

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

LİSANS BİTİRME TEZİ

AZERBAYCAN’DA FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERDE İŞ ANALİZİ VE ORGANİZASYON
YAPISININ BELİRLENMESİ

Hazırlayan

Tərxan Umarov

Öğrenci № 131702027

BAKÜ – 2017

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

LİSANS BİTİRME TEZİ

AZERBAYCAN’DA FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERDE İŞ ANALİZİ VE ORGANİZASYON
YAPISININ BELİRLENMESİ

Danışman

i.f.d. Raqif Qasimov

Hazırlayan

Tərxan Umarov

Öğrenci № 131702027

BAKÜ – 2017

ÖZET

Bu çalışma insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan iş analizi ve organizasyon yapısının belirlenmesi işlevinin Azerbaycan'daki işletmelerde nasıl uygulandığını analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma etkili şekilde gerçekleştirilecek ve yöneticilerin iş ile ilgili görüşlerini kolaylaştıracak, insan kaynakları departmanında çalışan kişilerin zaman problemini çözecek ve en önemlisi doğru işe doğru eleman alımını sağlayacaktır.

Örgütlerde insan kaynaklarının etkili olarak yönetilebilmesi için ise ait bilgilerin detaylı olarak bilinmesine ihtiyaç vardır. Bu sebeple tez konusu olarak, iş analizi bilgilerinin toplanması ve elde edilen verilerden yararlanarak, iş tanımları ve iş gereklerinin hazırlanması belirlenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde literatur taraması yapılarak ikincil verilerin yardımıyla İnsan Kaynakları Yönetimi bir bilim dalı olarak analiz edilmiş, onun tanımı, temel ilkeleri, önemi, örgüt yapısı ve fonksiyonları detaylı şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise İş analizi ve işletmeye sağladığı faydalar, iş analizi çıktıları, iş analizi amaçları, iş analizinde kullanılan yöntemler, iş analizi aşamasında kullanılan teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise anket uygulaması yapılarak Azerbaycan'da özel şirketlerde uygulanan iş analizi sistemleri, sorunlar ve çözüm önerileri göz önüne getirilmiştir.

Kısaltmalar

İ.K – İnsan Kaynakları

İ.K.Y – İnsan Kaynakları Yönetimi

U.S.A - United States of America

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
KISALTMALAR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ONUN FONKSİYONLARI.....	1
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları.....	1
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	1
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	3
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve İnsan kaynakları Departmanının İşletme İçinde Yeri	8
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	8
1.3.2. İş Kaynakları Departmanının İşletme İçindeki Yeri.....	13
1.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	15
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler.....	17
1.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri.....	18
1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri....	22
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	26
İKİNCİ BÖLÜM.....	34
2. İŞ ANALİZİ VE İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	34
2.1. İş Analizi Çıktıları.....	34
2.1.1. İş Tanımı.....	34
2.1.2. İş Gerekleri	35
2.2. İş Analizi Amaçları.....	37
2.3. İş Analizi Sürecinde Toplanan Bilgiler ve Kullanım Alanı.....	40
2.4. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	41
2.5. İş Analistlerinin Seçimi ve İş Analizi Süreci.....	44
2.5.1. İş Analistlerinin Seçimi.....	44
2.5.2. İş Analizi Süreci.....	45
2.6. İş Analizi Aşamasında Kullanılan Teknikler.....	48
2.7. İş Analizinin İşletmeye Sağladığı Faydalar	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	52

3. AZERBAIJAN'DAKI ÖZEL ŞİRKETLERDE UYGULANAN İŞ ANALİZİ SİSTEMLERİ, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	52
3.1. Tezin Amacı ve Önemi.....	52
3.2. Araştırma Yöntemi ve Uygulanacak Anket.....	52
3.3. Araştırmada Elde Edilen Bulgular Ve Onların Yorumu.....	53
SONUÇ.....	61
ÖNERİLER.....	63
KAYNAKLAR.....	65
EKLER	67

GİRİŞ

Günümüzde birçok işletmenin henüz çözemediği ve önemli sıkıntılarını içeren insan kaynakları işlevlerinden, işgücü planlamasının yapılması, uygun personelin işe alınması, gerekli eğitimlerin belirlenmesi ve verilmesi, performans değerlendirilmesi gibi konuların çözülmesi için yapılan işle ilgili detaylı bilgi sahibi olmak gerekir.

İş analizi, fiilen çalışan işçilerin iş başındaki çalışma davranışlarının objektif olarak ölçümüne dayalı olarak yapılmalıdır. Analistler işle ilgili bilgileri, mülakat veya anket yöntemleri kullanarak işi yapan işçinin kendisinden veya amirinden sağlayabilir veya gözlem yaparak elde edebilirler.

İş analizi sürecinde işlere ilişkin veriler, genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, işin içerdiği tehlikelere, gerektirdiği yetenek ve öğrenim düzeyine, işin fiziksel ve sosyal çevre koşullarına ilişkin bilgiler yer alır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Onun Fonksiyonlarından” bahsedilmiştir. İkinci bölümde, “İş Analizi ve İşletmeye Sağladığı Faydalarından” bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, “Azerbaycan’da Özel Şirketlerde Uygulanan İş Analizi Sistemleri” araştırılmıştır. Bunun için, iş analizi sistemi incelenen şirketlerin iş sistemi ile ilgili soruları içeren bir anket formu hazırlanmış ve yapılan görüşme sonucunda, şirketlerin iş analizi sisteminin teoride belirtilmiş olan yaklaşımlar ile

benzerliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. En sonda, ortaya çıkan sorunlara çözüm önerileri ve sonuç belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ONUN FONKSİYONLARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün bugün ve uzak gelecekte rekabet üstünlüğü elde etmesini mümkün kılacak insan kaynaklarına sahip olmasını ve insanları örgüt amaçlarına ulaştıracak şekilde yönetilmesini amaçlar. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının elde edilmesi, örgütte kalmalarının sağlanması ve performanslarının artırılması için gerekli politikaların, stratejilerin ve programların tasarlanmasını ve yürütülmesini sağlayan bir disiplindir¹.

İK bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir.

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

İnsan Kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak

¹ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Temmuz, 2007, s. 1.

şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz².

İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörene kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan bir işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir³.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetiminin genel amacı, insanlar aracılığı ile örgütün başarıya ulaşmasını sağlamaktır. İKY örgütün etkililiğini ve yeteneğini artırmayı hedefler (mevcut kaynakları kullanıp en iyisini üreterek örgütün hedeflerine ulaşabilme yeteneği). Ulrich ve Lake “İKY sistemlerinin, yeni fırsatları öğrenmek ve bunlardan yararlanmak için firmalara olanak sağlayan örgütsel yeteneklerin kaynağı olabileceğini” belirtmiştir. Fakat İKY’nın aynı zamanda örgütlerde sosyal sorumluluk uygulamaları aracılığı ile ortaya çıkan çalışanların hakları ve ihtiyaçları ile ilgili olan etik bir boyutu da vardır. Dyer ve Holder destek başlığı altında örgütün İK amaçlarını

² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 166.

³ Rakif Ferecov, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü, 2011, s. 3.

(ne tür çalışan davranışları beklenmekte), niteliğini (kaç kişi çalışıyor, kadrolaşma oranı nedir, hangi yetenekler vardır), yeterliliğini (istenilen yetenek seviyesinin ne olduğu) ve bağlılığını (çalışan bağlılığı ve kimlik saptama düzeyinin ne olduğu) analiz etmişlerdir⁴.

Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeteri derecede etkin olmaz ise, başarılı olma ihtimali de o oranda düşmektedir. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bundan dolayı İKY; verimliliği artırmak ve iş yaşamının temel niteliğini yükseltmek temel amaçlarını taşımaktadır. İKY bu yönüyle, iş gücü yanında çeşitli kriterleri de kullanarak gerek verimlilik gerekse de çalışma yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmeler elde etmeye çalışmaktadır⁵.

İnsan Kaynaklarının amacı, çalışanların motivasyonunu yükseltecek ve performansı artıracak ortamların yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan strateji, politika ve bilgiyi sağlamaktır⁶.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

Uygulamaya yönelik doğru ve tutarlı politikalar oluşturabilmek için, tüm yönetsel yapıların izlemesi gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeler işletmelerin yapılarına ve hedeflerine göre farklılıklar gösterse de, çalışma yaşamında kargaşaya yol açmamak ve hedeflere ulaşmak için ilgili birimlere rehberlik etme amacı taşırlar. İnsan Kaynakları Yönetiminde de karşımıza yedi temel ilke çıkmaktadır:

⁴ Şuayyip Çalış, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Üniversitesi, 2010, s. 4.

⁵ Burhan Aykaç ve d. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 16.

⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1999, s. 170.

A. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, iki temel görüş üzerinde yükselmektedir. Çalışanları işletmenin temel sermayesi olarak kabul eden görüş, işletmede insan kaynağına “araç” olarak yaklaşan ve onu verimlilik ile fayda elde etmede asli unsur olarak kabul eden yaklaşımla paralellik sergiler. Sosyal adalet görüşüne göre ise, fırsat eşitliği, çalışanlar arasındaki toplumsal farklılıkları ortadan kaldıran ve çalışma yaşamında anlayış ile hoşgörüyü geliştiren ahlaki bir yaklaşımdır. Aynı zamanda, fırsat eşitliğini herkes için geçerli kılmak, ekonomik işlevler yanında İnsan Kaynakları Yönetiminin de sosyal görevlerindendir.

B. Güvence İlkesi

Çalışanların tümü, başlıca geçim kaynaklarını aldıkları ücret oluşturduğundan, işletmelerinden öncelikle güvence beklerler. Bu aynı zamanda, çalışanların işletmelerini benimsemelerinin ve bağlılıklarını geliştirmenin de önkoşuludur. İşini kaybetme korkusunun sürekli olarak söz konusu olduğu veya çalışan sirkülasyonunun yoğun olduğu işletmelerde, gelecek kaygısı içindeki çalışanlardan verimlilik ve işe bağlılık beklemek gerçekçi olmayacaktır. Günün büyük kısmını üretimde bulunmak için çalışma yaşamı içinde geçiren çalışanlar, doğal olarak bunun karşılığını da görmek isteyeceklerdir.

C. İnsancıl Davranış İlkesi

İşletmelerin öncelikli amaçları, rekabetçi ve dinamik bir özellik sergileyen pazarlarda mevcut konumlarını koruma, büyüme ve kar elde etme gibi ekonomik etkinliklerdir. Bu da, işletmenin ve

Çalışanların amaçlarını ortak bir hedef doğrultusunda btnleştirmekten geçer. Buna göre, üretim sürecinin asli unsuru olan ve insan kaynağını oluşturan çalışanlar, işletmelerde hem amaç hem de araç olarak görülebilirler. Çalışanların amaç olarak kabul edilmeleri, onların ihtiyaç, istek, beklenti, duygu ve düşüncelerine saygı duyulması ve bunların imkanlar doğrultusunda yerine getirilmesiyle ilgilidir; araç olarak görülmeleri ise, onlardan verimlilik ve fayda elde etme hedefini belirtir.

D. Verimlilik İlkesi

Çalışanların bedensel ve düşünsel glerinden maksimum düzeyde faydalanmayı ngren verimlilik ilkesi, çalışanın işe alımından işten ayrıldığı sürece kadar bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine imkan tanımak suretiyle maksimum düzeyde verim elde etmeyi hedefler.

İşletmelerin etkin bir performans göstermeleri için, yöneticilerin kritik başarı faktörleri olarak nitelenen üç temel faktör üzerine odaklanmaları gerekmektedir. Bunlar:

Doğru pazar stratejileri belirleyebilmek için müşteriler ve rakip firmalar hakkında bilgi toplamak,

Mevcut sorunları ortadan kaldıracak yalın ve esnek bir işletme yapısı oluşturmak,

Verimliliğe yönelik olarak, gerekli sorumluluklara sahip ve kendini işletmeye adanış çalışanlar temin etmektir.

E. Yeterlilik İlkesi

stlenilen görevleri en doğru şekilde gerçekleştirme gücü olarak da tanımlanan yeterlilik, elde edilen başarı karşılığında bir

şeyleri hak etme demektir. Yeterlilik ilkesi, dar ve geniş anlamlarda ele alınabilir.

Dar anlamda yeterlilik ile kastedilen, üretim sürecinde doğru işlere doğru çalışanların seçilmesidir. Buna yönelik olarak, boşta olan pozisyonlar için herkesin katılımına açık olan bilgi ve yetenek sınavları açılmalı, bu sınavlar herkesin duyabileceği şekilde ilan edilmeli ve ilgilenen herkese başvurma fırsatı tanınmalıdır. Burada diğer bir önemli unsur da, mevcut pozisyon için aranan koşulların gerçekçi olması ve bunların ayrımcılığa neden olmayacak şekilde çalışanların bilgi ve becerilerini ölçen sınavlar olmasıdır. Söz konusu sınavı kazansın veya kazanmasın, sınava katılmış olan her çalışana sonuçlarla ilgili bilgilerin açık olarak verilmesi de önemli bir kriterdir.

Geniş anlamda yeterlilik ise, etkin ve verimli bir personel sisteminin oluşturulmasına imkan veren kurallar ile uygulamaların tümüdür. Bu, çalışanların işletmeye girişleri yanında, işbaşı yaptıktan sonra verimliliğe yönelik etkinliği sağlayıcı diğer uygulamaları da içerir.

F. Kariyer İlkesi

Kariyer, çalışanların sahip olmak ve ulaşmak istedikleri uzmanlığa dayalı iş başarısını ifade eder. İnsan Kaynakları Yönetiminin görevlerinden biri de, çalışanları işe alırken sadece doğru kriterlere göre seçim yapmak değil, aynı zamanda bilgi ve beceri açısından yeterli veya üstün özelliklere sahip olanları da işletmede tutmaktır. Bu nedenle performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamalar yoluyla, çalışanlara uygun iş ortamı yanında yükselme şansı da tanınmalıdır. Bu anlamda kariyer, bir

yandan çalışanların bizzat kendilerini ilgilendirirken, diğer yandan da işletmede kimlerin üst kademelere atanacağı ve yönetsel işlevlerde yer alacağı gibi konularda işletmeyi yakından ilgilendirmektedir. Kariyer sistemini, işe yönelik kariyer ve kişiye yönelik kariyer olarak ikiye ayırmak mümkündür:

İşe yönelik kariyer sisteminde, işe alınacak çalışanın atanması düşünülen pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikleri önceden kazanmış yani uzmanlaşmış olması aranır. Bu sistemde, yapılacak işin öncelikli bir öneme sahip olduğu anlayışı hakim olduğundan, işe alımlarda çalışanın yaşı veya kıdemi gibi faktörler yerine alanındaki uzmanlığı göz önüne alınır. Bu sistemin başlıca avantajları, çalışma yaşamında ayrımcılığa yer vermeyen bir nesnellik anlayışına dayanması, eşit işe eşit ücret uygulamasına işlerlik kazandırması, çalışanları değerlendirmede nesnel ölçütler sağlaması ve ayrıntılı görev tanımlarına dayandığından yetki-görev karmaşasına yol açmamasıdır. Ancak ayrıntılı iş analizleri, iş tanımları ve işin gerekleri gibi altyapısal uğraşlara dayandığından, yoğun emek gerektiren ve pahalı bir sistem olması en büyük dezavantajıdır.

Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise, işin kendinden öte çalışan öne çıkar. Çalışanın iş yaşamı süresince edineceği bilgi ve deneyimler sonrasında uzmanlaşacağı varsayılarak, işe alımlarda belli bir alanda uzmanlık kriteri aranmaz. Rütbe sistemi olarak da adlandırılan bu sistemde, rütbenin hizmet süresine, grup içi ilişkilere ve çalışanın genel yeteneklerine göre kazanılacağı öngörülür. Bu sistemin işletmelere sağladığı avantajların başında, yöneticilere üretim sürecinin, tüm aşamalarında değerlendirebilecekleri esnek bir işgücü sağlaması gelir. Sistemin zayıf noktaları ise, yetenekli

Çalışanlara hızla yükselme imkanı tanıyamaması ile çalışma yaşamında teknolojinin giderek vazgeçilmez hale geldiği bir ortamda uzmanlaşma ihtiyaını tam olarak karşılayamaması gelir.

G. Açıklık İlkesi

İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısında önemli bir yer tutan açıklık ilkesi, işletme politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katılımlarının sağlanmasını şart koşar. Bu nedenle, en üst kademedен başlayarak aşağıya doğru tüm kademelerdeki çalışanlar, izlenecek politika ve uygulamalar konusunda devamlı biçimde bilgilendirilmelidir. Bu da, hem işletmedeki iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması hem de işletme gazetesi, bilgilendirme panoları, afişler, el broşürleri, toplantılar gibi yöntemlerle sađlanmalıdır⁷.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve İnsan Kaynakları Departmanının İşletme İçinde Yeri

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

“İKY” kapsamında ele alınan kavramlar ve teknikler neden her örgüt için önemlidir? Sorusunu yanıtlayabilmek için bunların söz konusu olmadığı bir işletmede karşılaşılabilecek bazı sorunlara örnekler verelim. Böyle bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması hiç de sürpriz olmaz. Ayrıca, bu işletmede yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir, bazı kişilerin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Böylece de yasal yükümlölüklerini yerine

⁷ Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi, Ekin Yayınevi, 2012, ss. 21-25.

getirmeyen bir işletme imajı doğar. Ayrıca personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret, aldıklarından şikayet eder, endüstriyel ilişkiler bozulur. İşletmede yeterli ve doğru eğitim sağlanamamasından dolayı genel performans düşer. Bu işletmenin çok zeki çalışan yöneticileri bulunabilir. Bu yöneticiler çok güzel planlar hazırlayabilirler, etkili bir organizasyon şeması dizebilirler, üretim sistemleri kurabilirler ya da karmaşık muhasebe teknikleri kullanabilirler. Fakat onlar yanlış insanları işe alıyorsa ya da bu insanları yüksek performans gösterecek şekilde yönlendiremiyorlarsa, başarısızlık kaçınılmazdır. Buna karşılık bir komutan, bir devlet başkanı, bir işletme sahibi ya da bir nezaretçi olması, hiç fark etmeksizin pek çok liderin yetersiz olanaklarla, planlarla ya da kontrollerle bile üstün başarılar elde edebildiklerini görmüş ya da okumuştur. Onların başarılarının anahtarı genellikle doğru insanlarla iş yapmaları, onları motive etmedeki, değerlendirmedeki ve geliştirmedeki ustalıklarıdır. İşte İKY esas olarak bunu başarmayı amaçlamaktadır.

Bir işletmedeki İKY uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Böylece İKY, işletme için bir kaldıraç görevi görebilir. Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın korunması sağlanabilir. Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek ve uygulanarak işletmenin değişen koşullara kısa sürede uyması mümkün olabilir.

Bunlara ilave olarak etkili İKY ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir⁸.

Yönetim, bir hedefe erişmek için girişilen işlerin ve eylemlerin tümüdür biçiminde tarif edilmektedir. Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyet sürecidir. Ayrıca, yönetim başkaları aracılığıyla iş görmektir⁹.

Elbette ki, bir yönetici için İKY oldukça önemlidir. Çünkü hiçbir yönetici iş için yanlış insanı çalıştırmayı, ellerinden geleni yapmaya uğraşmayanları istemez. Kuruluşunun her türlü yasal sorumluluklarını yerine getirmesi için uğraşır. Kuruluşunun etkinliği için tüm eğitim çalışmalarına önem verir. Sendikal taleplere karşı her zaman dayanıklı olmak ister¹⁰.

İKY'ni önemli kılan güncel konular arasında ise en ön sıralarda çağdaş nedenler yer almaktadır. Literatürde yer aldığı en yaygın şekli ile bunlar da şu şekilde belirtilebilir¹¹.

a) İnsan Kaynaklarının Maliyeti: Örgütlerin önemli varlıkları, yalnızca mali kaynaklar değil, örgütte etkili olabilecek doğru insanların doğru zamanda bulundurulmasıdır. Çünkü insan kaynağının etkili yönetimi, kazaların, devamsızlığın ve hata oranını azalması demektir. Bu da dolaylı olarak çalışanların moralinde, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde yükselme anlamına gelmektedir.

b) Küreselleşme: Son yıllarda tüm dünyada çok uluslu şirketlerin artışı, insan kaynakları yöneticilerine yeni yükler

⁸ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi** Anadolu, Eskişehir 2007, s. 7.

⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım 11. Baskı, İstanbul, 2007, s. 21.

¹⁰ Gray Dessler, **A Framework for Human Resource Management**, Third Edition, Pearson-Prentice Hall, USA, 2004, s. 2.

¹¹ Şahin Kavuncubaşı ve d., **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, ss. 9-12.

getirmiştir. Bu ortamda dünya çapında küresel görevleri yerine getirebilmek için, bilgi, beceri yönünden yeterli ve kültürel açıdan uyum sağlayabilen personele duyulan ihtiyaç İKY’nce karşılanmak zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

c) Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklığı: 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan kültürel, eğitsel ve sosyal düzendeki hızlı değişiklikler, İKY’nin önemini daha da artırmıştır. Çeşitli alanlarda yaşanan bu karmaşık ve hızlı değişim, çalışma ortamına da yansıdığı için çalışanların değişikliğe direncini tatminsizlik duygularını artırmıştır.

d) İşgücü Çeşitliliği: Dünyanın gelişmiş ülkelerinde son yıllarda işgücü kompozisyonunda büyük ölçüde değişiklikler görülmeye başlanmıştır. Daha önceleri beyazların ve zencilerin egemen olduğu işgücü, bugün kadınların, göçmenlerin ve azınlıkların da katılmasıyla oldukça karmaşık bir yapıya bürünmüştür.

e) Beceri Gereklerinde Değişme: Teknolojideki hızlı gelişmeler ve her alanda yaşanan değişim, çalışanların beceri eksikliklerini çarpıcı bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda kalite düşüklüğü, yetersiz üretim, iş kazalarının artması ve müşteri şikayetlerinde yoğunluk yaşanmaya başlanmıştır.

f) Üretkenlik Krizi: Yapılan araştırmalar gelişmiş ülkelerde son yıllarda üretkenlikte çok radikal düşüşlerin olduğunu göstermektedir. Buna karşılık 1950'lerden itibaren çok hızlı gelişen Japonya gibi ülkelerde bu oranın yükselmesi, bu ülkelerde insan kaynaklarına aşırı önem verilmesinin bir sonucu olduğu yorumlarının yapılmasına yol açmıştır.

g) Toplam Kalite Yönetimi: Odak noktasına müşterileri ve çalışanları alan bu çağdaş yönetim felsefesi son yıllarda, örgüt personelinin örgütün bir müşterisi kabul etmesi, personelin tıpkı bir müşteri gibi tatmin edilmesi gibi görüşleri savunması ile oldukça dikkat çekmiş ve bu paralelde üretim artışına olan katkısından dolayı da hayli ilgi görmüştür. Toplam kalite felsefesinde, İKY ile paralel bir şekilde personel davranışları en önemli değişken olarak ele alınmakta, ekip çalışması, personelin geliştirilmesi, personel sorumluluğunun artırılması konuları ön plana çıkmaktadır.

h) Yetkilendirme: Örgütlerde yaşanan değişim ve yeni gelişmeler, işlerin başarılmasına ilişkin gerekli uyarlamaların da yapılmasını gerektirmiştir. Bu uyarlamalar içinde önemli yeri olan yetkilendirme, yetki devretme, katılmalı yönetim, ekip çalışması, amaç belirleme ve işverenlerin eğitimi gibi süreçleri içermektedir. Bundan dolayı kavram, her personelin işinde daha fazla kontrol imkanı vermektedir. Böylelikle personelin daha verimli ve istekli olmaları ve örgüte kendilerini adanmaları sağlanmaktadır.

i) Küçülme ve Sayı Azaltma: Özellikle dünyanın gelişmiş ülkelerinde büyük kuruluşlarda sürekli küçülme ve etkinleşme çabaları görülmektedir. Örgütlerde verimliliği artırma, bir bakıma girdi maliyetlerinde azaltma yapmakla sağlanabilir. Bu ise orta kademe yönetsel ve mesleksi işlerde çalışanların azaltılmasıyla mümkün olabilmektedir. Söz konusu sayı azaltma, yalnızca maliyetleri düşürmekle kalmayıp, daha önce çok sayıda kişi tarafından yapılan işlerin daha az kişi ile yapılmasına yol açmaktadır. Küçülme ve sayı azaltmada İKY, çalışanların avukatı görevini

üstlenmekte ve gerekli bütün bilgileri etkilenen bütün personele iletmektedir¹².

1.3.2. İnsan Kaynakları Departmanının İşletme İçindeki Yeri

Daha önce de belirtildiği gibi, İnsan Kaynakları Yönetimini Personel Yönetimine verilen yeni bir ad olarak gören eğilimler yanında, özellikle Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımının ağırlık kazanmaya başlamasıyla birlikte, İnsan Kaynakları Yönetimi kendi başına bağımsız ve özgün bir disiplin olarak genel kabul görmeye başlanmıştır. Günümüzde hala küçük ve orta ölçekli birçok işletmede, personel departmanları yerini korumakta ve İnsan Kaynakları Yönetiminin bazı işlevlerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Ancak işletme ölçekleri büyüyüp kurumsallaşma arttıkça, (personel departmanlarını da kapsayan birimler olarak) insan kaynakları departmanlarının önem kazanmaya başladığı görülmektedir.

Bu noktada, insan kaynaklarının işletme içindeki organizasyon yapısında ne şekilde bir örgütlenme içine gideceği, işletmenin ihtiyaçlarına ve koşullarına göre şekillenecektir. Bunu belirleyen başlıca etkenler aşağıda gösterilmektedir:

a) Üst Kademelerdeki Yöneticilerin Tutumları

Öncelikle, İnsan Kaynakları Yönetiminin işletmelerin organizasyon yapısında bir ara birim değil üst yönetim faaliyeti olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, üst kademelerdeki yöneticilerin insan kaynakları departmanının yüksek saygınlığa sahip olan bir konumda konuşlanmasına imkan tanımaları lazımdır. Bunun için de, üst yönetici kadronun insan kaynaklarının işletme için önemi

¹² Burhan Aykaç ve d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, ss. 19-21.

hakkında detaylı bilgi sahibi olması ve faaliyetleriyle yakından ilgilenmesi gereklidir.

b) İşletme Ölçeğinin Büyüklüğü

Küçük işletmelerde, işlerin yürütümü için genellikle personel departmanlarının faaliyetleri yeterli olurken; özellikle birden fazla fabrika veya şubeye sahip olan büyük işletmelerde, işlerin doğru ve eksiksiz şekilde yapılmasını sağlamak için en azından merkezde bir insan kaynakları departmanı yer almalıdır. Merkezdeki insan kaynakları yöneticisi, bir yandan diğer fabrika ya da şubelerdeki işleri organize eder ve yönlendirirken diğer yandan da bağlı olduğu yönetici kadroya çalışmaların gidişatı hakkında bilgilendirmede bulunur. Böylece, eşgüdüm ve iletişim bütünlüğü yanında iş süreçlerine hakimiyet de sağlanmış olur.

c) Ürünlerin ve Çalışanların Sahip Oldukları Nitelikler.

Üretim faaliyetleri, bazı İşletmelerde az sayıda ürün çeşidine dayalı ve standart nitelikteki basit işlemlerden oluşurken, bazı işletmelerdeyse çok sayıda ürün çeşidi ile kompleks yapıdaki birçok işlemi kapsar. Bunun anlamı, üretim sürecinin vasıfsız ya da üstün vasıflara sahip çalışanların mevcudiyetine göre biçimlenmesi demek olduğundan, bazı işletmelerde personel departmanları yeterli olabilirken bazı işletmelerde de insan kaynakları departmanlarının varlığı bir zorunluluk olarak ortaya çıkacaktır.

d) Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir işletmede çalışmaların ne şekilde, yürütüleceğini belirleyen tutum ve davranışları ifade eder. Çalışanlarına karşı sorumluluk duygusu taşıyan, kaliteden taviz

verilemeyeceği anlayışına sahip olan ve sürekli gelişimi amaç edinen işletmelerde, insan kaynakları departmanları da hak ettikleri önem ve değeri göreceklardır.

e) Endüstri İlişkileri Sistemi

Çalışanlar, işverenler ve sendikalar arasındaki ilişkileri kapsayan ve yasal mevzuata hakim olmayı gerektiren endüstri ilişkileri sistemi, bazı işletmelerde insan kaynakları departmanlarının görev alanına girmektedir. Özellikle sendikal hakların sağlanması ve toplu pazarlıkların yapılması gibi faaliyetler, üst yönetim kadrosu ile insan kaynakları yöneticisi tarafından ortaklaşa yürütülür.

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmadaki başarıları, ilgili departmanlarının etkin ve amaca uygun bir şekilde yapılandırılmasıyla yakından ilişkilidir. Bu noktada, işletmelerin organizasyon yapısı içinde bağımsız bir departman olarak yönetimin ayrılmaz parçasını oluşturan insan kaynaklarının da, amaçlara ve ölçek büyüklüğüne göre yapılandırılması gerekir.¹³

1.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Son yıllarda tüm dünyada çalışma yaşamında meydana gelen gelişmeler ve değişimler, giderek kavram olarak da olsa personel yönetimi kavramının ve uygulamalarının yerini dinamik ve örgütsel ortama daha uygun İKY kavramının almasına yol açmıştır.

Aslında İKY, tüm bu gelişmelere rağmen, personel yönetimin yeni adıdır. İKY'nin farkı sosyal bilimlere dayandırılarak geliştirilen bir kurama dayandırılmasının gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

¹³ Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi, Ekin Yayınevi, 2012, s. 29.

Bunun yanında kuruluşların büyümesi, teknolojik değişikliklerin ve yeniliklerin artması, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması, işgücünün yapısının değişmesi, insanların eğitim düzeyinin yükselmesi, yasal düzenlemelerle yeni haklar kazanan çalışanların sendikalaşma eğilimlerinin artması personel yönetiminden İKY'ne geçişi zorunlu kılmıştır¹⁴.

Bu zorunluluk aslında, rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine ihtiyaç duyulmasından da kaynaklanmaktadır. İnsanın yeteneklerinden ve becerilerinden tam olarak yararlanılabilmesi artık bir gereklilik halini almıştır. Bu durumda artık örgütler çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir¹⁵.

Bu aşamaya gelinirken, İKY yaklaşımı çeşitli dönemlerden geçmiştir. Bunların en başında kayıt tutma evresi bulunmaktadır. Kuruluşlarda insan kaynakları birimleri öncelikle, insan kaynaklarına ilişkin işe giriş, işten ayrılma, ücret, kişisel bilgiler, disiplin cezaları gibi gelişmelerin kayıtlarını tutmakla yükümlü birimler olarak kabul edilmişlerdir. Bu dönemde bu birimlerin personel yönetimi birimi olarak örgütlendiği söylenebilir. Çünkü yaptıkları işler oldukça rutin ve belli bir uzmanlık gerektirmeyen işlerdir. Daha sonra bu süreçte insan kaynakları hizmetleri dönemi yaşanmıştır.

¹⁴ Ceyhan Aldemir ve d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınevi, İzmir, ss. 10-20.

¹⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1997, s. 9.

Bu dönemde personel yönetimi kavramının yeni boyutlar kazanması, sendikaların ve diğer baskı grupların etkisiyle çalışanlara maddi çıkar yanında sosyal çıkar sağlama zorunluluğunun da gündeme gelmesi gibi gelişmeler gözlenmeye başlanmıştır. Bu dönemde artan söz konusu işlerden İKY birimleri sorumlu tutulmuş, insan kaynaklarına yapılan sosyal yatırımların kuruluşlara yansımalarının önemi arttıkça İKY birimlerine verilen önem de aynı paralelde artmıştır. Söz konusu bu dönemde ayrıca iş yaşamına yönelik getirilen yasal düzenlemeler İKY birimlerine yasal sorumluluk yüklemiş ve bu şekilde İKY birimlerinin görev alanlarında da genişleme görülmüştür¹⁶.

1.5. İKY-ni Etkileyen Çevresel Faktörler

Bir örgütteki işlerin nitelikleri, örgütün özellikleri işgören tatminini, işgücü devrini ve devamsızlığını dolayısıyla da kaliteyi etkilerken, toplumun değer yargıları ve standartları da işgörenlerin örgütten beklentilerinin ne olması gerektiğini etkileyecektir. Günümüzde sadece işletmenin ihtiyaçlarını göz önüne alan insan kaynakları politikaları ve uygulamaları yetersiz kalmaya mahkumdur. Etkin bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirir.

İnsan kaynaklarının etkin yönetimi açısından işlev ve faaliyetlerimizi yürütürken şu noktaları her zaman göz önünde bulundurmak gerekecektir:

a) İşgörenlerin ihtiyaçları ve beklentileri değişmektedir.

¹⁶ Burhan Aykaç ve d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara 2007, ss. 23-24.

b) Örgütler bu ihtiyaçları ve beklentileri karşılayamadıkları sürece etkinlik sağlanamayacaktır.

c) Ancak örgütler de değişebilir.

Bunları kabul edersek İKY nin başarı olasılığı yükselecektir. Örgütler çevresel değişimlere ayak uydurarak işgören tatminini sağlayabilirler ve yüksek performansa ulaşabilirler.

Bir örgütün içinde bulunduğu çevreyi ve bu çevreyi oluşturan tüm faktörleri tanırsak, insan kaynakları yönetiminde yukarıda değindiğimiz işgören tatmini ve yüksek performans hedeflerine nasıl ulaşılacağı hakkında gerekli ipuçlarını yakalamak mümkün olacaktır¹⁷.

Örgütlerde İKY hem iç çevre hem de dış çevre faktörlerinden yoğun bir şekilde etkilenmektedirler. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi politikası yürütmek ve bunları uygulamaya sokabilmek, özellikle örgütlerin üst yönetimlerinin ve yöneticilerinin örgütün iç çevresini ve dış çevresini çok iyi analiz etmelerine bağlıdır. Bu analizin başarısı, söz konusu etki faktörlerinden örgütün etkilenme derecesinin olumsuzluğunu artıracak ya da azaltacaktır.

1.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri

İKY'ni etkileyen iç çevre faktörleri literatürde bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireylerarası ilişkiler, örgütsel özellikler olarak belirtilmektedir. Şimdi sırasıyla bu faktörleri ayrıntılı bir şekilde inceleyelim:

¹⁷ Ömer Sadullah, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Eskişehir, 2004, s. 11.

a) Bireysel Nitelikler: Herhangi bir örgütte bulunan veya ileride bulunacak olan bireylerin bazı nitelikleri ve özellikleri İKY uygulamalarının etkilerini ve nedenlerini anlayabilmek için oldukça önemlidir. Bunlar arasında en önemlileri; ihtiyaçlar ve değerler, beklentiler, algılama, motivasyon, yeterlilik ve strestir.

Örgütlerde insan kaynakları yöneticilerinin mutlaka dikkat etmesi gereken ihtiyaçlar ve değerler önem sırasına göre şu şekilde belirtilebilir; Başarı ihtiyacı, geri besleme, özerklik, istikrar ve tutarlılık, adalet, tanınma, kabul edilme ve statü, dürüstlük, sorumluluk ve anlamlılık, maddi rahatlık, iş güvenliği ve güvencesi, rahat ve konforlu çalışma ortamı.

Söz konusu bu ihtiyaçlar ve değerler karşılanamadığı zaman bireyler; olumsuz sonuçlara yol açabilecek şekilde söylentiler yaymak, işi kötü ve yanlış yapmak, iş yerinden mal ve malzeme çalmak, mala, ürüne zarar vermek ve bunu yöneticiye bildirmemek gibi olumsuz davranışlar gerçekleştirebilirler. Bu durumun örgütün verimliliğini ne derece olumsuz etkileyeceği açıktır. Bundan dolayı İKY örgütü oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını gördüğü, tanıdığı sürece bu uygulamaları, bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelterek daha etkin olabilecektir.¹⁸

b) İş Nitelikleri: İKY'ni etkileyen iç çevreyi oluşturan faktörlerden birisi de örgütteki işlerdir. Söz konusu bu işler; iş güvencesi, iş yükü, görev nitelikleri, iş koşulları ve ortamı gibi özellikler taşımaktadır.

¹⁸ Ömer Sadullah, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998, ss. 28-32.

İş güvencesi bir işin kaybedilme olasılığı şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde teknolojinin sürekli gelişmesi, birçok sektörde iş güvencesini yok etmektedir. Buna karşılık sürekli olarak işini kaybetme riski taşıyan çalışanlar, bunu giderebilmek ve kendilerini daha güvende hissedebilmek için performanslarını geliştirmeye, verimliliklerini artırmaya ve davranışlarına her zamankinden daha fazla dikkat etmeye çabalamaktadırlar.

Çalışanların performanslarını etkileyen diğer bir unsur da iş yüküdür. Bu kavram ilgili literatürde niceliksel ve niteliksel olarak iki şekilde incelenmektedir. Niceliksel iş yükü iş ile işin tamamlanması için verilen süre arasındaki dengesizliği ifade etmektedir. İşin tamamlanması için verilen süre yetersiz ise niceliksel iş yükü ağır olacaktır.

Bu durumda çalışan işini bitirmek için iş saatleri dışında da çalışmak zorunda kalacaktır. Bunun tersine iş için verilen sürenin fazla olması da niceliksel iş yükünün hafif olmasına yol açacaktır. Bu şekilde çalışan işini zamanından önce bitirecek ve kendisini boşlukta hissedecektir. Bu tür durumlarda insan kaynakları yöneticisi, planlama fonksiyonunu kullanarak, bu tür değerlerde dengeyi bulmak zorundadır.

Niteliksel iş gücü ise çalışanların iş gerekleri ve yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İş gereklerinin çalışanların yeterliliğini aştığı durumlarda birey için niteliksel iş yükü ağırlaşacaktır. Birey ne kadar çalışırsa çalışsın istenen standartlara ulaşamayacaktır. Bu durum ise bireyi strese sokacak ve onun verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Çalışanların niteliklerinin iş gereklerini aşması durumunda ise niteliksel iş yükü hafifleyecektir.

Bu durumda ise iş birey için çok kolay olacaktır. Birey yeteneklerinin çok azını o işe yansıtıyorsa, bu onun motivasyonunu olumsuz etkileyecektir¹⁹.

c) Bireylerarası İlişkiler: Örgütlerde bireylerarası ilişkiler kapsamında en çok karşılaşılan sorun alanları gruplar ve önderliktir. Her örgütte bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığıyla grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar onları oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını, beklentilerini karşıladığı ölçüde bireylerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu süreçte insan kaynakları birimi, amaçları örgüt amaçları ile uyuşan grupları destekleyerek bireysel performansın ve tatminin yükselmesini sağlayabilir.

Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olduğu gibi biçimsel ve biçimsel olmayan önderler de bulunmaktadır. Biçimsel önderler, örgüt yapısı içinde yönetim sorumluluğu verilmiş olan yöneticilerden ve gözlemcilerden oluşmaktadır. Özellikle bu kişilerin davranışları birey ve grup davranışını etkileyerek verimlilik ve tatmini de olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Anlamsız ve gereksiz olarak algılanan kurallar koyan, üretim artışı için aşırı baskı uygulayan yöneticiler ve gözetimciler astları için önemli stres kaynağıdır.

d) Örgütsel Özellikler: İKY'nin işlev ve çalışmalarını etkileyen iç faktörler arasında en kapsamlı olan örgütsel özellikler; üst yönetim, örgüt büyüklüğü, iş kolunun türü, büyüklüğü, örgütün büyüme durumu, örgütün bulunduğu sektör, farklılaşma derecesi, örgütsel iklim kültür gibi unsurlardan oluşmaktadır. İKY'nin örgütte

¹⁹ Sadullah, a.g.e., s. 26.

hangi rolü oynayacağı, hangi konumda olacağı, örgütle ilgili tüm stratejik kararları alan üst yönetimin İKY'ne verdiği öneme ve bununla ilgili bilincine bağlıdır. Örgütün büyüklüğü veya küçüklüğü de İKY fonksiyonların etkinliğinde belirleyicidir. Küçük örgütlerde yetiştirme, geliştirme ve planlama gibi insan kaynaklarına yönelik fonksiyonlar söz konusu olmaz.

Örgütün büyüklüğü kadar bulunduğu iş kolu ve sektörler de İKY'nin etkinliğinde belirleyicidir. Hizmet sektöründe, kamu sektöründe ve imalat sektöründe yer alan kuruluşların hepsinde İKY fonksiyonları farklılaşabilmektedir. Örgütlerin büyüme hızları da bu durumu olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Hızlı büyüyen örgütlerde bazı İKY fonksiyonlarına gerekenden az, bazı fonksiyonlara ise gerekenden fazla önem verilebilir. Örgütlerin farklı faaliyetleri de İKY'nin niteliğini ve niceliğini etkileyebilmektedir.²⁰

1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

İKY örgütlerde iç çevre faktörleri kadar dış çevre faktörlerinden de etkilenmektedir. Mevcut koşullara göre etki oranları değişse de, dış çevre faktörlerinin örgütler ve insan kaynakları yöneticileri için çok önemli olduğu ve sürekli izlenmesi gerektiği literatürde ve uygulamada genel kabul görmektedir. Bu dış çevre faktörlerini de şu şekilde özetleyebiliriz:

a) Dış İşgücü: Çalışma ekonomisindeki tanımıyla faal nüfus olarak ifade edilebilen dış işgücü, örgütlerin yararlanabileceği potansiyel insan kaynaklarını içermektedir. Bu kaynakların bazı demografik nitelikleri İKY'ni etkileyecek hatta bazı işlevleri ve

²⁰ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, 1997, s. 49.

uygulamaları belirleyecektir. Bu kapsamda eğitim durumu, yaş dağılımı, cinsiyet ve katılım gibi oranlara özel dikkat gösterilmesi gerekmektedir.

b) Dış Kaynaklar: Bu kavram örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını sağlayan arz kaynaklarını ifade etmektedir. Okullar, üniversiteler, sendikalar, resmi ve özel kuruluşlar bu kapsama girmektedir. Bu unsurlar İKY'nin kadrolama işlevinin etkinliğini artırmaktadır.

c) Rakipler: Rakiplerin varlığı İKY'nin bazı işlevleri ve uygulamalarını büyük ölçüde etkileyecektir. Rakipler terimi ile işgücü piyasalarında aynı nitelikli elamanlara talepte bulunan diğer örgütler kastedilmiştir.

d) Halk: Özellikle özel kesim kuruluşlarında halkın kuruluş faaliyetlerini eleştirmeden ve sorgulamadan kabul etmesi mümkün görünmemektedir. Son yıllarda çevre bilincinin de büyük ölçüde gelişmesi sonucu halk gerek eylemleri, gerekse oylarıyla seslerini duyurmaya başlamış ve bu konuda birçok yasanın çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca bazı girişimlerden de geri adım atılmasını başarmıştır. Bir kuruluş halk tarafından kabul görmek istiyorsa amacını başarılı bir şekilde ortaya koymak zorundadır²¹.

e) Düzenleyiciler: İKY'nin gün geçtikçe önem kazanmasının nedenlerinden birisi de, örgütü etkileyen çeşitli yasa ve kurallara gerekli tepkiyi gösterebilme zorunluluğudur. Devletin çıkardığı çeşitli mevzuat insan kaynakları politikalarının tümünü etkilemektedir. Her ne kadar insan kaynakları yöneticisinin yapıp yapamayacağı

²¹ Şahin Kavuncubaşı ve d., **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2001, s. 37.

eylemleri belirten çok sayıda yasal mevzuat olsa da, yöneticiler bu gibi yasal kurallara, neleri yapabileceklerini gösteren yöntemler olarak bakmak yerine, bunları yetki alanlarını belirleyen sınırlayıcılar olarak görmelidirler²².

Dolayısıyla İKY işlev ve uygulamalarını bu belirli kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde yürütmek zorundadır. Bu kurallar çerçevesini ise yasalar, tüzükler, bunları koyan ve denetleyen organlar düzenler.

f) Temel Haklar ve İnsan Hakları: Yaşamda, özgürlükte ve mutluluğu aramada fırsatlardan eşit yararlanma ilkesi demokrasinin temel kurallarından bir tanesidir. Anayasamızda bu konuda birçok kural bulunmaktadır. Bu kurallara gerek kamu hizmetine girişte gerekse özel sektör personel politikasında dikkatlice uyulması gerekmektedir. Aksi takdirde İKY’ni hem ulusal düzenlemelerde hem de uluslararası düzenlemelerde birçok yaptırım beklemektedir.

g) Toplu İş Sözleşmeleri: Modern ve demokratik ülkelerde devletçe tarafların eşitliğini sağlamak amacıyla hem çalışanın hem de çalıştırının bir araya gelerek çalışma koşullarını belirlemeleri, toplu sözleşmeler aracılığıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda genelde ücret artışları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi konulara açıklık getirilmektedir. Son yıllarda tüm dünyada kamu sektöründe de toplu görüşmelerin ve sözleşmelerin yapılmaya başlanması, kamu kuruluşlarında İKY için bu konuyu oldukça önemli hale getirmiştir.

h) Sendikalar: Bu kuruluşlar çalışanların işverenle eşit koşullarda pazarlık gücü oluşturabilmeleri amacıyla ortaya çıkmıştır. Bugün memur sendikalarının da yaygınlık kazanmasıyla hem kamu

²² Can, a.g.e., s. 32.

sektöründe hem de özel sektörde tüm kuruluşları etkileyen önemli bir dış çevre etmeni olmuşlardır. Önemleri personel hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcileri olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu oranda da güçleri bulunmaktadır. Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde bu konuya ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

i) Uluslararası Antlaşmalar ve Çalışma Sözleşmeleri:

Özellikle Uluslararası Çalışma Örgütü'nün uluslararası düzeyde çalışma kuralları oluşturma çabaları, tüm örgütlerde İKY'ni etkilemektedir. Bu kapsamda yapılan sözleşmelerin iç hukukta yasa gibi kabul görmesi, İKY yöneticilerini bunları bilmeye ve uygulamaya zorlamaktadır.

j) Müşteriler ve Hissedarlar:

Örgütlerin sunduğu mal ve hizmetlerden yararlanan kişilere müşteri denilmektedir. Müşteriler örgüt için hayati önemi olan üretilen mal ve hizmetleri talep ederek, örgütün ayakta kalmasını sağlamaktadırlar. Bundan dolayı da örgütlerin dış çevrelerinde oldukça etkilidirler. Müşterilerin kaliteli mal ve hizmet sunumu talepleri örgütleri nitelikli ve üretken insan kaynakları teminine zorlamaktadır. Müşteriler yanında örgütleri doğrudan etkileyen diğer bir grupta, örgütün oluşumunda temel bir role sahip olan hissedarlardır. Örgütü yöneten profesyonel yöneticiler, hissedarların taleplerine ve yönlendirmelerine duyarsız kalamazlar.

k) Teknoloji:

Son yıllarda özellikle teknolojiye yaşanan değişim ve gelişim hemen hemen bütün örgütlerin işleyişini etkilemiş ve değiştirmiştir. Gelecek yıllarda İKY'nin en temel konusunun hızla gelişen teknolojiyi yakalayabilmek için çalışanların eğitilmesi

olacaktır. Yeni teknolojilerin gereklerini karşılamak için yeni beceriler gerekmektedir. Bu beceride insan kaynaklarının temini ise uzun süreli yatırımlar gerektirmektedir.

1) Ekonomi: Faiz hadleri, enflasyon, parasal politikalar, sermaye piyasası gibi unsurlar örgütlerin insan kaynakları politikaları üzerinde çok etkilidir. İnsan kaynakları yöneticileri ekonominin durumunu önceden tahmin etmek ve ekonominin kendi faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini önceden görmek zorundadırlar²³.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Literatürde genel olarak İKY'nin planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma fonksiyonlarından oluştuğu görülmektedir. Bu çerçevede konuya yaklaştığımızda; planlamanın; kısa ve uzun süreli planlama, programlama ve iş analizleri, kadrolamanın; personel sağlama, seçme ve yerleştirme, oryantasyon, değerlendirme, ödüllendirmenin; değerlendirme, temel ücret ve maaşlar, özendirici sistemler, yan ödüller, yetiştirme ve geliştirmenin; eğitim ve kariyer planlaması, endüstri ilişkilerinin; toplu pazarlık, şikayet yöntemleri, örgütlenme ve son olarak koruma ve geliştirmenin; iş güvenliği, personel sağlığı, çalışma yaşamının kalitesi, veri toplama ve kullanma gibi daha da ayrıntılandırılacak süreçlerden oluştuğu söylenebilir.

Örgütlerde bu fonksiyonları yerine getirme görevi üst yönetimlerin sorumluluğuna bırakılmıştır. Üst yönetimler örgütlerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organlardır. Örgüt faaliyetlerinin başarısı bu grubun söz konusu faaliyetlere verdikleri

²³ Can, a.g.e., s. 39.

öneme göre değişmektedir. Dolayısıyla üst yönetimin İKY'ne bakışı ve tutumu, bu alanda yerine getirilecek fonksiyonları doğrudan etkileyecektir²⁴.

Üst yönetimler, burada belirtilen, sorumlulukları taşırken elbette ki örgütteki uzman birimlerden ve yöneticilerden de gerekli destekleri almak zorundadırlar. Örgütlerde personel birimi, endüstri ilişkileri departmanı, insan kaynakları bölümü, personel şefliği gibi farklı isimler verilebilen bu birimler İKY sürecinde başarılı olunabilmesi için şu fonksiyonları yerine getirmelidirler:

- Örgütün hedeflerini uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmalar yapmak ve bilgileri üst yönetime sunmak,
- Belirlenen politikalara uygun programları ve çalışmalarını düzenlemek ve yürütmek,
- Bunları denetlemek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek²⁵,
- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive olmuş personel sağlayarak kuruluşun verimini artırmak,
- İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,

²⁴ Sadullah, a.g.e., ss. 18-21.

²⁵ Sadullah, a.g.e., s. 22.

- İş yaşamının kalitesini artırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek,

- İşçi işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek²⁶.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını; insan kaynakları planlaması, İş analizi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ile işçi sağlığı ve iş güvenliği başlıkları altında irdelenecektir.

- a) İş Analizi
- b) İnsan Kaynakları Planlama
- c) Kariyer Yönetimi
- d) Ücret Yönetimi
- e) Performans Değerlemesi
- f) İş Değerlemesi

a) İş Analizi

İş analizi farklı kaynaklarda; işi oluşturan ödev ve görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreç, insan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanması için iş ile ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemi, yada işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemi olarak tanımlanmaktadır. Bunlara ek olarak yapılan diğer tanımlardan da belirtmek istersek;

²⁶ Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1997, s. 27.

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. Bu tanımı biraz açarsak; iş analizi, bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır, herhangi bir işte yapılması gereken görevleri ve bu görevleri başarılı bir şekilde ortaya koyabilmek için kişinin sahip olması gereken özellikleri belirleyebilmek amacı ile gerçekleştirilen bir aktivitedir²⁷.

b) İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilemeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır²⁸. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak işgörenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır²⁹.

c) Kariyer Yönetimi

“Kariyer planlama” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; örgütlerin çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı

²⁷ Murad Gözel, "İş Analizi Nedir?", <http://www.muratguzel.net/makale/47/is-analizi-nedir>. (13.03.2017)

²⁸ İlhami Fındıkcı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, 1999, s. 123

²⁹ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1998, s. 80

olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir³⁰.

“Kariyer yönetimi”, işgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer yönetimi, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Bir başka tanımlamaya göre kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynakları uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, anların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motiveleridir. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, kişiyi işe ve kuruma bağlar, motive eder³¹.

d) Ücret Yönetimi

³⁰ Walker, J., Gutteridge, T.; Career Planning Practices, New York. 1990, s. 244.

³¹ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1999, ss. 70-71.

İnsan kaynakları yönetiminde ücret politikasının adil ve özendirici olmasına özen gösterilir. Kuşku yok ki; böyle bir politika, bir yandan ekonomik ve sosyal ortam ile dış şartlara bağlı olacak, öte yandan işletme içinde ücretlemenin iyileştirilmesi, karara katılma, yönetsel amaçlara ulaşma felsefesine göre yönlendirilecektir. Bir başka deyişle, ücret politikası işletmenin genel yönetim sistemine bağlı olarak saptanır.

İşgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzen ücret sistemleri adlandırılır. Ücret sistemleri, ücret oluşumu ile ücretin ödenme biçimini ifade eder. Ücret sistemlerinin diğer bir özelliği ücret düzeyi ve ücret yapısı olan bütünleyici nitelikleridir. Ücret sistemleri çeşitli şekillerde gruplanabilir. Birçok kaynak incelendiğinde ortaya çıkan grup farklılıkları iki temel nedene dayandırılabilir. Birincisi, ücret sistemleri ve özendirici ücret sistemleri incelenirken sistemin genel dokusu ve amacının göz ardı edilerek, bilinen bazı modellerin sistem olarak kabul edilmesidir. Gerçekten, bu modeller geliştirilmiş bir prim sisteminin bilinen örneklerindendir; temel karakteristiği paylaşma ve tasarruf faktörlerine dayanır³²

e) Performans Değerlemesi

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri içerisinde yer alan performans değerlendirme, işin tanımı, ihtiyaçları ve değerlendirme ile kişinin yetenekleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır. Performans değerlendirme günümüzde “bireysel gelişmenin anlamı”, “yönlendirme ve kariyer çalışması”,

³² Ferecov, a.g.e., s. 41.

“hareket planı ve organizasyonu sağlama çalışması” şekillerinde tanımlanmaktadır.

Performans değerlemede, işletmede tüm işler ayrıntılı biçimde analiz edilir ve iş kimlikleri çıkarılır. Böylelikle her işin taşıdığı nitelik, incelik ve ustalık öğrenilmiş olur. Öte yandan tıpkı iş gibi, her işgörenin ayrıntılı olarak kimliğini belirleyici çalışmalar yapılır. Böylelikle işgören değerlemesi gerçekleştirilir ve işgörenler arasında yetenek ve nitelik farklılıkları belirtilmiş olur.

Gerek iş ve gerekse işgören değerlemesinden çıkarılan bilgilere göre işgören ihtiyacı saptanır, gerekirse eğitsel çabalara girilir, işgörenlerin iş değiştirme ya da yükselmeleri konusunda daha sağlıklı karar verilir. Hepsinden önemlisi, iş ve işgören değerlemesi eşit ve adil ücretleme yönetimine en yararlı bilgiler sunar.³³

f) İş Değerlemesi

İş değerlemesi, işletme içinde yapılan her işi bir diğerine kıyaslayarak zorluk sırasına dizme işlevidir. Böylece hangi işe diğerinden daha çok ödeme yapılması gerektiğine karar verilir. Daha sonra piyasa ücret araştırması yapılarak işletme içi ücret düzeninin piyasa düzeyi ile eşitlenmesi sağlanır.

İş değerlemesinin işgören değerlemesi ile karıştırılmaması gerekmektedir. İşgören değerlemesinde “işgören”, iş değerlemesinde ise, “iş” değerlendirilir. İş değerlemesinde her iş çalışma koşulları, taşıdığı sorumluluklar ve içerdiği görevler açısından çeşitli yöntemlere göre değerlemeyle alınmaktadır. İş değerlemesi çalışmaları işlerin göreceli değerlerinin hangi yöntemlerle

³³ Ferencov, a.g.e., s. 40.

belirleneceğinin saptanması ile başlamaktadır ve bunlar; sıralama, sınıflandırma, puanlama, ve faktör olarak da sıralanmaktadır³⁴.

³⁴ Nalan Karcı, **İşgören İhtiyacının Karşılmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 25.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ ANALİZİ VE İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR

2.1. İş Analizi Çıktıları

İş analizleri ile elde edilen bilgiler özetlenerek formüle edilip kağıda döküldüğünde, iş tanımları ya da iş gerekleri ortaya çıkar. Her bir iş için görev tanımı formlarının oluşturulmasını sağlar. Her bir görevin hangi görevler ve kimler ile etkileşimde olması gerektiği ortaya çıkar. Yapılan görevde gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinliklerin belirlenmesini sağlar. Bazı işler için özel ekipmanlar ve kıyafetler gerekebilir. Bunların tespit edilmesinde kullanılır.

2.1.1. İş Tanımı

İş tanımları, bir çalışanın neyi, nasıl ve neden yapacağını anlatan kağıda dökülmüş bilgilerdir. Kısacası, bir işin ne istediğini belirlerler. İş tanımlarının içerdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

İş analizlerinin yapıldıkları tarihin doğru olarak kayıt altına alınmış olması özellikle iş değişimlerinin tanımlanmasında faydalı olacaktır.

İşin tanıtılması işleminde; işin adı ve kod numarası, ait olduğu departman, içeriği, o işi yapan diğer çalışanların sayısı ve bağlı oldukları yöneticilerin kimler olduğu gibi bilgiler yer alır.

İşin içerdiği görevlerde; hangi görevlerin nasıl yapıldığına ve yapılış amaçlarına yer verilir.

İşin ilişkili olduğu diğer işler; yatay ve dikey olarak diğer işlerle olan ilişkisini içerir. İşin altında ve üstünde bulunan iş ünvanları da, bunlarla ilgili denetim derecesinin saptanmasıdır.

Çalışma koşulları; işyerinin sıcak, soğuk, kum, nemli, tozlu veya gürültülü olup olmadığı gibi fiziksel koşullar ile iş riskleriyle ilgili bilgileri kapsar.

Görüldüğü üzere iş tanımı, iş değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri standart bir form şeklinde yazma faaliyetidir. Kötü hazırlanmış iş tanımları, yarardan çok zarar getirebilir. Diğer yandan, zaman içinde işin özelliklerinde ve unsurlarında meydana gelen değişiklikler de göz önünde bulundurulmalı ve iş tanımları güncellenmelidir. İş tanımlarının formatı, işletmenin gereklerine bağlı olacaktır.

2.1.2. İş Gerekleri

İş gerekleri, verilen bir işin başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için bir çalışanda olması gereken minimum nitelikleri belirtir. Bu anlamda, işin etkin şekilde yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, vasıf ve yetenekleri belirtir. Buna göre, iş tanımları sadece işin özelliklerini gösterirken, iş gerekleri başarılı iş görevinin özelliklerini tanımlarlar. İş gerekleri için, iş tanımlarında olduğu gibi standart formlar hazırlamak söz konusu değildir. Her işletme kendi yapısına uygun formlar hazırlar ve uygular.³⁵

İş gerekleri, bir işi yapması beklenen kişinin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken minimum özellikleri kapsar. İş analiziyle elde edilen bilgilere dayanarak, bu listede sahip olunması gereken

³⁵ Aytül Çolak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Trakya Üniversitesi, Ekin Yayınevi, 2012, ss. 78-80.

bilgi, beceri, eğitim, deneyim ve o iş için gerekli olan yetenekler yer alır.

İş gerekleri, işi yapacak kişilerin yetenekleri, hünelerleri ve iş için yapmaları gereken diğer karakteristiklerini incelemektedir.

İş gerekleri, işe eleman seçiminde eğitim ihtiyacının saptanmasında ve iş değerlemesinde yol gösterici olarak işlev görmektedir. Gerçekten iş gereklerinin öngördükleri beşeri niteliklere göre “işe göre adam” almada önemli rol oynamaktadır.

İş gerekleri çalışmasında çalışmaların iş açısından dört özelliği tespit edilir:

a) Fiziksel Özellikleri: İşin yapılması işin personelin yaptığı bedensel hareketler (taşıma, kaldırma,bükme vb) işin yapılış biçimi (ayakta,oturarak veya yürüyerek) ve bunların gerektirdiği bedensel nitelikleri belirtir.

b) Zihinsel Özellik: İş başarmada düşünsel süreçlerin uygulanması anlamına gelir. Yargılama, uyarlanma, sorun çözme gibi konuları içerir ve personelin karmaşık olan veya olmayan, yönelen veya yenilenmeyen görevleri yapma, kendi başına yada gözetim altında iş ile ilgili kararları alma veya kendisi için aldırma derecesini gösterir.

c) Duygusal ve Sosyal Özellikleri: İşe sosyal ilişkiye açıklık çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme derecesini gösterir.

d) Davranışsal Özellikler: İşinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığını gösterir. Özetle iş gerekleri çalışmada aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir

çalışmadır. İş tanımı işin profili iken iş gerekleri işin istediği çalışan profilidir.³⁶

2.2. İş Analizi Amaçları

İş analizleri en genel ifadeyle, bir işletmedeki işler hakkında sistematik şekilde veri toplanmasını ve bu verilerin değerlendirilmesini ifade etmektedir.

İş analizlerinden elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle, iş tanımları ortaya çıkar. İş tanımları, hem iş koşullarını belirler hem de belli bir işin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken davranışları, görevleri ve sorumlulukları ortaya koyar. İş analizlerinde, iş tanımları ile birlikte iş şartnameleri de belirlenir.

İş şartnameleri ise, bir işi yerine getirecek çalışanların sahip olmaları gereken nitelikleri gösterir.

İş analizlerinin bu çıktıları, işletmelerin temel veri kaynaklarını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi içinde yer alan çoğu faaliyetler, veri olarak iş analizlerinden yararlanmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliği, başarılı iş analizlerine bağlıdır.

İş analizleri, işletmelerdeki insan kaynağı ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en önemli veri kaynaklarıdır. Böylece, niteliksel ve niceliksel insan gücü ihtiyacı belirlenmiş olur. Kısacası, iş analizleri insan kaynakları planlamasına yardımcı olur ve eğitim ihtiyacını tespit eder. Bu anlamda da, insan kaynağının etkin kullanımında vazgeçilmez bir araçlardır.

³⁶ Begenç Oramadov, **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Politikaları ve İş Analizi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma: Konya Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2004, ss. 55-56.

Ayrıca çalışanların başarılarının değerlendirilmesi sürecinde de, bir yandan başarı ile iş arasındaki ilişkinin kurulmasına diğer yandan da işletmelerdeki maaş, ücret ve prim gibi ödemelere ilişkin kararların alınmasına yardımcı olur. Böylece, iş analizleri yoluyla başarı standartları da belirlenmiş olur. İş değerlemeleriyle elde edilen, işlerin gerektirdiği nitelik ve sorumluluklar ile taşıdığı zorluklar gibi çeşitli bilgiler, hem ücretin belirlenmesinde temel olmakta hem de ücretleme politikalarının alt yapısını oluşturmaktadır.

İş analizleriyle, işlerin özellikleri ve çalışma şartları yanında işin taşıdığı tehlikeler de belirlenmektedir. Böylece, işyerindeki güvenlik önlemlerinin alınması için gerekli bilgiler sağlanarak, işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerine katkıda bulunmuş olmaktadır.³⁷

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin en temel bilgi toplama aracıdır ve doğru yerde, doğru insanla ve doğru hedeflere ulaşma sürecinde ilk ve en önemli adımdır. Etkili bir biçimde yürütüldüğünde, iş analizinin sonuçlarından geniş ölçüde yararlanılabilir.

Personel Seçimi ve Çalıştırılması: Ayrıntılı iş analizi, iyi iş gücü planlaması ve kullanımı için esastır. İş analizi yapılmadan, işin gerekleri belirlenmeden işe alınacak personelin niteliklerini saptamak çok zordur. İşe alınacak personelin beceri, bilgi ve yeteneğinin belirlenmesi önemlidir. Bu özellikler iş analizi verilerinden yararlanarak hazırlanan iş görüşme formları ve başvuru formlarında yer almalıdır.

Personel Eğitimi ve Gelişimi: Eğitim, çalışanlara iş için gerekli nitelikleri, bilgi ve becerileri kazandırmak için yapılan bir

³⁷ Çolak, a.g.e., ss. 61-63.

Çalışma olduğundan dolayı, işin özelliklerini ortaya koyan iş analizleri, çalışanların eksik yönlerini saptamayı ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini kolaylaştırır.

Performans Değerlendirme: İş analizinde işe ilişkin özellikler ile çalışanın özellikleri karşılaştırılır ve değerlendirme yapılır. Böylece alışanların performans değerlendirilmesi yapılmış olur.

İş Değerlemesi ve cretlendirme: Çalışanlarda eşitlik ilkesine uyulması ve organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun bir ücret vermesi, iş analizinin önemini vurgulamaktadır. Objektif kriterlere göre yapılan, işi oluşturan faktörler ve işin zorluklarının belirlendiği bir iş analizi, performans değerlendirmesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır.

alışına İlişkilerini Düzenleme: İşçi-işveren arasındaki işe ilişkin sorunlar ve anlaşmazlıklarda iş analizi verilerinden yararlanılabilir.

İş Güvenliğini Sağlama: İş analizi çalışmaları ile, işin yapısına göre iş kazasının oluşma olasılıkları ve işin içerdiği riskler tahmin edilebilir, önlemler alınabilir.

İş Geliştirme ve İş Standartlarının Belirlenmesine Katkı Sağlama: İş analizleri ülke çapında iş standartlarının belirlenmesine de fayda sağlamaktadır. İş standartları, belli bir işi tam olarak yapabilmek için gereken bilgi ve becerilerle ilgili asgari niteliklerdir. İş standartları için gerekli bilgiler iş analizi sonuçlarından sağlanmaktadır.³⁸

³⁸ Zübeyde Korkmaz, **Yenidoğan Hemşirelerinde İş Analizi ve İş yükü**, Doktora tezi, T.C Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Ocak, 2012, ss. 9-10.

2.3. İş analizi sürecinde toplanan bilgiler ve kullanım alanları

İş analizi sürecinde, incelenen işin çeşitli boyutlarına ilişkin bilgiler elde edilir ve bu bilgiler işletme içinde çeşitli amaçlara hizmet etmek üzere birçok alanda kullanılır.

A) İş Analizi Sürecinde Toplanan Bilgiler

İş analizi sürecinde, incelenen işte personelin işlevinin ne olduğuna hangi yöntem ve tekniklerin uygulandığına, ne tür araç gereç ve makinaların kullanıldığına, ne tür ve ne düzeyde yetenek, bilgi ve deneyim gerektiğine hangi mal ve hizmetlerin üretilip ortaya çıktığına ve söz konusu işin fiziksel ve sosyal çevre koşullarına ilişkin bilgiler toplanır.

B) İş Analizi Bilgilerinin Kullanım Alanları

Elde edildikten sonra iş tanımları ve gerekleri haline getirilen iş analizi bilgileri, işletme içinde aşağıdaki alanlarda kullanılır:

Örgüt Yapısının Oluşturulması: İş analizi bilgileri, örgüt yapısı oluşturulurken alınan örgütsel kararlar için temel teşkil eder.

İş ve Araç Gereç Dizaynı: İş analizi bilgileri, personelin çalışma isteğini ve performansını artırmak amacıyla iş dizaynında işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir. Bu bilgiler, personelin daha kısa sürede, daha az yorularak ve daha güvenli olarak çalışmasını sağlamak bakımından önem taşıyan araç gereç dizaynında da yol gösterici olur.

Personel Seçimi: İş analizi ile elde edilen bilgiler personel seçiminde ölçüt olarak kullanılır.

Personel Eğitimi: İş analizi, eğitim programları düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzeyde bilgi gerektirdiği, yapılmasındaki işlem basamaklarının neler olduğu gibi konularda ön bilgi sağlar.

Performans Değerleme: Çalışanların işlerini ne dedece başarıyla yerine getirdiklerinin belirlenmesi süreci de iş analizi bilgilerini gerektirir.

İşgücü Planlaması: İş analizi bilgileri, boşalan işlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından eleman almak için bilinmesi gerekli olan iş gücü niteliklerini ortaya koyar.

Ücret Yönetimi: İş analizi bilgileri, personele yaptığı işin karşılığını adil biçimde verecek bir ücret sistemi geliştirilmesine yönelik çabalara işlerin birbirine göre olan önem derecelerini, gerektirdikleri personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.³⁹

2.4. İş Analizlerinde Kullanılan Yöntemler

İş analizlerini yaparken, çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Burada kullanılan başlıca yöntemler temel karakteristikleri ile aşağıda verilmektedir:

a) Bilgi Toplama: İş analizlerinde toplanacak bilgiler, göreve yönelik olabileceği gibi çalışanlara yönelik de olabilir. Göreve yönelik analizler, söz konusu işi başarmak için yapılan gerçek faaliyetlerin analizleridir. Çalışanlara yönelik analizler ise, işi gerçekleştirmek için gerekli olan karar alma, gözetim ve fiziki faaliyetler gibi davranış kalıplarını kapsar; yani, analiz doğrudan çalışanın bilgi ve yetenekleri üzerinde yoğunlaşır. İşe yönelik olan en

³⁹ Leman Bilgin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Temmuz, 2007, ss. 31, 32.

tipik uygulama fonksiyonel iş analizi iken, çalışanlara yönelik olan uygulama da pozisyon analizi soru kağıdıdır. İş analizleri, amaçlar doğrultusunda işe ya da göreve dönük olarak bilgilerin toplanması biçiminde şekillenebilir.

b) Anketler: Anketler, genellikle önceden hazırlanan sorulardan oluşan iş analizi formlarının, işyerindeki çalışanlar tarafından doldurulmasıdır. Daha çok, fazla sayıdaki çalışanların aynı işi yapması durumlarında uygulanan yöntemlerdir.

Burada, soruların hazırlanması önemli aşamadır. Sorular, hedeflenen amaçlara yönelik biçimde net ve açık olmalı, gereksiz sorulardan kaçınılmalıdır. Yönlendirici nitelikte veya birkaç anlama birden gelebilecek muğlak içerikte sorular sorulmamalıdır. Ayrıca anket formunun geçerliliğini test etmek ve eğer varsa eksiklikleri ortaya çıkarmak için, önceden bir deneme anket uygulaması yapılmasında da fayda vardır.

Anketler, belli hedeflere yönelik olarak elde edilmesi amaçlanan bilgiler temelinde yapılandırılmış sorulardan oluşur. Bu nedenle, anketin başında amacı mutlaka belirtilmelidir. Aşağıda, uzmanlar tarafından hazırlanmış bir iş analizi anket örneği verilmiştir.

c) Gözlem: Eğer araştırma konusu çalışanların ne yaptıklarıysa, kullanılacak yöntem de onların yaptıklarını gözlemlemek olacaktır. Araştırmacılar anket ve görüşme yoluyla elde edilen bilgilerde, çalışanların mevcut durumu değil olması gerekeni ifade ettikleri konusunda hemfikirdirler. Gözlem eğer deneysel bir ortamda yapılmıyorsa, edinilen bilgilerin geçerliliği konusunda diğer veri elde etme yöntemlerine göre daha avantajlı olacaktır.

Araştırmacı, çalışanların davranışlarını sistematik şekilde izler, data sonra da bunları kayıt altına alarak analiz eder ve yorumlar. Gözlemler, katılımlı ve katılımsız gözlem şeklinde olabilirler. Gözlemci gözlemlenen durumun içinde, doğrudan yer almıyorsa katılımsız gözlem, gözlemlenen durumun içerisinde doğrudan olarak yer alıyorsa katılımlı gözlem söz konusudur.

d) Görüşme: Görüşme, sözlü bilgi toplama yöntemidir. Araştırmacının iletişim yeteneği, tecrübesi, çalışanlarda uyandırdığı güven duygusu ve dış görünüşü, bilgi edinme sürecindeki önemli etkenlerdir. Bu yöntem de, gözlemde olduğu gibi eğitilmiş analizcileri gerektirir.

Burada, çalışanlarla birebir görüşülerek bilgi edinimi söz konusudur. Diğer bir deyişle, çalışanlar işi ve iş sürecini tanımlarlar. Özellikle iş analizlerinde kullanılan görüşmeler, niteliksel verilerin incelenmesine yöneliktir.

Ancak bu yöntemin çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları, çalışanların çoğu zaman fiziksel eylemlerini kelimelere dökerek ifade etmede çeşitli güçlükler yaşamaları, günlük dilin belirsizliği ve bunun bilimsel kavramlara çevrilmesinde yaşanan zorluklardır. Ayrıca, farklı görüşmecilerin elde ettikleri verileri birleştirmek zor olabileceği gibi, konu dışı verilerin toplanması da söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla doğru şekilde planlanmamış görüşmeler, işletmeler için zaman ve emek kaybı anlamına gelmektedir.

e) Karma Yöntem: İş analizlerinde sıklıkla kullanılan yöntem; anket, görüşme ve gözlem gibi yöntemlerin bir arada yapılmasıdır. Zaten görüşmelerde, çoğunlukla önceden hazırlanmış olan anketler

kullanılmaktadır. Gözlem ve mülakat ise, iş analizi sonuçlarının geçerliliği açısından genellikle birlikte kullanılan yöntemlerdir.

Analizci işin genel mahiyetini, kapsamını ve diğer işlerle olan ilişkisini, genellikle gözlem yoluyla öğrenir. İşin gereklerinin öğrenilmesi, iş basamaklarının daha kolay tespitini sağlar. Ancak iş sıralarının birbirini takip etmesi ve uzun sürmesi, gözlemi zorlaştıran bir etkidir. Bu taktirde, çalışanlarla doğrudan temas kurularak görüşmeler yapılır ve iş hakkında gerekli olan bilgiler toplanır. Gözlem ve yüz yüze görüşmeler neticesinde işle ilgili bilgilerin yeterliliğine karar kılınırsa, çalışmayla ilgili gerekli düzeltmelere gidilir. Son olarak da, edinilen bilgilerden emin olmak için çalışanların yöneticileri ile görüşülerek, bilgilerin doğruluk ve uygunlukları teyit ettirilir. Bu yöntem, iş analizlerinde en çok güven duyulan yöntem olarak kabul edilmektedir.⁴⁰

2.5. İş Analistlerinin Seçimi ve İş Analizi Süreci

İş analizi, fiilen çalışan işçilerin iş başındaki çalışma, davranışlarının objektif olarak ölçümüne dayalı olarak yapılmalıdır. Bu nedenle sürecin her aşamasına, özellikle de iş analistlerinin seçimine gereken önem verilmelidir.

2.5.1. İş Analistlerinin Seçimi

İş analistleri, temel araştırma yöntemlerine ilişkin eğitim almış, objektif ölçme teknikleri konusunda uzman, iş analizi teknikleri konusunda deneyimli ve eğitimli kişiler olmalıdırlar. İş analizi en doğru biçimde, işletme-içi uzmanlar veya danışmanlık şirketleri yoluyla ulaşılan işletme-dışı uzman danışmanlar tarafından yapılır.

⁴⁰ Çolak, a.g.e., ss. 67-72.

Analistler işle ilgili bilgileri, mülakat veya anket yöntemleri kullanarak işi yapan işçinin kendisinden veya gözetimcisinden sağlayabilir veya gözlem yaparak elde edebilirler.⁴¹

2.5.2. İş Analizi Süreci

İş analizi, birden fazla aşamada gerçekleştirilen çok yönlü bir çalışmadır. Her aşamasına büyük bir önem ve özen gösterilmesi gereken iş analizi, zaman alıcı ve güç bir süreçtir. Bu süreçte, çalışanlar bilgilendirilmeli ve işbirlikleri sağlanmalıdır. Çalışanların konuyla ilgili bilgilerinin yetersiz olması ve bilinmeyen durumlar karşısında duyulan korkular beraberinde kuşkuyu da getireceği için, bu sürecin karşılıklı işbirliği içinde yürütülmesi hem işletme hem de çalışanlar için daha faydalı ve daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Bu nedenle, süreç başlamadan önce çalışanların iş analizlerinin neden yapıldığı ve kendilerinin bu durumdan nasıl etkilenecekleri gibi konularda bilgilendirilmeleri yoluyla, kafalarındaki soru işaretleri de giderilmiş olacaktır. Diğer yandan, iş analizi sürecini gerçekleştirecek birim komiteye işçi veya sendika temsilcilerinin dahil edilmesi yönetim-çalışan işbirliğinin kurulması ve doğru bilgilerin alınması açısından ön koşuldur. İş analizi süreci, aşağıdaki aşamalardan geçmektedir.

a) Hazırlık Çalışmaları

Hazırlık aşamasında ilk olarak, amaçları ve yapısı gibi konularda işletme her yönden geniş kapsamlı bir analize tabi tutulmalıdır. Ardından iş analizi ile neler yapılacağı, hangi bilgilerin toplanacağı ve kimlerin yapacağı gibi konulara açıklık getirilmelidir.

⁴¹ Bilgin, a.g.e., s. 33.

b) Analizcinin Seçimi ve Eğitimi

Analizcilerin seçimleri ve eğitimleri, sağlıklı verilerin toplanması ve değerlendirilmesi açısından önemlidir. Analizcilerin seçiminde özellikle, analizcide olması gereken nitelikler ve kaç analizciye ihtiyaç duyulacağı konuları önemlidir.

Analizcilerin seçiminde en önemli husus, olaylara ve çalışanlara ilişkin verileri doğru biçimde toplamaları ve bunları değerlendirebilme ve düzenleyebilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Bunun yanında, insan ilişkilerinde başarılı olmaları ve olaylar ile çalışanlara önyargısız yaklaşabilmeleri de önemlidir. Diğer yandan, işletmedeki üretim süreci ve mevcut faaliyetler hakkında bilgiye sahip olan analizcilerin, yaptıkları görüşmelerde daha isabetli sorular sorma, gözlemlerinde önemli ve kritik noktaları gözden kaçırmama olanaklarının daha fazla olacağı da açıktır.

c) Analizlerin Uygulanması

Hazırlık çalışmalarına ait planlamayı tamamlayarak işletme hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olan analizciler, çalışmayı başlatmak için insan kaynakları yöneticileriyle iletişime geçerler. İşletmenin organizasyon şeması gözden geçirilerek, iş tanımları ve benzeri dokümanları ışığında uygun bir çalışma planı hazırlanır. Sonraki aşama, analiz edilecek işlerin belirlenmesidir. Burada; söz konusu analizin belli bir departmanı mı işletmenin tümünü mü kapsayacağı, belli değişimlerden etkilenen işlerin mi yoksa sadece yönetsel kademelere ilişkin olanların mı çalışma içinde yer alacağı gibi sorulara cevap aranır.

Analiz edilecek işler belirlendikten sonra, sıra üretim sürecini aksatmamak için çalışanlardan veya yöneticilerden randevu almaya gelir.

Bu noktada analizci, ya doğrudan çalışanla ya da amiriyle görüşerek randevu saatini belirler. Ardından, hangi yöntemle bilgi toplanması kararlaştırılmışsa bu yöntemler uygulamaya geçirilir. Örneğin anketler dağıtılıp uygulanır, yüz yüze görüşmeler veya gözlemler gerçekleştirilir. Yöntemlere bağlı olarak uygulama sürecinin zamanı da değişir.

d) Analizlerin Geçerliliği ve Denetimi

İş analizlerinin çıktısı olan iş tanımlarının geçerliliği, iş içeriklerini tam olarak yansıtıp yansıtmadıklarına göre söz konusu olacaktır. Bunun için dikkat edilmesi bazı temel noktalar vardır: İşin gerektirdiği vasıflar ile çalışanların gerçekteki vasıfları ya da işin gerekleri içinde yer alan olması gereken bilgi ve deneyimler ile çalışanların mevcuttaki bilgi ve deneyimleri arasındaki farkları karıştırmamak gerekir. Çünkü bu süreçte analiz edilen çalışanın kendisi değil iştir. Ancak iş analizi sadece görevlerin bir listesi olarak da görülmemelidir. Çalışanların görevlerinin basitçe listelenmesi, sadece resmin bir kısmını verirken çalışma hayatının tamamını vermez. Ayrıca bu analizler, şu an devam etmekte olan işlerle ilgilidir, geçmişteki iş süreçleri ya da gelecekte olabilecek işlerle değil. Esas olan, içinde bulunulan zamandır.

İş analizlerinin denetimi için üst yöneticiye başvurulur. İş analizini teyit etmesi gereken bu yönetici, bazı durumlarda çalışanların beyanlarını kabul etmeyebilir. Bu durumda analizci, söz konusu çelişkinin esasa mı yoksa ayrıntıya mı ait olduğunu saptamalı ve yöneticinin beyanındaki farklılık esasa ilişkinse iş analizi üzerinde gerekli düzeltmeleri yapmalı, ayrıntıyla ilgili bir farklılıksa çalışanın

beyanı ile kendi tespitlerini esas kabul ederek düzeltmeye gitmemelidir.⁴²

2.6. İş Analizi Aşamasında Kullanılan Teknikler

Gözlem, mülakat ve anket yöntemlerinden biri kullanılarak elde edilen işle ilgili bilgiler iş analizi tekniklerinden biri uygulanarak analize edilir. İş analizi tekniklerinden bazıları belirli bir mesleki alan için uygulanmakla sınırlı olan, sadece o alandaki işlerin içerdiği görevleri ve gerektirdiği personel niteliklerini ortaya koyan tekniklerdir. Diğer teknikler ise her alandaki her tür işin analizinde kullanılmaya hazır formlar halindedir. Aşağıda bu teknikler üstünlükleri ve sınırlılıklarıyla tek tek ele alınmaktadır.

a) İş Envanterleri

Bu teknik bir alandaki işlere ilişkin tüm görevleri içerdiğinden özellikle “iş tanımları”nın hazırlanmasında yarar sağlar. Bir mesleki alanda yerine getirilen işlerin gerektirdiği görevler sıralanarak personelin bunların içinden kendisinin yapmakta olduklarını; yapma sıklığına, yaparken harcanan süreye, önemine, güçlüğüne veya öğrenmek için gerekli süreye göre derecelendirmesi istenir.

b) Durum Analizi

Durum analizi tekniği, işin içeriği ve gerektirdiği personel özelliklerine ilişkin sorular içeren bir anket formu kullanılarak yapılır. Durum analizi anketinin çok geniş bir kullanım alanı vardır. Çeşitli mesleki alanlardaki her işin analizinde kullanılabilir; farklı işletmelerdeki işlerin birbiriyle karşılaştırılmasına imkan verir. Her an kullanıma hazır bulunan bir ankettir.

⁴² Çolak, a.g.e., ss. 74-77.

c) Fonksiyonel İş Analizi

Bu teknik, işleri gerektirdikleri personel fonksiyonları cinsinden inceler. Personel fonksiyonları, işi yapanın; bilgileri, insanlarla ve araç gereçle ilişkilerini belirleyen faaliyetlerdir.

Fonksiyonel iş analizi tekniği ile her iş, hem personelin bilgi ve araç gereç kullanımı, hem de diğer insanlarla olan ilişkileri yönünden incelenir. İşlerin birbirlerine göre önem ve kapsamaları ortaya çıkar. Ancak bu teknik genel kullanımlı olduğu için yüksek ve düşük performansı birbirinden ayıracak ölçütler ortaya koymaz. Uygulama alanı geniş ve çok amaçlı bir tekniktir. Fonksiyonel iş analizi için gerekli bilgiler anketin yanısıra gözlem veya mülakat yoluyla da elde edilebilir.

d) Kritik Olay Tekniği

Kritik Olay Tekniğinde, belirli bir işte çalışan personelin ve bağlı oldukları ilk yöneticinin şahit oldukları, işle ilgili olumlu veya olumsuz sonuç veren personel davranışları kaydedilir. Bunlar işin gerektirdiği genel davranışlar değil, duruma özgü, somut davranışlardır. Daha sonra bu davranışlar anlamlı cümleler halinde ifade edilerek, bu iş hakkında bilgi sahibi olan tarafsız bilirkişilerin değerlemesine sunulabilir. Bilirkişiler puanlı bir ölçek üzerinde, bu davranışın o iş için ne derece istenen davranışlar olduklarını belirleyebilirler.⁴³

2.7. İş Analizinin İşletmeye Sağladığı Faydalar

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli

⁴³ Leman Bilgin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007, ss. 35-38.

adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmalıdır. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntıları ve özellikleri saptamak amacıyla yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır.

Yeterli bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. Organizasyondaki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. Her işin bir amacı olmalı ve her iş organizasyonun amaçlarına uzanan bir zincirin halkası gibi görülmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılmaz.

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır. İş analizi sürecinde işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu veriler genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsar.

Çalışma biriminin ya da bölümünün analizi tamamlandıktan sonra, işleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tarifinin temeli, iş analizi olur. İş analizinden ve iş tarifinden yola çıkılarak, bir elemanın o işi iyi yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır. Bu tekniklerin (birim analizi, iş analizi, iş tarifi ve iş nitelikleri) dördü bir arada kullanılarak, çalışanların performanslarının değerlendirilebileceği bir dizi standart saptanabilir.⁴⁴

Bir işletmede iş analizi yapılmamışsa, o işletmede personel bulma ve seçme fonksiyonu da dahil olmak üzere insan kaynaklarıyla ilgili hiçbir fonksiyon sağlıklı bir şekilde yerine getirilemez. İş analizi ile işletmeler daha da uzun süre ekonomide mevcut olacaktır. İşletmede bulunan mevcut işlerin gereklerinin bilinmediği bir örgütte, istihdam edilmek üzere ne tür vasıflara sahip elamanlara ihtiyaç duyulduğu bilinemez, dolayısıyla sağlıklı bir seçimde yapılamaz. Yani iş analizinin en önemli avantajı yeni personeli seçecek firma yöneticilerine doğru görev bilgileri sağlayarak başvuran adaylar arasından daha iyi bir seçim yapabilmelerini mümkün kılmaktır. Ayrıca yöneticiler, başvuran adaylara çeşitli görevlerin kapsamını ve aranan özellikleri daha iyi açıklayacaklardır. Böylelikle, çalışmaya başladıktan sonra işi sevmediğini görecektir, veya kendisinden beklentileri vermeyecek kapasitede olan kişilerin işe alınmaları önemli bir ölçüde en aza indirilmiş olacaktır.⁴⁵

⁴⁴ http://www.biymed.com/forum/topic20864_page1.html (18.05.2017)

⁴⁵ Oramadov, a.g.e., s. 53.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN'DAKİ ÖZEL ŞİRKETLERDE UYGULANAN İŞ ANALİZİ SİSTEMLERİ, SORNULAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

3.1. Tezin Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasının amacı, işletmelerin farklı niteliklerdeki insan kaynaklarının belli kriterler açısından uygulanan iş analizi sistemlerine göre karşıya çıkan sorunları belirlemek ve çözüm önerileri vermektir. Bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması ya da bir işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işlemdir. Bu araştırmada Azerbaycandan bazı şirketler örnek alınmış ve şirketlerin insan kaynakları departmanına verilen anket formu ile bir iş analizi yapılmış, amaç ise burda karşıya çıkabilecek sorunları bulmak ve onlara çözüm önerileri getirmektir. Araştırmanın önemi ise bulunmuş sorunların çözülmesi için öneriler vermek ve bu kurumlarda çalışanlara kolaylık sağlamaktır. Şirketlerin daha verimli çalışması, fazla maliyetin olmaması ve rekabete daha da devamlı kalması için iş analizinin yapılması önemlidir.

3.2. Araştırma Yöntemi ve Uygulanacak Anket

Yapılan araştırmada bilgi alma yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma şirketlerin yetkilileriyle yüz yüze yapılmaya çalışılmış ama bazı şirketler bu araştırmaya katılmamışlardır. Yüz yüze yapılan anketlerde şirket temsilcilerinin yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formu toplam 10 sorudan oluşmaktadır. Bazı sorularda cevap tek, bazılarında birden fazla cevap vardır. Anketde şirket yetkililerinin isimlerinden

bahsedilmektedir. Anket formunda önceden bahsettiğimiz amaçlar doğrultusunda sorular belirlenmiştir. Ankette kullanılan sorular aşağıdakılardır:

1. İşin tanımını açıklayınız.
2. Günlük yaptığınız işler nelerdir?
3. İş için gereken kişisel özellikler nelerdir?
4. Yaptığınız işin genel amacı nedir?
5. İşinizi gerçekleştirmek için gereken eğitim seviyesi nedir?
6. Göreviniz olmadığı halde düzenli olarak sizin yaptığınız görevler var mı?
7. İşinizde sağlığınıza riske sokacak herhangi bir unsur var mı?
8. İşinizin en zor ve yorucu yönü / yönleri nelerdir?
9. Personel ne yapıyor?
10. Misyonunuz nedir?

Bu araştırmada sorulan sorular şirkette işin yapılışını, işin gidişatını, iş için gereken unsurlar ve başka oluşabilecek sorunların çözümü için hazırlanmıştır. Alınan cevaplar ise anketde bulunmaktadır.

3.3. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Onların Yorumu

İŞ ANALİZİ ANKET FORMU
Anketin amacı: İşletmede uygulanan işi analiz etmek ve ortaya çıkan sorunları belirlemektir.
İşin adı: “Qurman Plyus” MMC
Birim adı: Personel Bölümü

Formu dolduran: Xatirə Aslanova
Anket tarihi: 12 may 2017
1. İşin tanımı: Yabancı ülkelerden, esas olarak Rusyadan alınan et ve süt ürünlerinin Azərbaycan dahilinde satışının gerçekleştirilmesi. Satış Bakü ve diğer bölgelerde de gerçekleşiyor. Satılan tüm ürünlerin sertifikası vardır.
2. Günlük yaptığınız işler: Satışa giden ve satışdan geri gelen ürünlerin kayıtlarının yapılması, yeni işçi bulma ve işe kabul etme.
3. Kişisel özellikler nelerdir?
Yaş: Min. 18 Mak. 40
Cinsiyet : Fark etmez, erkekler ofis dışı ve ağır işleri, kadınlar ofis içi işler için gerekli.
Askerlik: Şart değil
Deneyim süresi: Min. 1 yıl
4. Yaptığınız işin genel amacı nedir? Azərbaycanda yüksek kaliteli et ürünlerinin satışının sağlanması ve bir istihdam yaratmak.
5. İşinizi gerçekleştirmek için gereken eğitim seviyesi nedir?
Ofis işleri için yüksek öğretim gerekli, ağır işler için ise gerekli değil.
6. Göreviniz olmadığı halde düzenli olarak sizin yaptığınız görevler var mı?
Ürünlerin satışına yardım.

7. İşinizde sağlığınıza riske sokacak herhangi bir unsur var mı? (Örn:Araç-gereç kullanma nedeni ile meydana gelebilecek iş kazaları vb.)
Güvenliliğe esas olarak bakılır. Ama işçiler araç kullanırken kazalar olabilir ve bu bakımdan tüm işçiler sigortalıdır.
8. İşinizin en zor ve yorucu yönü / yönleri nelerdir? Açıklayınız
Kişilerle ilişki kurmak, ürünlerde çeşit çokluğu, bilgisayarda çok çalışmak.
9. Personel ne yapıyor?
Müdür, müavinler, satış müdürleri, satış yöneticileri, insan kaynakları departmanı, sürücüler ve işçilerden oluşuyor, bunlar hepsi genel müdüre hitap ederler. Satış müdürleri ve yöneticileri şirketin satışlarını teşkil ederler ve yönetirler. İnsan kaynakları departmanı ise işçiler kabul ederler ve diğerlerini işten uzaklaştırırlar. Sürücüler ise ürünleri gereken yerlere taşırlar. İşçiler ise ürünleri araçlara yüklerler ve marketlere satışını yapıyorlar.
10. Misyonunuz nedir? (Misyön: Firmanın veya kuruluşun var oluş sebebini açıklayan bildirgedir.)
Misyonumuz sürekli gelişim için kaynak yaratmak ve hem ülkemizin hem de şirketimizin gelişimi için çalışmaktır. Biz piyasanın tüm katılımcıları ile açık ve samimi diyaloga yönelik, en son teknolojinin uygulamakla modern iş kuruyoruz. Soğuk satışlar da vardır.

(Tablo 1)

İS ANALİZİ ANKET FORMU		
Anketin amacı: İşletmede uygulanan işi analiz etmek ve ortaya çıkan sorunları belirlemektir.		
İşin adı: “Pilot İnşaat” MMC		
Birim adı: Direktor		
Formu dolduran: Yadulla Məmmədov		
Anket tarihi: 15 may 2017		
1. İşin tanımı: Yüksek milli mimarlık tarzında modern konutların inşa edilmesi.		
2. Günlük yaptığınız işler: Personelin günlük güvenliğine, plan ve programların yerine getirilmesini kontrol etmek.		
3. Kişisel özellikler nelerdir?		
Yaş:	Min. 18	Mak. 45
Cinsiyet :	Erkek	
Askerlik:	Şart değil	
Deneyim süresi:	Min. 1 yıl	
4. Yaptığınız işin genel amacı nedir?		
Tehlikeli ve ömrü bitmiş binaları yıkmak, yerinde ise yeni binalar inşa edip vatandaşları menzille temin etmek.		
5. İşinizi gerçekleştirmek için gereken eğitim seviyesi nedir?		
Mühendis için yüksek öğretim gerekli, ağır işler için ise gerekli değil.		
6. Göreviniz olmadığı halde düzenli olarak sizin yaptığınız görevler var mı?		

Ertesi günki plandaki işlerin bölünmesi.
7. İşinizde sağlığınıza riske sokacak herhangi bir unsur var mı? (Örn:Araç-gereç kullanma nedeni ile meydana gelebilecek iş kazaları vb.)
Güvenliliğe esas olarak bakılır. Ama işçiler makina kullanırken kazalar olabilir ve bu bakımdan tüm işçiler sigortalıdır.
8. İşinizin en zor ve yorucu yönü / yönleri nelerdir? Açıklayınız
Diğer kurumlarla inşaat görüşmeleri yapmak.
9. Personel ne yapıyor?
Prosedürleri kontrol etmek.
10. Misyonunuz nedir? (Misyona: Firmanın veya kuruluşun var oluşu sebebini açıklayan bildirgedir.)
Misyonumuz ülkemizin kentlerinde modern binalar inşa etmek ve müşterilerimizin rahatlığını sağlamaya çalışmaktır. Biz ülkede istihdam sağlamak nedeniyle de alt tabaka eğitim yapmış kişileri de işe kabul ediyoruz.

(Tablo 2)

İS ANALİZİ ANKET FORMU
Anketin amacı: İşletmede uygulanan işi analiz etmek ve ortaya çıkan sorunları belirlemektir.
İşin adı: “Araz-2011 A” MMC
Birim adı: Direktor
Formu dolduran: Anar Qəribov

Anket tarihi: 05 may 2017		
1. İşin tanımı: Modern tasarıma uygun binaların inşa edilmesi.		
2. Günlük yaptığınız işler: Personelin günlük güvenliğini, plan ve programların yerine getirilmesini kontrol etmek. Ortaya çıkan sorunların çözülmesi için yol bulmak.		
3. Kişisel özellikler nelerdir?		
Yaş:	Min. 18	Mak. 40
Cinsiyet :	Erkek	
Askerlik:	Şart değil	
Deneyim süresi:	Min. 1 yıl	
4. Yaptığınız işin genel amacı nedir?		
Tehlikeli ve ömrü bitmiş binaları yıkmak, yerinde ise yeni binalar inşa edip vatandaşları modern menzillerle temin etmek.		
5. İşinizi gerçekleştirmek için gereken eğitim seviyesi nedir?		
Mühendis için yüksek öğretim gerekli, ağır işler için ise gerekli değil.		
6. Göreviniz olmadığı halde düzenli olarak sizin yaptığınız görevler var mı?		
Diğer işlerin gidişatını temin etmek.		
7. İşinizde sağlığınıza riske sokacak herhangi bir unsur var mı? (Örn:Araç-gereç kullanma nedeni ile meydana gelebilecek iş kazaları vb.)		

Araç kullanılırken bazı hatalar ortaya çıkıyor. Bazı işçilerin ihmali sayesinde aksaklıklar ortaya çıkıyor.
8. İşinizin en zor ve yorucu yönü / yönleri nelerdir?
İşçilerin iş kazaları yapmamaları için bilgilendirilmesi. Diğer kurumlarla inşaat görüşmeleri yapmak.
9. Personel ne yapıyor?
Görevleri gerçekleştirmek için çaba harcıyorlar. Prosedürleri kontrol ediyorlar.
10. Misyonunuz nedir? (Miyon: Firmanın veya kuruluşun var oluş sebebini açıklayan bildirgedir.)
Misyonumuz şehirde eski ve yaşamak için tehlikeli binaların yenileriyle değiştirilmesidir. Daha güzel binaların tikilmesi ve vatandaşların güvenliliğini sağlamaktır.

(Tablo 3)

Yapılan araştırmada iş analizi çıktılarından yola çıkarsak işletmelerde bazı sorunlar vardır. Çalışanların günlük fazla çalışmaları işin kalitesini düşürmektedir. Her bir işletmede işçi gerekenden fazla çalışarsa fiziksel ve zihinsel olarak yorulacaktır. Bu zaman ise iş kalitesinde düşüş ortaya çıkacaktır.

Uygulanan gözlem sayesinde bir kısım işçinin çalışma koşullarından şikayetlenmesine rastlanmıştır. Mevsimden aslı olarak havanın değişmesi, kış mevsiminde havaların soğuk geçmesi nedeniyle, binalarda çalışan işçilerin sağlıklarında bazı problemler ortaya çıkmıştır. İşçilerin bazılarının bu yüzden işlerinden

ayrılmalarına rastlanmaktadır. Araştırılan işletmelerde çalışanların görevlerinde artış bulunmamaktadır. Bu ise çalışanların motivasyonlarının azalmasına sebep oluyor. İşletmelerde bazen ücretlerde düşüşler ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bir çok kısmı ise hafta sonları tatil yapabilmiyorlar.

İnşaat şirketlerinin birinde 2014 yılında ortaya bir iş kazası çıkmış, bu ise hem çalışanın hem de vatandaşların güvenliliğinin sağlanmaması sonucunda 2 kişinin hayatını kaybetmesine sebep olmuş ve bu zaman bir çok sorunlar ortaya çıkmıştır. Şirket dahilinde parçalanmalar da ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Çalışmamızda ilk önce genel olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi belirtilmiş ve Azerbaycan'daki işletmelerde İKY fonksiyonlarından en önemlisi olan iş analizi uygulaması yapılmış bulunmaktadır. Kürelleşme ile birlikte işletmeler kar elde etmek ve ayakta kalmak için rekabet üstünlüyü sağlamak amacıyla farklı kaynaklarını kullanmaktadırlar. Azerbaycan'da da diğer gelişmekte olan ülkeler gibi iktisadi kalkınma için gerekli planların yapılması kaçınılmazdır.

İçinde yaşanılan çağın değişim hızına paralel olarak artan eğitim ihtiyacı, iş analizlerini daha da önemli hale getirmiştir. Çünkü eğitimin başarısı eğitim ihtiyacının doğru olarak belirlenmesine, bu ise sağlıklı ve tutarlı iş analizlerinin yapılmış olmasına bağlıdır. İş analizlerine dayanmayan eğitim alışmalarının örgüt açısından zaman, emek ve para kaybindan başka bir şeye yaramayacağı açıktır. Bu bakımdan örgütlerin öncelikle yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin temel şartının değişikliklere uyum sağlamak, sağlıklı ve tutarlı iş analizlerine bağlı olduğunu öne sürülmektedir. İşletmeler iş analizi çalışmalarını sürekli bir faaliyet olarak yerine getirmeli ve eğitim çalışmalarını iş analizinden elde edilen bilgilere dayandırmalıdır. Bu yolla hem gereksiz çaba ve israftan kaçınılacak hem de işletmenin uzun dönemdeki varlığı garanti altına alınacaktır.

Özetle, iş analizi sayesinde işgörenlerin ne yaptığını, nasıl yaptığını, neden öyle yaptığını, ne kadar becerili olması gerektiği belirlenir. İş analizleri, örgütlerde mevcut durumu ortaya koyarak yöneticilerin yeni hedefler belirlemesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olur, verimlilik açısından kalite, maliyet,

Çalışanın tatmini gibi konularda daha rasyonel karar alınmasını sağlar.

Küreselleşme ile artan rekabet şartları dikkate alındığında temel rekabet avantajı olarak esnek kapasite, verimlilik ve maliyetlerde küçölme işletmeler için önemli hale gelmiştir. İş analizinin son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek, insan kaynakları yönetimine dönuştüğüne tanık olunmaktadır. İş analizi, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile farklı bir boyut kazanmıştır.

İnşaat sektöründe karşılaşılan riskler arasında belirli başlı ve önemi tartışılmayacak başlıklarda yoğunlaşan çalışmaların sayısının fazla olmasının yanında yine sektördeki riskleri anımsanmaması gereken başlıklarda derinlikli ve yeterli çalışmaların yapılmadığı literatür araştırması sırasında gözlemlenmiştir.

İşletmeler maliyeti azaltmak için, zaman tasarrufu sağlamak için daha verimli ve güvenilir bir iş analizi yapmalı, insan kaynakları departmanlarını daha da geliştirmelidirler. Bunun için profesyonel danışmanlık şirketlerinden de yardım alabilirler.

ÖNERİLER

Araştırma yapılan şirketler gittikçe büyüyen ve rekabete devam getiren şirketlerdir. Şirkeler için en önemli unsur müşteriler ve çalışanlardır. Bunlar ise bir birleriyle karşılıklı ilişkideler. Bu bakımdan şirket yöneticileri bu iki ünsure daha çok özen göstermelidirler. Araştırmada elde edilmiş bulgulardan yola çıkarak bazı sorunların ortaya çıktığını görmekteyiz. Bunun için bazı çözüm önerileri one sürmekteyiz. İlk olarak işletmelerde çalışanların rahatlığının sağlanması için iyi bir ortam sağlanmalıdır. Çalışanlara gün boyu belirli bir zamanda dinlenme süresi verilmesi ve sonra çalışmasına devam etmesi gereklidir. Bu görülen işin daha kaliteli olmasını sağlayacaktır. Diğer bir işletmede ise mevsimi olarak ortaya çıkan sorunun ortadan kalkması için çalışması zor olan şartlarda işe ara verilmeli ve sonra devam edilmelidir. Çalışanın sağlığı ve güvenliği bakımından önemli bir husustur. Zaten çalışanın sağlık nedeniyle işten ayrılması görülen işte bir düşüş yaratacaktır ve başına gelecek her hangi bir sorun zamanı işletme için de, sorun olacaktır.

Daha bir öneri ise şirketlerde çalışanlar arasında belirli bir süre sonrası görevlerinde yükselme olmasıdır. Yükselme ise çalışanlar arasında rekabeti artıracak ve daha iyi çalışanların görevlerinin artırılması çalışanın motivasyonunu yükseltecektir. Bu ise işin daha kaliteli olmasına ve şirketin daha da gelişmesine yardımcı olacaktır. Bunun yanında belli süre sonra ücretlerin artırılması da yukarıda bahsettiğimiz konu ile sonuçlanacaktır.

İnşaat işletmelerinde ise araç kullanma zamanı bazı riskler ortaya çıkmaktadır. Önceden bahsettiğimiz bir şirkette kaza nedeniyle ölüm hallarının ortaya çıkması büyük bir sorundur. Çözüm önerisi

ortaya koyarsak güvenliğin yüksek düzeyde olması nedeniyle inşaat yapılan alanlarda ahalinin dolaşmasının karşısını almak ve onlara alternatif yollardan kullanmak için ortam yaratılmalıdır. İşçinin güvenli çalışması için iyi bir ortam sağlanılmalıdır.

KAYNAKLAR

AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

ALDEMİR, Ceyhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınevi, İzmir, 2004.

BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1998.

BİLGİN, Leman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Temmuz, 2007.

ÇOLAK, Aytül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Trakya Üniversitesi, Ekin Yayınevi, 2012.

ÇALIŞ, Şuayyip, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Üniversitesi, 2010.

DOLGUN, Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi, Ekin Yayınevi, 2012.

DESSLER, Gray, **A Framework for Human Resource Management**, Third Edition, Pearson-Prentice Hall, USA, 2004.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

FERECOV, Rakif, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü, 2011.

GÖZEL, Murad, “İş Analizi Nedir?”,
<http://www.muratguzel.net/makale/47/is-analizi-nedir> (13.03.2017)

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım 11. Baskı, İstanbul, 2007.

KAVUNCUBAŞI, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

KARCI, Nalan, **İşgören İhtiyacının Karşılmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

KORKMAZ, Zübeyde, **Yenidoğan Hemşirelerinde İş Analizi ve İş yükü**, Doktora tezi, T.C Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Ocak, 2012.

ORAMADOV, Begenç, **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Politikaları ve İş Analizi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma: Konya Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2004.

SADULLAH, Ömer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Eskişehir, 2004.

SADULLAH, Ömer, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1997.

WALKER, J., GUTTERIDGE, T.; **Career Planing Practices**, New York. 1990.

Ekler

“İş Analizi Anket Formu” başlığında 3 tablo kullanılmıştır.

Örnek olarak:

İŞ ANALİZİ ANKET FORMU		
Anketin amacı:		
İşin adı:		
Birim adı:		
Formu dolduran:		
Anket tarihi:		
1. İşin tanımı:		
2. Günlük yaptığınız işler.		
3. Kişisel özellikler nelerdir?		
Yaş:	Min.	Mak.
Cinsiyet :		
Askerlik:		
Deneyim süresi: Min. Mak.		
4. Yaptığınız işin genel amacı nedir?		
5. İşinizi gerçekleştirmek için gereken eğitim seviyesi nedir?		
6. Göreviniz olmadığı halde düzenli olarak sizin yaptığınız görevler var mı?		

7. İşinizde sağlığınıza riske sokacak herhangi bir unsur var mı? (Örn:Araç-gereç kullanma nedeni ile meydana gelebilecek iş kazaları v.b.)
8. İşinizin en zor ve yorucu yönü / yönleri nelerdir? Açıklayınız
9. Personel ne yapıyor?
10. Misyonunuz nedir? (Misyon: Firmanın veya kuruluşun var oluş sebebini açıklayan bildirgedir.)