMİ</b>	Dış İlişkiler ve Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü	
<b>BAĞLI OLDUĞU UNVAN</b>	Genel Müdür Yardımcısı	
<b>İş/Görev Kısa Tanımı:</b> Hizmet içi eğitim programları hazırlanması; seminer, konferans düzenlemek; eğitim materyalleri temin etmek gibi konularda yetkilendirilmiştir.		
<b>İş/Görevi :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması.</li><li>• Yurt içinde genel müdürlüğün görev alanına giren konularda seminer, konferans ve benzeri organizasyonlar düzenlenmesi, bu konuda üniversitelerle işbirliği yapılması.</li><li>• Eğitim materyallerin temini ve/veya hazırlanması.</li><li>• Gerekğinde bakanlık dışından eğitimcilerin sağlanması.</li><li>• Eğitime ilişkin anketlerin düzenlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi.</li><li>• Katılımcıların sertifikalarının hazırlanması.</li><li>• Uluslararası kuruluşların eğitim programlarının takibi, personelin bu imkânlardan yararlanmasına yönelik çalışmalarda bulunulması.</li><li>• Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilen diğer görevleri yapmak.</li></ul>		
<b>Yetkinlikler:</b>		
<b>TEMEL</b>	<b>TEKNİK</b>	<b>YÖNETSEL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurallara Uyuma</li><li>• Rutin İşlere Uyum</li><li>• Tedbirlilik</li><li>• Veri Toplama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arşiv Yönetimi</li><li>• Disiplin Mevzuatı Bilgisi</li><li>• Eğitim Gereksinim Analizi</li><li>• İhtiyaç Planlama</li><li>• İşe Alma Prosedürleri Bilgisi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgi Toplama ve Organizasyonu</li><li>• Denetleme</li><li>• Kurumsal Farkındalık</li><li>• Zaman Yönetimi</li></ul>

*Kaynak (ÇSGB).*

## **6.2. Değerlendirme ve Kayıt Altına Alma**

İş analizi sonucu elde edilen veriler iş tanımı formları ile kayıt altına alınır. Bu veriler daha sonra insan kaynakları departmanı ve işletmenin diğer departmanları açısından kullanılacak değerli birer anahtardır.

Öncelikle iş analizinden elde edilen veriler işletmedeki tüm ilgili paydaşlara sağlanmalıdır. Örneğin bir çalışandan eğer beklenen performansı yakalaması isteniyorsa, iş gereklilikleri ilgili ana hatların farkında olmak zorundadır. Hat yöneticileri için de insan kaynakları planlama aktivitelerini yönetmesi, performans yönetimi ve çeşitli işlerdeki beklentileri anlayabilmesi için iş analizinden elde edilen bilgilerin sağlanması gerekir.

Son olarak iş analizleri sonuçları şu özellikleri taşımali; halen ilgili pozisyonda çalışan ve ileride o pozisyonda çalışacak kişilere neler yapması gerektiğini ve kendisinden beklentinin ne olduğunu anlatabilirken gerekli olduğunda güncellemeye ve değiştirilmeye imkan verecek yeterlilikte yapılandırılmış olmalıdır (Dessler vd., 2015: 65).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİNİN YERİ

Firma içindeki finans, satış ve pazarlama, üretim ve insan kaynakları gibi idari kararların alınma süreçlerinin koordine içinde yürütülmesine yönetim denilmektedir (Tyson, 2006: 61). Dessler (2007) tarafından insan kaynakları yönetimi (İKY) tanımı; işe alım, ölçme, eğitim ve değerlendirmenin içinde yer aldığı ilkeler ve uygulamalarının insan ya da insan kaynağı tarafından gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi (Cania, 2014: 76)

- İnsanların yönetimi ile alakalı tüm stratejilerin, faktörlerin, kararların, ilkelerin, operasyonların, fonksiyonların, aktivitelerin ve metotların organizasyon içinde idareci çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesidir.
- Bütün boyutlarıyla insanların işleriyle alakalı ilişkiler ve bu ilişkilerden elde edilen tüm dinamiklerdir.

İnsan kaynakları yönetimi 19. yüzyıldaki özellikle kadın ve çocuk çalışanlar başta olmak üzere tüm çalışanların çalışma şartlarını iyileştirmek için Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki endüstri kuruluşlarında sosyal hizmetler memurunun çalışmasına kadar götürülebilmektedir. 1920 ve 1930'larda şirketler, personel müdürleri çalıştırarak çalışanların ödemeleri, işe devamsızlık, işe alma ve işten çıkarma işlemlerini yürütmüşlerdir.

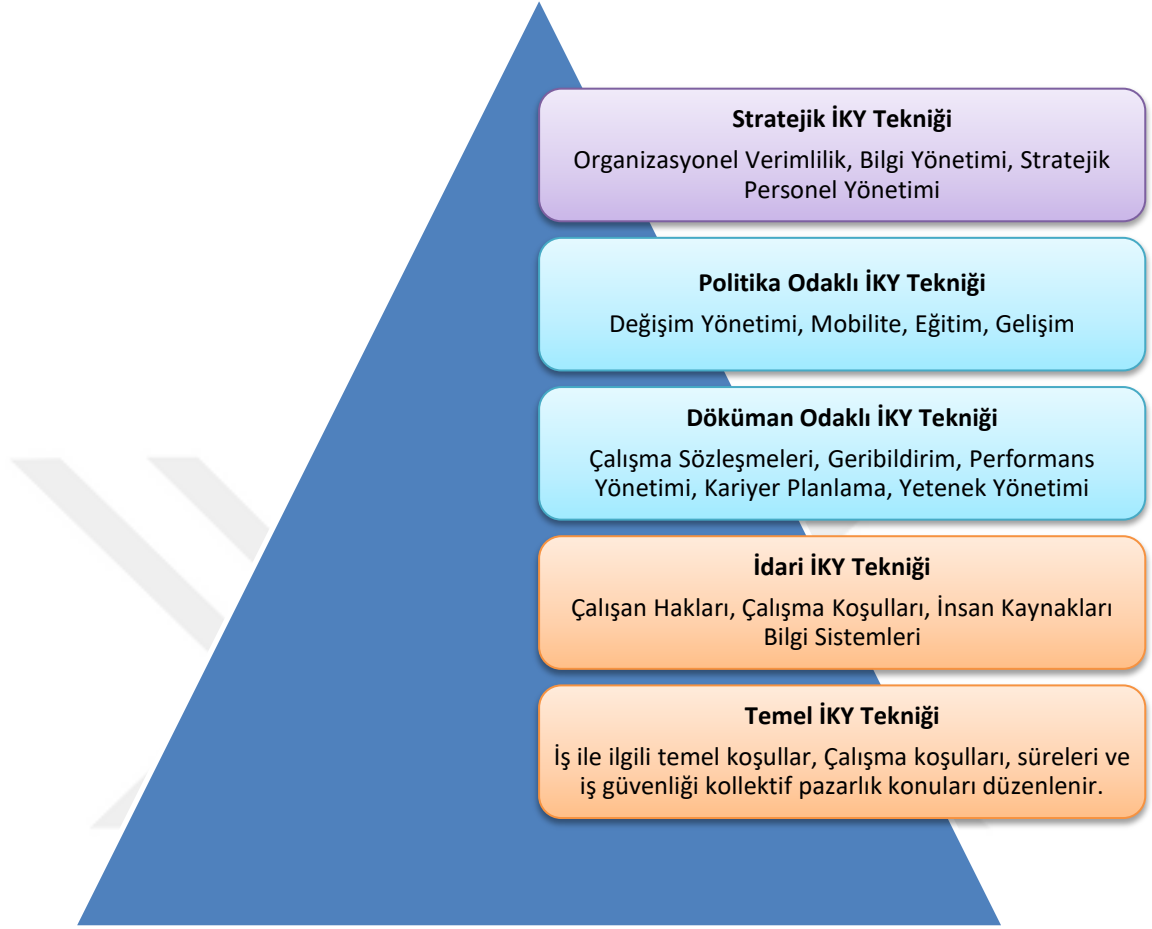
İstatistiki veriler ışığında baktığımızda farklı ekonomik ve sosya-kültürel durumlar altındaki ülkelerde, insan kaynakları yönetimi de farklılıklar gösterebilmektedir. Temel olarak insan kaynakları yönetimi şekillerine bakıldığında altı ana başlık oluşturabilir (Muiswinkel, 2013: 7):

- **Temel İKY:** Çalışma koşulları ile ilgili ilk olarak akla gelen ücret, çalışma saatleri, dinlenme zamanları ve işveren ile sendika arasındaki pazarlık görüşmeleri içerisinde ana kriterlerin esas alınmasına temel İKY olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel İKY yönetiminde önemli olan “hijyen faktörler” ana elementleri oluşturmaktadır. Bu elementler eksiksiz yerine

getirilirse sorun olmayacaktır fakat bu elementlerin eksikliği durumunda sorunlar arasında dikkat çekici en önemli unsur haline gelecektir.

- **İdari İKY:** İnsan kaynakları ile ilgili prosedürlerin yapısının oluşturulması ve organize edilmesi idari İKY'nin amacıdır. Çalışanlarla ilgili bilgilerin yer aldığı sistem oluşturularak da desteklenebilmektedir. Teknolojik yazılımlar ve bilgisayar yazılımları, personel bilgilerini genellikle yöneticilerin görebileceği şekilde bir sistem içinde bulundurmaktadır. İdari İKY seviyesine göre değişiklik gösterse de ikincil durumdaki istihdam koşulları olan tatiller, emeklilik durumları, hastalıkla ilgili sağlanan olanaklar, çocuk bakımı ve diğer eğitim imkanları gibi koşulları da içererek yeni çalışan çekmek ve eldeki çalışanları kaybetmemek adına uygulanabilmektedir.
- **Doküman Odaklı İKY:** Sübjektif durumları önlemek ve İKY içinde bu yöndeki eğilimleri azaltmak ve standardize etmek için prosedürlerin ve İKY araçlarının kullanılmasıyla karakterize edilmiştir. Örneğin işe alım, yetenek yönetimi ve kariyer planlama süreçleri bir protokol ile belirlenmiştir.
- **Politika Odaklı İKY:** Genellikle bir veya iki yıllık zaman dilimiyle İKY araçlarının faaliyetleri açık bir politika belirlenerek yönetmesiyle gerçekleştirilir. Temel unsurlar, çalışanlar için mobilete politikaları, yönetim gelişim programları ve eğitimlerdir. Değişim yönetimi uygulaması da ayrıca politika odaklı İKY için verilebilecek bir örnektir.
- **Stratejik İKY:** İş süreçleri ve personelin gelişimi için organizasyonun uzun soluklu hedeflerinin tamamının desteklenmesi üzerine yoğunlaşmış bir İKY sistemidir. Stratejik personel planlaması ve bilgi yönetimi en önemli araçlardır (Berker vd., 1997: 40).

## Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Teknikleri



*Kaynak (Muiswinkel, 2013: 6).*

Temel İKY ve İdari İKY, Operasyonel İKY Tekniği olarak tanımlanmaktadır. Çünkü buradaki ana odak noktası temel operasyonel süreçlerin devamlılığını sağlamaktır. Doküman Odaklı İKY ve Politika Odaklı İKY ise Taktiksel İKY Tekniği olarak karakterize edilmiştir ve insan kaynakları departmanının aktif rolünü gerektirmektedir. Günün şartları ve bir iki yıllık kısa dönem odaklı aktivitelerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere uygulamalar gerçekleştirmektedir. Son olarak stratejik İKY proaktif rol oynayan ve organizasyonun gelecek hedeflerine ulaşması için gereklilikleri belirleyen bir tekniktir. Daha açık bir ifade ile İKY aktiviteleri kaynakların en etkili olması ve bu kaynakların verimli kullanılması için planlamaların yapılması ve gelişimin sağlanmasını amaçlar.

İşletmelerde karşılaşılan zorluklarda prosedürlerin, uygulamaların, sistemlerin ve İKY'nin boyutlarının önemi çalışanın davranış, tutum ve performansına olan etkisinde ön plana çıktığı görülmektedir. Bir çok işletme İKY'ne çalışanlarını da dahil edecek şekilde planlamaktadır. Şekil 2.2'de, Stratejik İKY uygulamalarında vurgulanan ve organizasyonun iş stratejilerinin de desteğiyle oluşan bir sıralama verilmiştir. İşin analiz edilmesi ve işin tasarımı, ne kadar çalışana ve bu çalışanların özel olarak hangi bilgilere ve yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu insan kaynakları planlamasını, potansiyel çalışanlar için firmanın seçkinliğinin artırılması insan kaynakları seçimini, potansiyel çalışanın seçimi ise insan kaynakları işe alımını, çalışanlara işi nasıl yapacağını öğretilmesi ve onları geleceğe hazırlama insan kaynakları eğitim ve gelişimine, performans ölçümü insan kaynaklarının performans yönetimini, çalışanın ödüllendirilmesi insan kaynakları ücretlendirmesini ve pozitif bir iş ortamının hazırlanması insan kaynakları endüstri ilişkilerini tanımlamaktadır.

**Şekil 2.2 İnsan Kaynakları Fonksiyonu Ana hatları**



*Kaynak (Cania, 2014: 88).*



## 1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA İŞ ANALİZİNİN YERİ

İnsan Kaynakları Planlaması, organizasyonun stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan ve elde bulunan personelin analiz edilmesi ve tanımlanması sürecidir. En önemli odak noktası ise, doğru sayıda, doğru nitelikte, doğru zamanda ve doğru yerde organizasyon için gerekli olan personelin olduğundan emin olmaktadır. Bu konuda insan kaynakları planları içinde çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Çalışanın organizasyon şemasında başka bir pozisyona kaydırılması, çalışanın işten çıkarılması, mevcut çalışana eğitimler verilmesi, ya da ihtiyaç duyulan bölümde çalışan sayısının artırılması insan kaynakları planlaması için uygulanabilmektedir (Mathis vd., 2015: 53).

İnsan kaynakları planlaması bir yönetim faaliyeti olarak, içinde mevcut iş gücünün, gelecek hedefler doğrultusunda değerlendirilerek, iş için gerekli kaynakların ve organizasyonel olarak bir yapı içerisindeki insanların gelişim ihtiyaçlarının detaylı bir analizinden oluşmaktadır. Bu analizler özellikle işgücünün yetkinlikleri ve yetenekleri ile başlayarak, işgücü azlığı veya fazlalığının hesaplanması temelindedir Anyadike, 2013: 58). İş gücü gereklilikleri ile analizler işin analizi ve mevcut iş gücünün eğitim ihtiyaç analizleriyle değerlendirilir.

İKY içinde insan kaynakları planlaması şu şekilde gerçekleşmektedir (Sanghi, 2014: 39):

- **Organizasyonel Planların Analiz Edilmesi ve Hedeflerin Belirlenmesi:** Organizasyonun uzun ve kısa dönem hedeflerinin insan kaynakları planlaması içinde öncelikle iyi analiz edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması bütün organizasyonun planları ve programlarının analizleriyle başlamalıdır. Bu analiz insan kaynakları için gerekli olabilecek eksiklerin tahmin edilmesi ve gelecek iş aktivitelerinin belirlenmesinde için yardımcı olacaktır.
- **İşgücü İçin Gerekli Faktörlerin Analizi:** Yapılmış veya yapılacak iş analizleri, çalışmakta olan işgücünün yetenekleri, bilgisi ve yetkinliklerinin ne seviyede olduğunu gösterecektir. İş analizi ve iş tasarımları insan kaynakları ve organizasyonel planlara paralel olarak gerçekleştirilmelidir. Burada önemli olan iki faktör işgücü planlaması için analiz edilebilmektedir (Prashanthi, 2013: 65).

- *Beklenti Tahmini*: Organizasyonel planlara göre insan kaynakları gerekliliklerinin neler olabileceğinin öngörülmesidir.
- *Arz Tahmini*: İnsan kaynaklarının hali hazırdaki var olan veri ve bilgilerin elde edilerek gelecekteki insan kaynakları değişikliklerinin öngörülmesidir.
- **Gelişen İstihdam Planları**: Organizasyondaki her iş için kaç personelin çalışacağı belirlendikten sonra insan kaynakları departmanı iş tanımlarını ve iş gerekliliklerini tanımlamak durumundadır. Burada iş analizi ve iş tanımları insan kaynakları planlamasının en önemli temelini oluşturmaktadır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SEÇME YERLEŞTİRME FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ

İKY içerisinde seçme yerleştirme sürecinde, her pozisyon için ihtiyaç duyulan yetkinlikteki adayların belirlenmesiyle aday havuzu oluşturulur. Bunun içinde nitelikli personellerin başvuru yapmalarını sağlamak için iş ilanlarının oluşturulması gerekmektedir. Firma burada başvuruların mevcut çalışanlar arasından, organizasyon dışından ya da her ikisinden de olmasını belirleyebilir. Seçim sürecinde bir pozisyon için yapılmış başvuruların her biri ayrı ayrı değerlendirilir. Bu değerlendirme işlemi yapılırken, iş için gerekli olan karakteristik iş performansının başvuru yapanlar tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği dikkate alınarak karar süreci işletilir. İş performansı ile ilgili olarak gerekli kriterlerin neler olacağı ise iş analizi sonucunda belirlenmektedir (Gómez vd., 2004: 159).

İşin her bir parçasının incelenerek ne gibi spesifik görevler ve sorumlulukların olduğunu anladığımız iş analizi, işin gerçekleştirilmesinde bilgi, yetenek ve nitelikleri de belirtmektedir. Personel seçme ve yerleştirmede de pozisyon için gerekli olan bilgi, yetenek ve niteliklerine adayların sahip olup olmadığı değerlendirilir. Doğru bir seçimin gerçekleştirilmesi için pozisyonun gerekliliklerinin iyi anlaşılması gerekmektedir (Crowell vd., 2011:318).

Bir başvurunun değerlendirilmesi ile ilgili karşılaştırılmalı Tablo 2.1 aşağıda verilmiştir. Burada işin özellikleri ile adayın bilgi, deneyim ve yetkinlikleri hangi yöntemlerle incelenebileceği belirtilmiştir. 1. Başlıkta işin fiziksel olarak ne gibi

özellikleri olduğu ve adayın yetkinliklerinin nasıl değerlendirilebileceği belirtilmiştir. 2. Başlıkta iş için gerekli olan eğitim ve deneyim, adayın özgeçmişini üzerinden kontrol edilip, aday görüşmesinde teyit edilmesi görülmektedir. 3. Başlıkta genel yeteneklerin neler olabileceği ve bu yeteneklerin ne şekilde kontrol edileceğinden bahsedilmiştir. 4. Başlıkta çalışanın işin hangi kişilik özelliğine ve kişinin işle olan ilgisine bağlı olarak hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Son bölüm olan 5. Başlıkta ise iş ile ilgili ayrıntılı detay konularına yer almıştır.

**Tablo 2.1. İşin Özellikleri ve İş Başvurusu Yapanların Yetkinliklerinin Karşılaştırılmaları**

İşin Özellikleri	Adayın Yetkinlikleri
<p>1. Fiziksel</p> <p>a) İş için dış görünüş önemli mi?</p> <p>b) İş için çalışanlar, müşteriler ve yöneticilerle iletişim önemli mi?</p> <p>c) Uzun saatler çalışmanın, seyahat, ağır işçilik gibi fiziksel zorlanma mevcut mu?</p>	<p>a) Mülakat: Kıyafet, fiziksel görüntü, boy kilo not edilir.</p> <p>b) Kişi akıcı konuşabiliyor mu? Kişi kendinden emin mi?</p> <p>c) Özgeçmiş: Görme, duyma gibi performansını kısıtlayacak fiziksel bir mahrumiyeti mevcut mu?</p>
<p>2. Eğitim ve Deneyim</p> <p>İş, eğitim ya da deneyim veya her ikisinin kombinasyonu gerektiren özellikler gerektiriyor mu?</p>	<p>Özgeçmiş: Lise eğitimi, teknik kurslar, üniversite ve öncelikli iş deneyimi kontrol edilir.</p>
<p>3. Genel Yetenekler ve Özel Beceriler</p> <p>a) Büyük firmalar çok fazla sayıda test uygulayarak adayları inceler. Test uygulaması genellikle çok sayıda başvuru olması durumunda gerçekleştirilir.</p> <p>b) Sayısal, yazılı iletişim, makine bilgisi gibi özel becerilerin gerekmesi.</p>	<p>a) Testler ve performans testlerinin sonuçları. Genel olarak zeka testleri uygulanır.</p> <p>b) Özgeçmişe veya özel olarak alınmış sınav ya da mesleki kurs belgelerine bakılır.</p>
<p>4. Kişilik ve İlgisi</p>	

<p>a) Aday bir lider ya da normal bir çalışan gibi ne gibi rollere sahip olmalıdır?</p> <p>b) Bu pozisyondaki kişi organizasyona uyum sağlayabilecek mi? Aşağıdaki alanlarla ilgili olarak işletmenin beklentisi nedir? Fiziksel Entellektüel Sosyal</p>	<p>a) Mülakat ve/veya kişilik envanteri testleri uygulanarak bu durum ölçülür. Aday daha önce liderlik özelliklerini kullandığı durumlar sorgulanabilir. Aday bir ekip yönetmek istiyor mu ve bunu devam ettirebilecek liderlik vasfı mevcut mu? Aday daha önce hiç gönüllü olarak bir projede yer almış mı?</p> <p>b) Özgeçmiş ve Mülakat</p> <p>Aday düzenli olarak bir spor dalıyla ilişkili mi? Aday kültürel aktivitelere katılıyor mu? Aday insanlara, kulüplere ve profesyonel topluluklara karşı ilgili midir?</p>
<p>5. Ayrıntılar ve Beklenmedik Durumlar</p> <p>a) Kişinin gündelik hayatını etkileyebilecek durumlara karşı ne kadar esnek olabiliyor? Evinden uzun süre uzak kalabilir mi? Şehir dışından gelebilecek ziyaretçiler için yardımcı olup vakit ayrılabilir mi?</p> <p>b) Kişi beklenmedik durumlar karşısında nasıl davranış sergiliyor? Stres altında nasıl çalışıyor ve gergin ortamlarda ne kadar mantıklı kararlar verebiliyor?</p>	<p>a) Mülakat ve Özgeçmiş</p> <p>Ailesi ile ilgili detaylar ve adayın yetişme tarzı nasıldır? İş kişinin beklentilerini karşılayabilecek mi?</p> <p>b) Mülakat</p> <p>Gerçek veya varsayımsal problemlerle sorgulanarak adayın problemi analiz etmesi, mümkün olabilecek alternatifleri değerlendirmesi ve en iyi olabilecek çözümü seçmede ne kadar iyidir?</p>

*Kaynak: (Halloran, 1986:47).*

### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERFORMANS ÖLÇME FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ

Performans ölçme, performans değerlendirme veya performans değerlendirme içerik olarak aynı anlama gelmektedir. Bu konuyla ilgili tanımlamalar aynı şekilde içerik aynı anlamda ve temel üzerine kurulmuştur.

DeNisi (2000:121) performans ölçmeyi, bir kişi ya da grup için belirlenmiş olan performans değerlendirme seviyelerini organizasyon içerisinde hesaplanmasına yarayan bir sistem olarak tanımlamıştır. Fletcher (2001:473) performans ölçmeyi daha geniş kapsamlı şekilde, organizasyonun çalışanları değerlendirmek ve becerilerini geliştirebilmek, performanslarını arttırmak ve ücret dağılımı için istediği bir aktiviteler bütünü olarak tanımlamıştır.

İşletmeler çalışanlarının işleriyle ilgili yapmış olduklarının verilerini takip etmek ister. Aynı zamanda işini iyi yapan her bir çalışanı performansı için ödüllendirerek performanslarını sürekli olarak yüksek tutmaya çalışır. İşletmeler mümkün olabilecek terfi durumları için de çalışanların performanslarını takip etmek ve ölçmek durumundadır. Performans ölçümleri yılda en az bir kez olacak şekilde işletmelerde gerçekleştirilmektedir. Bu değerlendirmeyi de çalışanın ilk amiri ile beraber yapılması, ya da insan kaynakları departmanında da içinde bulunması gerektiği bir komite ile yapılması daha verimli olmaktadır (Halloran, 1986:161).

Etkili bir performans ölçme sistemi amacı bireylerin, takımların ve tüm organizasyonun performansını arttırmak olmalıdır. Aynı zamanda bu sistem ücret artışı, ödüllendirme, başka bir yere transfer etme ve çalışanın işine son verme gibi yönetim kararlarında da yardımcı olabilmektedir. Bunlara ek olarak bu sistem yasal olarak savunabilir dayanaklara sahip olması gerekmektedir.

Mükemmel bir sistemin varlığı mümkün olmasa da her sistemin kendi karakteristik özelliklerini oluşturmak mümkündür. Bu karakteristik özellikleri belirlemede temel olan iş analizleridir. Performans kriterleri belirlenmesinde iş analizleri sonucu oluşturulan iş tanımları, belirlenen kriterlerin o iş ile alakalı olduğunun göstergesi olacaktır. Her iş için ayrı bir performans değerlendirme standardizasyonunun yapılması da gereklidir. Burada oluşturulacak kategoriler iş analizleri sonucunda belirlenerek düzenlenmelidir. İş ile ilgili çalışanın bir eğitim ihtiyacı varsa,

bu da iş analizleri ile belirlenerek iş başı öncesi verilmesi gerekmektedir (Mondy, 2012: 253).

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÜCRET VE YAN HAKLAR FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ**

Ücret kavramı, geniş anlamda “insan emeğinin bedeli” olarak tanımlanmış ve genel anlamda ise; “işletmelerin kar ve zararına bağlı olmayan, işveren tarafından emek sahibine üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş bir gelir” olarak belirtilmiştir (Tokol, 2000:130). Ücret yönetimi ise örgüt içi ve örgüt dışında tutarlılık sağlamayı hedeflemektedir. İşletmenin ekonomik gücüne bağlı olarak, çalışanın motivasyonu, verimliliği ve işindeki kaliteyi arttırmak için ücret yönetimi işletme ve çalışanın beklentilerinin kesişim noktasıdır (Işığışok, 2011: 137).

Ücret tek başına bir çok firma için en önemli maliyet unsurudur. Üretim faaliyeti içinde tüm giderlerin %60’a yakın kısmını oluşturmaktadır. Buradan çıkan durum ise, rekabetçi ortam için de anlamlı bir farklılık yaratmanın en önemli kısmı ücretin verimli şekilde dağılımından geçmektedir. Geleneksel ücretlendirme yönetiminde, işletme her işin kişinin performansından bağımsız olarak organizasyona olan katkısı ya da değerinin ölçülmesi için temel oluşturacak düzenlemeler yapması gerekmektedir. Bu düzenlemeler için gerekli analizler yapılmalıdır. Armstrong (2006: 660) bu analizlerin sistematik şekilde organizasyon içindeki işlerin birbiriyle olan alakalarını sistematik şekilde incelenerek her bir işe değer biçilmesini iş değerlendirme olarak tanımlamıştır. İş değerlemenin amacı şunlardır:

- Adalet ve tutarlılık temelinde her bir işin değerini ve büyüklüğünün belirlenmesi,
- Kıdem ve ücret yapılarının savunulabilir ve tarafsızlığını sağlayacak şekilde gerekli bilgilerin elde edilmesi,
- Ekonomik anlamda pazardaki diğer rekabet edilen firmalardaki işlerin ve rollerin kıyaslanarak işletmenin kendi bünyesinde işlerin rollerin belirlenmesine yardımcı olması,
- Belirlenmiş olan işlerdeki kıdemlerin açık ve anlaşılır halde olmasını sağlaması,

- Organizasyon içindeki işler ve eşit değerdeki pozisyonlar için adil ücret yönetimini sağlaması amaçlanmıştır.

İş analizleri sonucu elde edilen bilgiler, işletme içindeki ortalama performansları göz önüne alarak her bir işin organizasyona olan katkısını karşılaştırmak için kullanılabilir. İşin organizasyona olan katkısı, ücretlendirme için en önemli dayanak noktasıdır. Tam anlamıyla bir ücretlendirme yönetiminde, iş analizleri sonucu iş için gerekli olan karmaşık yetenekler ve gerekli sorumluluk seviyelerinin yüksek olduğu bir pozisyonda ödenen ücret miktarı, daha temel düzeyde yetenekler gerektiren işe göre daha fazla olmaktadır (Gómez vd.,2004: 329). İş değerlemenin temelini oluşturan bu ölçümler iş analizleri sayesinde gerçekleştirilmektedir.

## **5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EĞİTİM VE GELİŞİM FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ**

İKY’de eğitim, organizasyon tarafından çalışanın işi gerçekleştirirken kendisinden beklenen performansı göstermesi için gerekli bilgi, yetenek ve davranışlarla ilgili planlanmış çalışmalardır. Bir eğitim programı bir sınıf ortamından, bire bir mentörlüğe, iş başı eğitiminden farklı lokasyonlardaki kurslara kadar geniş yelpazede gerçekleştirilebilir. Eğitimin şekli ne olursa olsun temel amaç, eğitimden sağlanan faydanın, organizasyonun ihtiyaçları ile ilişkili olması gerektiği ve çalışanların bu durum içerisinde motivasyonun sağlanmasıdır (Noe vd., 2011:189).

İKY’de gelişim, bilgilerin, yeteneklerin, değerlerin ve davranışların gruplar ve bireylerde her türlü yaşadıkları öğrenim deneyimlerinin artırılmasıdır. Bu deneyimlerin sonuçları kısa vadede değil, oldukça uzun süre sonunda da görülebilmektedir. Kişisel gelişim planları ve deneyimleyerek öğrenme planlamaları üzerine gelişim programlarında vurgulanmaktadır. Uygulamada ise üniversite işbirlikleri ile düzenlendikleri görülmektedir (Armstrong, 2006: 571).

Halloran (1986: 129) eğitim programlarıyla çalışanlar arasında insani ilişkilerin geliştiğini öne sürmüştür. Eğitim sürecinde çalışanların özgüven kazanacağını, bu özgüvenle yardımlaşmanın ve saygının artacağını belirtmiştir. Çalışanların kariyerlerinde de yetenek, bilgi kazanımı veya yöneticilik yetkinleri kazanımıyla etkili

olacaktır. Zamanın daha etkili kullanımının sağlanabileceği ve son olarak iş güvenliği ve sağlık konularında farkındalık yaratacağını savunmuştur.

Eğitim süreci, üç fazdan oluşmaktadır. Birinci fazda, eğitim ihtiyaç analizleri gerçekleştirilir. Bu fazda yöneticiler eğitim ihtiyaçlarını ve problemleri tanımlar. İkinci faz, gelişim ve uygulama fazıdır. Kişisel gelişim eğitimleri, çalışanlar için en uygun eğitim yönteminin seçimi ve bunların önerilmesi ile uygulanması sürecidir. Son fazda ise, yöneticiler eğitim programlarının etkinliğini ölçtüğü değerlendirme fazıdır (Gómez vd., 2004: 265).

Eğitim ihtiyaç analizleri yapılırken organizasyonel analiz, iş analizleri vasıtasıyla görev analizi ve kişisel analizler yöntemleri seçilebilir. Organizasyonel analizde, organizasyonun gelecekte ihtiyaçları doğrultusunda ihtiyaçların neler olacağı belirlenir ve bunları gidermek için teşhisleri konur. Burada önemli olan, şirket içinde gelecek dönemlerdeki değişikliklerde ve işlerde hangi bilgi, yetenek ve özelliklerin olacağını belirlemesidir. Bunun için de yeni oluşturulması düşünülen ya da görevlerinde değişiklikler düşünülen pozisyonların iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Dışarıdan iş analistleriyle veya şirket içindeki yöneticilerle, iş analizleri gerçekleştirilerek eksiklikler ve gereklilikler belirlenebilir. Buna paralel olarak şirketin içinde bulunduğu durum göz önüne alınarak iş gücü devir oranı, müşteri şikayetleri, işe devamsızlık, düşük performans gibi sorunlarda organizasyonel analiz için veri kaynağıdır. İkinci yöntem olan iş analizleri vasıtasıyla görev analizi yöntemi ise, mevcut işleri gerçekleştirenler için gerekli olabilecek yetkinlerin çıkarılması için kullanılmaktadır. Mevcut çalışanın sahip olduğu yetkinliklerinin artırılması ve yeteneklerini kullanmasına yardımcı olacak eğitim programları hazırlanmasında iş analizleri temel kaynağı oluşturmaktadır. Son olarak kişisel analizler de çalışanın performans göstergeleri, yetenek test sonuçları, yaşanan kritik kaza kayıtları, anket soru yöntemleri, kişilik değerlendirme merkezi soruları dikkate alınarak eğitim programlarının hazırlanması gerçekleştirilir. Kişisel analizlerde testler ve anketler önemli yer tutmaktadır. Örneğin, bir polis memuru belli aralıklarla silahıyla ilgili yetkinlik sınavına girer. Burada yeterliliği sağlayamazsa gerekli eğitimlere katılması sağlanır (Mathis ve Jackson, 2011:261).



## 6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KARIYER PLANLAMASI FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ

Bireysel olarak çalışma rollerindeki gidişat ya da planlı yapı olarak kariyeri tanımlayabiliriz. Genel olarak yönetici ve profesyonel işlerde kullanılan kariyer terimi, giderek yaygın şekilde çalışma ilişkileri içinde yer alan herkes için kullanılmaya başlamıştır. Bireylerin kariyer gelişimlerinin amacı ise, organizasyonun günümüz ve gelecek ihtiyaçları ile bireyin yetkinliklerinin ve yeteneklerinin örtüşmesi yani istihdam edilebilirliklerini arttırmaktır (Torrington vd., 2005:410). Kariyer planlaması temel olarak kişisel bir süreçten oluşmaktadır. Kişinin hayatı boyunca yer alacağı işlerle ilgili olarak görevleri, pozisyonları, hedeflerini ve geleceğini planlamasıdır. Yani mesleklerinin, iş yerlerinin ve iş yollarının seçimidir (Aytaç, 2005:11).

Kariyer planlaması ile ilgili organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda terfi ve bir diğer pozisyon için çalışanların isteğindeki eksiklik hem organizasyon için, hem de bireyler için finansal sorunlar ve kişisel sıkıntılar yaşanmasına neden olur (Patrick ve Kumar, 2011:25).

İş gerçekleştirirken sorumluluk ya da sağlanması gerek katkının seviyesini ne olması gerektiğini kariyer planlaması ise tanımlamak mümkündür. Bu seviyelerin her biri yetkinlik sınırları olarak tanımlanmaktadır. Hedeflenen yetkinliklere sahip olmak için gerekli olan deneyim ve eğitimler performans değerlendirme görüşmelerinde ya da bire bir görüşmelerde insan kaynakları uzmanları, yöneticiler, organizasyon içinde organizasyonel gelişim sorumluları tarafından veya mentörlerle gerçekleştirilir.

Kariyer gelişimleri organizasyonlar açısından önem arz etmektedir. Kişilerin kariyerlerinde sağlayacakları gelişim organizasyona sağlayacakları gelişim anlamına da gelmektedir. Bu konuya duyarlı olan organizasyonlarda sürekli gelişim ve sürekli eğitim programları ile kişilere gelişim imkanı sağlanmaktadır (Keser, 2011:80). Kişinin kariyer planlaması içinde bir sonraki hedefleri doğrultusunda ilerleyeceği yolu belirlerken kullandığı veriler, pozisyonların analizi ve iş tanımları ile ortaya konmaktadır (Armstrong, 2006: 405).

## **7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ FONKSİYONUNDA İŞ ANALİZİNİN YERİ**

19. yüzyılda endüstriyel üretimin Avrupa'da büyümesine paralel olarak fabrikalarda çalışan insanların kötü çalışma koşullarına ve sıkı kurallara kolektif olarak gösterilen tepkiler artmıştır. Bu durumu gerçekleştirken devlet, hakem rolünü üstlenmiştir. Çalışanlar ve işverenlerle birlikte onların örgütleri ve devlet arasındaki ilişkilerin hedefler, davranışlar ve değer tutumlarını bir disiplin halinde endüstri ilişkileri olarak işlenmeye başlamıştır. Burada işverenler ve dernekleri, devlete, çalışanlara ve derneklerine karşı çıkarlarını korumaya çalışır. Aynı şekilde çalışanlar ve dernekleri de sendikalarla veya kendi güçleriyle devlete ve işverenlere karşı çıkarlarını korumaya çalışır. Çalışanlar tarafından oluşturulan birliktelik pazarlık gücünün kaynağını oluşturmaktadır. Devlet ise istihdam, istihdam koşulları ve refah şartlarını düzenleyen, yasalar ve yönetmelikler oluşturan uygulayıcıdır (Itika, 2011: 143).

Yasal düzenlemeler, yönetmelikler ve sendikalar aracılığıyla çalışanların işi yaparken ki koşulları ve performansı ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. İş yerlerinde herhangi yasal bir durumla çelişen bir olay olduğunda, ilk olarak dikkate alınacak belgelerden birisi de, iş tanımlarıdır. İş analizlerinde işi gerçekleştirmedeki fiziksel yetkinliklerin doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda iş analizleri çalışanlara ne kadar ücret ödenmesi gerektiği ile ilgili olarak da sendikaların çalışmalarına dayanak oluşturmaktadır (Mathis ve Jackson, 2011: 135). Sendikalar tarafından da bir temsilcinin katılımıyla gerçekleştirilen iş analizleri ve risk analizleri bir arada yürütülebilmektedir. Burada çalışanın ücretinin belirlenmesi ve işçi sağlığı açısından sendika ve devletin dayanak alacağı temel verilere ulaşılmaktadır.

## **8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞ DEĞERLEME FONKSİYONUNDA YERİ**

İş değerlemesi, bir organizasyon içerisindeki işlerle ilgili değerleri tanımlamak için rasyonel, sistemli ve tutarlı bir yaklaşım sağlamak için kullanılan tekniktir. Bu süreç, işlerin önemlerinin değerlendirilmesine dayanır. İşin hacmi, işi yapan kişi ya da iş için ödenen ücret ile ilgilenilmediği bir süreç olmasının yanında, eşit ve savunulabilir bir ücret yapısının oluşturulması, özellikle eşit işe eşit ücreti tanımlamak ya da

karşılaştırılabilir bir değer oluşturmak amacıyla gerçekleştirilir. İşlerin doğasına odaklanılmasını sağlamasıyla, herhangi bir şikayet oluşmasını engellemek adına ayırıcı uygulamaları belirlemektedir (WHO, 2010: 7).

İş değerleme sürecinde işler, belirlenen faktörlere göre puanlandırılarak değerlendirilir. Bu faktörler değişkenlik gösterse de genel olarak; bilgi, uzmanlık, çalışanın yeteneği, dış etkenler, karar verme, inovasyon / yaratıcı düşünme, fiziksel / duygusal zorlamalar olarak sınıflandırılabilir. Her faktör, farklı seviyelere bölünerek puanlandırılır. Eğitimli işi değerleyicilerle her iş için uygun seviyeler belirlenerek puanlandırma yapılır (Department of Health 2011: 6).

İş değerlemeden önce işin karakteristiklerini, işin içeriği ile ilgili bilgi toplamak için iş analizleri neticesinde oluşturulmuş iş tanımlarıyla bilgiler toplanır. Değerlendirilecek iş ile ilgili başarılı şekilde gerçekleştirilmesi adına nelere odaklanmak gerektiği iş analizi sonucu oluşturulan kriterlerle belirlenir (Erieri 2017: 4).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLARININ İŞ TANIMI İÇİN İŞ ANALİZİNE YÖNELİK UYGULAMA

### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son yıllarda hem akademik araştırmalarda hem de iş hayatında danışmanlık hizmetleri üzerindeki ilgi, hızla artmaktadır. Genel olarak ele alınan konu başlıkları danışmanlık işletmelerinin artan payı, danışmanlar ve müşterileri arasındaki ilişkiler, danışmanlık yapılan projelerdeki dönüşümler ve danışmanların seçim kriterleri olmuştur (Domsch vd., 2006:4).

Danışmanlık, temel olarak çok aşamalı süreçlerinden oluşan bir problem çözme aktivitesidir. Bu aktivitelere başlamadan Markham Modeli olarak bilinen metod ile insan kaynaklarında danışmanlık ihtiyacı dört ana başlık sonunda aşağıdaki belirtilmiştir: Bilginin elde edilmesi – kıyaslanması, sistemin ve esas çalışmanın tasarımı, öğrenme ve değişimin başlaması ve son olarak dış kaynaktan yararlanma. Dış kaynaktan yararlanma işlemi, problemin karakteristik özelliklerine bağlı olarak her danışmanlık firması farklı şekilde çözümler sağlamaktadır. Danışman ve müşteri ilişkileri de bu noktada büyük farklılıklar ortaya koymaktadır. (Poór vd., 2001: 304)

İnsan kaynakları danışmanlık firmalarındaki insan kaynakları danışmanları da işletmelerin kritik kaynakları açısından önem arz etmektedir. Diğer yandan çeşitli akademik disiplinlerden ve geçmiş iş deneyimleriyle, iş arayışı içinde olan adayların yeni arayışlarındaki en önemli geçiş noktasında insan kaynakları profesyonelleri görev almaktadır. Aynı zamanda genç nüfusun iş arayışları doğrultusunda onların beklentileri, iş hayatına bakışlarının şekillenmesini ve yeteneklerine uygun ilk adımı atmalarında kritik bir aşamada bulunmaktadır (Richter vd., 2008: 185). İnsan kaynakları danışmanları bir çok yönden işletmelerin insan kaynakları departmanlarını etkilediği gibi, danışmanlığını yaptığı kişileri de kapsayacak şekilde sosyal hayata doğrudan etki yaratabilecek bir konumdadır. Buna örnek olarak yaş gruplarına göre, İŞKUR'a bağlı danışmanlık firmalarının 2004-2014 arasındaki gerçekleştirmiş oldukları işe yerleştirme istatistik verileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.1. İŞKUR'a Bağlı Danışmanlık Firmalarının 2004-2014 İşe Yerleştirme Sayıları**

YAŞ GRUPLARI	İŞE YERLEŞTİRME SAYISI		
	Erkek	Kadın	Toplam
15-19	6.602	4.178	10.780
20-24	48.155	29.782	77.937
25-29	72.282	32.064	104.346
30-34	34.129	16.623	50.752
35-39	15.453	8.794	24.247
40-44	7.682	4.948	12.630
45-49	4.851	3.148	7.999
50-54	1.178	488	1.666
55-59	725	327	1.052
60-64	166	76	242
65 +	42	20	62
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>191.265</b>	<b>100.448</b>	<b>291.713</b>

*Kaynak (İŞKUR)*

Modern iş dünyasının daha spesifik iş tanımları ve görevlere ayrıldığı günümüzde, bir çok kurumsal firma tarafından bu iş tanımları ve görevler için dış kaynak (outsorce) kullanımı giderek artmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte dış kaynak kullanımında bilişim ve teknik alanda birçok danışmanlık firması yer almaktadır. Bu gelişmeye paralel şekilde firmaların da insan kaynakları yönetiminde personel seçim ve eğitim ihtiyaçları üzerine dünya üzerinde çeşitli uluslararası firmalar yer almaktadır.

Amerika Birleşik Devletlerinde, uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda iş tanımı ve yetkinlikler bölümleri oluşturulmuştur. Bu bölümlerin oluşturulmasında iş analizinin rolü ile ilgili Saifi ve diğerlerinin çalışmasında iş analizi ile bilgi, yetenekler ve performans arasında ilişkiler ortaya konmuştur. Örgüt ve bireylerin iş analizi ile ortaya konan veriler ışığında eğitim planlarını oluşturabileceğini ve performanslarıyla

motivasyonlarını yükseltebileceklerini önermiştir. Ayrıca organizasyonlar için performans kriterlerini oluşturabileceklerini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları profesyonellerinin bilgi, yetenek ve yetkinlikleriyle ilgili en geniş kapsamlı veriler, O\*NET tarafından araştırma içerisinde paylaşılmış, aynı zamanda United States Department of Labor'a bağlı Bureau of Labor Statics verilerine göre Amerika Birleşik Devletlerinde 2024 yılına kadar %5 oranında daha fazla çalışana ihtiyaç duyulacağı ortaya konmuştur (BLS, 2016).

Son yıllarda büyük işletmelerdeki insan kaynakları departmanlarının rolü de her geçen gün yeniden şekillenmektedir. İnsan kaynakları departmanlarındaki çalışanların bir danışman gibi hizmet veren özelliğe sahip olması da beklenmektedir. Birçok insan kaynakları profesyoneli işletme içinde birer iş ortağı olarak hizmet ederken çalıştığı işletme için rekabet avantajı yakalayabilmesi için aktif olarak rol almaktadır (Ulrich vd., 1985: 474).

İnsan kaynakları profesyonellerinin rolleri ile ilgili Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından oluşturulan Mesleklerin Uluslararası Standartlarla Sınıflandırılması (ISCO) içerisindeki ISCO-08 grubundaki işletme ve yönetim meslekleri bölümünde ISCO 08 Code - 2423 kodu "Personel ve Kariyer ile İlgili Profesyonel Meslek Mensupları"nı göstermektedir. Burada yapılan meslek sınıflandırılmalarında insan kaynakları danışmanları ile ilgili genel bir iş tanımı bulunmaktadır.

Hipotez1: Ülkemizdeki insan kaynakları danışmanları ILO'nun belirtmiş olduğu iş tanımlarına göre çalışmaktadır.

Hipotez2: İnsan kaynakları danışmanlarının iş rolleri değişkenlikler gösterebilmektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırmada İŞKUR'a kayıtlı olarak faaliyet gösteren insan kaynakları danışmanlık firmaları bünyesinde çalışanlar örnekleme oluşturmaktadır. Bu firmaların tanımı "İş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık yapmak üzere Kurumca izin verilen, bir işyerinde veya

9/6/2004 tarihli ve 5187 sayılı Basın Kanununda yazılı araçlarla ya da radyo, televizyon, video, internet, kablolu yayın veya elektronik bilgi iletişim araçları ve benzer yayın araçlarından biri ile faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişileri ifade eder.” şeklinde belirtilmiştir (İŞKUR, 2017).

2016 TÜİK verilerine göre Türkiye'nin nüfus bakımında en büyük dördüncü büyük kenti olan ve araştırma ile ilgili ülke genelindeki genel dağılımın görülebileceği Bursa ili seçilmiştir. Bursa sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırmasının 2011 yılı sonuçlarına göre 6. sırada yer almıştır (BTSO). 2017 Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre 946.346 sigortalı çalışan ve Sosyal Güvenlik Kapsamındaki Aktif Çalışanların Toplam il Nüfusuna Oranı (%) 32,62'dir (SGK).

Örnekleme beş farklı firmadan 16 kişi oluşturmaktadır. Bu danışmanlık firmaları:

- Uluslararası bir kuruluş ve Türkiye'nin çeşitli illerinde şubeleri olan A firmasından çalışan 3 kişi,
- Türkiye genelinde Bursa dışında da şubesi olan B firmasından çalışan 6 kişi,
- Sadece Bursa'da faaliyet gösteren C firmasından çalışan 3 kişi,
- Sadece Bursa'da faaliyet gösteren D firmasından çalışan 2 kişi,
- Sadece Bursa'da faaliyet gösteren E firmasından çalışan 2 kişi katılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmaya katılan çalışanların iş yükü ve zaman kısıtları nedeniyle görüşmelerin bir kısmı çalışma saatleri ve çalışma yeri dışında gerçekleştirilmiştir.

İnsan kaynakları danışmanı olarak çalışanların görev ve sorumluluklarındaki tanımların her işletme için özel olması bazı farklılıkların doğmasına neden olmaktadır. Bununla ilgili olarak literatürde yer alan danışmanlık firmalarının kültürel farklılıkları ve yönetim çalışma şekli P2 tipi ve MPB tipi olarak ayrılmaktadır. P2 tipi danışmanlıklar çalışmalarını partnerleriyle olan ilişkilerinde ve karar verme sürecinde tek bir merkezden karar vermemektedir ve kurdukları iletişim resmi şekilde değildir. MPB tipinde ise daha çok işletme olarak partnerleriyle organik bağ kurmaktadır. Oldukça resmi ve kurumsal bir işleyiş etkilidir. (Baaij, 2014: 251) Her organizasyonun yeterli iş

tanımlarının bulunmaması, bazı işleri genel çerçevede değerlendirmeleriyle sonuçlanmıştır.

#### **4. ARAŞTIRMADA UYGULANAN YÖNTEM**

Veri toplama yöntemi olarak karma yöntem kullanılmıştır. Hem gözlem hem de görüşme yöntemlerinin yanı sıra teknik görüşme yöntemi de uygulanmıştır.

Araştırma önceden yapılandırılmış görüşmeler üzerine kurulmuş ve form olarak İŞKUR'un hazırlamış olduğu iş analizi formu kullanılmıştır. Görüşmeye katılan insan kaynakları danışmanlarına soru formları görüşmeden bir gün öncesinde incelemeleri ve doldurmaları için paylaşılmıştır. Doldurulan formlar üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Son olarak insan kaynakları danışmanlarının bir üst yöneticileri ile beraber teknik görüşme yapılarak formlar üzerindeki cevaplar değerlendirilmiştir.

##### **4.1. Verilerin Elde Edilmesi**

Araştırma verileri çalışmaya katılım gösteren insan kaynakları danışmanları ile doğrudan iletişim kurularak iş analizi formu ile toplanmıştır. Form üzerindeki sorular açık uçlu ve çoktan seçmeli seçenekli olarak bulunmaktadır. Her sorunun üzerinden araştırmaya katılan katılımcı ile tek tek incelenmiştir. Böylelikle soruların cevaplanması sırasında oluşabilecek yanlış anlamaların önüne geçilmiştir. Açık uçlu sorularla ilgili genel O\*NET iş tanımlarının oluşturmuş olduğu çerçeveye uygun olarak cevaplar alınmıştır.

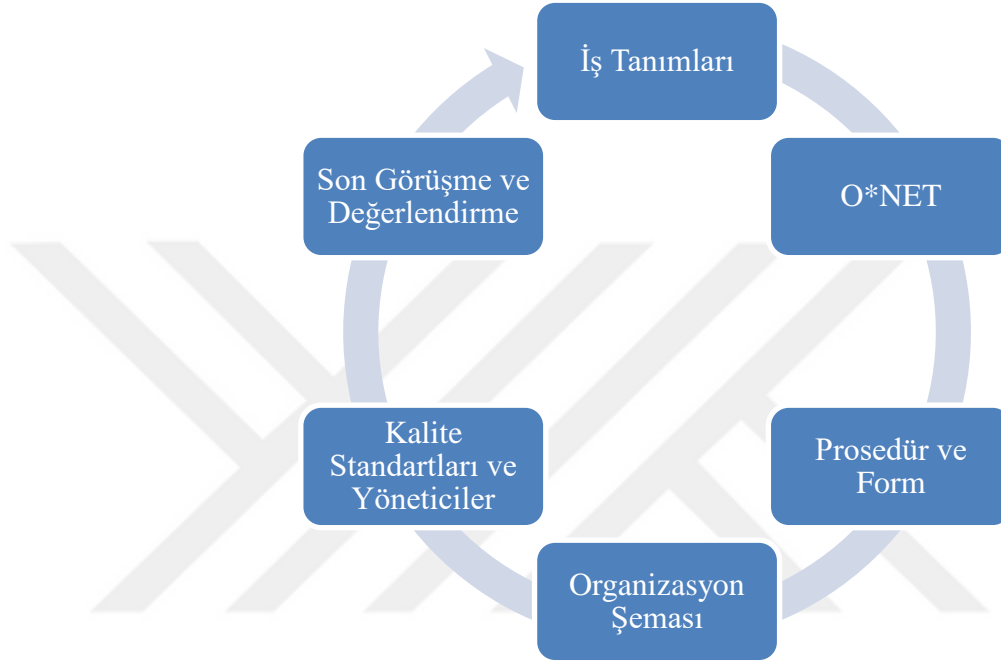
Bazı danışmanlık firmalarında çalışanların iş yapış şekilleri gözlemlenmiştir. Bu gözlemler neticesinde analiz formu üzerinde cevaplanan sorularla teyit edilmiştir. Form üzerindeki sorularda iş ile ilgili bilgi akışında eksik kalabilecek veya katılımcıların eklemek istedikleri kısımlar da kayıt altında tutulmuştur.

Pozisyonlarla ilgili genel bilgilere günümüzde birçok alandan ulaşmak mümkündür. Ancak ulaşılan verilerin organizasyonlarda ve kültürlerde farklılık göstermektedir. Öncelikle pozisyonla ilgili temel bilgiler kalite standartları ve yöneticiler aracılığı alınabilmektedir. Karşılıklı görüşmeler, organizasyon şeması, kullanılan form ve prosedürler, O\*NET ve eski iş tanımları pozisyonun anlaşılması için kullanılmıştır. Sürekli halde güncellenmesi gereken iş tanımları firmaların belirledikleri



periyodlarla aşağıdaki döngüde devam etmektedir. Pozisyonla ilgili bilgilerin araştırma sırasında kullanılan veriler de Şekil 3.1’deki gibi elde edilmiştir.

**Şekil 3.1. İş Analizi Döngüsü**



İş analizinin teorik fonksiyonel iş analizi yönteminde ve Amerika Birleşik Devletleri'nin meslek sınıflandırmaları için kullandığı O\*NET, birçok meslek grubu için bilgi kaynağı oluşturmaktadır. Bir pozisyonun içeriği ile ilgili olarak bilgi, yetenek ve yetkinliklerin yanında çeşitli aktiviteler ve görevlerin karakterize edildiği görülmektedir. O\*NET, bir mesleği ana hatlarıyla ortaya koyarken, standardize edilmiş ve işin tanımlayıcısı değerlilerin neler olması gerektiğini açıklamaktadır. Bu değerlerin ve tanımlayıcıların oluşmasında Amerika İşçi İstatikselleri Bürosu (Bureau of Labor Statistics) gibi Amerika'nın devlet kurumlarından toplanan verilerle oluşturulmuştur.

İnsan Kaynakları Profesyonelleri ile ilgili olarak Amerika Birleşik Devletleri İşçi İstatistikleri Bürosu (BLS) Mesleki Genel Görünüm El Kitabı'nda (Occupational Outlook Handbook) 2014 yılında 482000 kişinin yaklaşık olarak bu işi yaptığını

belirtmiştir. Genel olarak çalışma alanlarının %16 ile meslek edindirme hizmetleri altında insan kaynakları firmalarında çalışanlar oluşturduğunu belirtmiştir. İşin kısa tanımı olarak, başvuru değerlendirme, mülakat yapma ve iş bulma olarak belirtilmiştir. Ayrıca görevleriyle ilgili olarak; (BLS, 2016)

- İşverenlere danışmanlık yaparak istihdam ihtiyaçlarını tanımlamak,
- İş başvurusunda bulunanlarla deneyimleri, eğitimi ve yetenekleri ile üzerine mülakat yapmak,
- İş başvurusu yapanların referans kişileri ile görüşerek geçmiş çalışmalarının kontrolünü sağlamak,
- İş başvurusu yapanlara çalışma koşulları, görevler ve yan haklar gibi işi detayları konusunda bilgilendirme,
- Kalifiyeli adayların işe alımını işverenler için gerçekleştirmek,
- Oryantasyon konusunda yeni iş başı yapanlara yardımcı olmak,
- İşe giriş evrakları ve özlük işlemlerinin kayıtlarını tutmak olarak belirtilmiştir.

Yukarıda verilen görev listesinin daha geniş ve iş tanımı için O\*NET verileri referans olarak gösterilmiştir. O\*NET insan kaynakları profesyonelleri iş tanımı ile bilgilere EK-3'te değinilmiştir.

#### **4.2. Analizin Uygulanması**

İŞKUR'a bağlı olarak faaliyet gösteren danışmanlık firmalarının çalışanlarının görev ifadeleri toplamak için İŞKUR'un hazırlamış olduğu EK-1'deki iş analizi formu kullanım açısından bu araştırma için uygun görülmüştür. İŞKUR'un meslek standartlarının belirlenmesi ve organizasyonel olarak yapmış olduğu çalışmalar göz önüne alınarak bu iş analiz formu seçilmiştir.

İŞKUR'un hazırlamış olduğu iş analizi formunun ayrıca kullanım kılavuzu bulunmaktadır. Kullanım kılavuzunda her bir sorunun nasıl cevaplanması gerektiğiyle ilgili ayrıntılı açıklamalar belirtilmiştir. İş analiz formunun ilk sayfasında yer alan faaliyet alanı bölümü birçok alanda kullanılmasına olanak sağlayacak şekilde hazırlandığını göstermektedir.

İş analizi formlarının toplanması ile elde edilen bilgilerle iş tanımlarının hazırlanacağı kısım analizin uygulanmasıdır. Bu çalışmada fonksiyonel bir iş analizi

uygulaması gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları danışmanlarıyla ilgili görev ifadeleri oluşturulmuş ve yetkinlikleri ve yetenekleriyle ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Nitel bir araştırma özelliği taşımasından dolayı betimsel analizler yapılarak iş tanımları oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma formundaki sorulara verilen cevaplarla iş tanımı formu üzerindeki bölümlere uygun betimsel bir çerçeve oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 224).

Verilerin toplanması sırasında ve toplanmasının ardından görev ifadeleri oluşturulmuştur. Görev ifadeleri, kullanılan EK-1 İŞKUR İş Analiz Formu üzerindeki sorulara verilen cevaplar ile oluşturulmuştur. Dünya Sağlık Örgütü'nün görev ifade oluşturmak için aşağıda kullandığı yöntemin bir örneği gösterilmiştir:

Örnek:

İlgili görevin hastaları muayeneye hazırlayan hemşire olduğu varsayılacak olursa;

- Kim (görevi yapıyor)? : Klinik Hemşire
- Hangi görevleri gerçekleştiriyor?: Yapabilecek işlemler şunlardır:
  - Hastanın duygusal durumunu konuşmak ve gözlemlemek
  - Muayene için beklerken durumunu incelemek
  - Hastaya güven ve moral vermek
  - Hangi prosedürlerin uygulanacağını açıklamak
- Hangi araçları, malzemeler kullanılıyor? : Kontrol listesi ile takip edilir
- Hangi prosedürler üzerinden çalışılıyor? : Yapılan işlerin sırası ve niteliği oldukça esnek ve hemşire tarafından belirlenir. Bununla birlikte, bir yapılan işlemlerle ilgili belli bir yol belirtilebilir.
- Hangi sonuca ulaşmak için? : Hastayı klinik muayene için hazırlamak.

Bu ifadelerin ardından, görev ifadelerini yazmak için yukarıdaki bilgiyi kullanarak “ Görev Tanımı: Özetle hastayı fiziki muayene için hazırlar.

- Hasta ile iletişim kurar, masanın incelenmesinde hastanın duygusal durumunu gözlemler.
- Muayene olmayı beklerken hastaya tedavi ile ilgili ne yapılacağını açıklar,

- Dikkatle hastanın ne kadar bilgiye ihtiyaç duyduğunu dikkate alarak takdir yetkisini kullanır.” şeklinde olacaktır (Moore, 1999:342).

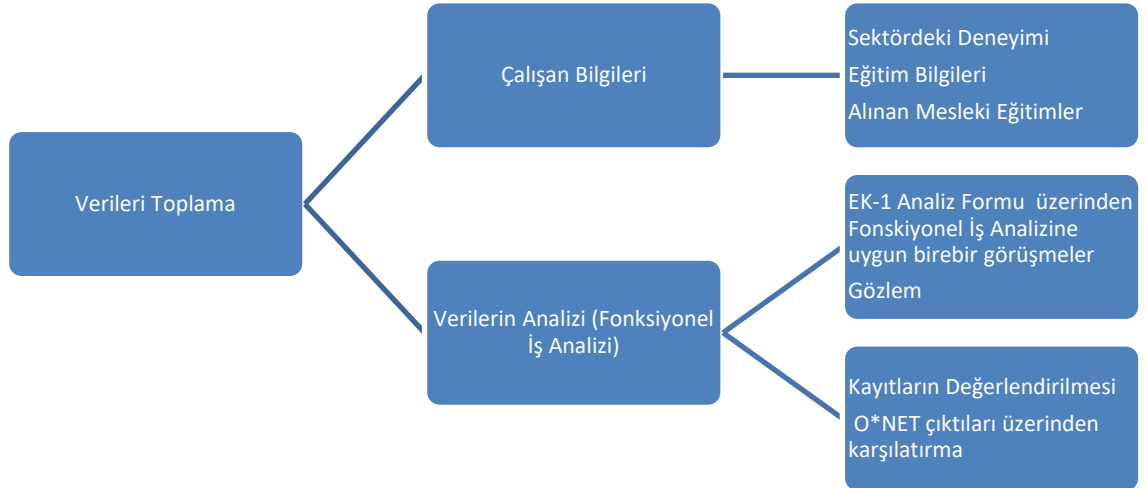
## 5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANALİZİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak İŞKUR tarafından hazırlanan form üzerinden belirlenmiş ve çalışma alanındaki gözlemler dikkate alınmıştır. Ayrıca işi bizzat gerçekleştirme de veri toplama yöntemlerinden birisi olarak ele alınmış ve karma bir yöntemle veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi için de fonksiyonel iş analizi tekniği seçilmiştir.

Fonksiyonel iş analizi tekniğinde bilgi, insan ve eşya temelinde ifadeler oluşturulmak amaçlanır. İş aktiviteleri bilişsel süreçler ve bunların boyutlarıyla konseptinde oluşturulmuştur. Gözlem metoduyla çalışanların iş ortamında yaptıkları kayıt altına alınmıştır. İşin tüm çıktıları ve çalışanın sahip olması gerekli olan yetenek, yetkinlik ve bilgiler toplanmıştır.

Fonksiyonel iş analizinin uygulanması şu şekilde gerçekleşmiştir:

**Şekil 3.2. Araştırma Analiz Akış Şeması**



Araştırmada anket ve gözlem yoluyla danışmanlık firmalarındaki çalışanlardan ve yöneticilerinden elde edilen görev ifadeleri:

- Teftiş ve resmi kurumlar için gerekli kayıtları ve dokümanların uygunluğunu sağlamak
- İstifa eden veya işten çıkarılan personel için gerekli prosedürleri uygulamak
- Alt işverenlikle ilgili yasal dokümanları hazırlamak arşiv oluşturmak
- Çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği konularında gerekli bildirimleri ve süreçleri takip etmek
- Eğitim programlarıyla ilgili firmaları bilgilendirmek için ziyaretler gerçekleştirmek
- Danışmanlığı yapılan firmanın daha etkin seçme yerleştirme süreci için önerilerde bulunmak
- Eğitim ihtiyaç analizleri neticesinde ortaya çıkan ve firmaların insan kaynakları departmanları tarafından talep edilen eğitim için eğitmen, eğitim yeri, eğitim içeriği, eğitim için gerekli tüm organizasyonun sağlanması
- Eğitim için oluşturulan bütçenin firmalarla paylaşılarak firmanın beklentilerine uygun eğitim içeriklerini eğitmen ile beraber oluşturmak
- Bireysel katılıma açık eğitimler için aylık – 3 aylık – yıllık bazda eğitim takvimleri oluşturmak,
- Bireysel katılıma açık eğitimler için katılımcıların kayıtlarını oluşturmak ve eğitim tarihi ve eğitim ile ilgili gerekli bilgileri vermek,
- Bireysel katılıma açık eğitimlerin organizasyonu için, eğitim yeri, eğitim materyalleri ve eğitim dahilindeki tüm organizasyonu gerçekleştirmek
- Verimli bir seçme yerleştirme işlemi için aday talebinde bulunulan pozisyonun gerekliliklerini ve talepte bulunan kurumun beklentilerini anlamak
- Çeşitli iş siteleri, sosyal ağlar, İŞKUR vb. veri tabanlarını kullanmak üzere iş ilanları yayınlamak ve aday havuzu oluşturmak
- Verilen pozisyon gerekliliklerine uygun olan aday profillerini görüntülemek ve görüşme listesi hazırlamak

- Görüşme listesindeki adaylarla iletişim araçlarıyla ya da birebir mülakatlar gerçekleştirmek
- Mülakatlar neticesinde talepte bulunan firma ile aday paylaşımında bulunup, uygun görülen adaylar ve firma arasında görüşme organize etmek
- Referans kontrollerini gerçekleştirmek
- Firmaların verdikleri kararları adaylara bildirmek
- Eğitim Teşvik Programlarının takibini yapmak ve yasal gereklilikler için çalışmalar yapmak
- Resmi dairelerin istihdam ve personele dair istediği raporları hazırlamak
- Firmaya yeni giriş yapan veya çıkış yapan personel, iş kazası evrakları, çalışma izinleri, engelli personel, hastalık raporları için yasal bildirim işlemlerini gerçekleştirmek ve yasal yönetmeliklere uygun olarak dosyaları ve yazışmaları gerçekleştirmek
- Personelin bordrosu üzerinde vergi kesintileri, avans, sigorta, bireysel emeklilik, haciz vb. kesintileri kontrol etmek ve yönetmek
- Yeni eğitim programları eklenmesi ve eğitmen kadrosu genişletilmesi için çalışmalar yapmak

Elde edilen görev ifadelerinin birer tanım haline getirilmesi için aynı anlama gelen görev ifadelerinde tek satırlık iş tanımları oluşturulmaktadır. Tek cümle ile ifade edilebilecek görevler, bir kaç fill ile bir araya getirilebilmektedir. Görev ifadesi “*Birçok kaynaktan elde edilen verilerin görüntülenmesi, bir araya getirilmesi, prosedürlere göre tasarlanmış formlar üzeriene gerekli bilgileri istatistiki verileri hazırlamak için doldurur*” olan bir iş için tek cümle ile iş tanımı ifadesi oluştururken “*İstatistiki raporlar için rakamların bir araya getirilerek verilerin hazırlanması*” şeklinde yazılacaktır. Bu iki ifade de aynı anlam çıkmaktadır ve kullanılan fiiller olayların özetlenmesinde yer almaktadır (Moore, 1999:25).

Araştırma sonucunda oluşturulan görev tanımlarıyla O\*NET ile kıyaslanarak ortaya konan iş tanımları sonucu ortaya çıkarılacak İnsan Kaynakları iş tanımları aşağıdaki gibi olacaktır.

Araştırmada katılımcılar tarafından verilen cevaplardan “İstifa eden veya işten çıkarılan personel için gerekli prosedürleri uygulamak” “Firmaya yeni giriş yapan veya çıkış yapan personel, iş kazası evrakları, çalışma izinleri, engelli personel, hastalık raporları için yasal bildirim işlemlerini gerçekleştirmek ve yasal yönetmeliklere uygun olarak dosyaları ve yazışmaları gerçekleştirmek”, “Alt işverenlikle ilgili yasal dokümanları hazırlamak arşiv oluşturmak” ve “Çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği konularında gerekli bildirimleri ve süreçleri takip etmek” görev ifadeleri için oluşturulan iş tanımı “Müşteri firmalara insan kaynağı için etkili programlar organize etmek, günlük operasyonlar için tavsiyelerde bulunmak” olarak belirtilmiştir. Bu ifadelerin O\*NET bulgularında “İşe alım, fesih, işten ayrılma, terfi gibi istihdam verilerini hazırlamak ve kayıt altında tutmak” ve “Çıkış mülakatlarını yapmak ve gerekli evrakların hazırlandığından emin olmak” olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.2. İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma-a**

<b>Katılımcıların Verdikleri Yanıtlar</b>	<b>Oluşturulan İş Tanımı İfadeleri</b>	<b>O*NET Bulguları</b>
İstifa eden veya işten çıkarılan personel için gerekli prosedürleri uygulamak	Müşteri firmalara insan kaynağı için günlük operasyonlar için tavsiyelerde bulunmak.	İşe alım, fesih, işten ayrılma, terfi gibi istihdam verilerini hazırlamak ve kayıt altında tutmak

Firmaya yeni giriş yapan veya çıkış yapan personel, iş kazası evrakları, çalışma izinleri, engelli personel, hastalık raporları için yasal bildirim işlemlerini gerçekleştirmek ve yasal yönetmeliklere uygun olarak dosyaları ve yazışmaları gerçekleştirmek		Çıkış mülakatlarını yapmak ve gerekli evrakların hazırlandığından emin olmak
Alt işverenlikle ilgili yasal dokümanları hazırlamak arşiv oluşturmak		
Çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği konularında gerekli bildirimleri ve süreçleri takip etmek		

Araştırmada katılımcılar tarafından verilen cevaplardan “Eğitim programlarıyla ilgili firmaları bilgilendirmek için ziyaretler gerçekleştirmek” ve “Danışmanlığı yapılan firmanın daha etkin seçme yerleştirme süreci için önerilerde bulunmak” görev ifadeleri için oluşturulan iş tanımı “Firmalara yeni insan kaynakları süreçleri tasarlamak, insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi vermek” olarak belirtilmiştir. Bu ifadelerin O\*NET bulgularında “Yönetime işe alım ile ilgili uygulamaları ya da çalışan bağlılığı ile ilgili önerilerde bulunmak, organize etmek ya da uygulamak” olduğu görülmüştür.



**Tablo 3.3. İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma-b**

<b>Katılımcıların Verdikleri Yanıtlar</b>	<b>Oluşturulan İş Tanımı İfadeleri</b>	<b>O*NET Bulguları</b>
Eğitim programlarıyla ilgili firmaları bilgilendirmek için ziyaretler gerçekleştirmek	Firmalara insan kaynakları süreçleri tasarlamak, insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi vermek	Yönetime işe alım ile ilgili uygulamaları ya da çalışan bağlılığı ile ilgili önerilerde bulunmak, organize etmek ya da uygulamak
Danışmanlığı yapılan firmanın daha etkin seçme yerleştirme süreci için önerilerde bulunmak		

Araştırmada katılımcılar tarafından verilen cevaplardan “Eğitim ihtiyaç analizleri neticesinde ortaya çıkan ve firmaların insan kaynakları departmanları tarafından talep edilen eğitim için eğitmen, eğitim yeri, eğitim içeriği, eğitim için gerekli tüm organizasyonun sağlanması”, “Eğitim için oluşturulan bütçenin firmalarla paylaşılarak firmanın beklentilerine uygun eğitim içeriklerini eğitmen ile beraber oluşturmak”, “Eğitim için oluşturulan bütçenin firmalarla paylaşılarak firmanın beklentilerine uygun eğitim içeriklerini eğitmen ile beraber oluşturmak”, “Eğitim için oluşturulan bütçenin firmalarla paylaşılarak firmanın beklentilerine uygun eğitim içeriklerini eğitmen ile beraber oluşturmak”, “Bireysel katılıma açık eğitimler için aylık – 3 aylık – yıllık bazda eğitim takvimleri oluşturmak”, “Bireysel katılıma açık eğitimler için katılımcıların kayıtlarını oluşturmak ve eğitim tarihi ve eğitim ile ilgili gerekli bilgileri vermek” ve “Bireysel katılıma açık eğitimlerin organizasyonu için, eğitim yeri, eğitim materyalleri ve eğitim dahilindeki tüm organizasyonu gerçekleştirmek” görev ifadeleri için oluşturulan iş tanımı “İnsan kaynakları departmanları, firma yöneticileri ve iş arayışındaki bireylerin talepleri doğrultusunda eğitim planlarını oluşturmak, yardımcı olmak” olarak belirtilmiştir. Bu ifadelerin O\*NET bulgularında bir karşılığı görülmemiştir.

**Tablo 3.4. İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma-c**

<b>Katılımcıların Verdikleri Yanıtlar</b>	<b>Oluşturulan İş Tanımı İfadeleri</b>	<b>O*NET Bulguları</b>
<p>Eğitim ihtiyaç analizleri neticesinde ortaya çıkan ve firmaların insan kaynakları departmanları tarafından talep edilen eğitim için eğitmen, eğitim yeri, eğitim içeriği, eğitim için gerekli tüm organizasyonun sağlanması</p>	<p>İnsan kaynakları departmanları, firma yöneticileri ve iş arayışındaki bireylerin talepleri doğrultusunda eğitim planlarını oluşturmak, yardımcı olmak,</p>	
<p>Eğitim için oluşturulan bütçenin firmalarla paylaşarak firmanın beklentilerine uygun eğitim içeriklerini eğitmen ile beraber oluşturmak</p>		
<p>Bireysel katılıma açık eğitimler için aylık – 3 aylık – yıllık bazda eğitim takvimleri oluşturmak,</p>		
<p>Bireysel katılıma açık eğitimler için katılımcıların kayıtlarını oluşturmak ve eğitim tarihi ve eğitim ile ilgili gerekli bilgileri</p>		

vermek,		
Bireysel katılıma açık eğitimlerin organizasyonu için, eğitim yeri, eğitim materyalleri ve eğitim dahilindeki tüm organizasyonu gerçekleştirmek		

Araştırmada katılımcılar tarafından verilen cevaplardan “Verimli bir seçme yerleştirme işlemi için aday talebinde bulunulan pozisyonun gerekliliklerini ve talepte bulunan kurumun beklentilerini anlamak”, “Çeşitli iş siteleri, sosyal ağlar, İŞKUR vb. veri tabanlarını kullanmak üzere iş ilanları yayınlamak ve aday havuzu oluşturmak”, “Verilen pozisyon gerekliliklerine uygun olan aday profillerini görüntülemek ve görüşme listesi hazırlamak”, “Görüşme listesindeki adaylarla iletişim araçlarıyla ya da birebir mülakatlar gerçekleştirmek”, “Mülakatlar neticesinde talepte bulunan firma ile aday paylaşımında bulunup, uygun görülen adaylar ve firma arasında görüşme organize etmek”, “Referans kontrollerini gerçekleştirmek” ve “Firmaların verdikleri kararları adaylara bildirmek” görev ifadeleri için oluşturulan iş tanımı “İş arayanlar ve işverenler arasında uygun eşleşmeleri gerçekleştirmek, önermek, değerlendirmek” olarak belirtilmiştir. Bu ifadelerin O\*NET bulgularında “Kalifiyeli adayların veri tabanlarından kontrol edilerek, iş çevresini kullanarak, internet özgeçmiş bankalarını kullanarak, iş fuarları, işe alım firmaları yada çalışan önerileriyle ya da iş ilanları ile araştırma gerçekleştirmek”, “İşin gerekleri ile işe başvuruda bulunanların özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğini değerlendirmek”, “İş başvurusundaki adayları işin görev ve sorumlulukları, ücret ve yan hakları, çalışma koşulları ya da terfi fırsatları konusunda detaylı bilgi vermek”, “Mülakatlarda iş başvurusu yapanın deneyimleri, eğitimi ya da iş ile ilgili yeteneklerini ele almak”, “Talep edilen pozisyonlarla ilgili uygun adayların seçilerek önerilmesini gerçekleştirmek”, “İş başvurusu yapanların geçmiş deneyimlerini ve referanslarını kontrol etmek”, “Başvuru yapanların sahip olduğu lisans veya sertifikalarının ilgili pozisyon için yeterliliklerini ve geçerliliklerini kontrol etmek”

ve “İş başvurusu yapanların başvuru durumlarını kendilerine bildirmek” olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.5. İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma-d**

<b>Katılımcıların Verdikleri Yanıtlar</b>	<b>Oluşturulan İş Tanımı İfadeleri</b>	<b>O*NET Bulguları</b>
Verimli bir seçme yerleştirme işlemi için aday talebinde bulunulan pozisyonun gerekliliklerini ve talepte bulunan kurumun beklentilerini anlamak	İş arayanlar ve işverenler arasında uygun eşleşmeleri gerçekleştirmek, önermek, değerlendirmek	
Çeşitli iş siteleri, sosyal ağlar, İŞKUR vb. veri tabanlarını kullanmak üzere iş ilanları yayınlamak ve aday havuzu oluşturmak		Kalifiyeli adayların veri tabanlarından kontrol edilerek, iş çevresini kullanarak, internet özgeçmiş bankalarını kullanarak, iş fuarları, işe alım firmaları yada çalışan önerileriyle ya da iş ilanları ile araştırma gerçekleştirmek
Verilen pozisyon gerekliliklerine uygun olan aday profillerini görüntülemek ve görüşme listesi hazırlamak		İşin gerekleri ile işe başvuruda bulunanların özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğini değerlendirmek

<p>Görüşme listesindeki adaylarla iletişim araçlarıyla ya da birebir mülakatlar gerçekleştirmek</p>	<p>İş arayanlar ve işverenler arasında uygun eşleşmeleri gerçekleştirmek, önermek, değerlendirmek</p>	<p>İş başvurusundaki adayları işin görev ve sorumlulukları, ücret ve yan hakları, çalışma koşulları ya da terfi fırsatları konusunda detaylı bilgi vermek</p>
<p>Mülakatlar neticesinde talepte bulunan firma ile aday paylaşımında bulunup, uygun görülen adaylar ve firma arasında görüşme organize etmek</p>		<p>Mülakatlarda iş başvurusu yapanın deneyimleri, eğitimi ya da iş ile ilgili yeteneklerini ele almak</p>
<p>Referans kontrollerini gerçekleştirmek</p>		<p>Talep edilen pozisyonlarla ilgili uygun adayların seçilerek önerilmesini gerçekleştirmek</p>
		<p>İş başvurusu yapanların geçmiş deneyimlerini ve referanslarını kontrol etmek</p> <p>Başvuru yapanların sahip olduğu lisans veya sertifikalarının ilgili pozisyon için yeterliliklerini ve geçerliliklerini kontrol etmek</p>

Firmaların verdikleri kararları adaylara bildirmek		İş başvurusu yapanların başvuru durumlarını kendilerine bildirmek
--	--	---

Araştırmada katılımcılar tarafından verilen cevaplardan “Eğitim Teşvik Programları’nın takibini yapmak ve yasal gereklilikler için çalışmalar yapmak”, “Resmi dairelerin istihdam ve personele dair istediği raporları hazırlamak”, “Teftiş ve resmi kurumlar için gerekli kayıtları ve dokümanların uygunluğunu sağlamak” ve “Personelin bordrosu üzerinde vergi kesintileri, avans, sigorta, bireysel emeklilik, haciz vb. kesintileri kontrol etmek ve yönetmek” görev ifadeleri için oluşturulan iş tanımı “Tepe yönetime ve organizasyona bağlı paydaşlara; insan kaynakları yönetimi politikaları, prosedürleri, programları, uygulamaları ve yasal değişiklikler ve düzenlemelerle ilgili danışmanlık sağlamak, rehberlik etmek” olarak belirtilmiştir. Bu ifadelerin O\*NET bulgularında “Gerekli raporlamalar ile ilgili çalışanlarla ilgili verileri analiz etmek” olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.6. İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma-e**

Katılımcıların Verdikleri Yanıtlar	Oluşturulan İş Tanımı İfadeleri	O*NET Bulguları
Eğitim Teşvik Programlarının takibini yapmak ve yasal gereklilikler için çalışmalar yapmak	Tepe yönetime ve organizasyona bağlı paydaşlara; insan kaynakları yönetimi politikaları, prosedürleri, programları, uygulamaları ve yasal değişiklikler ve düzenlemelerle ilgili danışmanlık	Gerekli raporlamalar ile ilgili çalışanlarla ilgili verileri analiz etmek
Resmi dairelerin istihdam ve personele dair istediği raporları hazırlamak		

Teftiş ve resmi kurumlar için gerekli kayıtları ve dokümanların uygunluğunu sağlamak	sağlamak, rehberlik etmek	
Personelin bordrosu üzerinde vergi kesintileri, avans, sigorta, bireysel emeklilik, haciz vb. kesintileri kontrol etmek ve yönetmek		

Araştırmada katılımcılar tarafından verilen cevaplardan “Yeni eğitim programları eklenmesi ve eğitmen kadrosu genişletilmesi için çalışmalar yapmak” görev ifadeleri için oluşturulan iş tanımı “Talepler doğrultusunda organizasyonun yeniden şekillendirilmesi, eğitim ihtiyaç değerlendirilmesi, yenilikçi işgücü uygulamalarının entegre etmek” Bu ifadelerin O\*NET bulgularında “İnsan kaynakları dokümanlarından organizasyon şeması, çalışan el kitabı yada yönergeler yada performans değerlendirme formlarını güncellemek ve takip etmek” olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.7. İş Analizi Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı İfadesi Oluşturma-f**

<b>Katılımcıların Verdikleri Yanıtlar</b>	<b>Oluşturulan İş Tanımı İfadeleri</b>	<b>O*NET Bulguları</b>
Yeni eğitim programları eklenmesi ve eğitmen kadrosu genişletilmesi için çalışmalar yapmak	Talepler doğrultusunda organizasyonun yeniden şekillendirilmesi, eğitim ihtiyaç değerlendirilmesi, yenilikçi işgücü uygulamalarının entegre	İnsan kaynakları dokümanlarından organizasyon şeması, çalışan el kitabı yada yönergeler yada

	etmek	performans değerleme formlarını g¼ncellemek ve takip etmek
--	-------	--

Araştırmada O\*NET tarafından ortaya konmuş iş gereklilikleri EK-3'te detaylı olarak tanımları yapılmış ve çalışma ortamında gözlemlenerek insan kaynakları çalışanlarından elde edilmiştir.

Araştırmada katılımcıları cevaplarıyla elde edilen veriler ve O\*NET tarafından ortaya konulan kullanılan araç gereç karşılaştırılması şu şekildedir:

**Tablo 3.8. İnsan Kaynakları Danışmanlarının Kullandıkları Araç Gereçlerle İlgili Araştırma Sonuçları ve O\*NET Karşılaştırması**

Araştırma Sonuçları	O*NET
Bilgisayar ve Donanımları	Muhasebe Yazılımları Analiz ve Bilimsel Yazılımlar İş Zekası ve Veri Analiz Yazılımları Veri tabanı Raporlama Yazılımları Veri tabanı Kullanıcı Ara y¼z¼ ve Arama Yazılımı Veri Madeni Yazılımları M¼řteri İlişkileri Y¼netimi CRM Yazılımları Masa¼st¼ Yayın Yazılımları Dok¼man Y¼netim Yazılımları Elektronik Posta Yazılımları İnsan Kaynakları Yazılımları İnternet Tarayıcı Yazılımları Ofis Yazılım Paketi Sistem Y¼netimi Yazılımı Proje Y¼netim Yazılımları Satış ve Pazarlama Yazılımları



	Masaüstü Bilgisayar Dizüstü Bilgisayarlar
Faks - Fotokopi Makinesi	Faks Makinesi - Fotokopi
Fotoğraf Makinesi	DVD Oynatıcı Dijital Ses Kayıt Cihazları
İletişim Araçları (Telefon, tele-konferans sistemleri)	Video konferans kamera, Özel Amaçlı Telefonlar
Projeksiyon Cihazı	LCD projektör, Çoklu Medya Araçları
Tarayıcı	Tarayıcı
Yazıcı	Yazıcı
Ofis ve Kırtasiye Malzemeleri	Hesap Makinesi
Tanıtım Materyalleri	

### 5.1. Araştırma Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanlarının İş Tanımı ve İş Gereklerinin Çıkarılması

Bursa ilindeki danışmanlık firmalarının bu farklılıkları da göz önünde bulundurularak geniş kapsamlı şekilde araştırma sonuçları ve O\*NET insan kaynakları verilerini kullanarak oluşturulabilecek iş tanımı formu şu şekilde olacaktır:

**Tablo 3.9. İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı Formu**

<b>Pozisyon Adı:</b>	İnsan Kaynakları Danışmanı
<b>Bağlı Olduğu Pozisyon:</b>	Danışmanlık Firması Şube Müdürü / Genel Müdür
<b>Pozisyonun Amacı:</b>	Danışmanlığı yapılan firmaların insan kaynakları yönetim stratejilerine uygun olarak politikalar oluşturulması, geliştirilmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenip öneriler sunulması ve etkin personel seçimi süreçlerini hazırlama ve uygulama.
<b>Ana Sorumluluk:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteri firmalara insan kaynağı için etkili insan kaynakları süreçleri tasarlamak, programları organize etmek, günlük operasyonlar için tavsiyelerde bulunmak,</li> <li>Firmalara insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi vermek,</li> </ul>

- İnsan kaynakları departmanları, firma yöneticileri ve iş arayışındaki bireylerin talepleri doğrultusunda eğitim planlarını oluşturmak, yardımcı olmak,
- İş arayanlar ve işverenler arasında uygun eşleşmeleri gerçekleştirmek, önermek, değerlendirmek,
- Tepe yönetime ve organizasyona bağlı partnerlere; insan kaynakları yönetimi politikaları, prosedürleri, programları, uygulamaları ve yasal değişiklikler ve düzenlemelerle ilgili danışmanlık sağlamak, rehberlik etmek,
- Talepler doğrultusunda organizasyonun yeniden şekillendirilmesi, eğitim ihtiyaç değerlendirilmesi, yenilikçi işgücü uygulamalarının entegre edilmesi.

#### **Çalışma Durumları:**

- Elektronik Posta
- Telefon
- Yüz Yüze Görüşme
- Başkalarıyla İletişim
- Yapılandırılmış ve Yapılandırılmamış İşler
- Karar Vermede Özgürlük
- Oturarak Harcanan Zaman
- Takım ya da Grup Olarak Çalışma
- Karar Verme Sıklığı
- Zaman Baskısı
- Çatışma Durumlarının Sıklığı
- Dış Müşteri ile İlişkiler
- Memnuniyetsiz ya da Kızgın İnsanlar İlişkiler
- Haftalık Çalışma Süresi
- Aynı Görevlerin Tekrar Etme Önemi
- Sonuçlar ve Çıktılar için Sorumluluk
- Başkalarını Yol Göstermek ya da Koordine Etmek

#### **Performans Kriterleri:**

- Aday Önerme Süresi
- Uygun Aday Yönlendirme Sayısı
- Danışmanlık verilen Firma Memnuniyet Anketleri
- İşgücü devir oranı/hızı

## Yetkinlikler / Yetenekler & Bilgi

### Yetkinlikler:

- Aktif Dinleme
- Konuşma
- Eleştirel Düşünme
- Yazma
- Koordinasyon
- Karşılaştırma ve Karar Alma
- Sosyal Algılama
- Aktif Öğrenme
- Gözleme
- Zaman Yönetimi
- Karmaşık Problem Çözümü
- İşgücü Kaynaklarının Yönetimi
- Hizmet Odaklılık

### Çalışma Biçimleri

- Detaylara Dikkat Etmek
- Dürüstlük
- İşbirliği
- Başkalarıyla İlgilenmek
- Güvenilirlik
- Bağımsızlık
- İrade
- Liderlik
- Sosyal Olmak
- Başarma/Çabalama
- Stres Yönetimi
- Kararlılık
- Uyum ve Esneklik

### Yetenekler:

- Sözlü Kavrama
- Sözlü İfade
- Yazılanı Kavrama
- Tümdengelim Akıl Yürütme
- Konuşma Kavrama
- Yazılı İfade
- Yakını Görme
- Sorun Duyarlılığı
- Konuşma Anlaşılabilirliği
- Bilgi İsteme
- Kategori Esnekliği
- Tümevarım Akıl Yürütme

### Bilgi

- Personel ve İnsan Kaynakları
- Yabancı Dil İngilizce
- Büro İşleyişi
- Yönetim
- Müşteri ve Personel Hizmeti
- Bilgisayar ve Elektronik
  - ❖ Muhasebe Yazılımları
  - ❖ Analiz ve Bilimsel Yazılımlar
  - ❖ İş Zekası ve Veri Analiz Yazılımları

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analitik Düşünme</li> <li>• İnovasyon</li> </ul> <p><b><u>Çalışma Faaliyetleri</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ast – Üst ve Mevkidaşlarıyla İletişim Kurma</li> <li>• Bilgi Edinme</li> <li>• Bilgisayarlarla Çalışma</li> <li>• Organizasyonun Birimlerinde İstihdam</li> <li>• İkili İlişkiler Kurma ve Sürdürme</li> <li>• İdari İşleri Yapma</li> <li>• Bilginin Dökümantasyonu</li> <li>• Çatışmaların Çözümü ve Müzakere Etme</li> <li>• Bilginin Standartlara Uyguluğunu Değerlendirmek</li> <li>• Karar Verme ve Problem Çözme</li> <li>• İşin Organize Edilmesi, Planlanması ve Önceliklendirilmesi</li> <li>• Hizmetin, Yapılan İşin Kalitesine Karar Verme</li> <li>• Bilgiyi İşleme</li> <li>• İşleri ve Aktiviteleri Zamanlama</li> <li>• İlgili Bilgiyi Kullanma ve Güncelleme</li> <li>• Veri veya Bilgiyi Analiz Etme</li> <li>• Çalışanları Motive Etme, Yönetme, Rehberlik</li> <li>• Organizasyon Dışındakilerle İletişim</li> <li>• Bilginin Anlamını Diğerleri için Çevirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM Yazılımları</li> <li>❖ Veritabanı Raporlama Yazılımları</li> <li>❖ Veritabanı Kullanıcı Arayüzü ve Arama Yazılımı</li> <li>❖ Veri Madeni Yazılımları</li> <li>❖ Masaüstü Yayın Yazılımları</li> <li>❖ Döküman Yönetim Yazılımları</li> <li>❖ Elektronik Posta Yazılımları</li> <li>❖ Firma Uygulamaları Entegrasyon Yazılımları</li> <li>❖ Firma Kaynakları Planlama ERP Yazılımı</li> <li>❖ Firma Yönetim Sistemi Yazılımı</li> <li>❖ Finansal Analiz Yazılımı</li> <li>❖ Grafik ve Fotoğraf İşleme Yazılımı</li> <li>❖ İnsan Kaynakları Yazılımları</li> <li>❖ Bilgi Kurtarma ya da Arama Yazılımı</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiviteleri ve İşi Diğerleri için Koordine Etmek</li> <li>• Takım Oluşturmak ve Geliştirmek: Eğitmek ve Öğretmek</li> <li>• Toplum için veya Doğrudan Halkla Çalışmak</li> <li>• Koçluk ve Gelişim</li> <li>• Hedefler ve Stratejiler Geliştirmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ İnternet Tarayıcı Yazılımları</li> <li>❖ Nesne veya Bileşene Yönelik Geliştirme Yazılımları</li> <li>❖ Ofis Yazılım Paketi</li> <li>❖ Sistem Yönetimi Yazılımı</li> <li>❖ Proje Yönetim Yazılımları</li> <li>❖ Satış ve Pazarlama Yazılımları</li> <li>❖ Zaman Hesaplama Yazılımları</li> <li>• 4857 Sayılı İş Kanunu, Devlet Eğitim Teşvik Programları, 4857 Sayılı İş Kanunu – 5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu – 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu – 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu – 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun</li> </ul>
<p><b>Gerekli Nitelikler (Akademik Derece &amp; Deneyim):</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En az üniversitelerin lisans derecelerinden mezun,</li> <li>• En az 5 yıl İnsan Kaynakları Yönetimi tecrübesi.</li> </ul>	

Araştırmaya konu olan insan kaynakları danışmanlarından elde edilen verilerle oluşturulan iş tanımları ILO'nun hazırlanmış olduğu insan kaynakları danışmanlarının iş tanımları arasındaki ilişki çalışanların profesyonel yaşamlarındaki görev ve sorumluluklarını betimsel olarak karşılaştırmamıza olanak sağlamıştır.

ILO tarafından işin tanımı "*Personel ve Kariyer Profesyonelleri çalışana iş bulma ve geliştirme, mesleki analizler ve açık pozisyonlar için rehberlik etme gibi personel politikaları ile alakalı profesyonel hizmet sağlar.*" belirtilmiştir. Araştırmaya katılan danışmanlardan "*Danışmanlığı yapılan firmaların insan kaynakları yönetim stratejilerine uygun olarak politikalar oluşturulması, geliştirilmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenip öneriler sunulması ve etkin personel seçimi süreçlerini hazırlama ve uygulama*" şeklinde olmuştur. ILO'nun iş tanımı çalışanlara ve iş arayışındakilere yönelik hizmeti vurgularken, araştırma neticesinde hem çalışan ve iş arayışındakilere hem de hizmet verilen firmalara yönelik tanımla karşılaşılmıştır.

Görev tanımlarına baktığımızda;

ILO'nun tanımı olan "*(a) personel işlevleri ile ilgili çalışan iş bulma, yerleştirme, eğitim, terfi, tazminat, ve personel – yönetici ilişkileri ya da diğer personel politikaları konusunda tavsiyede bulunma;*" karşılık olarak araştırmada "*İnsan kaynakları departmanları, firma yöneticileri ve bireylerin talepleri doğrultusunda eğitim planlarını oluşturmak, yardımcı olmak, İş arayanlar ve işverenler arasında uygun eşleşmeleri gerçekleştirmek, önermek, değerlendirmek, Tepe yönetime ve organizasyona bağlı partnerlere; insan kaynakları yönetimi politikaları, prosedürleri, programları, uygulamaları ve yasal değişiklikler ve düzenlemelerle ilgili danışmanlık sağlamak, rehberlik etmek,*" olduğu görülmüştür.

Bir diğer tanımda "*(b) iş ya da meslek tanımlarından elde edilmiş iş tanımlarından elde edilen bilgi ile pozisyonun, işin ya da mesleğin tanımın yazılması, işçiler, yöneticiler ve müdürlerle görüşmeler yapılmasının da içinde olduğu çalışma ve işin gerçekleştirilmesindeki analizlerle detayların tespit edilmesi;*" belirtilmiş ve araştırma da "*Müşteri firmalara insan kaynağı için etkili insan kaynakları süreçleri tasarlamak, programları organize etmek, günlük operasyonlar için tavsiyelerde bulunmak.*" sonucuna ulaşılmıştır. Burada belirgin olarak müşteri firma odak nokta olsa da aynı işin yapıldığı belirtilmiştir.

ILO üçüncü görev tanımı olan “(c) meslek bilgisinin hazırlanması ya da meslek sınıflandırma sistemi üzerinde çalışma yapılması;” karşılık araştırmaya katılanlardan herhangi bir cevapla karşılaşmamıştır.

ILO’nun 4. görev tanımı “(d) mesleki bilgi ve rehberlik, eğitim, işgücü planlama ve araştırma, personel yönetimi gibi alanlarda iş ve meslek analizlerinin diğer yönleriyle ve yukarıdaki çalışmalara rehberlik etmek;” karşılık olarak “Talepler doğrultusunda organizasyonun yeniden şekillendirilmesi, eğitim ihtiyaç değerlendirilmesi, yenilikçi işgücü uygulamalarının entegre edilmesi, Firmalara yeni insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi vermek,” sonucu araştırmaya katılanlar tarafından verilen cevaplardan oluşturulmuştur.

Son görev tanımı olan “(e) bireylerin meslek edinme ve kariyer seçimleri ile gerekli olan eğitim ve ihtiyaç olabilecek mesleki kurslarla ilgili çalışmak ve rehberlik etme;” karşılık “İnsan kaynakları departmanları, firma yöneticileri ve bireylerin talepleri doğrultusunda eğitim planlarını oluşturmak, yardımcı olmak” sonucuna ulaşılmıştır. İlk görev tanımında olduğu gibi burada da hem bireylerin hem firmaların beklentilerine yönelik cevaplar alınarak iş tanımı oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ile ILO’nun oluşturmuş olduğu iş tanımları arasındaki karşılaştırma Tablo 3.10’daki gibi olmuştur.

**Tablo 3.10. ILO ISCO 08 Code – 2423 İş Tanımı ve Araştırma Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımının Betimsel Karşılaştırması**

<b>ILO ISCO 08 Code - 2423</b>	<b>Araştırma Sonucu İnsan Kaynakları Danışmanı İş Tanımı</b>
Personel ve kariyer ile ilgili profesyonel meslek mensupları	
<b>Pozisyonun Amacı</b> Personel ve Kariyer Profesyonelleri çalışana iş bulma ve geliştirme, mesleki analizler ve açık pozisyonlar için rehberlik etme gibi personel politikaları ile alakalı	<b>Pozisyonun Amacı</b> Danışmanlığı yapılan firmaların insan kaynakları yönetim stratejilerine uygun olarak politikalar oluşturulması, geliştirilmesi, çalışanların eğitim

profesyonel hizmet sağlar.	ihtiyaçlarının belirlenip öneriler sunulması ve etkin personel seçimi süreçlerini hazırlama ve uygulama.
<p><b>Görev Tanımı</b></p> <p>Görevler şunlardır:</p> <p>(a) personel işlevleri ile ilgili çalışan iş bulma, yerleştirme, eğitim, terfi, tazminat, ve personel – yönetici ilişkileri ya da diğer personel politikaları konusunda tavsiyede bulunma;</p>	<p><b>Görev Tanımı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynakları departmanları, firma yöneticileri ve bireylerin talepleri doğrultusunda eğitim planlarını oluşturmak, yardımcı olmak,</li> <li>• İş arayanlar ve işverenler arasında uygun eşleşmeleri gerçekleştirmek, önermek, değerlendirmek,</li> <li>• Tepe yönetime ve organizasyona bağlı partnerlere; insan kaynakları yönetimi politikaları, prosedürleri, programları, uygulamaları ve yasal değişiklikler ve düzenlemelerle ilgili danışmanlık sağlamak, rehberlik etmek,</li> </ul>
<p>(b) iş ya da meslek tanımlarından elde edilmiş iş tanımlarından elde edilen bilgi ile pozisyonun, işin ya da mesleğin tanımın yazılması, işçiler, yöneticiler ve müdürlerle görüşmeler yapılmasının da içinde olduğu çalışma ve işin gerçekleştirilmesindeki analizlerle detayların tespit edilmesi;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri firmalara insan kaynağı için etkili insan kaynakları süreçleri tasarlamak, programları organize etmek, günlük operasyonlar için tavsiyelerde bulunmak.</li> </ul>
<p>(c) meslek bilgisinin hazırlanması ya da meslek sınıflandırma sistemi üzerinde çalışma yapılması;</p>	



(d) mesleki bilgi ve rehberlik, eğitim, işgücü planlama ve araştırma, personel yönetimi gibi alanlarda iş ve meslek analizlerinin diğer yönleriyle ve yukarıdaki çalışmalara rehberlik etmek;	•Talepler doğrultusunda organizasyonun yeniden şekillendirilmesi, eğitim ihtiyaç değerlendirilmesi, yenilikçi işgücü uygulamalarının entegre edilmesi, •Firmalara yeni insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi vermek,
(e) bireylerin meslek edinme ve kariyer seçimleri ile gerekli olan eğitim ve ihtiyaç olabilecek mesleki kurslarla ilgili çalışmak ve rehberlik etme;	•İnsan kaynakları departmanları, firma yöneticileri ve bireylerin talepleri doğrultusunda eğitim planlarını oluşturmak, yardımcı olmak.
Dahil edilen meslekler Örnek olarak sınıflandırılan meslekler: - Danışman, meslek - Analist, iş - Analist, meslek - Danışman, mesleki rehberlik	

## 5.2. Araştırma Sonuçlarının Yorumu

### 5.2.1. İnsan kaynakları danışmanları ve ILO'nun belirtmiş olduğu insan kaynakları danışmanlarının iş tanımlarının betimsel analiz yorumu

Araştırmanın hipotezini oluşturan ILO'nun hazırlamış olduğu iş tanımı ve belirtmiş olduğu pozisyonun amacı incelendiğinde; pozisyonun amacı hem ILO'nun tanımında hem de araştırma sonucunda kısmen aynı olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları danışmanları ve ILO'nun belirtmiş olduğu insan kaynakları danışmanlarının iş tanımlarında “önermek, tavsiyede bulunmak, rehberlik etmek, tespit etmek, bilgi vermek” fiilleriyle anlatılan tanımların hem ILO'nun tanımında hem de araştırma sonucunda ILO'nun iş tanımlarından 4 maddesinde benzer olduğu görülmüştür. Ancak “*c) meslek bilgisinin hazırlanması ya da meslek sınıflandırma sistemi üzerinde çalışma yapılması;*” tanımıyla ilgili herhangi bir bulguyla karşılaşılmamıştır. Buna etken olarak ILO'nun hazırlamış olduğu tanımların daha geniş

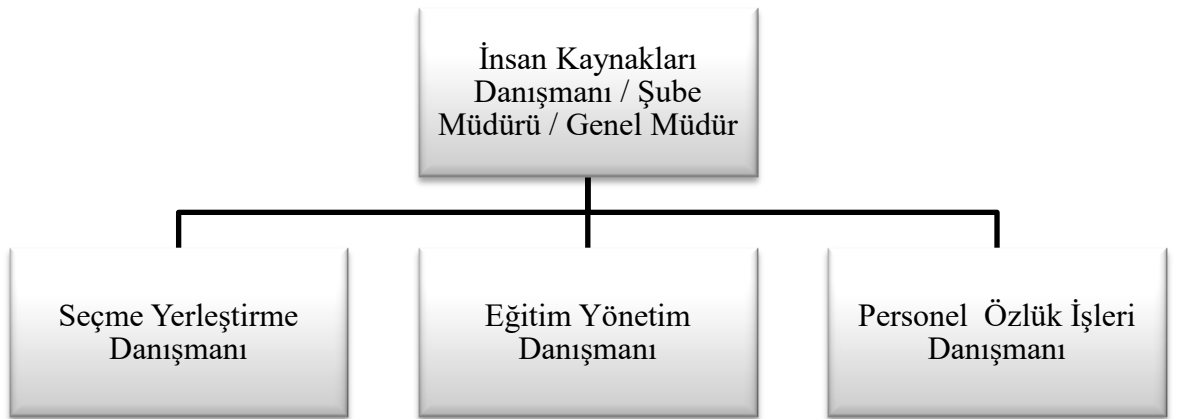
kapsamda olmasından ve Tablo 3.10 da belirtmiş olduğu meslek mensuplarının çeşitliliğinden olduğu görülmüştür. Hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir.

### 5.2.2. İnsan kaynakları danışmanlarının iş rolleri değışkenliklerinin betimsel analiz yorumu

İnsan kaynakları danışmanlık firmaları kendi çalışma alanlarını, insan kaynakları fonksiyonlarının bir kolunda daha güçlü ve odak noktasına koydukları görülmektedir. İnsan kaynakları danışmanlarının genel çerçevede görev ifadeleri oluşturulmuş, ayrıca insan kaynakları danışmanlarının iş tanımlarının yanında üç ayrı pozisyonla ilgili de veri elde edilmiştir. Hipotez 2’de insan kaynakları danışmanlarının rolleriyle ilgili bulgularda bu üç pozisyon insan kaynakları danışmanlarının kariyer yollarındaki uzmanlaşma aşamalarındaki farklılıklar da göz önüne alınarak seçme – yerleştirme danışmanı, eğitim yönetimi danışmanı ve personel özlük işleri danışmanı olduğu görülmüştür. Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Bursa ilindeki insan kaynakları danışmanlık firmalarında da bu ayrım belirgin bir şekilde ortaya konmasa da bir ayrım olduğu gözlemlenmiştir. Bununla ilgili üç ayrı iş tanımı Tablo 3.11., Tablo 3.12. ve Tablo 3.13’de ortaya konmuştur. Araştırmada yer alan danışmanlık firmalarının geniş kapsamlı organizasyon şeması Şekil 3.3’deki gibi olacaktır.

**Şekil 3.3. Bursa İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmalarının İş Rollerine Göre Organizasyon Şeması**



Şekil 3.3.'de görülen insan kaynakları danışmanı ya da şube müdürü ya da genel müdüre bağlı olarak çalışan seçme yerleştirme danışmanı, eğitim yönetim danışmanı ve personel özlük işleri danışmanı olarak üç ayrı iş rolü için iş tanımları şu şekildedir:

**Tablo 3.11. Eğitim Yönetim Danışmanı İş Tanımı**

<b>Pozisyon Adı:</b>	Eğitim Yönetimi Danışmanı
<b>Bağlı Olduğu Pozisyon:</b>	Genel Müdür / Seçme Yerleştirme Takım Lideri / İnsan Kaynakları Danışmanı
<b>Pozisyonun Amacı:</b>	Firmalar tarafından talep edilen analizler, eğitimler, eğitim organizasyonları ve bireysel katılımlara açık eğitim programları organizasyonları için profesyonel destek sağlamak ve eğitim sonunda verimliliklerinin takibini sağlamak.
<b>Ana Sorumluluk:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim ihtiyaç analizleri neticesinde ortaya çıkan ve firmaların insan kaynakları departmanları tarafından talep edilen eğitim için eğitmen, eğitim yeri, eğitim içeriği, eğitim için gerekli tüm organizasyonun sağlanmak,</li> <li>Eğitim için oluşturulan bütçenin firmalarla paylaşılarak firmanın beklentilerine uygun eğitim içeriklerini eğitmen ile beraber oluşturmak,</li> <li>Bireysel katılıma açık eğitimler için aylık – 3 aylık – yıllık bazda eğitim takvimleri oluşturmak,</li> <li>Bireysel katılıma açık eğitimler için katılımcıların kayıtlarını oluşturmak ve eğitim tarihi ve eğitim ile ilgili gerekli bilgileri vermek,</li> <li>Bireysel katılıma açık eğitimlerin organizasyonu için, eğitim yeri, eğitim materyalleri ve eğitim dahilindeki tüm organizasyonu gerçekleştirmek,</li> <li>Yeni eğitim programları eklenmesi ve eğitmen kadrosu genişletilmesi için çalışmalar yapmak,</li> <li>Eğitim Teşvik Programlarının takibi yapmak ve yasal gereklilikler için çalışmalar yapmak,</li> <li>Eğitim programlarıyla ilgili firmaları bilgilendirmek için ziyaretler gerçekleştirmek.</li> </ul>
<b>Performans Kriterleri:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel Katılıma Açık Eğitim Yıllık Sayısı</li> <li>Firmalara Verilen Eğitim Sayısı</li> <li>Eğitim Dönemsel Geliri</li> </ul>
<b>Yetkinlikler / Yetenekler &amp; Bilgi</b>	

<p>Çalışılan Kurumun Kültürüne bağlı olarak;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlama ve Organizasyon</li> <li>• Problem Çözme</li> <li>• Yeni Fikirler Üretme</li> <li>• Zaman Yönetimi ve Takibi</li> <li>• Değişim ve Gelişime Açık</li> <li>• Esneklik</li> <li>• Uzun Vadeli Müşteri İlişkileri</li> <li>• Takım Çalışması</li> <li>• Raporlama ve Kayıt Altına Alma</li> <li>• Pazarlama</li> <li>• Mükemmelliyetçi</li> </ul>	<p><b>Yetenekler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temsil Yeteneği</li> <li>• Stres Yönetimi</li> <li>• Etkili İletişim</li> <li>• Müzakere Edebilme ve Satış Yeteneği</li> </ul> <p><b>Bilgi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MS Office Programları (Word – Excel – Powerpoint)</li> <li>• Orta – İyi Derecede İngilizce</li> <li>• Devlet Eğitim Teşvik Programları</li> </ul>
<p><b>Gerekli Nitelikler (Akademik Derece &amp; Deneyim):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En az üniversitelerin lisans derecelerinden mezun,</li> <li>• En az 1 yıl İnsan Kaynakları Yönetimi deneyimi</li> </ul>	

**Tablo 3.12. Seçme Yerleştirme Danışmanı İş Tanımı**

<b>Pozisyon Adı:</b>	Seçme Yerleştirme Danışmanı
<b>Bağlı Olduğu Pozisyon:</b>	Genel Müdür / Seçme Yerleştirme Takım Lideri / İnsan Kaynakları Danışmanı
<b>Pozisyonun Amacı:</b>	
Bir üst amirinin verdiği görevler çerçevesinde danışmanlığı yapılan firma için kariyer portalları ve kurumlar aracılığıyla oluşturulan aday havuzunu belli bir pozisyon için eğitim, deneyim ve yeteneklerin doğru birleşimine sahip iş arayanlarla eşleştirilmesinin sağlanması	
<b>Ana Sorumluluk:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verimli bir seçme yerleştirme işlemi için aday talebinde bulunan pozisyonun gerekliliklerini ve talepte bulunan kurumun beklentilerini anlamak,</li> <li>• Çeşitli iş siteleri, sosyal ağlar, İŞKUR vb. veri tabanlarını kullanmak üzere iş ilanları yayınlamak ve aday havuzu oluşturmak,</li> <li>• Verilen pozisyon gerekliliklerine uygun olan aday profillerini görüntülemek ve görüşme listesi hazırlamak,</li> <li>• Görüşme listesindeki adaylarla iletişim araçlarıyla ya da birebir mülakatlar gerçekleştirmek,</li> <li>• Mülakatlar neticesinde talepte bulunan firma ile aday paylaşımında bulunup, uygun görülen adaylar ve firma arasında görüşme organize etmek,</li> <li>• Referans kontrollerini gerçekleştirmek,</li> <li>• Firmaların verdikleri kararları adaylara bildirmek,</li> <li>• Çalışmaların kayıt altına alınması ve yasal çerçeveler içerisinde saklamak,</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muhtemel pozisyonlar için aday veri tabanı oluşturmak,</li> <li>• Danışmanlığı yapılan firmanın daha etkin seçme yerleştirme süreci için önerilerde bulunmak,</li> </ul>	
<b>Performans Kriterleri:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aday Önerme Süresi</li> <li>• Uygun Aday Yönlendirme Sayısı</li> </ul>	
<b>Yetkinlikler / Yetenekler &amp; Bilgi</b>	
Çalışılan Kurumun Kültürüne bağlı olarak; <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş gücü Piyasa Takibi</li> <li>• Yetenek Değerlendirme</li> <li>• Değişim ve Gelişime Açık</li> <li>• Planlama ve Organizasyon</li> <li>• Esneklik</li> <li>• Müşteri İlişkileri</li> <li>• Takım Çalışması</li> </ul>	<b>Yetenekler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temsil Yeteneği</li> <li>• Stres Yönetimi</li> <li>• Etkili İletişim</li> <li>• Müzakere Edebilme ve Satış Yeteneği</li> </ul> <b>Bilgi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4857 Sayılı İş Kanunu</li> <li>• MS Office Programları (Word – Excel – Powerpoint)</li> <li>• Orta – İyi Derecede İngilizce</li> <li>• Kalite Yönetim Sistemleri (ISO 9001)</li> </ul>
<b>Gerekli Nitelikler (Akademik Derece &amp; Deneyim):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En az üniversitelerin lisans derecelerinden mezun,</li> <li>• En az 1 yıl İnsan Kaynakları Yönetimi deneyimi</li> </ul>	

**Tablo 3.13. Personel Özlük İşleri Danışmanı İş Tanımı**

<b>Pozisyon Adı:</b>	Personel Özlük İşleri Danışmanı
<b>Bağlı Olduğu Pozisyon:</b>	Genel Müdür / Seçme Yerleştirme Takım Lideri / İnsan Kaynakları Danışmanı
<b>Pozisyonun Amacı:</b>	Hizmet verilen ve çalıştığı firma için bordrolama süreçlerinin tamamını yürütülmesi ve personel özlük işlemleri için gerekli kayıtlarını yasal düzenlemelere uygun olarak hazırlanması ve danışmanlık hizmeti verilmesi
<b>Ana Sorumluluk:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aylık olarak belirtilen tarihler içinde çalışanların puantajlarına göre bordro işlemlerinin yapmak,</li> <li>• Personelin bordrosu üzerinde vergi kesintileri, avans, sigorta, bireysel emeklilik, haciz vb. kesintileri kontrol etmek ve yönetmek,</li> <li>• Firmaya yeni giriş yapan veya çıkış yapan personel, iş kazası evrakları, çalışma izinleri, engelli personel, hastalık raporları için yasal bildirim işlemlerini gerçekleştirmek ve yasal yönetmeliklere uygun olarak dosyaları ve yazışmaları</li> </ul>

<p>gerçekleştirmek,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teftiş ve resmi kurumlar için gerekli kayıtları ve dökümanların uygunluğunu sağlamak,</li> <li>• İstifa eden veya işten çıkarılan personel için gerekli prosedürleri uygulamak,</li> <li>• Muhasebe kayıtları için icmal hazırlayarak muhasebeye göndermek,</li> <li>• Resmi dairelerin istihdam ve personele dair isteği raporları hazırlamak,</li> <li>• Altışverenlikle ilgili yasal dökümanları hazırlamak arşiv oluşturmak,</li> <li>• Çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği konularında gerekli bildirimleri ve süreçleri takip etmek</li> </ul>	
<b>Performans Kriterleri:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri Memnuniyet Anketi</li> </ul>	
<b>Yetkinlikler / Yetenekler &amp; Bilgi</b>	
<p>Çalışılan Kurumun Kültürüne bağlı olarak;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlama ve Organizasyon</li> <li>• Problem Çözme</li> <li>• Zaman Yönetimi ve Takibi</li> <li>• Esneklik</li> <li>• Takım Çalışması</li> <li>• Raporlama ve Kayıt Altına Alma</li> <li>• Mükemmelliyetçi</li> <li>• Rehberlik</li> </ul>	<p><b>Yetenekler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temsil Yeteneği</li> <li>• Stres Yönetimi</li> <li>• Etkili İletişim</li> <li>• Müzakere Edebilme</li> </ul> <p><b>Bilgi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İleri Düzeyde MS Office Programları (Word – Excel – Powerpoint)</li> <li>• Bordrolama Programı</li> <li>• Orta – İyi Derecede İngilizce</li> <li>• 4857 Sayılı İş Kanunu – 5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu – 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu – 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu – 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun</li> </ul>
<b>Gerekli Nitelikler (Akademik Derece &amp; Deneyim):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitelerin lisans derecelerinden mezun,</li> <li>• En az 3 yıl Bordro ve Özlük İşleri deneyimi</li> </ul>	

### 5.2.2.1. İnsan kaynakları danışmanlarının iş rollerine göre kullandıkları araç gereçlerdeki ilişki

Danışmanların standart olarak işlerin nasıl yapıldığı ve neler yapılması gerektiği konusunda hangi araç ve gereçlerin kullandıkları rolleri gereği değişkenlik göstermemektedir. Bu araçlar bilgisayar ve donanımları, faks - fotokopi makinesi,

fotoğraf makinesi, iletişim araçları (telefon, tele-konferans sistemleri), projeksiyon cihazı, tarayıcı, yazıcı, ofis ve kırtasiye malzemeleri, tanıtım materyalleri olarak araştırmaya katılanlar tarafından belirtilmiştir.

#### **5.2.2.2. İnsan kaynakları danışmanlarının iş rollerine göre eğitim ve iş tecrübesindeki ilişki**

Araştırmada akademik derece ve gerekli olan iş tecrübesi için verilen yanıtlarda “en az üniversitelerin lisans derecelerinden mezun” ve “en az 5 yıl insan kaynakları yönetimi tecrübesi” olduğu verilmiştir. Ayrıca bu gereklilikler, eğitim yönetimi danışmanı için “en az üniversitelerin lisans derecelerinden mezun” ve “ en az bir yıl insan kaynakları yönetimi deneyimi”, seçme yerleştirme danışmanı için “en az üniversitelerin lisans derecelerinden mezun” ve “ en az bir yıl insan kaynakları yönetimi deneyimi” ve personel özlük işleri danışmanı için “en az üniversitelerin lisans derecelerinden mezun” ve “ en az üç yıl bordro ve özlük işleri deneyimi” olarak belirtilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyada yaşanmakta olan gelişmeler ve rekabet ortamı hem üretim sektörünü hem de hizmet sektörünü artan istekler ve beklentilerle etkilemektedir. İş yükündeki bu artışı karşılayabilmek için çalışanların sorumlulukların sınırlarının çizilmesi, rol çatışmaları ve bunlara bağlı olarak artan stresin yönetilmesi büyük önem kazanmıştır.

ILO'nun “*insana yakışır iş*” politikası, çalışma hayatında global ve yerel düzeyde değişiklikler sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışma yaşamındaki hakların güvence altına alınması stratejisiyle, yapılan işlerin sınırlarını ve genel çerçevesinin çizilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda ILO mesleklerle ilgili oluşturmuş olduğu iş tanımları refereans olarak görülmektedir.

Örgütler rekabet koşulları sebebiyle dış kaynaklardan hizmet kullanımını tercih etmekte ve insan kaynakları departmanlarının bu konuda danışmanlık faaliyeti yürüten firmalarla olan ilişkisi giderek artmaktadır. Bu ilişki insan kaynakları danışmanlık firması çalışanlarının etkilemekte ve bu yüzden danışmanların görev ve sorumluluklarında karmaşayı getirmektedir. Bunun için iş analizi çalışmaları ile iş tanımları güncel tutulmalı ve düzenlenmelidir.

Yapılan çalışmada İŞKUR'a bağlı faaliyet gösteren birden çok insan kaynakları danışmanlık firmaları çalışanlarının, iş analizi sonucu elde edilmiş iş tanımlarına daha önce sahip olmadıklarına rastlanmıştır. Bu nedenle çalışmada veriler, çalışanlarla doldurulan analiz formu, gözlem ve O\*NET verileri ile karşılaştırılarak elde edilmiştir.

İş analizi için kullanılan verilerle, iş tanımları oluşturulmuştur. İnsan kaynakları danışmanın iş tanımları, ILO'nun insan kaynakları profesyonelleri için oluşturduğu iş tanımları ile karşılaştırıldığında kısmen örtüştüğüne rastlanmıştır. Buna göre insan kaynakları danışmanlarının çalışmaları ile iş tanımları farklılık göstermektedir.

İnsan kaynakları danışmanlarının iş rollerine yönelik yapılan analizde, farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları danışmanlarının örgütlerine de bağlı olarak farklılıkları iş rollerinde seçme yerleştirme danışmanı, eğitim yönetim danışmanı ve personel özlük işleri danışmanı oldukları gözlemlenmiştir.

İş rollerindeki değişiklikler göz önüne alınarak oluşturulan iş tanımlarında, O\*NET verileri ve araştırmaya katılan katılımcıların form üzerinde verdikleri cevaplar



ve görüşme esnasında elde edilen bilgilerle iş tanımı formuna yetkinlikler ve yetenekler bölümü eklenmiştir.

Performans kriterleriyle ilgili olarak seçme – yerleştirme danışmanı, eğitim yönetimi danışmanı ve personel özlük işleri danışmanlarıyla ilgili verilen öneriler çalışanların kendi işlerinde dikkate aldıkları ya da firma tarafından kendilerinden beklenen göstergeler olarak belirtilmiştir. İnsan kaynakları danışmanlarının iş tanımı formu üzerinde yer alan kriterler ise, kendisine bağlı olarak çalışanların performansı veya yürütülen proje ile ilgili zaman kısıtları performans kriterleri olarak göz önünde bulundurulabilecektir.

İnsan kaynakları profesyoneli olarak çalışmak isteyen ve kariyer planlaması yapan çalışanlar için hangi yetenek, yetkinlik ve bilgiye sahip olması gerektiği bu çalışmada detaylı olarak ele alınmıştır. İnsan kaynakları danışmanlığı için beklenen eğitim ve çalışmaların, bu yönde kariyer hedefleri ne şekilde olması gerektiği ile ilgili bilgiler insan kaynakları danışmanlarının iş tanımı formunda yer verilmiştir.

Bu çalışmada belirtilen tüm tanımlar, yetkinlikler ve yeteneklerin yanında asgari yetkinler, genel anlamda bir insan kaynakları profesyonelinin sahip olması gerektiği bulguları içermektedir.

İnsan kaynakları danışmanlarının rollerine bakıldığında, giderek uzmanlaştıkları alanların daha spesifik konular üzerinde olduğuna rastlanmıştır. Artan rekabet ortamıyla hem firmaların hem de çalışanların kendilerini çalıştıkları sektöre bağlı olarak konumlandıkları görülmektedir. Danışmanlık firmalarının insan kaynakları fonksiyonlarına bağlı olarak sadece eğitim, sadece seçme ve yerleştirme veya danışmanlık sistemleri üzerine yoğunlaştıkları bilinmektedir. Ancak giderek bu uzmanlaşma şeklinin eğitim alanında yalnızca teknik veya kişisel gelişim, seçme yerleştirme alanında sadece bilgi teknolojileri, üretim alanları veya üretim destek elemanları vb. şeklinde daha özel olarak uzmanlaşmaya gidildiği görülmüştür. Bu tersine uzmanlaşma çalışanlara da yansımakta ve kariyer planlamalarında elde edilen deneyimin bir konu üzerine daha derinlemesine olduğuna rastlanabilmektedir.

Gelişen teknolojinin ve endüstri 4.0 ile birlikte üretim alanlarında daha fazla otomasyon sistemlerinin hakim olacağı öngörülmektedir. (KPMG, 2016) Bu sistemlerin yönetimini gerçekleştirecek ve çalışmasını devam ettirecek insan gücü ise insan

kaynakları profesyonelleri tarafından titizlikle organizasyona seçim sürecinden, eğitimine, motivasyonuna, performans ölçümlerine kadar her süreçte birlikte çalışmayı gerektirecektir. Bu çalışma ile bir insan kaynakları profesyonelinin bu değişim ve gelişim sürecinde kendisini güncellemek adına referans alabileceği bir kaynak oluşturmaktadır.



## KAYNAKÇA

ANYADIKE Nkech O., “Human Resource Planning And Employee Productivity In Nigeria Public Organization”, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No .4, ss.56-68, Aralık 2013.

ARMSTRONG Michael , *A Handbook of Human Resources Managemen Practice*, 10. b., London, Kogan Page, 2006.

AYTAÇ Serpil , *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*, 2. b., İstanbul, 4 Nokta Matbaacılık Ltd. Şti., 2005.

BAAIJ Marc G., *An Introduction to Management Consultancy*, London, Sage, 2014.

BECKER Brian E., Mark A.HUSELID, Peter S. PICKUS ve Michael F.SPRATT “HR As Source of Shareholder Value: Research and Recommendations”, *Human Resources Management*, John Wiley & Sons.Inc, S. 36, No.1, 1997 ss.40.

BERGEN C.W. Von, William T. MAWER , “The U.S. FairPay Overtime Initiative”, *Managerial Law*, S. 47, 2005, ss. 219-231.

BİNGÖL Dursun , *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990.

BOHLENDER George, Scott Snell, *Managing Human Resources*, 15. b., Mason, South-Western Cengage Learning, 2010.

Bureau of Labor Statitistics (BLS), Occupational Employment Projections to 2024, 2016,

<https://www.bls.gov/opub/mlr/2015/article/occupational-employment-projections-to-2024.htm>, .(05.11.2016).

Bureau of Labor Statistics, Occupational Outlook Handbook, 2017, <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/human-resources-specialists.htm#tab-2>, (16.09.2017).

BTSO, Bursa Ekonomisine Genel Bakış,,  
<http://www.btso.org.tr/?page=bursaeconomy/bursaeconomy.asp>, (16.04.2017).

CALHR, Job Analysis Course,  
<http://calhr.ca.gov/Documents/tvc-job-analysis-manual.pdf>, (20.03.2017).

CANIA Luftim , “The Evolution of Human Resources Management: Past, Present And Future”, *The Macrotheme Review*, 2014, No:76, 2014, ss. 73-83.

COYLE-SHAPIRO Jacqueline, Kim HOQUE, Ian Kessler, Alexander PEPPER, Russ RICHARDSON ve L. Walker, *Human Resource Management*, Economics, Management, Finance and the Social Sciences London International Programme, 2013.

CROWELL Charles R., Donald A. HANTULA, Karı L. McARTHUR, “From Job Analysis to Performance Management: A Synergistic Rapprochement to Organizational Effectiveness”, *Journal of Organizational Behavior Management*, S. 31, Taylor & Francis Group, 2011 ss 316-332.

ÇSGB, Unvan Bazında İş/Görev Tanımları,  
<http://www3.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/sgb/dosyalar/unvan2015>, (10.11.2016).

DECENZO A. David, Stephan P. ROBBINS , *Fundamentals of Human Resource Management*, 10. b., Danvers, Wiley, 2010.

DENISI Angelo, *Performance Appraisal And Performance Management: A multilevel analysis*, *Multilevel Theory, Research And Methods In Organizations*, (ed). K.J. Klein & S. Kozlowski, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

DEPARTMENT OF HEALTH, DH Job Evaluation Handbook for The Pay Framework for Very Senior Managers in ArmsLength Bodies (Special Health Authorities and Executive NonDepartmental Public Bodies), 2017,  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/214991/dh\\_134437.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214991/dh_134437.pdf), (20.11.2017).

DESSLER Gary, Nita CHHINZER , Nina D. COLE, *Management of Human Resources: The Essentials*, 4. b., Toronto,Pearson, 2015.

ERDİŞ Ercan, Tuğrul Özel, “Occupational Profiling of Civil Engineers Using Systematic Job Analysis”, *African Journal of Business Management*, S. 5 , Nisan 2011, ss. 3259-3268.

ERIERI, How to Conduct a Job Evaluation, 2017,  
[https://downloads.erieri.com/pdf/Job\\_Evaluation.pdf](https://downloads.erieri.com/pdf/Job_Evaluation.pdf), (20.11.2017).

FLETCHER Clive, “Performance Appraisal And Management: The Developing Research Agenda”, *Journal Of Occupational And Organisational Psychology*, S.74, 2001, ss. 473-88.

GATEWOOD Robert D., Hubert S. FIELD, Murray R. BARRICK, *Human Resource Selection*, 7. b., Boston, Cengage Learning, 2016.

GOLDMAN Paul, Donald R. Van HOUTEN, “Uncertainty, Conflict and Labor Relations in the Modern Firm”, *Economic and Industrial Democracy*, S. 1, Yıl. 1, 1980, ss. 63-98.

GÓMEZ-MEJÍA Luis R., David B. BALKIN, Robert L. CARDY, *Managing Human Resources*, 7. b., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004.

HALLORAN Jack, *Personel and Human Resources Management*, New Jersey, Prentice-Hall, 1986.

HARTLEY E. Darin, *Job Analysis at the Speed of Reality*, Massachusetts, HRD Press, 1999.

HERON Robert, "Job And Work Analysis", *Guidelines on Identifying Jobs for Persons with Disabilities*, International Labour Organization, S.1, 2005, ss. 8.

İŞİĞİÇOK Özlem, *Ücret Teorisi Politikası Yönetimi Sistemleri*, 2. b., Bursa, Marmara Kitabevi Yayınları, 2011.

ITIKA Josephat Stephen, *Fundamentals Of Human Resource Management Emerging Experiences From Africa*, 2.b., Leiden, African Public Administration and Management Series, 2011.

İŞKUR, İstatistiki Bilgiler (2004 – 2013), <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/ozelistihdamburolari/istatistikibilgiler.aspx#dltop>, (25.04.2017).

JONASSEN David H., Martin TESSMER, Wallace H. HANNUM, *Task Analysis Methods for Instructional Design*, London, Lawrence Erlbaum Associates, 1999.

JONES Roberts T., *The Revised Handbook for Analyzing Jobs*, U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, Indianapolis, JIST Works, 1991.

KESER Aşkın, *Çalışma Psikolojisi*, 2. b., Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.

KOZAK Meryem Akoğlan, Oya YAZICILAR, “İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 5, S. 1, 2003, ss.1-25.

KPMG, The Factory of the Future Industry 4.0 – The challenges of tomorrow, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/the-factory-of-the-future.pdf>, (20.09.2017).

LLYOYD L. Byars, Leslie W. RUE, *Human Resource Management*, 3. b., Homewood, Irwin, 1991.

Management Study Guide, Job Analysis, <http://www.managementstudyguide.com/purpose-of-job-analysis.htm>, (12.11.2016).

MARIANI Matthew, *Replace with a database: O\*NET replaces the Dictionary of Occupational Titles*, Occupational Outlook Quarterly, 1999.

MATHIS Robert L., John H. JACKSON, *Human Resource Management*, 13. b., Ohio, South – Western Cengage Learning, 2011.

MATHIS Robert L., John H. JACKSON, Sean R. VALENTİNE, Patricia A. MEGLICH , *Human Resource Management*, 15. b., Boston, Cengage Learning, 2015.

MICHEL E. Domsch, Elena Hristozova, “The Role of Human Resource Management in Consulting Firms”, *Human Resource Management in Consulting Firms*, Springer Berlin Heidelberg, 2006, ss. 3-24.

MONDY R. Wayne , *Human Resource Management*, 12. b., Harlow, Pearson Education Limited, 2012.

MUISWINKEL Wouter Jan van, “Future Challenges in Human Resources Management And Training in National Statistical Offices”, *Human Resources Management and Training, United Nations Economic Commission For Europe*, New York ve Geneva, 2013, ss. 1-8.

NOE Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry Gerhart UNIVE, Patrick M.WRIGHT, *Fundamentals Of Human Resource Management*, 4. b., New York, McGraw-Hill Irwin, 2011.

O’RIORDAN Joanna, “The Practice of Human Resource Management”, *State Of The Public Service Series*, An Foras Riaracháin Institute of Public Administration, July 2017.

OSIBANJO Adewale Omotayo, Adenie Anthonia ADENJI, *Human Resource Management: Theory & Practice*, Pumark Nigeria Limited, 1. b., 2012.

PAQ Services, Sample Report Page and Analyze an Example Position, <http://www.paq.com/?FuseAction=Main.Home>, (10.11.2016).

PATRICK Harold Andrew, Amit KUMAR, “Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations”, *Business Management Dynamics*, C.1, S. 5, 2011, ss.24-31.

POÓR József, Ágnes MILOVECZ, “Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences”, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 4, September 2011. ss. 300-314.

PRASHANTHI K. , “Human Resource Planning - An Analytical Study”, *International Journal of Business and Management Invention*, S. 2, Issue 1, 2013, ss. 63-68.



PRICE Brian, “Frank and Lillian Gilbreth and the Manufacture and Marketing of Motion Study, 1908-1924” *Business And Economic History*, No 2. 18, 1989, ss. 88-98.

PYNES E. Joan, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*, 3. b., San Francisco, Jossey-Bass, 2009.

RAYMOND Mark R., “Job Analysis and the Development of Test Specifications for Licensure and Certification Examinations”, *Job Analysis and the Development of Test Specifications for Licensure and Certification Examinations*, Nisan 1995, ss 5-6.

RICHTER Ansgar, Michael DICKMANN, Michael GRAUBNER, “Patterns of Human Resource Management in Consulting Firms”, *Personnel Review*, Vol. 37, No. 2, 2008, ss. 184-202.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tuncer TOKOL, *İşletme I-II*, Bursa, Ezgi Yayınları, 1991.

SAIFI Naveed, Muh Saqib KHAN, Khalid REHMAN, Shafiq ur REHMAN, Zia-Ur-REHMAN, Tufail NAWA, Muh NAQEEB, “Competency Based Job Analysis”, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 3, No.1, Ocak 2013, ss. 111-110.

SANGHI Seema, *Human Resources Management*, New Delphi, Vikas Publishing House, 2014.

SGK, İstatistik, 2017, <http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/bursa/tumistatistik/> (11.11.2017).

SINGHAL Komal, *Human Resource Management*, 2017  
[http://vle.du.ac.in/file.php/1/10%20images/job\\_analysis.pdf](http://vle.du.ac.in/file.php/1/10%20images/job_analysis.pdf) (16.08.2017)

SINGH, Parbudyal, “Job analysis for a changing workplace”, *Human Resource Management Review*, C. 18, 2008, ss. 87-99.

SPECTOR E. Paul, *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*, 6. b. Danvers, Wiley, 2003.

Supreme Court, *Griggs v Duke Power Co.*,  
<https://www.law.cornell.edu/supremecourt/text/401/424>, (16.10.2016).

THOMPSON Paul, David MCHUGH, *Work Organizations: A Critical Introduction*, 3. b., New York, Palgrave, 2002.

TOKOL Aysen, *Sosyal Politika*, 2. b., Bursa, Vipaş Yayınları, 2000.

TORRINGTON Derek, Laura HALL, Stephen TAYLOR, *Human Resources Management*, 6. b., Harlow, Pearson Education Limited, 2005.

TYSON Shaun, *Essentials of Human Resource Management*, 5.b., Burlington, Elsevier, 2006.

ULRICH Dave, Wayne BROCKBANK, Arthur K. YEUNG, Dale G. LAKE, “Human resources Competencies: An Empirical Assessment”, *Human Resource Management*, Issue 1, 1995, ss. 473–495.

United States of Personel Management, [https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/job-analysis/job\\_analysis\\_presentation.pdf](https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/job-analysis/job_analysis_presentation.pdf), (05.10.2016).

University of Minnesota Office of Human Resource,  
<http://www1.umn.edu/ohr/pay/classification/jobanalysis/advantages/index.html>, (09.11.2016)

WHO, Job Evaluation Guidelines, 2017,

<http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/22.pdf> , (16.01.2017).

WILSON M. Alan, Winston BENNETT, Shanan G. GIBSON, George M. ALLIGER, *Handbook of Work Analysis*, New York, Taylor & Francis Inc., 2012.

WILSON Mark A., “A History of Job Analysis”, *Historical Perspectives in Industrial And Organizational Psychology*, (ed.) Laura L. Koppes, Psychology Press, 2006, ss. 219 – 242.

WOODS Robert H., Misty M. JOHANSON, Michael P. SCIARINI, *Managing Hospitality Human Resources*, 5. b., Toronto, Pearson, 2012.

YILDIRIM Ali, Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6. b., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.

## EK-1: İŞ ANALİZ FORMU



### TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

#### İŞ ANALİZ FORMU KULLANMA KLAVUZU

**KURULUŞUN ADI** : Analiz yapılan kişinin çalıştığı işletmenin ticari .....unvanı

**FAALİYET ALANI** : İşletmenin çalıştığı faaliyet alanı (sağlık, hizmet, .....eğitim, posta hizmetleri, vb.)

**GÖRÜŞÜLENİN ADI SOYADI:** Analiz yapılan kişinin adı.

**İŞİN ADI/UNVANI** : Mesleğin\işin adı veya işletmenin verdiği unvan

**ANALİZCİNİN ADI SOYADI** : Analizi yapan personelin adı soyadı.

**ANALİZ TARİHİ** : Analizin yapıldığı (veya analize başlanılan) tarih.

**İMZA :**

1. İşinizin kısa bir tanımını yapınız.

Analiz yapılan kişiden mesleğini/işini kısaca tanımlaması istenir.

2. Yaptığınız işi işlem sırasına göre ayrıntılı olarak anlatınız.

- Analiz yapılan kişiden yaptığı işleri yapılış sırası ve önemini dikkate alarak ayrıntılı bir şekilde anlatması istenir. (İşin amaç, nitelik ve içeriğini ortaya koyan, işin temel fonksiyonunun yerine getirilmesi amacıyla yürütülen tüm faaliyetler)
- İş yapan kişinin; ne yaptığı, nasıl yaptığı, niçin yaptığı soruları sorulur. İşin özellikleri kapsamlı bir şekilde öğrenilmeye çalışılır.

Türk Meslekler Sözlüğünde yer alması planlanan mesleğin “Meslek Bilgi Yaprağını” hazırlamak için gerekli olan bilgiler bu kısımda toplanır. Bu sebeple burada alınan bilgilerin yeterli olması “Meslek Bilgi Yaprağının” hazırlanması açısından önemlidir.

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

Günlük yapılan işlerin dışında belirli aralıklarla yapılması gereken işler bu kısma yazılır.

Mesela: “Her ay sonu faaliyet raporu hazırlar”, “Yıl sonu envanter hazırlar”, “6 ayda bir cihazların temizliğini yapar” gibi...

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

İşin yapılması esnasında sadece “*analiz yapılan kişinin*” kullandığı makine, alet vb. yazılır. Kişinin çalıştığı bölümde bulunan fakat *analiz yapılanın* kullanmadığı malzemeler yazılmaz.

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

Çalıştığı işletmenin personel yapısı, iş dağılımı veya herhangi bir sebepten dolayı *aslında yaptığı işle ilgili olmayan ama yapmak zorunda kaldığı* işler bu kısma yazılır.

Mesela: “Gişe Görevlisi” dir ama çalıştığı yerde personel sayısı yetersiz olduğundan “Danışma Görevlisi” nin yapması gereken işleri yapmaktadır.

Bu kısımda alınan bilgiler “Meslek Bilgi Yaprağı” hazırlanırken asıl işle diğer işlerin ayrılmasında kullanıldığından dikkatli doldurulması önemlidir.

6. İş kimden alıyor, yaptıktan sonra kime aktarıyorsunuz?

Kişiye iş hangi bölümden veya kadrodan yada müşteriden geliyorsa ve iş bitimi kime bilgi, ürün veya rapor veriliyorsa bu kısma yazılır.

Burada alınan bilgi işin nerede başladığı nerede bittiği noktasında ve ilgili mesleklerin tespitinde kullanılmaktadır.

7. Varsa size bağlı iş unvan/unvanları nelerdir?

Analiz yapılan kişiye bağlı unvanlar yazılacaktır.

8. İşinizle ilgili :

İş akışı sırasında kendisine gelen belgeler, verilen talimatlar (yazılı, sözlü) buraya yazılır. Analizi yapılan kişi bu soruyu cevaplarırken işin anlatıldığı kısımda eksik bıraktığı veya unuttuğu konuları ekleyebilir, hatırlayabilir. Aynı şekilde kendisinin hazırladığı form, rapor, belge ve verdiği talimatlar da buraya yazılır.

9.

İşin yapılması esnasında yaptığınız 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 ve kol koordinasyonu	
Kaldırmak		Göz ve el koordinasyonu	
Taşımak		Ayak-el-göz koordinasyonu	
Atmak		Çizim Kabiliyeti	
<b>Diğer:</b>		<b>Diğer:</b>	

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 kaybı	
Gürültü		Boğulma	
Hareket eden cisim		Trafik kazası	
Patlayıcı cisimler		Radyasyon	
Basık yerler		Basınca maruz kalma	
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?

*Analiz yapılan mesleğin/işin icra edilebilmesi için sahip olunması gereken asgari eğitim düzeyi buraya yazılır. Bu bilgi Kurumumuzda Kayıt Sisteminde kullanıldığından sağlıklı bir şekilde doldurulması son derece önemlidir.*

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

Mesleğin/işin icra edilebilmesi için mutlaka sahip olunması gerekli belgeler buraya yazılır.

13. Bu işte engelli birisi çalıştırılabilir mi, çalıştırılabilirse engel türü nedir?

Bu işi beden olarak herhangi bir engeli olanlar gereği gibi yerine getirebilir mi, getirebilirse hangi tür engeli olanlar yapabilir?

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

Yapılan işle ilgili sorulara cevap verirken değinilmediği düşünülen veya açıklanmasında fayda görülen diğer konular kısaca yazılacaktır.

*15. Meslekle İlgili Teknik Terimler Sözlüğü:*

Analiz sırasında bahsedilen teknik terimlerin daha sonra okunduğunda anlaşılabilmesi için burada kısaca ne anlama geldikleri açıklanır.



**EK -2 İŞ TANIMI FORMU****İş Tanımı Formu**

<b>Pozisyon Adı:</b>	
<b>Bağlı Olduğu Pozisyon:</b>	
<b>Pozisyonun Amacı:</b>	
<b>Ana Sorumluluk:</b>	
<b>Performans Kriterleri:</b>	
<b>Yetkinlikler / Yetenekler &amp; Bilgi</b>	
	<b><u>Yetenekler</u></b>
	<b><u>Bilgi</u></b>
<b>Gerekli Nitelikler (Akademik Derece &amp; Deneyim):</b>	

### **EK-3: O\*NET İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİ İŞ TANIMI VE YETKİNLİKLER**

#### **Görevler:**

- İnsan Kaynakları politikaları, prosedürleri, standartları ve düzenlemelerini yorumlamak ve açıklamak
- İşe alım yapmak ve gerekli işe giriş evraklarını sürecini takip etmek,
- İş başvurusundaki adayları işin görev ve sorumlulukları, ücret ve yan hakları, çalışma koşulları ya da terfi fırsatları konusunda detaylı bilgi vermek,
- Hali hazırda çalışanların işle ilgili şikayetleri, endişeleri gibi sorunları belirtmek,
- İşe alım, fesih, işten ayrılma, terfi gibi istihdam verilerini hazırlamak ve kayıt altında tutmak,
- İstihdamda fırsat eşitliği konusunda bilgi sahibi olmak,
- Yeni işe başlayanlar için oryantasyon sürecini organize etmek ve yürütmek,
- İnsan kaynakları dokümanlarından organizasyon şeması, çalışan el kitabı yada yönergeler yada performans değerlendirme formlarını güncellemek ve takip etmek,
- Çalışan politikaları ve prosedürlerini uygulamak ve geliştirmek için yönetim ile görüşmek
- Talep edilen pozisyonlarla ilgili uygun adayların seçilerek önerilmesini gerçekleştirmek,
- İşin gerekleri ile işe başvuruda bulunanların özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğini değerlendirmek
- İş başvurusu yapanların geçmiş deneyimlerini ve referanslarını kontrol etmek,
- Çıkış mülakatlarını yapmak ve gerekli evrakların hazırlandığından emin olmak,
- Kalifiyeli adayların veri tabanlarından kontrol edilerek, iş çevresini kullanarak, internet özgeçmiş bankalarını kullanarak, iş fuarları, işe alım firmaları yada çalışan önerileriyle ya da iş ilanları ile araştırma gerçekleştirmek,
- Mülakatlar, performans görüşmeleri, danışmanlık teknikleri ya da performans konularındaki dokümanları yönetime sağlamak,
- İş başvurusu yapanların başvuru durumlarını kendilerine bildirmek,
- İşgücü planlaması çerçevesinde ihtiyaç duyulabilecek durumlarla ilgili işe alım stratejileri geliştirmek,

- Mülakatlarda iş başvurusu yapanın deneyimleri, eğitimi ya da iş ile ilgili yeteneklerini ele almak,
- Gerekli raporlamalar ile ilgili çalışanlarla ilgili verileri analiz etmek,
- Yönetime işe alım ile ilgili uygulamaları ya da çalışan bağlılığı ile ilgili önerilerde bulunmak, organize etmek ya da uygulamak,
- Gerektiği gibi profesyonel, istatistiki ya da test standartlarında seçim kriterlerinin mevcut işe alım süreci içinde yeterli olup olmadığını değerlendirmek,
- Başvuru yapanların sahip olduğu lisans veya sertifikalarının ilgili pozisyon için yeterliliklerini ve geçerliliklerini kontrol etmek,
- Yönetimle ve personel talebinde bulunan yöneticilerle personel arayışı sırasında kullanılan seçim ya da test tekniklerini değerlendirmek.

**Çalışma Durumları:** Fiziksel ve sosyal olarak işin doğasındaki faktörler şunlardır:

- **Elektronik Posta:** %100 “Her gün” olarak cevaplandı.
- **Telefon:** %100 “Her gün” olarak cevaplandı.
- **Yüz Yüze Görüşme:** % 96 “Her gün” olarak cevaplandı.
- **Başkalarıyla İletişim:** %67 “Başkalarıyla sürekli iletişim halinde” olarak cevaplandı.
- **Mektuplar ve Notlar:** %65 “Her gün” olarak cevaplandı.
- **Yapılandırılmış ve Yapılandırılmamış İşler:** %53 “Çok fazla serbest” olarak cevaplandı.
- **Karar Vermede Özgürlük:** %47 “Biraz serbest” olarak cevaplandı.
- **Oturarak Harcanan Zaman:** %60 “Zamanın yarısından fazlası” olarak cevaplandı.
- **İç Mekan, Kontrollü Çevre Ortamı:** %79 “Her gün” olarak cevaplandı.
- **Takım ya da Grup Olarak Çalışma:** %47 “Oldukça önemli” olarak cevaplandı.
- **Karar Verme Sıklığı:** %46 “Her gün” olarak cevaplandı.
- **Tam veya Net Olmanın Önemi:** %39 “Oldukça önemli” olarak cevaplandı.

- **İş Arkadaşlarının veya Şirketin Sonuçlarında Kararların Etkisi:** %44 “Çok Önemli Sonuçlar” olarak cevaplandı.
- **Zaman Baskısı:** %50 “Haftada bir ya da daha fazla ancak her gün değil” olarak cevaplandı.
- **Çatışma Durumlarının Sıklığı:** %56 “Haftada bir ya da daha fazla ancak her gün değil” olarak cevaplandı.
- **Dış Müşteri ile İlişkiler:** %30 “Oldukça önemli” olarak cevaplandı.
- **Memnuniyetsiz ya da Kızgın İnsanlar ile İlişkiler:** %44 “Haftada bir ya da daha fazla ancak her gün değil” olarak cevaplandı.
- **Tekrar Eden Hareketlerle Geçen Zaman:** %30 “Zamanın yarısından fazlası” olarak cevaplandı.
- **Haftalık Çalışma Süresi:** %42 “40 saatten fazla” olarak cevaplandı.
- **Aynı Görevlerin Tekrar Etme Önemi:** %35 “Önemli” olarak cevaplandı.
- **Sonuçlar ve Çıktılar için Sorumluluk:** %26 “Yüksek Sorumluluk” olarak cevaplandı.
- **Başkalarını Yol Göstermek ya da Koordine Etmek:** %30 “Çok Önemli” olarak cevaplandı.
- **Başkalarının İş Sağlığı ve Güvenliği Sorumluluğu:** %35 “Ortalama Sorumluluk” olarak cevaplandı.
- **Otomatikleşme Derecesi:** %55 “Kısmen otomatikleşmiş”

**Yetenekler:** Kişisel performansa etki eden devamlı katkılar:

- **Sözlü Kavrama:** Söylenen sözcükler ve cümlelerden anlatılmak istenen düşüncelerin ve bilgiyi dinleme ve anlama yeteneği.
- **Sözlü İfade:** Diğerlerinin anlayacağı şekilde konuşarak bilgi ve düşünceleri iletişim kurarak aktarma yeteneği.
- **Yazılanı Kavrama:** Yazılmış olan bilgi ve düşünceleri okuma ve anlama yeteneği.
- **Tümdengelim Akıl Yürütme:** Spesifik problemler için genel kurallara başvurarak anlamlı cevaplar üretme yeteneği.

- **Konuşma Kavrama:** Başka birisinin konuşmasını anlama ve tanımlama yeteneği.
- **Yazılı İfade:** Diğerlerinin anlayacağı şekilde yazılı olarak bilgi ve düşünceleri iletişim kurarak aktarma yeteneği.
- **Yakını Görme:** Çevresindeki kısa mesafedeki detayları görme yeteneği.
- **Sorun Duyarlılığı:** Bir şeylerin yanlış olması ya da yolunda gitmediğini anlatma yeteneği. Problem çözüme içine dahil edilmeden sadece problemi fark etmektir.
- **Konuşma Anlaşılabilirliği:** Başkalarının anlayacağı şekilde açık konuşma yeteneği.
- **Bilgi İsteme:** Spesifik bir kural ya da oluşturulmuş kurallara göre aksiyonları düzenleme yeteneği. ( Sayılar, harfler, sözcükler, resimler, matematik işlemleri vb.)
- **Kategori Esnekliği:** Farklı yollarla bazı şeyleri gruplamak veya birleştirmek için farklı kuralları kullanma ya da yeniden uygulama yeteneği.
- **Tümevarım Akıl Yürütme:** Küçük parçalar halindeki bilgileri işleyerek genel kurallar ya da sonuçlar çıkarma yeteneği. ( Alakalı gözükmeyen olaylarla ilgili ilişki çıkarma da dahil edilir.)

**Yetkinlikler:** Öğrenmeyi kolaylaştıracak ya da daha hızlı öğrenmeyi sağlayacak geliştirilmiş kapasiteler:

- **Aktif Dinleme:** Diğer kişilerin söylediklerini tüm dikkatle dinlemek, anlamak için açıklayıcı sorular sormak, uygun olmayan anda söz kesmemek.
- **Konuşma:** Karşısındakine bilgiyi etkili şekilde aktarmak.
- **Eleştirel Düşünme:** Problemler karşısında mantıklı ve gerekçelendirilerek alternatif çözümlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlamasını yapabilmek.
- **Yazma:** Okuyucununun ihtiyacı olan uygun bilginin etkili şekilde yazarak anlatabilmek.
- **Koordinasyon:** Birbiriyle bağlantılı aksiyonları düzenlemek.
- **Karşılaştırma ve Karar Alma:** Muhtemel aksiyonların faydalarıyla ve zararlarıyla düşünerek en uygun olanını seçmek.
- **Sosyal Algılama:** Diğerlerinin davranışlarının sebeplerini anlamak, farkındalık.

- **Aktif Öğrenme:** Güncel ve gelecek problemin çözümü ve karar vermede yeni bilgiyi kullanma ve anlama.
- **Gözleme:** Kendisinin, diğerlerinin ya da organizasyonun performansını değerlendirerek iyileştirmeler yapmak ya da düzeltici aksiyon almak.
- **Zaman Yönetimi:** Kendi zamanını ve diğerlerinin zamanını yönetmek.
- **Karmaşık Problem Çözümü:** Karmaşık problemleri tanımlamak ve ilgili bilgileri geliştirerek ve yeni opsiyonlar oluşturarak çözüme uygulamak.
- **İşgücü Kaynaklarının Yönetimi:** Motive etmek, geliştirmek, ve çalışılan insanlardan iş için en iyisini tanımlamak.
- **Hizmet Odaklılık:** Aktif şekilde insanlara yardım etmeye çalışmak.

### **Bilgi:**

- **Personel ve İnsan Kaynakları:** İşe alım, seçme, eğitim, ücretlendirme ve yan haklar, endüstriyel ilişkiler ve pazarlık, personel bilgi sistemi için politikalar ve prosedür bilgisi.
- **Yabancı Dil İngilizce:** Dil bilgisi ve sözcüklerin telaffuzunun da içinde yer aldığı İngilizce dilinin içerik ve yapısının bilgisi.
- **Büro İşleyişi:** Ofis terminolojisi, dosyalama ve kayıt yöntemi, gibi ofis sistemleri ve prosedür bilgisi.
- **Yönetim:** İş ve yönetim politikaları içinde yer alan stratejik planlama, kaynak yönetimi, insan kaynakları modellemeleri, liderlik teknikleri, üretim metotları, insanlarla kaynakların koordinasyonu bilgisi.
- **Müşteri ve Personel Hizmeti:** Müşteri ihtiyaç değerlendirmeleri, hizmetlerin kalite standartlarıyla buluşması, müşteri memnuniyeti değerlendirmelerinin içinde yer aldığı müşteri ve personel hizmet sağlama prensipleri bilgisi.
- **Bilgisayar ve Elektronik:** Bilgisayar donanım ve yazılımlarıyla, elektronik ekipmanların bilgisi:

**Çalışma Biçimleri:** İşi yaparken daha iyi performans göstermesi için kişinin sahip olması gereken karakteristikler:



- **Detaylara Dikkat Etmek:** Görevleri yerine getirirken eksiksiz ve detaylarla ilgili dikkatli olmayı gerektirmektedir.
- **Dürüstlük:** Etik ve namuslu olmayı gerektirmektedir.
- **İşbirliği:** İş başında başkalarıyla iyi geçinmek ve iyi birisi olarak işbirlikçi tutumda olmak gerekmektedir.
- **Başkalarıyla İlgilenmek:** Başkalarının ihtiyaçları, hisleri ve durumlarını anlamak, iş başında yardımcı olmak gerekmektedir.
- **Güvenilirlik:** Görevleri yerine getiren, saygın, güvenilir olmayı gerektirmektedir.
- **Bağımsızlık:** Birisinin gözetimi ve rehberliği olmadan kendi başına işleri yapmayı, iş yapış şeklini sürekli geliştirmeyi gerektirmektedir.
- **İrade:** Zor durumlarda bile saldırgan tutumdan kaçınmayı ve öfkesini, duygularını kontrol altında tutmayı gerektirmektedir.
- **Liderlik:** Fikirlerini ve direktiflerini belirlemeyi, öncülük etmeye meyilli, sorumluluk almayı gerektirmektedir.
- **Sosyal Olmak:** İş yaparken yalnız çalışmaktan ziyade başkalarıyla çalışmayı, kişisel olarak iş ortamında bağlantı kurmayı gerektirmektedir.
- **Başarma/Çabalama:** Başarıya ulaşmak için çabalamak, kişisel olarak küçük hedefler koyarak başarıyı sürekli kılmayı ve sürdürmeyi gerektirmektedir.
- **Stres Yönetimi:** Stresin yüksek olduğu durumlar karşısında etkili ve sakin kalarak durumu değerlendirmeyi gerektirmektedir.
- **Kararlılık:** Karşılaşılan engeller karşısında kararlı olmayı gerektirmektedir.
- **Uyum ve Esneklik:** Çalışma ortamında olumlu veya olumsuz değişikliklere ve çeşitliliği oldukça açık olmayı gerektirmektedir.
- **Analitik Düşünme:** İş ile alakalı durumları ve problemleri mantık çerçevesinde eldeki bilgilerle analiz etmeyi gerektirmektedir.
- **İnovasyon:** Yaratıcı ve alternatif düşüncelerle yeni fikirler geliştirerek iş ile ilgili sorunlara cevap bulmayı gerektirmektedir.

**Çalışma Faaliyetleri:** İşle ilgili genel davranış tipleri şunlardır:

- **Ast – Üst ve Mevkidaşlarıyla İletişim Kurma:** Telefonla, yazılı şekilde, e-posta ile ya da birebir yöneticisine, çalışmaya arkadaşlarına ve kendisine bağlı çalışanlara bilgi aktarmak.
- **Bilgi Edinme:** İzleme, kavrama, ve alakalı bütün kaynaklardan bilgiyi alma.
- **Bilgisayarlarla Çalışma:** Bilgisayarları kullanma ve bilgisayar sistemlerine (yazılım ve donanım dahil) program yazma, veri girme ya da bilgi işlemek.
- **Organizasyonun Birimlerinde İstihdam:** Örgüt içinde çalışanları işe alma, mülakat yapma, seçme, terfi ettirmek.
- **İkili İlişkiler Kurma ve Sürdürme:** Yapıcı ve işbirlikçi çalışma ilişkileri kurma ve geliştirmek.
- **İdari İşleri Yapma:** Günlük olarak evrak işlerini gibi idari işleri tamamlamak.
- **Bilginin Dokümantasyonu:** Yazılı veya elektronik ortamda bilgiyi girme, kopyalama, kaydetme, saklama ve sürdürmek.
- **Çatışmaların Çözümü ve Müzakere Etme:** Şikayetleri alma, anlaşmazlıkları ve şikayetleri çözüme kavuşturmak ya da müzakere etmek.
- **Bilginin Standartlara Uygunluğunu Değerlendirmek:** İlgili bilgiyi ya da düşünceyi kullanarak yasalarla, düzenlemelerle ya da standartlarla uygunluğunu işlemek.
- **Karar Verme ve Problem Çözme:** Bilgiyi ve değerlendirilen sonuçları analiz ederek en iyi çözüm yolunu seçerek problemi ortadan kaldırmak.
- **İşin Organize Edilmesi, Planlanması ve Önceliklendirilmesi:** İşin belli hedefler ve planlarla önceliklendirilmesinin, organize edilmesinin ve başarıyla sonuçlanmasının geliştirilmesi.
- **Hizmetin, Yapılan İşin Kalitesine Karar Verme:** Değer ve önem bakımından değerlendirmenin yapmak.
- **Bilgiyi İşleme:** Bilgiyi işlemek, kodlamak, kategorilere ayırmak, hesaplamak, denetlemek ya da onamak.
- **İşleri ve Aktiviteleri Zamanlama:** Etkinlikleri, programları ve aktiviteleri başkaları için de planlamak.

- **İlgili Bilgiyi Kullanma ve Güncelleme:** Yapılan iş ile ilgili yeni bir uygulama ya da tekniği güncel tutmak.
- **Bilgiyi Analiz Etme:** Bilgiyi detaylandırarak ya da bilgiyi parçalara ayırarak bilginin altında yatan prensipleri, sebepleri veya gerçekleri tanımlamak.
- **Çalışanları Motive Etme, Yönetme, Rehberlik:** Performans standartlarını belirleyip ölçerek çalışanlara rehberlik etmek ve yönetmek.
- **Örgüt Dışındakilerle İletişim:** Müşteri, kamu kurumları ve diğer dış kaynaklara örgütün temsil edilmesi, iletişim kurulması. Telefon, e-posta, yazıyla ya da birebir olarak da olabilir.
- **Bilginin Anlamını Diğerleri için Çevirme:** Bilginin ne olduğunu tercüme etmek ya da nasıl kullanılacağını açıklamak.
- **Aktiviteleri ve İşleri Diğerleri için Koordine Etmek:** Görevleri başarıyla gerçekleştirmek için bir grubu bir araya getirerek çalıştırmak.
- **Takım Oluşturmak ve Geliştirmek:** Takım üyeleri arasında yardımlaşma, saygı ve ortak güven inşa etmek.
- **Eğitmek ve Öğretmek:** İhtiyaç duyulan eğitim tanımlama, eğitim programları ve yöntemleri veya araçlarını geliştirmek.
- **Toplum için veya Doğrudan Toplumla Çalışmak:** Direkt olarak toplum içinden kişilerle beraber veya onlar için çalışmak.
- **Koçluk ve Gelişim:** Gelişim ihtiyaçlarının tanımlanması ve koçluk, mentörlük veya bilgi ve yeteneklerini geliştirebileceği yardımda bulunmak.
- **Hedefler ve Stratejiler Geliştirmek:** Uzun vadeli hedefler, spesifik stratejiler ve aksiyonlar belirleme gerçekleştirmek.

#### **Kullanılan Araç Gereçler**

- **Hesap Makinesi**
- **Masaüstü Bilgisayar**
- **DVD Oynatıcı Dijital Ses Kayıt Cihazları**
- **Yazıcı**
- **Faks Makinesi**
- **LCD projektör**

- **Çoklu Medya Araçları:** Video Projeksiyon Araçları
- **Dizüstü Bilgisayarlar:** Laptop
- **Fotokopi:** Kopyalama Araçları
- **Tarayıcı:** Bilgisayar Tarayıcıları
- **Özel Amaçlı Telefonlar:** Telekonferans Sistemleri
- **Video konferans kamera:** Web tabanlı konferans sistemleri

### **Kullanılan Yazılımlar:**

- **Muhasebe Yazılımları:** Intuit QuickBooks; Sage 50 Accounting
- **Analiz ve Bilimsel Yazılımlar:** Assessment software; SAS; SPSS; StataCorp Stata
- **Sunucu Uygulama Yazılımları:** Oracle WebLogic Server
- **İş Zekası ve Veri Analiz Yazılımları:** IBM Cognos Impromptu; MicroStrategy; Qlik Tech QlikView; Tableau
- **Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM Yazılımları:** Blackbaud The Raiser's Edge; Oracle Eloqua; Salesforce software; Vendor management system software
- **Veritabanı Raporlama Yazılımları:** SAP Crystal Reports
- **Veritabanı Kullanıcı Arayüzü ve Arama Yazılımı:** FileMaker Pro; Google; LinkedIn; Microsoft Access
- **Veri Madeni Yazılımları:** Google Analytics
- **Masaüstü Yayın Yazılımları:** Adobe Systems Adobe InDesign; Microsoft Publisher
- **Ortam Gelişim Yazılımları:** Microsoft Visual Basic
- **Döküman Yönetim Yazılımları:** Adobe Systems Adobe Acrobat; Adobe Systems Adobe LifeCycle Enterprise Suite
- **Elektronik Posta Yazılımları:** IBM Notes; Microsoft Outlook
- **Firma Uygulamaları Entegrasyon Yazılımları:** Extensible markup language XML
- **Firma Kaynakları Planlama ERP Yazılımı:** Microsoft Dynamics; Oracle Fusion Applications; Oracle PeopleSoft; SAP

- **Firma Yönetim Sistemi Yazılımı:** IBM Power Systems software
- **Finansal Analiz Yazılımı:** Oracle E-Business Suite Financials
- **Grafik ve Fotoğraf İşleme Yazılımı:** Adobe Systems Adobe Fireworks; Adobe Systems Adobe Flash; Adobe Systems Adobe Photoshop; Microsoft Visio
- **İnsan Kaynakları Yazılımları:** ADP Workforce Now Hot technology ; Human resource management software HRMS Hot technology ; VCG Pointwing; Walling Info Systems Recruiting Wizard
- **Bilgi Kurtarma ya da Arama Yazılımı:** LexisNexis
- **İnternet Tarayıcı Yazılımları:** Microsoft Internet Explorer; Web browser software
- **Harita Oluşturma Programı:** ESRI ArcGIS software
- **Sağlık Yazılımları:** MEDITECH software
- **Nesne veya Bileşene Yönelik Geliştirme Yazılımları:** Advanced business application programming ABAP
- **Ofis Yazılım Paketi:** Microsoft Office
- **Sistem Yönetimi Yazılımı:** Oracle Solaris
- **Sunum Programı:** Microsoft Powerpoint
- **Proje Yönetim Yazılımları:** Microsoft Project; Microsoft SharePoint; Oracle Primavera Enterprise Project Portfolio Management
- **Satış ve Pazarlama Yazılımları:** Google AdWords
- **Elektronik Çizelge Yazılımları:** Microsoft Excel
- **Zaman Hesaplama Yazılımları:** Kronos Workforce Payroll; MPAY Millennium
- **Video Düzenleme Yazılımı:** Apple Final Cut Pro; YouTube
- **İnternet Sayfası Tasarım Yazılımı:** Adobe Systems Adobe Dreamweaver; Facebook
- **İnternet Sayfası Geliştirme Yazılımı:** Drupal; Enterprise JavaBeans; Hypertext markup language HTML
- **Sözcük İşleme Yazılımı:** Microsoft Word

## ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

## TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Aykut Ekmekçi
Tez Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi & İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Aşkın Keser
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 25.12.2017

İmza : 