



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE İŞ ANALİZİ VE KEŞAN  
BELEDİYESİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eren GÜNGÖR**

**Danışman  
Prof. Dr. EDİP ÖRÜCÜ**

**Balıkesir 2006**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE İŞ ANALİZİ VE KEŞAN  
BELEDİYESİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eren GÜNGÖR  
200412507008**

**Balıkesir - 2006**

## ÖNSÖZ

Bu tezin amacı, iş analizlerinin kavramsal olarak açıklamasını yaparak, örgütlerde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde kullanılmasını ortaya koymaktır. İş analizi bilgilerinden yararlanarak; iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması bu analizlerin temel çıktıları olmaktadır.

İnsan kaynaklarının, örgütlerin ihtiyaçlarına göre etkin olarak planlanması, maliyet ve etkinliğin dengelenmesinde hayati önemi olan bir konudur. Bu yüzden uygun nitelikte personelin tedarik edilerek, ihtiyaç duyulan kadrolarda istihdam edilebilmesi için çok iyi hazırlanmış iş analizi bilgilerine ihtiyaç vardır.

İş analizlerini yapabilmek için gerekli olan temel bilgi ve yöntemler belirtilerek bir hizmet sektöründe uygulaması, tez çalışmasının kapsamını oluşturmaktadır. Bu maksatla, Keşan Belediye başkanlığı uygulama alanı olarak seçilmiş ve öncelikle personel uygulama hakkında eğitilmiş, örnek uygulamadan sonra gerçek uygulama yapılarak iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanmıştır. Hazırlanmış olan iş tanımları ve iş gerekleri düzenlenerek, işgörenlerin yönetilmesinde ve verimliliğin artırılmasında kullanılmak üzere belediye başkanlığına bir başvuru aracı olarak verilmiştir.

Tezin uygulama aşamasında, çalışma yapılmasına izin veren Opr. Dr. Mehmet ÖZCAN'a (Keşan Belediye Başkanı), çalışmalarda her türlü teknik desteği sağlayan Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ'a (Keşan Belediye Başkan Yardımcısı) ve tezin yazılmasında danışmanlığımı yapan Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye (İşletme Anabilim Dalı Başkanı) teşekkür ederim.

**KEŞAN, 2006**

**Eren GÜNGÖR**

## ÖZET

### ÖRGÜTLERDE İŞ ANALİZİ VE KEŞAN BELEDİYESİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Eren GÜNGÖR

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Haziran 2006, 120 Sayfa

Örgütlerde insan kaynaklarının etkili olarak yönetilebilmesi için işe ait bilgilerin detaylı olarak bilinmesine ihtiyaç vardır. Tüm yönetim işlemleri için gerekli bilgilerin yapılacak iş analizleri ile elde edilmesi mümkündür. Elde edilen bilgilerin başta insan kaynakları planlamasında olmak üzere, örgütün tüm faaliyetlerinde kullanılacak duruma gelebilmesi için, iş tanımı ve iş gereklerinin hazırlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple tez konusu olarak, iş analizi bilgilerinin toplanması ve elde edilen verilerden yararlanarak, iş tanımları ve iş gereklerinin hazırlanması belirlenmiştir.

Tezin birinci bölümünde iş analizinin tanımı ve kavramları, iş analizi süreci, teknikleri, iş analizi bilgilerinin düzenlenmesi ve iş analizi soru formu açıklanmıştır. İş analizinin başarılı olarak yürütülebilmesi için, öncelikle hazırlık aşamasında nelerin yapılacağı, hangi işlerin analiz kapsamına alınacağı, analiz sonucunda hangi bilgilerin elde edileceği, bilgi toplamada kullanılacak yöntemler, analizin kimler tarafından yapılacağı ve analistlerin seçimi ve eğitimi konuları detaylı olarak açıklanmıştır.

Tezin ikinci bölümünde, örgütlerde iş analizinin kullanım alanları incelenmiştir. İnsan kaynaklarının yönetilmesinde gerekli faaliyetler açıklanarak, iş analizi ile olan bağlantıları ortaya konulmuştur. Ayrıca daha önce yapılmış iş analizi çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde iş analizi uygulaması yapılarak iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanmıştır. Bu amaçla hizmet sektöründe faaliyet gösteren Keşan Belediyesi çalışanları analiz kapsamına alınmış ve tüm işlerin tanımları ve iş gerekleri çıkarılmıştır.

Bu tez çalışmasında; iş analizi çalışmalarının önemi vurgulanırken, işletmelerde iş analizlerinin, verimliliğin artırılmasında ve insan kaynakları planlamasında nasıl kullanılabileceği konusunda açıklamalar getirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca yapılan uygulama ile yerel yönetimlerin genelinde kullanılabilecek örnek bir iş analizi çalışması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları planlaması, iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri.

## **ABSTRACT**

### **JOB ANALYSIS IN ORGANISATIONS AND A SAMPLE APPLICATION IN KEŞAN MUNICIPALITY**

**Eren GÜNGÖR**

**Ph.D. Thesis, Management Department**

**Supervisor: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**June 2006, 120 pages**

In today's organizations, for successful management of human resources detailed information about the job has to be completely known. It's possible that all of this necessary information for all management procedure can be understood by job analysis. Job definition and job necessities have to be prepared to use this data in all operations of the organization but especially in human resources planning. Consequently so, effects of assembling job analysis data and preparation of job description and job specifications by using these data on labor productivity are researched in this thesis.

In the first chapter of the thesis, description, concept, process and techniques of job analysis, also, arrangement of job analysis data and questionnaire of job analysis is explained. Besides, it is explained in detail what can be done at preparation phase, which jobs should be analyzed, which data to get at the end of the analysis, which methods should be used for assembling data, who is in charge of analysis and in which conditions the analysts will be chosen and trained in order to manage a successful analysis.

In the second chapter, using fields of job analysis in organizations are researched. Useful activities to manage human resources are described and a connection between these activities and job analysis is searched. On the other hand, in this part, examples of job analysis are described.

In the third chapter, job descriptions and specifications are prepared by making job analysis application. For this purpose, Keşan Municipality labors work in the service sector are taken into that analysis and all job descriptions and job specifications are described.

In this thesis, by emphasizing the importance of job analysis, it is tried to be explained how job analysis can be used for increasing productivity and human resources planning in organizations. Besides, a model of job analysis study which can be used in all municipalities is constructed by using this application.

**Key Words: Human resources planning, job analysis, job descriptions, job specifications.**

## ÖZGEÇMİŞ

Eren GÜNGÖR, 19 Eylül 1970 tarihinde Balıkesir'in Susurluk ilçesinde doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Susurluk'ta tamamladıktan sonra 1985 yılında Maltepe Askeri Lisesi'ne girmiştir. Askeri lise eğitimini tamamlayarak 1989 yılında Kara Harp Okulu'na geçmiş ve 1993 yılında işletme bölümünden teğmen olarak mezun olmuştur.

Subay olmayı müteakip Doğubayazıt/AGRI, Burhaniye/BALIKESİR, Hozat/TUNCELİ ve Keşan/EDİRNE'de takım ve bölük komutanı olarak görevlerde bulunmuştur. 2004 yılı bahar döneminde Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamış olup, halen Keşan'da bölük komutanlığı görevine devam etmektedir.

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>KABUL ONAY SAYFASI</b> .....	ii
<b>ÖZET</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>ÖNSÖZ</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vi
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE İŞ ANALİZİ UYGULAMASI

<b>1.1.İŞ ANALİZİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ</b> .....	3
1.1.1.İş Analizinin Tanımı .....	3
1.1.2.İş Analizinin Önemi ve Amaçları .....	4
1.1.3.İş Analizinin Gelişim Süreçleri .....	5
1.1.4.İş Analizinin Taşınması Gereken Özellikler .....	6
<b>1.2 İŞ ANALİZİ SÜRECİNİN AŞAMALARI</b> .....	7
1.2.1.İş Analizi Sürecinin Planlaması .....	7
1.2.1.1.Analizi Yapılacak İşlerin Belirlenmesi.....	8
1.2.1.2.Elde Edilecek Bilgilerin Belirlenmesi .....	9
1.2.1.3.Analizi Yapacak Ekibin Belirlenmesi ve Eğitimi .....	10
1.2.1.4.İş Analizi Soru Formunun Oluşturulması.....	13
1.2.1.5.İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri.....	20
1.2.1.5.1.Gözlem.....	20
1.2.1.5.2.Görüşme.....	20
1.2.1.5.3.Anket .....	21
1.2.1.5.4.İşleri Bizzat Yapma .....	22
1.2.1.5.5.İşçi Günlüğü.....	22
1.2.1.5.6.Birleşik Yöntem .....	23
1.2.1.5.7.Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi .....	23
1.2.1.5.8.Uzmanlar Kurulu .....	23
<b>1.3. İŞ ANALİZİ TEKNİKLERİ</b> .....	24
1.3.1.Fonksiyonel İş Analizi .....	24
1.3.2.Kritik Olay Tekniği .....	24
1.3.3.Durum Analiz Anketi .....	25
1.3.4.Zaman Etüdü.....	25
1.3.5.Metot Etüdü .....	26
1.3.6.Mikro Hareket Etüdü.....	26
<b>1.4.İŞ ANALİZİ BİLGİLERİNİN DÜZENLENMESİ</b> .....	27
1.4.1.İş Tanımlarının Oluşturulması .....	27
1.4.1.1.İş Tanımın Anlamı ve Önemi .....	27
1.4.1.2.İş Analizi ve İş Tanımının Farkı .....	28
1.4.1.3.İş Tanımı Formu.....	29

1.4.1.3.1.İş Tanımı Formunun Hazırlanması.....	29
1.4.1.3.2.İş Tanımı Formunun Bölümleri.....	29
1.4.1.3.2.1.İşin Kimliği.....	29
1.4.1.3.2.2.İşin Özeti .....	30
1.4.1.3.2.3.İş Görevleri.....	30
1.4.1.3.2.4.Çalışma Koşulları .....	31
1.4.2.İş Gereklilerinin Oluşturulması.....	33
1.4.2.1.İş Gereklilerinin Anlamı ve Önemi .....	33
1.4.2.2.İş Analizi ve İş Gereklilerinin Farkı .....	33
1.4.2.3.İş Gereklileri Formu .....	34
1.4.2.3.1.İş Gereklileri Formunun Hazırlanması .....	34
1.4.2.3.2.İş Gereklileri Formunun Bölümleri .....	35
1.4.2.3.2.1.İşin Kimliği.....	35
1.4.2.3.2.2.Yetenek Gereklileri .....	35
1.4.2.3.2.3.Çaba Gereklileri .....	35
1.4.2.3.2.4.Sorumluluk Gereklileri.....	36
1.4.2.3.2.5.Çalışma Koşulları .....	37

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE İŞ ANALİZİ BİLGİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANIM ALANLARI**

<b>2.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ.</b>	<b>41</b>
2.2.1.İnsan Kaynakları Planlama Süreci ve İş Analizi İlişkisi.....	41
2.2.1.1.İnsan Kaynakları Planlamasının Kavramsal Analizi.....	41
2.2.1.2.İş Analizinin İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılması .....	43
2.2.2. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Süreci ve İş Analizi İlişkisi.....	47
2.2.2.1 İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirmenin Kavramsal Analizi.....	47
2.2.2.2.İş Analizinin İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirmede Kullanılması....	47
2.2.3. İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesi Süreci Ve İş Analizi İlişkisi.....	49
2.2.3.1.İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesinin Kavramsal Analizi.....	49
2.2.3.2.İş Analizinin İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesinde Kullanılması.....	49
2.2.4 İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve İş analizi İlişkisi.....	51
2.2.4.1.İşgören Performansının Değerlendirilmesinin Kavramsal Analizi.....	51
2.2.4.2.İş Analizinin İşgören Performansını Değerlendirilmede Kullanılması...52	
2.2.5.Ücret ve Maaş Yönetimi Ve İş Analizi İlişkisi.....	53
2.2.5.1.Ücret Ve Maaş Yönetiminin Kavramsal Analizi.....	53
2.2.5.2.İş Analizinin Ücret ve Maaş Yönetiminde Kullanılması.....	54
2.2.6.Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi.....	55
2.2.6.1.Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Yönetiminin Kavramsal Analizi.....	55
2.2.6.2.İş Analizinin Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Yönetiminde Kullanılması55	
2.2.7.Mesleki Sağlık ve Güvenlik yönetimi ve İş Analizi İlişkisi.....	56
2.2.7.1.Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetiminin Kavramsal Analizi.....	56
2.2.7.1.İş Analizinin Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetiminde Kullanılması...57	
2.2.8.Kariyer Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi.....	57
2.2.8.1.Kariyer Yönetiminin Kavramsal Analizi.....	57
2.2.8.2.İş Analizinin Kariyer Yönetiminde Kullanılması.....	59
2.2.9.Çalışma İlişkileri Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi.....	60
2.2.9.1.Çalışma İlişkileri Yönetiminin Kavramsal Analizi.....	60



2.2.9.2.İş Analizinin Çalışma İlişkileri Yönetiminde kullanılması.....	60
<b>2.3.ÖRGÜTLERDE YÜRÜTÜLMÜŞ OLAN BAZI İŞ ANALİZİ</b>	
<b>ÇALIŞMALARI</b> .....	61
2.3.1.Eskişehir Meteoroloji Bölge Müdürlüğü Uygulaması.....	61
2.3.2.İmalat İşletmeleri Uygulaması.....	62
2.3.3.Balıkesir Üniversitesi Uygulaması.....	64

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

<b>3.1.KEŞAN BELEDİYESİ HAKKINDA BİLGİ</b> .....	65
<b>3.2.UYGULAMANIN AMACI</b> .....	67
<b>3.3.İŞ ANALİZİ ÇALIŞMASININ KAPSAMI</b> .....	67
<b>3.4.UYGULAMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	68
<b>3.5.UYGULAMANIN SINIRLILIKLARI</b> .....	68
<b>3.6.İŞ ANALİZİ SÜRECİ</b> .....	68
3.6.1.Analiz Ön Çalışmaları .....	69
3.6.1.1.Yöneticiler ve Diğer Personele Çalışmanın Amacının Anlatılması.....	69
3.6.1.2.İşlerle İlgili Bilinmeyen Noktaların Saptanması.....	69
3.6.1.3.Bilgi Toplama Yöntemlerinin Belirlenmesi .....	69
3.6.2.Analizlerin Yapılması .....	70
3.6.2.1.İşlerle İlgili Bilgilerin Toplanması.....	70
3.6.2.2.Toplanan Bilgilerin Kontrolü.....	70
3.6.3.Analiz Bilgileri Kullanılarak İş Tanımları ve İş Gereklilerinin Hazırlanması	71
<b>3.7. UYGULAMANIN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	110
<b>KAYNAKÇA</b> .....	112
<b>EK - 1</b> .....	118
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	121

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İş Analizi Soru Formu Örneği.....	19
Şekil 2: A İşletmesi İş Tanımı Formu.....	32
Şekil 3: A İşletmesi İş Gereklere Formu.....	38
Şekil 4: İş Analizi ve İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkiler.....	46
Şekil 5: İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	48
Şekil 6: Belediye Organizasyon Şeması.....	66

## GİRİŞ

Örgütlerde iş analizi uygulamalarına ilk olarak 20. yy. başlarında Frederic W. Taylor tarafından başlanmıştır. Günümüzde de insan kaynakları planlaması ve yönetimi faaliyetlerinin tüm alanlarında etkili olarak uygulanabilmesi, kalitenin ve rekabetin temeli olan verimliliğe ulaşılabilmesi için iş analizi teknikleri işletmeler tarafından temel araç olarak görülmektedir.

Örgütler, değişen yeni tekniklere uyum sağlamak ve mevcut yapısını değiştirerek performansını artırmak için sürekli olarak mevcut yapılarını ve faaliyet alanlarını değerlendirmek durumundadırlar. İş analizleri bu değerlendirmenin yapılmasında en büyük katkı sağlayıcı araçtır. Çünkü işlerin neden, kimler tarafından, nasıl ve ne maksatla yapıldığı belirlenerek bir tespit yapılır ve aynı zamanda nasıl yapılması gerektiği hakkında bir kıyaslama yapılma imkanı ortaya çıkar.

İş, organizasyonların temel kavramıdır ve hedeflere ulaşılması için yaratılmıştır. Dolayısıyla örgütün amacına ulaşabilmesi için, her bir işin tüm özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise, düzenli olarak yapılan iş analizleri ile işin tanımı ve gereklerinin belirlenerek, ihtiyaç duyulduğunda gerekli düzenlemelere gidilmesiyle mümkün olacaktır.

İş analizleri, bir organizasyonda çalışanlar tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı olarak incelenmesidir. İnsan kaynaklarının planlanması, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme, sendikal ilişkiler ve iş güvenliği vb. konularında iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.

İş analizi bir ekip çalışması olup; iş bilgilerinin toplanması, düzenlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinden meydana gelir. Elde edilen bilgiler örgüt yönetimine iletilerek kullanılması sağlanır.

İş analizi için veri toplama yöntemi olarak, gözlem, görüşme, anket formu, çalışma defteri inceleme, birleşik yöntem, işleri bizzat yapma, önceki iş tanımlarını inceleme ve uzmanlar kurulu gibi teknikler kullanılmaktadır. Bilgilerin doğruluğunu artırmak için genellikle bu yöntemlerden bir iki tanesinin birlikte kullanımı tercih edilmektedir.

İş analizi bilgileri, iş tanımı ve iş gereklerinin hazırlanabilmesi için veri oluştururlar. Analistler ve iş sahiplerinin ortak olarak hazırladıkları formlar iş analizinin en doğal sonuçlarını oluştururlar.

İş tanımları, işin özetini, işi oluşturan görevleri ve çalışma koşullarını ayrıntılı olarak belirler ve işin tam bir profilini çıkarır. İş gerekleri ise, kabul edilebilir performans seviyesinde işin yerine getirilebilmesi için personelde bulunması gereken niteliklerin yazıldığı bir belgedir. İş gerekleri, yetenek ve çaba gerekleri olarak alt faktörlere ayrılır ve işi yapan personelin profilinin çıkarılmasına yardımcı olur.

İş tanımları ve iş gerekleri formlarında bulunan bilgiler, işi o anda yapan personelin ve işin profili değildir. Belirtilen işin en verimli ve etkin olarak yerine getirilebilmesi için olması gereken özelliklerdir. Bu husus unutulmaması gereken önemli bir kavramdır.

Bu çalışmada, örgütlerde insan kaynaklarının etkili olarak yönetilebilmesi ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli verileri sağlayacak olan iş analizleri bütün yönleriyle incelenerek, bir başvuru belgesi oluşturulmaya çalışılacaktır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTLERDE İŞ ANALİZİ UYGULAMASI

### 1.1 İŞ ANALİZİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Günümüzün iş dünyasında geleneksel işletme yöneticiliğinin yerini modern yöntemlere ve bilimsel verilere dayanan işletmecilik almıştır. Rekabetin artmasının yanında, nüfusun, eğitim ve öğrenim düzeyinin de artması, iş dünyasının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İş ortamını başarıyla düzenleyerek çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek insan kaynakları planlamacılarının temel görevleri olmuştur. Bu sebeple, insan kaynakları planlamasının temel veri kaynağı olan iş analizlerinin ve planlama sürecinin ele alınması gerekir. İş analizi bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. Yapılan araştırmalar, insan kaynakları planlaması, iş ortamı ve örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir.<sup>1</sup>

#### 1.1.1 İş Analizinin Tanımı

İş analizi, bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan koşulların, niteliklerin, yeteneklerin ve faaliyetlerin incelenmesidir. İş analizi için yapılmış olan farklı tanımlamalar mevcuttur. İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar.<sup>2</sup>

İş analizi, bir iş için gerekli olan görev, sorumluluk ve faaliyetlerin yeterli bir şekilde yapılması için işgörenin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve becerilerin sistematik bir araştırılmasıdır.<sup>3</sup>Tanımdan da anlaşıldığı gibi iş analizinde, iş hakkında

---

<sup>1</sup> James C. Wimbush, “**Spotlight on Human Resource Management**”, Busines Horizons , VI, USA: 2005, s. 463-467.

<sup>2</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”,1.b., Bursa: Ezgi kitabevi, 2000 , s.54.

<sup>3</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel Human Resource Management**, Fourth Edition, USA: West Publishing Company ,1985 ,s.181.

detaylı bilgi toplanarak işin daha verimli olarak yerine getirilmesinin araştırılması yapılır.

İnsan kaynakları planlamacılarının doğru ve etkili bir planlama yapabilmesi için, uygun altyapı sağlayacak iş analizi yapılmalıdır.Çünkü işgören seçiminden değerlemesine ve sağlık koşullarına kadar tüm alanlarda iş analizi bilgileri temel bilgi kaynağı olacaktır.Bu durumda iş analizi bilgilerinin sürekli olarak güncellenmesi ve sağladığı bilgilerin net ve kapsamlı olması gerekmektedir.<sup>4</sup>

### 1.1.2 İş Analizinin Önemi ve Amaçları

İşletmelerin faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yapılan işler bölüm, birim, departman gibi adlarla gruplandırılmaktadır. Yapılan gruplandırmaya uygun özelliklerin, sınırların ve sorumlulukların belirlenerek görevlerin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbiriyle ilişkileri saptanmalıdır.<sup>5</sup>İş analizi çalışmalarından elde edilen bilgilere bu ilişkilerin saptanmasında ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasının temelinde, iş analizinden elde edilen sonuçların bulunması nedeniyle iş analizleri temel bir araç niteliğindedir. İyi bir iş analizi yapılmaksızın insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini yerine getirmek mümkün olsa dahi sonuçları açısından yararsız ve verimsiz olabilir. İş analizi bilgileri, insan kaynakları işlevlerinin etkili olarak yerine getirilebilmesi için dayanak oluşturmakta ve bu süreçlere veri sağlamaktadır. İş analizi ile elde edilen iş tanımı ve iş gerekleri olarak özetlenen bilgiler, insan kaynakları planlamasının tüm aşamalarını etkileyerek sürecin temel dayanağı olmaktadır.

Yapılan bir iş analizi, işin neden, nasıl, ne zaman, nerede yapıldığını, neyin yapılmasının bir sonucu olduğunu ve o iş için ne ölçüde ve ne tür yetenek, bilgi ve tecrübe gerektiğini gözler önüne sereceğinden, işletmedeki mevcut insan kaynağından azami şekilde faydalanmak isteyen yöneticiler için bir başvuru kaynağı niteliğinde olacaktır. Bir insan kaynakları yöneticisi, işletme içerisindeki beşeri kaynakların etkili

<sup>4</sup> Emler H. Burack and Nicholas J. Mathys, **Human Resource Planning A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development**, First Edition, USA: Braca Park Pres, 1987, s.73.

<sup>5</sup>Tuğray Kaynak , **“İnsan Kaynakları Planlaması”**, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1996, s.52

kullanımını sağlamak amacıyla tasarlanmış programların yürütülmesi ve geliştirilmesinde, işler hakkında elde edilen verilere göre hareket eder.<sup>6</sup> Bir işletmede yerine getirilen çok sayıda iş dikkate alındığında, iş analizinin ne denli karmaşık, çok boyutlu, zaman alıcı ve maliyetli bir çalışma olduğu ortaya çıkar. Bu güç uğraşa, iş analizinin süreklilik boyutunu da eklemek gerekir.<sup>7</sup> İş analizi süreklilik isteyen bir çalışmadır. Yaşamını sürekli kılmak isteyen hiç bir işletme, çevresindeki ve iş koşullarındaki değişikliklere duyarsız kalamaz. Böylece daha önce yapılan iş analizleri belirli dönemlerde elden geçirilmiş olur.

İş analizinden elde edilen bilgiler, stratejik insan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir parçası olan personel bilgi sisteminin de temel taşlarını oluşturur.

### 1.1.3 İş Analizinin Gelişim Süreçleri

İş analizi kavramını ilk olarak kullanan ve uygulayan 1900-1910 yılları arasında F. W. Taylor olmuştur. Taylor, iş veriminin artırılması için, zaman ve hareket etütleri yaptırmıştır.<sup>8</sup> Yapılan çalışmalarla iş değerlendirme, seçim ve yerleştirme teknikleri, parça başı ücret sistemi ve iş analizleri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Mikro hareket etütleri, daha sonra Frank Gilbreth ve eşi tarafından geliştirilerek gözlem ve araştırma yoluyla bir işin en iyi nasıl yapılacağı üzerinde durmuşlardır. Sherman otelinde 1948 yılında işgücü ve zaman tasarrufu üzerine çalışmalar yapılmıştır. Sonraki yıllarda iş üzerine yapılan çalışmalar arttıkça verimliliğin de arttığı gözlenmiştir. Yapılan çalışmalar sayesinde işlerde daha fazla standartlaşma ve devamında da uzmanlaşma meydana gelmiştir.<sup>9</sup>

Neo-klasik yönetim yaklaşımının ön plana çıktığı 1950-1960 yılları arasında, iş genişletme, rotasyon ve iş zenginleştirme üzerinde durulmuştur. İş analizi çalışmaları yapılarak, insan unsuru üzerinde incelemeler yapılmıştır. Etkinlik ve verimlilik

---

<sup>6</sup>Dursun Bingöl, “**Personel Yönetimi**”, 3.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997, s.44.

<sup>7</sup>Ramazan Geylan, “**Personel Yönetimi**”, Eskişehir: Birlik Ofset, 1996, s.43.

<sup>8</sup>Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 2.b., İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1998, s.59.

<sup>9</sup>Meryem A. Kozak, “**İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi**”, (Çevirimiçi) <http://www.isguc.org/insankaynaklari/isanalizi.htm>, 17 Eylül 2005.

kavramlarına önem verilerek, iş tatmini ve çalışanların geliştirilmesi konuları ele alınmıştır.<sup>10</sup>

Teknolojinin gelişmesine paralel olarak, 1970 ve sonrasında personel yönetimi daha karmaşık hale gelmeye başlamıştır. İşçilerin izin planlaması veya işe geç kalmalarını takip etmenin ötesinde, işletmelerin ölçeğine uygun personel politikaları oluşturulmaya başlanmıştır.<sup>11</sup> İşin fiziksel özelliklerinin yanında işgörenlerin zihinsel özellikleri de dikkate alınarak modern anlamda iş analizi kavramları son yıllarda önem kazanmıştır.

Günümüzde iş analizi iki farklı anlamda kullanılır hale gelmiştir. Birincisi, iş analizinin işletmelerde insan kaynakları planlaması aracı olarak kullanılmasıdır. İkinci kullanım yöntemi ise, iş analizinin daha geniş alınarak endüstri mühendisliği uygulamaları yardımıyla iş basitleştirme, zaman ve hareket etütleri, yöntem geliştirme ve iş ölçümü gibi faaliyetlerin yapılmasıdır.

#### **1.1.4 İş Analizinin Taşınması Gereken Özellikler**

İnsan kaynakları planlamasının etkin olarak yapılabilmesi için iş analizinin bazı özellikleri taşınması gerekmektedir.

##### *Geçerlilik*

İş analizinden elde edilen bilgilerin sonuçlarının doğruluğu, bu çalışmanın geçerliliğinin ölçüsü olmaktadır. İşletmede yapılan işlerin karmaşıklığı analizin geçerliliğini etkiler. Ancak bunu istatistiksel olarak göstermenin imkanı yoktur.<sup>12</sup> İşlerin somut olarak ölçülebildiği durumlarda sonuçların doğruluk oranı da artmaktadır.

##### *Güvenilirlik*

İş analizinin farklı analistler tarafından yapılmasına rağmen aynı sonuçları vermesi güvenilirlik olarak açıklanır. Güvenilirliği artırmanın yolu, iş analizini farklı analistlerden elde edilecek bilgilerle kıyaslamaktır.

---

<sup>10</sup> Kozak, a.g.m.

<sup>11</sup> Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Çevirimiçi) [http://www.isguc.org/insankaynaklari/isguc-org\(makale\).htm](http://www.isguc.org/insankaynaklari/isguc-org(makale).htm), 21 Eylül 2005.

<sup>12</sup> George T. Milkovich, William F. Glueck, **Personel: Human Resource Management**, 4.b., USA: Business Publication Inc., 1985, s.121.



### *Uygulanabilirlik*

Uygulanabilirlik, aynı zamanda iş analizinin pratikliği anlamına da gelmektedir. Anlaşılabilirliği olmayan bir iş analizi geçerli ve güvenilir de kabul edilemez. Anlaşılabilirliği artırmanın yolu, işlerin yönetsel, teknik ve büro işleri olarak ayrılması ve her gruba kendi içinde aynı analiz yöntemlerini uygulamaktır.

### *Kabul Edilebilirlik*

İş analizi sonuçlarının benzer işletmeler tarafından da benimsenmesi ve kabul görmesi gerekir. Farklı işletmelerin yapmış olduğu iş analizi sonuçlarının benzer nitelikte ve işgörenlerine uygulanabilir olmasıdır.

## **1.2 İŞ ANALİZİ SÜRECİNİN AŞAMALARI**

### **1.2.1 İş Analizi Sürecinin Planlaması**

İş analizi, yöneticiler, işgörenler ve eğitimciler dahil olmak üzere işletmede çalışan tüm personelden gelen bilgilerin toplanarak analiz edilmesi için geniş bir zaman dilimi gerektiren, çok yoğun bir süreçtir.<sup>13</sup> Bu işlemlerin yapılmasından insan kaynakları yöneticileri sorumludur. Ancak elde edilen bilgilerin kullanılması üretim bölümü, diğer yöneticiler, sendika temsilcileri ve işi bizzat yapanlar tarafından da mümkündür.

İş analizine başlamadan önce planlama yapılarak bazı kararların alınması gerekir. Yapılacak planlamada; “ iş analizi ile neler yapılacak? “, “ Hangi bilgiler toplanacak? “, “ Bu bilgileri toplamak için hangi yöntemlerden yararlanılacak? “, “ İş analizini kimler yürütecek ve bunların seçimi, eğitimi nasıl sağlanacak? “ gibi soruların cevapları belirlenmelidir.

Analizci, öncelikle işe ilişkin ön bilgileri elde ederek, analiz aşamasında her iki tarafın kolayca anlaşmasını sağlamalıdır. Bu amaçla kataloglar, iş akış şemaları, organizasyon şemaları ve yapılmış iş etütleri varsa yararlanmalıdır. Doğru ve yeterli bilgilerle yapılan bir analizin süresi kısadır ve rahat bir çalışma ortamı sağlanır. Daha

---

<sup>13</sup>Raymond A. Noe, “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s.76.

önce yapılmış olan iş analizi varsa, analizci eski kayıtları inceleyerek işletmedeki birçok işi ayırt edebilir.<sup>14</sup>

Analizi, yapılacak işin koşulları ve çevresini inceleyerek, işin yapılmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran sebepleri belirlemelidir. Yapılacak bu inceleme sırasında gözlem yönteminin kullanılması daha doğru olacaktır. İşin diğer işlerle olan fonksiyonel ilişkileri belirlenerek şematik olarak açıklanmalıdır. Bilgi kaynağı ve türü dikkate alınarak, işlere göre not ve bilgiler düzenlenmelidir.<sup>15</sup> Özellikle içerikleri aynı olduğu halde unvanları farklı olan işler tespit edilerek, mümkün olursa aynı unvan altında birleştirilmelidir. Böylece unvanlarda bir standartlık sağlanmış olur.

### 1.2.1.1 Analizi Yapılacak İşlerin Belirlenmesi

İş analizi, işin ve işgörenin niteliklerini belirlemeye yönelik bir faaliyet olmasından dolayı, analize başlamadan önce organizasyonun amacı, yapısı, girdileri ve çıktılarının incelenerek değerlendirilmesinde fayda vardır.<sup>16</sup> Değerlendirme sonrasında hangi işlerin analiz edileceği belirlenmelidir. Büyük işletmelerde çok iş olduğu halde, küçük işletmelerde fazla iş yoktur. Büyük işletmelerde analizci; güncel maaş bordroları, örgüt şeması, eski iş tanımları, iş ve personel kayıtlarını inceleyerek ve yöneticilerle görüşerek analiz edilecek işlerin listesini hazırlamalıdır.

İş analizi yapan bir işletmede daha önce yapılmış bir iş analizi varsa analistin işi daha kolay olacaktır. Benzer ve farklı işlerin belirlenmesinde önceki iş analizi verileri yararlı olacaktır.<sup>17</sup>

İşletmeye zaman ve maliyet açısından fazla bir kayıp getirmemesi için benzer işlerin içerikleri birleştirilerek gruplandırılmalıdır. Böylece işletme içindeki işlerin öneminin belirlenmesi ve analizde kullanılacak soru formlarının hazırlanmasında veri sağlanır.

---

<sup>14</sup> J. D. Dunn and Frank M. Rachel, **Wage and Salary Administration: Total Compensation Systems**, USA: Mc Graw-Hill, 1971, s.139.

<sup>15</sup>İsmail Durak Ataay, “**İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**”, 2.b., İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s. 146.

<sup>16</sup>William B. Werther ve Keith Davis, “**Human Resources and Personnel Management**”, Fourth Edition, USA: McGraw Hill, 1993, s. 88.

<sup>17</sup>Geylan, a.g.e., s. 48.

### 1.2.1.2 Elde Edilecek Bilgilerin Belirlenmesi

İş analizi planlaması yapılırken, hangi bilgilerin toplanacağına da karar verilmelidir. Toplanacak bilgilerin niteliği kullanım alanını da belirleyecektir. Ancak tüm iş analizlerinde belirlenecek bazı temel hususlar vardır.

**İşin kimliği ve yeri:** İşin adı, yeri, yapanın ve denetimcinin adı, girdiği iş sınıfı gibi veriler belirlenir.

**İş görevleri:** İşle ilgili tüm ödev ve sorumluluklar, işgörenin neyi, nasıl, neden ve ne zaman yaptığı ortaya konulur. İşgörenin işi hangi noktadan alarak nerede devrettiği araştırılarak işe katkısı belirlenir.

**Öğrenim gerekleri:** İş başarmak için zorunlu olarak alınması gereken kurs ve teknik eğitim dahil, en az öğrenim düzeyidir.

**Deneyim:** Bir işgörenin işi yapabilmesi için gerekli olan en az deneyim süresi ve türü ay ve yıl olarak ifade edilir. Analizi yapılan işle ilgili en önemli bilgilerden birisi de deneyim süresidir.

**Özel bilgi gerekleri:** Öğrenim ve deneyim gereklerinin dışında kalan özel bilgilerdir. Belirli malzeme, teçhizat, sistem, ürün veya diğer konular hakkında olabilir.

**Kişilik gerekleri:** Tanımlanması en güç olan, yapısal olarak öznel ve el ile dokunulamayan niteliklerdir. İşgörenlerin başkalarıyla uyumlu çalışma yeteneği, işi yerine getirmedeki başarısı üzerinde önemli bir etkidir. Bu sebeple, sosyal beceriler, inisiyatif, işbirlikçilik, yaratıcılık kabiliyeti ve zihinsel dikkat gibi özellikler dikkatle belirlenmelidir.

**Sorumluluklar:** İşgörelere yüklenecek olan gözetim, üretim süreci ve teçhizat, güven, fon kullanımı ve güvenlik gibi sorumluluklardır. Her işe ait bu türden sorumluluklar iş analizi ile toplanır.

**Fiziksel gerekler ve beceriler:** Fiziksel eylem ve çaba gerektiren alet, makine, yöntem ve işlemlerin incelenmesidir. El becerisi, göz ve ayak uyumu, koordinasyon ve renk farklılaştırma gibi fiziksel becerilere ilişkin veriler ve bunlara ne ölçüde ihtiyaç duyulduğu belirtilir.

**Çalışma koşulları:** İşgörenin çalışması gereken çevre şartlarıdır. Her işin çalışma koşulları ve iş çevresi aynı değildir. Aydınlatma, gürültü, nem oranı, yağ, toz, açık veya kapalılık durumu gibi şartlardır.

**Tehlikeler:** İşlerin hangi tehlikeler içerdiği iş analizi ile belirlenmeye çalışılmaktadır. Yaralanma, kırılma, kesilme gibi olaylara yol açabilecek özelliklerdir.

### 1.2.1.3 Analizi Yapacak Ekibin Belirlenmesi ve Eğitimi

İş analizi yapılmasından önce, ilk yapılacak işlem, analizi kimin yapacağını belirlenmesidir. Bu, bir kişi olabileceği gibi grup tarafından da yapılabilir. Tercihen işbirliği içinde çalışacak bir grubun yapmasında fayda vardır.

İş analizinin yapılmasından, üst yönetim, insan kaynakları bölümü, çalışanlar ve dışarıdan gelen danışmanlar sorumludur. İşletmelerde insan kaynakları bölümü liderliğinde kurulacak ekipte, yöneticiler, işgören ve sendika temsilcilerinin beraber çalışarak yeni öneriler çıkarması ve birbirinden haberdar olması önemlidir.<sup>18</sup>

İş analizinin başarısı, analizi yapacak olan personelin niteliklerine bağlıdır. İş analizi yapan kişilere “iş analisti” adı verilmektedir.<sup>19</sup> İş analizinin etkin olabilmesi için belirli aralıklarda yapılması gerekmektedir. Eğer sürekli yapılmıyorsa, analiz dışarıdan uzman bir kuruluşa yaptırılmalıdır.<sup>20</sup>

Uzman bir analist, analizini yaptığı işte ne arayacağını iyi bilir. Yapması gereken faaliyetleri bir program dahilinde hazırlar, uygular, gözlem ve görüşme gibi teknikleri kullanarak elde edeceği bilgileri toplar. Elde ettiği bilgilere göre iş tanımları ve iş gereklerini hazırlar. Önemli olan, işlere ilişkin bilgi sahibi olması değil, olaylara ve işlere ait verileri toplayıp düzenleme becerisine sahip olmasıdır.

Deneyimsiz analistler mutlaka eğitimden geçirilmeli ve işletmenin yapısı, işlerin konumu, iş analizinin kullanım amaçları ve bilgi toplama yöntemleri hakkında bilgilendirilmelidir. Deneyim kazanmanın bir başka yolu da analistin tecrübeli bir analistle beraber çalışmasıdır.

---

<sup>18</sup> Michael R. Carrell, **Personnel: Human Resource Management**, 3.b., USA: Merrill Co. Publishing, 1989, s. 44.

<sup>19</sup> Geylan, a.g.e., s. 60.

<sup>20</sup> Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Adana: Nobel Kitabevi, 2005, s. 59.

Başarılı bir analist olabilmek için bazı temel nitelikler gereklidir. Bu nitelikler “**Kişisel**” ve “**Zihinsel**” olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.<sup>21</sup>

### **Kişisel Nitelikler**

- a. Başkalarıyla uyum içinde geçinebilme
- b. Başkalarıyla konuşma ve görüşme
- c. İyi görünüş
- d. Anlayış ve sabırlı olma
- e. Nazik, sıcak ve dostça davranış
- f. Tarafsızlık
- g. Kendine güven

### **Zihinsel Nitelikler**

- a. Verileri analiz etme ve yorumlama
- b. İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme
- c. Kelimeleri anlama ve etkili olarak kullanma
- d. Kısa ve açık yazabilme
- e. Kendi kendine çalışabilme

Belirtilen bu niteliklerin hepsine sahip analizci bulabilmek imkansızdır. Ancak analist seçiminde bu nitelikler bir ölçüt olarak alınabilir ve mümkün olduğunca yaklaşılmaya çalışılır.

Analistler genel olarak üç kaynaktan temin edilebilir. İşletme içinden, işletme dışından danışman bir kuruluştan ve iki kaynağın karışımından olabilir.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Bingöl, a.g.e., s. 46.

<sup>22</sup>Bingöl, a.g.e., s51.

## **İşletme İçinden**

Analiz yapacak personel organizasyon içinden belirlenerek çalıştığı birimlerden izin alınmalıdır. İşletmeden analist temin etmenin diğer yöntemlere göre daha avantajlı olduğu değerlendirilebilir.

Personelin birbirini tanması işbirliği içinde çalışma imkanı sağladığı gibi, arkadaşlık bağı sebebiyle analiz kolay olur. Ayrıca, analistler işletme faaliyetlerini daha yakından görerek verimliliğin ve bilgilerinin artmasına katkı sağlar.<sup>23</sup>

Analistlere yöneticiler tarafından yeterince süre tanınmaması ve analiz çalışmalarının bitişinde analistlerin kendi işlerine uyumunun zaman alması bu yöntemin önemli dezavantajlarıdır.

## **İşletme Dışından**

İş analizi, bu konuda uzmanlaşmış bir kuruluşa da yaptırılabilir. Ancak bu yöntemin de bazı avantaj ve dezavantajları vardır. En önemli avantajı, analizin konusunda uzmanlaşmış personele yaptırılmasıdır. Bilgilerin toplanmasında tutarlılık ve objektiflik olması diğer üstün yönlerindedir.

Analizcilerin uzman olmasına rağmen, işletmeye yabancı olması, örgüt yapısını ve geleneklerini bilmemesinden dolayı bazı güçlüklerle karşılaşacaklardır. Ayrıca işgörenler tarafından tepki gösterilme ihtimali de olabilir. İşgörene konu hakkında açıklamada bulunularak doğabilecek sakıncalar en aza indirilebilir.

## **İki Kaynağın Birlikte Kullanımı**

İşletme içinden ve işletme dışından analistler beraber çalışarak işletme içi analistler eğitilmelidir. Eğitim sonunda işletme, kendi analistlerine analizleri yaptırabilir. Böylece işletme içinden seçilenler kendi örgütlerini öğrenirken aynı zamanda analizleri de yapmış olacaklardır. Daha sonra yapılacak analizler için personel eğitilmiş olacaktır.

Analiz ekibinin belirlenmesinden sonra bir program dahilinde eğitilmesi gerekmektedir. Çünkü iş analizi teknik bir çalışmadır.<sup>24</sup> Özellikle yönetim kademesinde

---

<sup>23</sup> Bingöl, a.g.e., s52.

çalışan işgörenin analizlerinin yapılması çok daha tekniktir. Eğitim önceliklerinin başında, örgüt yapısı, analiz yöntemi ve uygulamada dikkat edilecek konular gelmektedir.<sup>25</sup>

Analistlerin tecrübe kazanması için deneyimli analistlerin yanında kalarak uygulama yapmaları sağlanmalıdır. Uygulama sonucunda, analistlere, verilerin düzenlenmesi ve işlenmesi konusunda yorum yaptırılmalıdır. Analizin nasıl yürütüleceği ve verilerin kaydedileceği bilgi formlarının doldurulması hakkında bilgi verilmelidir.

#### 1.2.1.4 İş Analizi Soru Formunun Oluşturulması

İş analizinin sağlıklı ve güvenilir olarak yapılabilmesi için, toplanacak bilgilerin eksiksiz olarak kaydedilmesi maksadıyla soru formları oluşturulur. İşlerin tüm özelliklerinin tespit edilmesi için, işgörene ve işe ait tüm nitelikler sistematik olarak soru haline getirilmelidir.

İş analistleri tarafından, benzer işlere ait soru formları ortak olarak hazırlanmalıdır. Genel olarak işler; yönetsel, teknik ve büro işleri vb. bir ayrıma tabi tutularak ayrı ayrı soru formu oluşturulmalıdır.<sup>26</sup> Formların oluşturulmasında gerçek durumların tespit edilmesini sağlayacak bölümlerin bulunmasına dikkat edilmelidir. Sürekli olarak güncellenerek yeniden kullanılabilme imkanı sağlanmalıdır.<sup>27</sup>

İş analizi yapılacak organizasyonun özelliği dikkate alınarak, özel bölümler için formlar zenginleştirilmelidir. Bu da ancak soruların gruplandırılmasıyla mümkündür. Böylece analizin yapılması daha kolay olacaktır. Hazırlanan soru formu mutlaka uygulanarak test edilmelidir.

İş analizi yapmak için oluşturulan soru formları genel olarak birbirini mantıklı bir şekilde takip eden dokuz bölüme ayrılmıştır. Şekil 1’de örneği bulunan form; analiz bilgileri, işin özeti, işi oluşturan görevler, işin gerektirdiği sorumluluklar, bireysel

---

<sup>24</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 63.

<sup>25</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998, s. 40.

<sup>26</sup> Werther and Davis, a.g.e., s. 89.

<sup>27</sup> Öznur Yüksel, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 2.b., Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s. 75.

özellikler, çalışma koşulları, sağlık ve güvenlik, başarı standartları ve yorumlar kısımlarından oluşmuştur.

Formda yer alan bilgiler öncelikle görevlerin önceliklerini, denetim noktalarının tespitini ve başarı değerlemesi yapabilmeyi kolaylaştıracak kaynağı sağlamalıdır. Yönetmeliklere uygulanacak soru formları daha fazla detaylandırılmalıdır.

### ***Analiz Bilgileri***

İşin örgütsel yapı içindeki yeri ve işin bağlı olduğu yöneticinin adı dahil olmak üzere, analistin adı, işin türü, kodu ve varsa işin diğer adları belirtilir.

### ***İşin Özeti***

İşin amacı, neden ve nasıl yapıldığı açık olarak bu kısımda belirtilir ve genel hedefler belirlenir. İş, kısa olarak iki üç cümle ile tarif edilir. Böylece değerlendirme yapan analistin işi daha kolaylaşır ve iş tanımını ve iş gereklerini yazmada yardımcı olur.

### ***İş Oluşturan Görevler***

Görevler yapıma önceliği dikkate alınarak, ana, tali ve periyodik olarak bölümlendirmeye tutulur. Amaç, işi oluşturan görevlerin esas unsurlarının yanında, tali ve periyodik işlerin de olduğunu ortaya koyarak; işi başarmada toplam süre içindeki oranlarını tespit etmektir. Buna ilave olarak, her işin göreceli önemi ortaya konulmaktadır.

### ***İşin Gerektirdiği Sorumluluklar***

Soru formunda bulunan en önemli bölümlerden biri de, işin başarılmasında gereken sorumlulukların neler olduğudur. İşte meydana gelebilecek aksaklık durumunda sorumlunun bulunmasında bu bilgilerden faydalanılır.<sup>28</sup>

İşin gerektirdiği sorumlulukların tespit edilmesinde, yapılan faaliyetler önem derecesine göre değerlendirmeye alınmalıdır. Faaliyetlerin derecelendirilmesi, sorumluluğun seviyesini ortaya koyar.

---

<sup>28</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, s. 93.



### ***Bireysel Özellikler***

İşgörenin performansını tespit etmek için, işin en uygun şekilde yapılmasına imkan veren fiziksel ve düşünsel nitelikler belirlenmelidir. Bireysel nitelikler, çok gerekli, faydalı ve ihtiyaç yok şeklinde bir derecelendirmeye tabi tutulabilir.

İş gereklerinin belirlenmesinde kullanılan eğitim ve deneyim gibi yetenek faktörleri ve seviyeleri bu bölümde açıklanır. Bireysel özellikler önemli bir veri kaynağı durumundadır.

### ***Çalışma Koşulları***

Analizi yapılan işin hangi şartlarda yapıldığının ölçüsü çalışma koşulları olarak adlandırılır. Bunlar, işin yapılması anında, binada veya dışarıda, yüksekte veya yer altında, sıcak, soğuk, toz, kir gibi zorluk derecesini artıran şartlarda, işin tespit edilen hedeflere ulaşmasını engelleyen durumlardır.

### ***Sağlık ve Güvenlik***

İş ortamından kaynaklanabilecek muhtemel tehlikelerin belirlenmesinde bu bölümden yararlanılır. Elektrik çarpması, yanık, zehirlenme gibi tehlikeler iş ortamını ve sağlık koşullarını tehdit eder.<sup>29</sup> İşletmenin verimliliğini etkileyecek olan böyle bir durumda personelin korunması için, gerekli eğitim ve malzeme ihtiyaçlarını belirlemede kullanılan veriler bu bölümden alınmaktadır.

### ***Başarı Standartları***

Başarı standartları, işin tamamen yapılması için işgörenlerden beklenen davranışlar ve bu davranışların ölçü derecesidir.<sup>30</sup> Bu sebeple başarı standartları mutlaka dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. Teknik ve büro işlerinde kolay olmakla birlikte yönetsel işlerin standartlarını belirlemek oldukça zordur. Gerektiğinde işi yapan

---

<sup>29</sup> Sadi Gençer, **İşe İntibakta İş Tarif ve Şartnamelerinin Önemi**, Sevk ve İdare Dergisi, sayı: 35, 1971, s. 24–25.

<sup>30</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No 248, 1991, s. 48.

personel ve yöneticisine danışılmalıdır. Çünkü iş analizinin işletme verimliliğine en büyük etkisi bu noktada olmaktadır.

### ***Yorumlar***

İş analizi soru formunun son kısmı içeriğinde bulunmayan ve eksik kalmış konuların belirtilmesi için ayrılmıştır. Analist, işin özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla ekleyeceği bilgileri bu kısımda belirtmelidir.

Aşağıda örnek bir “İş Analizi Soru Formu “ görülmektedir.

## İŞ ANALİZİ SORU FORMU

### A.ANALİZ BİLGİLERİ

- 1.Formun doldurulduğu tarih : \_\_\_\_\_
- 2.Analistin adı soyadı : \_\_\_\_\_
- 3.Onaylayan amirin adı, soyadı ve unvanı : \_\_\_\_\_
- 4.İşin adı : \_\_\_\_\_
- 5.Varisa diğer adları : \_\_\_\_\_
- 6.İşin kodu : \_\_\_\_\_
- 7.İşin türü :Yönetmelik\_\_\_Teknik\_\_\_Büro\_\_\_
- 8.İşin bağlı olduğu ilk yöneticinin adı : \_\_\_\_\_

### B.İŞİN ÖZETİ

Kısaca yapılan işin amacı, neden ve nasıl yapıldığı

### C.GÖREVLER

İş ile ilgili görevler ve toplam süre içindeki yüzde oranları

- | 1.Ana Görevler       | Süre(%) |
|----------------------|---------|
| a. _____             | _____   |
| b. _____             | _____   |
| c. _____             | _____   |
| d. _____             | _____   |
| 2.Tali Görevler      |         |
| a. _____             | _____   |
| b. _____             | _____   |
| c. _____             | _____   |
| 3.Periyodik Görevler |         |
| a. _____             | _____   |
| b. _____             | _____   |
| c. _____             | _____   |

### İŞİN GEREKTİRDİĞİ SORUMLULUKLAR

İşin gerektirdiği sorumlulukların önem derecesi

- | <u>Sorumluluk Alanı</u> | <u>Önem Derecesi</u> |       |
|-------------------------|----------------------|-------|
|                         | Az                   | Çok   |
| 1.Malzeme kullanımı     | _____                | _____ |

2.Araç ve gereç kullanımı	_____	_____
3.Kontrol ve denetim	_____	_____
4.Rapor verme ve iletme	_____	_____
5.Kişisel güvenlik	_____	_____
6.Başkalarının güvenliği	_____	_____
7.Başkalarının başarısı	_____	_____
8.Diğer	_____	_____

### **E.BİREYSEL ÖZELLİKLER**

1.İşin yapılması için gerekli olan fiziksel ve düşünsel nitelikler

<b><u>Nitelikler</u></b>	<b><u>İhtivaç yok</u></b>	<b><u>Faydalı</u></b>	<b><u>Cok gerekli</u></b>
a.Görme	_____	_____	_____
b.İşitme	_____	_____	_____
c.Düzgün konuşabilme	_____	_____	_____
d.Koklama	_____	_____	_____
e.Dokunma	_____	_____	_____
f:Tatma	_____	_____	_____
g.El –göz koordinasyonu	_____	_____	_____
h.Ayak-el-koordinasyonu	_____	_____	_____
ı.Çizim	_____	_____	_____
i.Uzaklık tahmin edebilme	_____	_____	_____
j.Zaman tahmin edebilme	_____	_____	_____
k.Okuma-yazma	_____	_____	_____
l.İşlem yapma	_____	_____	_____
m.İnsiyatif kullanma	_____	_____	_____
n.Yazılı talimatı hatırlama	_____	_____	_____
o.Analiz-yorum	_____	_____	_____
ö.Dikkat	_____	_____	_____
p.İşbirliği	_____	_____	_____
r.İkna etme	_____	_____	_____
s.Karar verme	_____	_____	_____
ş.Diğer	_____	_____	_____

2.Bu iş için deneyim

a.Gerekli \_\_\_\_\_ Yıl \_\_\_\_\_ Ay \_\_\_\_\_ Gün  
b.Gereksiz \_\_\_\_\_

3.Bu iş için eğitim

a.Gerekli \_\_\_\_\_ Eğitim seviyesi \_\_\_\_\_  
b.Gereksiz \_\_\_\_\_

4.Eğitimim deneyimin yerini alıp almadığı

Alır \_\_\_\_\_

Nasıl? \_\_\_\_\_

Alamaz \_\_\_\_\_

Niçin? \_\_\_\_\_

#### **F.CALIşMA KOşULLARI**

İşin hangi fiziksel koşullar altında yapıldığı ( aydınlatma, gürültü düzeyi, ortam sıcaklığı, nem, toz v.b.)

---

---

#### **G.SAğLIK VE GÜVENLİK**

1.İşte karşılaşılabilecek sağlık ve güvenlikle ilgili tehlikeler.

---

2.Güvenliği sağlamak için personelin eğitime gerek olup olmadığı

---

3.Güvenliği sağlamak için gerekli olacak teçhizatlar

---

#### **H.BAşARI SRANDARTLARI**

1.Bu iş için başarı ölçütleri

---

2.Başarı ölçütlerini belirleyen çalışma faktörleri ile bu işin daha başarılı bir şekilde yapılabilmesi için katkıda bulunabilecek ek faktörler

---

#### **I.YORUMLAR**

---

---

İş ANALİSTİNİN ONAYI

KAYIT TARİHİ

**şekil 1: İş analizi soru formu örneği**

(William B. Werthher ve Jr. Keith Davis, s. 120-122; Richard I. Henderson, Compensation Management;Rewarding Performans in the Modern Organization, USA: Reston PublishingCompany Inc.,1976, s. 98-101; Carell, s. 52-53, kaynaklarından faydalanılarak düzenlenmiştir.)

### **1.2.1.5 İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri**

İş analizi soru formunun oluşturulmasından sonra, verilerin toplanmasına geçilmelidir. Verilerin toplanmasında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır

#### **1.2.1.5.1 Gözlem**

İşgörenin yaptığı faaliyetlerin tamamının analist tarafından izlenerek, verilerin toplanması yöntemidir. Toplanan bilgiler, daha önceden hazırlanmış olan iş analizi soru formlarına kaydedilir ya da işin özellikleri sistematik olarak incelenir.

Gözlem yöntemini kullanırken dikkat edilmesi gereken konu, işgörenin yaptığı işi gereğinden fazla abartılı gösterme çabası içinde olmasıdır. Ayrıca sağlıklı sonuç almak için analizin faydaları işgörenlere yeterince anlatılmalıdır.

Bu yöntemin sakıncalarından biri de, zihinsel faaliyet içeren işlerde kullanışlı olmamasıdır. Tek başına kullanılmasından ziyade, diğer yöntemlerin tamamlayıcısı olarak kullanılmalıdır. İşin yapılış biçimi, diğer işlerle ilişkisi ve işin çevresel koşulları analist tarafından gözlemlendiğinde, bu bilgiler diğer yöntemlere ışık tutar.

Gözlemlerde bulunan analizciler, personel tarafından yapılan işin tamamını göz önünde tutarak, bu bütünü oluşturan kademelerin ve işin yapılış sırasında işin gerektirdiği becerilerin ve tekniklerin neler olduğunun saptanmasına çaba sarf etmelidir. Bu yolla iş, tüm görünümü ve özellikleriyle kavranmaya çalışılmış olacaktır. Bu faaliyetlerin yapılması sırasında personelin doğal çalışma ortamı içinde bulunması için çaba harcanmalıdır.<sup>31</sup>

#### **1.2.1.5.2 Görüşme**

İş analistinin, işgörenle yüz yüze görüşerek işle ilgili bilgi sahibi olmasıdır. İşin görev ve sorumlulukları, çalışma koşulları ve o işi yapan işgörende bulunması gereken nitelikleri belirlemede en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntem, gözlem yönteminin aksine, zihinsel ve davranışsal faaliyetleri içeren işlerin analizinde daha kullanışlıdır.

---

<sup>31</sup> R. Kalkandelen, **Norm Kadro ve Reorganizasyon**, Ankara: TODAİE Yayını, 1976, s. 95.

Görüşme yönteminin üç farklı türde kullanımı bulunmaktadır. Bireysel görüşme, grup görüşmesi ve işgörenin ilk yöneticisi ile yapılan görüşme.<sup>32</sup> Bireysel görüşmede analist, önceden hazırlanmış soruları işgörene yönelterek cevaplarından notlar alarak bilgi toplar. Birebir olmasından dolayı zaman alıcı ve maliyetlidir. Bu dezavantajı gidermek için dört veya altı kişilik işgörenele grup görüşmesi uygulanır. Bazı durumlarda ise analist bu yöntemleri tercih etmeyerek, işgörenin ilk amiri ile görüşerek bilgileri direkt olarak ondan alabilir.

Görüşme yönteminin başarılı olabilmesi için analistin görüşme teknikleri konusunda mükemmel olarak eğitilmesi gereklidir. Sorulacak sorular üzerinde önceden çalışarak toplanacak bilgiler hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdır. Görüşme yapılacak kişilerin anlamadığı sorulara açıklık getirmek analistin esas görevlerindedir.<sup>33</sup> Ayrıca işgören ile dostça ilişkiler kurarak güven vermek ve işgöreni analizin yararı konusunda ikna etmek önemlidir.

Görüşme yönteminde analize başlamadan önce, analist, görüşmeye ilişkin temel bilgileri, görüşme yapılacak personel ile ilgili bilgileri ve görüşmede hangi konularda bilgi sağlanacağını önceden kararlaştırmalıdır.

Görüşme yönteminin önemli sakıncalarından biri, uzun zaman almasıdır. Görüşme için ayrılan süre, analistin birden çok işgören ile konuşması durumunda daha da artar. Başka bir sakınca ise, yönetsel ve profesyonel işlerin karmaşık olmasından dolayı daha fazla zaman almasıdır.

### 1.2.1.5.3 Anket

İş analizi bilgi toplama yöntemlerinin en ucuz, en kolay ve en az zaman alıcı yöntemi olan anket yönteminde, işgören soru formunu bizzat kendisi doldurur. Daha önce yapılmamışsa, işgörene analizin amacı ve formun içeriği hakkında bilgi verilmelidir. Daha sonra işgörene, formu işyerinde doldurması şartıyla 2-10 günlük süre verilir.<sup>34</sup> Geniş bir coğrafik alana yayılmış örgütlerde posta yoluyla formları doldurtmak pratik bir çözümdür.

---

<sup>32</sup> Gary Desler, **Personel Management**, 2.b., USA:Reston Company, 1981, s. 74.

<sup>33</sup> Özgen v.d., a.g.e., s. 65.

<sup>34</sup> Geylan, a.g.e., s. 71.

Anket yönteminde yürütülen görevler, çalışma koşulları, kullanılan malzeme ve teçhizat hakkında önemli ayrıntılar elde etme imkanı vardır. Ayrıca gösterilen çaba açısından daha ekonomiktir. Analiz çalışmalarına fazla işgören katılımının sağlanması, işgörenin işlerini bütün olarak görmeleri, iş ile katılan kişiler arasındaki ilişkilerde daha mantıklı ve sistematik bir düşünceye yol açar.<sup>35</sup>

Bu yöntemin önemli bir sakıncası, işgörenlerin işleri hakkında yanlış bilgi vermelerinden dolayı oluşan sakıncasıdır. Bu sebeple işgörenin cevapladığı anketlerin gözetmenlerine kontrol ettirilmesi, gözlem ve görüşme yöntemini desteklemesi, yeterli olarak anlaşılamayan soruları açıklaması ve bazı işgörelere yardımcı olunması daha güvenilir bilgi alınmasını sağlar.

#### **1.2.1.5.4 İşleri Bizzat Yapma**

Analistin, işle ilgili bilgileri toplamak maksadıyla işi bizzat yapması daha doğru verilerin toplanmasını sağlar.<sup>36</sup> Bu yöntem, özellikle zihinsel çaba gerektiren işlerin analiz edilmesinde oldukça kullanışlı ve faydalı sonuçlar verecektir. Çünkü bu tür işlere ait bilgileri öğrenmenin en iyi yolu, o işi bizzat yapmaktır.

#### **1.2.1.5.5 İşçi Günlüğü**

İşe ait bilgilerin, işgörenin çalışma defterinden veya tuttuğu günlükten öğrenilmesi de mümkündür. İşgören yaptığı faaliyetleri periyodik olarak ve düzenli bir şekilde not etmelidir. Analist bu deftere bakarak gerekli bilgileri toplar.

İşçi günlüğü sık kullanılan bir iş analizi yöntemi değildir. Çünkü defterin tutulması zaman alıcı olmakla birlikte, işgören, kayıtları gereksiz bir iş olarak görür. Ancak görüşme, uzmanlar jürisi ve anket yönteminin açıklamaya yetmediği karışık işlerde bilgi toplamanın en uygun yolu bu yöntemdir.<sup>37</sup> Bu yöntemin en önemli özelliği uzmanlık gerektiren işlere ait verilerin toplanmasında en uygun yöntem olmasıdır.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> İ. Cem Aşkun, **İşgören**, Eskişehir: EİTİA Yayını No.207, 1978, s. 111.

<sup>36</sup> Bingöl, a.g.e., s. 56.

<sup>37</sup> Werther ve Davis, a.g.e., s. 122.

<sup>38</sup> Özgen v.d., a.g.e., s. 66.



### **1.2.1.5.6 Birleşik Yöntem**

Sağlıklı bir iş analizi yapabilmek için; sadece tek bir yöntemle veri toplamak yerine iki ya da daha fazla yöntemin birleşimini kullanmak gerekir. Oluşturulacak kombinasyon ile daha ucuz ve doğru bilgi edinmek mümkün olacaktır. En sık kullanılan kombinasyon gözlem ve görüşme yönteminin birlikte kullanılmasıdır.

İş analizinde zaman kaybını engellemenin öncelikli yolu, analistin bilgi toplama yöntemine önem vermesi ve bilgilerin işlenmesinde ek bir çabaya ihtiyaç duymamasıdır. İş analizi çalışmasında etkin ve verimli çalışma temel hedeftir.<sup>39</sup>

### **1.2.1.5.7 Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi**

İşler hakkında bilgi toplamanın bir başka yolu da elde bulunan bilgilerin incelenmesidir.<sup>40</sup> İşletmede daha önce yapılmış olan iş analizi verilerinden faydalanarak yeni analiz yapmak mümkündür. Bununla birlikte, diğer bir işletmeden alınan iş analizi bilgilerini kullanmadan önce, bilgilerin geliştirilmesine yol açan analiz süreçlerini de incelemek gerekir. Çünkü kötü hazırlanmış bir iş tanımı, yarardan çok zarara yol açabilir. Ayrıca zaman içinde işin özelliklerinde meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurulmuş olur.

### **1.2.1.5.8 Uzmanlar Kurulu**

Çalışanlardan sorumlu amirler veya kıdemli amirler tarafından yüz yüze görüşme yapılarak işlerin analiz edilmesidir. Analizinin yapılması için tecrübeli ve yoğun yöneticileri bir araya getirmek gerektiği için maliyetli bir yöntemdir. Bu sebeple çok karmaşık işlerin analizinde kullanılmalıdır.<sup>41</sup> Ayrıca bu yöntemin uygulanması fazla zaman kaybına sebep olmaktadır.

Uzmanlar kurulu yöntemini uygulamanın yararı ise, işgörenler ve jüride bulunan denetçiler arasında işe ait görevlerin açıkça ortaya konulması ve denetimde kolaylık sağlamasıdır.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Geylan, a.g.e., s. 58.

<sup>40</sup> Bingöl, a.g.e., s. 56.

<sup>41</sup> Jerrold Markowitz, **Four Methods of Job Analysis**, USA: Training and Development Journal, 1981, s. 116.

<sup>42</sup> Markowitz, a.g.e., s. 117.

## 1.3 İŞ ANALİZİ TEKNİKLERİ

### 1.3.1 Fonksiyonel İş Analizi

Bu yöntemde işler standart hale getirilen cümleler oluşturularak analiz edilir ve oluşturulan iş tanımları çeşitli örgütlerde kullanılır. İşi oluşturan temel bileşenler kullanılarak, işin başarılı olarak gerçekleştirilmesi için fonksiyonel bir tanımlama yapılır.<sup>43</sup>

Fonksiyonel analiz tekniğinde standart kalıplar arasında hiyerarşik bir sıra oluşturulmalıdır. Yapılan sıralama numaralandırılarak; her numaralandırılmış cümle kendisinden önceki numaralanmış olan faaliyetleri de kapsamalıdır. Bu şekilde bir kodlama sistemi sayesinde herkes tarafından rahatlıkla anlaşılabilir iş unvanları sözlüğü oluşturulabilecektir.

Fonksiyonel iş analizi yöntemiyle oluşturulan unvanlar sözlüğü, iş analizi yapmak isteyen insan kaynakları yöneticisi için bir başlangıç noktası olacaktır.<sup>44</sup> Kullanım kolaylığı ve anlaşılabilirliği yüksek bir yöntem olması çok önemli bir avantajdır. Hiyerarşik olarak hazırlanması sebebiyle, unvanlar sözlüğü işletmede kariyer basamakları olarak kullanılabilir.

### 1.3.2 Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniğinde; işten çok işi yerine getiren işgören üzerinde durularak, işgörenin, iş analizinin tüm aşamalarına katılması ihtiyacı vardır. Bu tekniğin uygulanması için belirli aşamaları sırasıyla izlemek gerekmektedir.

Analizin başlangıcında işgören deneyimi ve işletmedeki fiziksel konumunu belirtmelidir. Daha sonra iş alanlarını belirtmelidir. İş alanlarında başarılı olabilmek için yerine getirilmesi gereken önemli ve kritik görevler saptanmalıdır. Bu görevler, işgörenin yerine getirmesi beklenen gözlenebilen çalışma davranışlarıdır.

---

<sup>43</sup> Mathis and Jackson, a.g.e., s. 189.

<sup>44</sup> Robert L. Mathis ve John H. Jackson, “**Personnel: Human Resource Management**”, Fourth Edition, USA: West Publishing Company, 1985, s. 190.

Kritik personel davranışlarının tespit edilmesinden sonra bu davranışların yerine getirilme sıklığı belirlenmelidir. İşin önem derecesinin tespitinde önemli bir konudur. İşgörenin, görevleri yerine getirebilmesi için gereken bilgi ve becerilerin neler olduğuna karar verilmesinden sonra, gerekli fiziksel nitelikler belirlenmelidir. Son safhada ise, işin yerine getirilmesi için gerekli diğer özellikler belirlenerek işin tanımı yapılmalıdır.

Bu teknik işe alım, performans değerlendirme ve eğitim gibi alanlarda güvenilir ve kabul edilebilir sonuçlar vermekle birlikte, geliştirilmesi ve uygulaması fazla zaman almaktadır.<sup>45</sup>

### 1.3.3 Durum Analiz Anketi

Durum analiz anketi, detaylı olarak hazırlanan bir iş analiz anketidir. İşin yapılmasında rol oynayan ya da oynamayan temel elemanlar belirlenmelidir. Bir yönetici, durum analiz anketini kullanarak altı noktada işin davranışsal elemanlarını sayısal olarak belirleme imkanına ulaşabilir.

Durum analiz anketinde bulunan ve işi sayısal olarak değerlendirmede yardımcı olan elemanlar, karar alma, iletişim ve sorumluluklar, yeteneğe bağlı faaliyet performansı, fiziksel aktivite, araç gereç kullanımı ve faaliyet bilgisidir. Eğer işe ilişkin başka konular varsa, mutlaka belirtilerek yazılmalıdır.<sup>46</sup>

Bu yöntem, iş gruplarının tanımlarının hazırlanması sırasında ve durumların sınıflandırılmasında başarılı olarak kullanılabilir. Bir çok örgütte uygulama imkanı mevcuttur.

### 1.3.4 Zaman Etüdü

İşin ölçülerek analiz edilmesine dayanan bir teknik olan zaman etüdü, en eski ve en yaygın olan ölçüm tekniğidir. İşin temposunun analist tarafından takdir edilmesi ve belirlenmesi hata yapma ihtimali yaratmaktadır. İşin nitelikli bir işgören tarafından, belirlenmiş performansa göre yapılabilmesi için gereken zamanın tespit edilmesi maksadıyla yapılır.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Gönül Budak, Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.b., İzmir: Barış Yayınları, 2004, s. 82-83.

<sup>46</sup> E. J. McCormick and J. Tiffin, **Industrial Psychology**, 6.b., USA: Prentice Hall, 1974, s. 53.

<sup>47</sup> İ. İlhami Karayalçın, **Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı**, 1.b., İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1986, s. 124.

Taylor tarafından verimliliği artırmak maksadıyla geliştirilen bu teknik, teşvik sistemlerine temel olmuş ve kısa zamanda kabul görmüştür. Günümüz işletmelerinde iş programlarının tespitinde ve planlanmasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca etkili bir denetim aracı olarak da kullanılmaktadır.<sup>48</sup>

Zaman etütleri kronometrik ve bilgisayar destekli olarak yapılmaktadır. Kronometrik zaman etüdünde, belirli eğitimden geçmiş ve nitelikli işgören tarafından üretim sürecinin ölçülmesi yapılır. Yapılan ölçüm sonucunda, verimliliği azaltan zaman kayıpları tespit edilir. Böylece standart iş zamanı bulunarak üretimde otomatik bir kontrol mekanizması kurulmuş olur.<sup>49</sup> Ancak bu tür iş analizi tekniği yetişmiş uzman analistler tarafından yapılmalıdır.

Günümüzde işletmeler artık kronometre ile ölçüm tekniği yerine bilgisayar destekli zaman etütleri kullanmaya başlamışlardır. Zaman olarak kısa ve elde edilen sonuçların daha doğru olması, uygulama alanını genişletmiştir. Bu sayede örgütlerdeki bürokratik faaliyetlerin yoğunluğu da azaltılmış olur.

### **1.3.5 Metot Etüdü**

Metot etüdüyle işin yapılması için, mevcut ve alternatif faaliyetlerin incelenerek verimliliği maksimum seviyeye çıkaracak en uygun yöntem bulunmaya çalışılır.

Metot etüdü uygulamalarında aksaklıkların tespiti için hareket ekonomisi prensiplerinden faydalanılmaktadır.<sup>50</sup> Her faaliyet için basit sorular sorularak işin yöntemleri incelenmelidir. Ne, neden, nerede, kim tarafından, ne zaman, nasıl yapılıyor gibi sorularla metot etüdünün önemli bir aşaması yerine getirilmiş olur.

Verimliliğin artırılması için iş ortamının geliştirilmesi üzerinde önemle durulmalı; işyerinin aydınlatılması, ısı, havalandırma, gürültü, temizlik ve kazaları önleyici korunma tedbirleri konularında uygun şartlar sağlanmalıdır.

### **1.3.6 Mikro Hareket Etüdü**

Mikro hareket etüdüyle işin detaylı olarak analizini yapmak için, temel elemanları ve bölümlerini tespit etmek, bunun için ise işin filme alınması

---

<sup>48</sup> Mahmut Tekin, **Üretim Yönetimi**, 3.b., Konya: Arı Ofset Matbaacılık, 1996, s. 161-162.

<sup>49</sup> Hikmet Timur, **İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik**, Ankara:TODAİE Yayınları,1984, s. 64.

<sup>50</sup> Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 6.b., İstanbul: 1987, s. 320-324.

gerekmektedir. Bu maksatla yapılacak işlemler; işin filme alınması, filmin analiz edilmesi, analiz sonuçlarının şemalandırılması ve işin daha iyi yapılabilmesi için yeni metod geliştirilmesidir.<sup>51</sup> Böylelikle işin daha uygun şartlarda ve en az maliyetle yapılmasını sağlayacak faaliyetler bulunmuş olacaktır.

Bu yöntemin başarısı, büyük ölçüde, toplanan bilgilerin doğru olarak kaydedilmesi ve düzenlenmesine bağlıdır. Kayıt için kullanılabilir en kolay yol düz yazıdır. Ancak bazı karmaşık işler için diyagram ve şemaların kullanılması daha uygun olacaktır.

İşin daha kolay ve verimli olarak yapılmasını tespit etmek için gereksiz işlemler elenerek, yakın işlemler birleştirilmelidir. Basitliği sağlamak için bazı işlemlerin sırası değiştirilerek iş yeniden düzenlenmelidir.<sup>52</sup>

## **1.4 İŞ ANALİZİ BİLGİLERİNİN DÜZENLENMESİ**

### **1.4.1 İş Tanımlarının Oluşturulması**

İş analizlerinde, bilgilerin elde edilmesinden sonra düzenlenerek kullanılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. İş analizlerinin ilk çıktısı iş tanımlarıdır.

#### **1.4.1.1 İş Tanımının Anlamı ve Önemi**

İş analizi çalışmalarının en önemli çıktısı, iş tanımlarıdır. İş tanımı, iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik bir özeti olarak tanımlanabilir.<sup>53</sup> Daha geniş bir ifadeyle, işe ait görevlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının ve diğer yönlerinin yazılmasına, iş tanımlaması denir.<sup>54</sup>

İş tanımlaması, iş analizinin tamamlayıcısı ve ayrılmaz bir parçasıdır. Yapılan her iş, ayrı ayrı incelenerek belirlenen özellikler ve toplanan veriler ışığında düzenli olarak bir araya getirilir ve formlar üzerine kaydedilir. Kullanım alanlarına göre

---

<sup>51</sup> Şen Özalp, **Hareket ve Zaman Etüdü**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 184/115, 1977, s. 66.

<sup>52</sup> A. Dennis Whitmore, **Work Study and Related Management Services**, London: William Heineman Ltd., 1973, s. 171.

<sup>53</sup> E. J. McCormick, **Job and Task Analysis in Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, USA: John Wiley and Sons Inc., 1976, s. 127.

<sup>54</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s. 59.

değişmekle birlikte iş tanımları, iş analizi süreciyle elde edilen verilerin, sorumluluk ve ödevlerin ve birbiriyle ilişkilerinin kaydedilmesi işlemidir.

İşletmelerde mevcut olan her bir işin, kabul edilebilir performans düzeyinde yerine getirilebilmesi, öncelikle her işin anlaşılır olacak şekilde tanımlanmasını gerektirir. İş tanımı işin nasıl yapılması gerektiğini değil, o anda nasıl yapıldığını gerçekçi bir şekilde ortaya koyar.

İş analizi sonucunda elde edilen iş tanımları, öncelikle işletme içinde işin yerini ve önemini ortaya koyar. Her işin genel hedeflerinin ortaya konulması, işleri oluşturan her görevin tek tek belirlenmesi, işlerin birbiriyle olan ilişkilerinin ortaya konulması, çalışma koşullarının belirlenmesi iş tanımlanması ile mümkün olur.

İş analizinden sağlanan bilgiler, iş tanımında belirli bir sistem altında kısaltılarak kullanıma hazır hale getirilir. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işi bir tablo gibi tam ve doğru olarak yansıtmaktır. İş analizi yapmadan iş tanımlaması yapmak imkansızdır. İş tanımları, bir işletme içinde yapılan tüm farklı işlerin, birbirinin aynı olan bir yapı içinde olmasını sağlar.<sup>55</sup>

#### **1.4.1.2 İş Analizi ve İş Tanımının Farkı**

İş tanımlarının iş analizlerinden en büyük farkı, iş analizlerinin bir bilgi toplama sistemi olması; iş tanımlarının ise bu bilgilerin en kolay, en anlaşılır bir biçimde sunulmasını sağlayan bir teknik olmasıdır.

İş analiz sistemi içinde, işler hakkındaki bilgiler veri kaynağı ve veri toplama yöntemleri vasıtasıyla iş verileri olarak elde edilir. Fakat bu verilerin tamamı iş tanımlarında yer almaz. Ancak işin yapısal özelliklerini belirleyen bölümlere bu tanımlarda yer verilir. Bölümler, işin etkili olarak başarılması için ihtiyaç duyulan faaliyetlerle beraber, işin anahtar özelliklerinin taslağını çizerek bir tablo gibi net bir şekilde görülmesini sağlar. Böylece iş hakkında bilgi sahibi olmak isteyen kişiler iş analizi formunun karmaşıklığından kurtularak, daha kısa ve öz olan iş tanımları ile istenen bilgileri elde edebileceklerdir.

---

<sup>55</sup> William B. Werther and J. Keith Davis, a.g.e., s. 94.

### 1.4.1.3 İş Tanımı Formu

İş tanımı formunun bütün organizasyonlarda kullanılabilen standart bir formu bulunmamasıyla birlikte, kullanım amacına uygun olarak biçim ve format yönünden genelde benzerlikler göstermektedir.

Bir iş tanımı formu, işin genel hedeflerinin ve o işi oluşturan her görevin ve çalışma koşullarının sistematik olarak sunulmasını sağlamalıdır. Bu sunum genel hatlarıyla işin profilini gösteren yazılı ifadelerle, bir tablo şeklinde belirli ölçülerde hazırlanan formlara geçirilir. Bu formlar “ İş Tanım Formu “ olarak adlandırılır.<sup>56</sup> Tamamlanmış bir iş tanımı formu Şekil-2 ‘de gösterilmiştir.

#### 1.4.1.3.1 İş Tanımı Formunun Hazırlanması

İş analizi çalışmaları ile elde edilen bilgilerin karmaşık oluşu ve düzensizliği, onları belirli kalıplar halinde ve düzgün bir görünüme sokma gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu amaçla iş analiz sistemi içerisinde, iş verileri belirli bölümleri içeren iş tanımları formu şeklinde hazırlanır.

#### 1.4.1.3.2 İş Tanımı Formunun Bölümleri

Bir iş tanımı formunda bulunacak bölümler, işin kimliği, işin özeti, işi oluşturan görevler ve çalışma koşullarıdır.

##### 1.4.1.3.2.1 İşin Kimliği

İş tanımının ilk bölümünde, işin kimliği ve örgüt içindeki yeri ortaya konur. Kimlik bilgilerinde, işin adı, bağlı olduğu departman, işyeri ve işin kodu gibi bilgiler bulunmaktadır.<sup>57</sup>

**Tarih:** İş tanımının yapıldığı zamanı gösterir. Tarihin eski olması, içerdiği bilgilerin güncelliğini ortaya koyması açısından çok önemlidir.

---

<sup>56</sup> Edwin B. Flippo, **Personnal Management**, 5.b., USA: McGraw Hill International Book Co., 1980, s. 110.

<sup>57</sup> Budak v.d., a.g.e., s. 87.

**İşin Kodu:** Tanımı yapılan her iş numara, harf veya her ikisi de kullanılarak kodlanmalıdır. Kodlar işin tanımlanmasını, sınıflandırılmasını ve karşılaştırılmasını kolaylaştırmaktadır.

**Tanımı Yapan:** İş tanımını bizzat yapan analistin belirtilmesinin amacı sorumluluğu ortaya koymaktır.

**Departman:** Tanımlanması yapılan işin bağlı olduğu bölümü ve konumunu ortaya koymak için yazılmaktadır.

**İşin Düzeyi:** İşin diğer işlere kıyasla önem derecesini belirtmek amacıyla yazılan bilgiler iş değerlemesinde kullanılır.

#### **1.4.1.3.2.2 İşin Özeti**

Tanımlaması yapılan işin bir iki cümle ile, metin halinde özetlenmesidir. İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı anlatılır. Amaç, işi ana hatlarıyla tanımak veya hatırlamak olduğu için, işe ait ana görevler özetin içinde bulunmalıdır.

#### **1.4.1.3.2.3 İş Görevleri**

Bu bölümde tanımı yapılan işe ait bütün görevler sıralanır. Görevlerin, alt alta yazılabileceği gibi, metin halinde de yazılması mümkündür. Ancak, alt alta yazmak daha çok kullanılan bir yöntemdir. Çünkü bu sayede farklı koşullara göre, iş üzerinde değişiklik yapmak ve işleri birbirinden ayırmak daha kolay olacaktır.

İş oluşturulan görevler listeleme biçiminde belirtilirken, birincil, ikincil veya periyodik görevler olarak ayrılabilir ve bu görevlerin ne kadar zaman aldığı belirlenerek görevlerin niteliği ve göreceli önemleri tespit edilir. Benzer görevlerin gruplar halinde sıralanması, işin yapısını açık ve net bir biçimde ortaya koyarak işin çabucak kavranmasını sağlar. Tüm işler için benzer gruplandırmalar olacağından ötürü yöneticiler, eşit işe eşit ücret verebilmek için işlerin birbirine göre göreceli önemini bu gruplar yardımıyla kolayca ortaya koyacaktır.

İş görevleri bölümü, insan kaynakları yöneticileri için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü bu bölüm işin gerekleri ve sorumluluklarını ortaya çıkarır. Diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı, iş gereklerinin bilinmesine bağlıdır. Bu bilgiler, büyük oranda işi oluşturan görevlerden elde edilecektir.



#### **1.4.1.3.2.4 Çalışma Koşulları**

Örgütteki işlerin fiziksel ve sosyal çevresi, işgörenin işine motive olması, moral kazanması ve iş tatmini açısından son derece önemlidir. Verimliliğin en yüksek seviyede olabilmesi için, işgörenin yetenek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek fiziksel ve sosyal çevrenin oluşturulması gerekir. Böyle bir çevrenin oluşturulması, artık yasal bir zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır.

Çalışma koşulları kapsamında, işin yapıldığı fiziksel şartlar, sağlık ve güvenliği tehdit edici muhtemel iş tehlikeleri, çalışma saatleri ve seyahat etme zorunluluğu gibi faktörler belirlenmelidir. Böylece işgören, iş ile ilgili bilgi sahibi olurken, koşullara uygun işgören seçimi için esaslar belirlenmiş olur.

Aşağıda örnek bir “İş Tanımı Formu” verilmiştir.

## A İŞLETMESİ İŞ TANIMI FORMU

### **İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : İş Analisti İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 25 Aralık 2005 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departmanı : Personel Düzeyi :

### **İŞ ÖZETİ:**

Görüşme, gözlem gibi yöntemlerle iş analizi bilgilerini toplar ve değerlendirir. Diğer personel ve uzmanlarına gerekli olan bilgileri sağlar.

### **İŞ GÖREVLERİ:**

İş analizi programını ve soru formunu hazırlar.  
İş ile ilgili bilgileri toplar.  
Personel ve yöneticilerle konuşur.  
İş tanımları ve iş gereklerini hazırlar.  
Güvenlik bölümüne ve yöneticilere sağlık ve güvenlikle ilgili raporlar verir.  
Amiri tarafından verilen diğer görevleri yerine getirir.

### **CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern bir büroda, masa başında çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma, saat 08.00-17.00 arasındadır.  
Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

İş Analisti

Departman Yöneticisi

**Şekil: 2 A İşletmesi İş Tanımı Formundan uyarlanmıştır. (Geylan, s. 65)**

## 1.4.2 İş Gereklereinin Oluşturulması

İş analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan biri de iş gereklereidir. İş analizinden elde edilen bilgilerin kullanılarak, belirli kalıplar halinde standart bir yazıya dönüştürülmesi çalışmalarıdır. Temel kaynağı iş analizidir.

### 1.4.2.1 İş Gereklereinin Anlamı ve Önemi

İş gereklere en basit anlamıyla, işi yapan veya yapacak olan işgörenin tanımlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, işgörenin profilinin açıklanmasıdır. İşgörenin işi yaparken normal olarak ihtiyaç duyduğu fiziksel ve düşünsel yeteneklerin, eğitimin, deneyimin gerekli olduğu ve hangi oranda çaba gerektiği iş gereklere ile ortaya konulmaktadır.

İş gereklere, işin gerektirdiği personel niteliklerini yansıtır. Bu sebeple iş tanımlarından farklıdır. İş tanımı, işin profilini açıklarken, iş gereklere, işi yerine getirebilecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilini ortaya koyar.<sup>58</sup>

İş gereklereinin en önemli olduğu zaman, işletmeye yeni işgören seçimi aşamasıdır. Her gün yazılı ve görsel yayın organları vasıtasıyla yapılan iş ilanlarında işin gereği personel nitelikleri açıklanmak suretiyle işe uygun personel bulunmaya çalışılmaktadır.

İş gereklere, insan kaynakları yönetiminin diğer alanlarında da etkin olarak kullanılmaktadır. İş değerlendirme, ücretleme, eğitim ve transfer süreçlerinde karar alma ölçütü olarak kullanılmaktadır.<sup>59</sup>

### 1.4.2.2 İş Analizi ve İş Gereklereinin Farkı

İş analizleri ile iş gereklere arasındaki en büyük fark, iş analizlerin iş gereklereini hazırlamak için bilgi toplayan bir sistem, iş gereklereinin ise bu bilgilerin kolay ve anlaşılır bir biçimde sunulmasını sağlayan bir teknik olmasıdır.

İş analizi verilerinin tamamı iş gereklereinde kullanılmaz, sadece belirli bir bölümü yer alır. İşin normal performans düzeyinde gerçekleştirilmesi için gerekli bireysel özellikler ve çalışma koşulları belirlenir. Böylece hazırlanan iş gereklereinin

---

<sup>58</sup> Werther and Davis, a.g.e., s. 97.

<sup>59</sup> Can v.d., a.g.e., s. 61.

temelinde iş analizi bilgileri yer alır. Karmaşık iş analizi bilgilerinin yerine daha sade olan iş gerekleri kullanılır.

### 1.4.2.3 İş Gerekleri Formu

İşletmede yapılan her işin niteliğini belirleyen bilgiler, iş analizi sırasında uygulanan yöntemlerle elde edilerek belirlenmiş olan iş gerekleri formuna kaydedilir. Tüm işler için standart bir form hazırlamak ve kullanmak oldukça zordur. Bu sebeple her örgüt kendi yapısına uygun bir form geliştirerek kullanır.

#### 1.4.2.3.1 İş Gerekleri Formunun Hazırlanması

İş gerekleri, işin normal düzeyde yerine getirilmesi için, o işi yapan personelin sahip olması gereken niteliklerdir. Her iş için bu niteliklerin bir düzen içinde gösterildiği formlara da “ İş Gerekleri Formu ” denir.<sup>60</sup>

İş gerekleri formu, o işi yapan personelin profilini net olarak ortaya koyabilmelidir. İş gereklerinin yazılmasında ayrıntıya çok fazla inilmesi, analizi yapacak olan analistin her ayrıntıyı anket formlarında belirtmesi, işleri gözlemlerken hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmaması ve aralıksız gözlemlemesi gerekmektedir. Bu durum çok fazla emek ve maliyet gerektirmektedir.

İş gerekleri formunda bulunacak bilgiler; yetenek gerekleri, çaba gerekleri, sorumluluk gerekleri ve çalışma koşulları olarak belirlenirler. Bunlara aynı zamanda iş faktörleri de denilmektedir.<sup>61</sup> Şekil-4’te tamamlanmış bir iş gerekleri formundan da anlaşılacağı gibi, işin kimliği dışında gerekli olan nitelikler belirlenen başlıklar altında sıralanmıştır.

İş gereklerinin çok ayrıntıya girilerek hazırlanması iş pazarını sınırlayacağı gibi, bu kadar ayrıntıyı karşılayabilecek insan kaynağının bulunması da zorlaşacaktır.<sup>62</sup> Diğer yandan yeterince ayrıntıdan yoksun bir iş gerekleri formu da kullanım alanlarını daraltacaktır.

---

<sup>60</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**: Politika ve Yönetmelikler, s. 91.

<sup>61</sup> Can v.d., a.g.e., s. 61.

<sup>62</sup> B. John Miner ve Mary Gren Miner, **Personel and Industrial Relations: A Managerial Approach**, 2.b., USA: The McMillian Company, 1973, s. 77.

#### 1.4.2.3.2 İş Gereklere Formunun Bölümleri

Genel olarak birçok işletmede kullanılabilecek iş gereklere formunda işin kimliği, yetenek gereklere, çaba gereklere, sorumluluk gereklere ve çalışma koşulları bulunur. Aşağıda bu bölümler detaylı olarak açıklanmıştır.

##### 1.4.2.3.2.1 İşin Kimliği

İşin kimliği bölümünde, iş tanımında açıklanan başlıkların aynısı bulunmaktadır. Burada bulunan bilgiler iş gereklere formunda da kullanılabilir.

##### 1.4.2.3.2.2 Yetenek Gereklere

Yetenek, işin başarılması için ön koşul niteliği taşıyan potansiyel bir büyüklük olarak kabul edilebilir. İşgörenin sahip olduğu yetenek düzeyinden ziyade, işin başarılması için gerekli en az yetenek düzeyi, iş gereklerenin çalışma alanı içindedir. Yetenek gereklere içinde bulunan nitelikler şunlardır:

**Öğrenim:** İş yerine getirmek için gerekli olan eğitim düzeyi, süresi ve şeklini açıklar. Ayrıca işe ait mesleki, teknik ve işbaşı eğitimi ihtiyacı da bu bölümde belirtilmektedir.<sup>63</sup>

**Deneyim:** İşgörenin işi başarabilmesi için gerekli olan iş öncesi ve iş başında kazanacağı tecrübeyi içerir.

**Özel Bilgi ve Beceri:** İşin gerektirdiği eğitime ilave olarak, işin başarılmasına katkı sağlayabilecek nitelikteki bilgi ve becerileri ifade eder.

**İnisiyatif ve Yaratıcılık:** İşin yapılmasında karşılaşılan sorunların belirlenerek çözülebilmesi için gerekli olan niteliklerdir.<sup>64</sup>

##### 1.4.2.3.2.3 Çaba Gereklere

Yapılan işin uygun esaslarda olabilmesi için, harcanan fiziksel ve düşünsel nitelikteki enerji, güç ve emeğin toplamı çaba gereklere olarak tanımlanabilir. Özellikle fiziksel çabalar belirlenirken genel tanımlamalar yerine kesin değerler konulmalıdır.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> İsmail Cem Aşkun, **İş Değerlemesi ve Türkiye’de Bir Uygulama**, Ankara: MPM Yayınları, 1969, s. 123.

<sup>64</sup> Can v.d., a.g.e., s. 61.

<sup>65</sup> Aşkun, a.g.e., s. 123.

Örneğin, “Ağır yük kaldırır” yerine “ 50 kiloluk çuvalları kaldırır” demek daha uygun olur. Düşünsel çabalar için ise, önsezi, karar verme, yaratıcılık ve inisiyatif gibi tanımlamalar kullanılabilir.

**Bedensel Çaba:** İşgörenin işi yaparken uyguladığı bedensel hareketler (taşıma, kaldırma), işin yapılma pozisyonu (ayakta, oturarak) ve bu özelliklerin gerektirdiği niteliklerdir.

**Düşünsel Çaba:** İşin yapılmasında ihtiyaç duyulan yargılama, sorun çözme ve uyarılma gibi konularda göstermesi gereken çabalardır. Karmaşık olan işlerin yapılmasında ve kendi başına karar alma konularında sahip olunması gereken niteliklerin derecesi düşünsel çaba ihtiyacını belirler.<sup>66</sup>

#### 1.4.2.3.2.4 Sorumluluk Gereklere

Bir işin yapılması ya da yapılmasını sağlama yükümlülüğüne sorumluluk denir. Örgütsel yapı içinde düzen sağlamanın temel ilkelerinden birisi olan sorumluluk anlayışı ve bilincinin yerleşmesi, yönetim seviyesindeki personelin üzerinde durduğu konuların başında gelir. Bu sebeple, iş tanımları ve gereklere hazırlanırken bu sorumlulukların açıkça belirlenmesi gerekir.<sup>67</sup> Sorumluluk gereklere aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

**Diğer Kişilerin Korunması Sorumluluğu:** İşin yapılması sırasında, işgörenin beraber çalıştığı ya da gözetimi altındaki personelin, istenmeyen durumlarla karşılaşmasını engelleme sorumluluğu anlamında kullanılmaktadır.

**Mali Sorumluluk:** İşin yapılmasında oluşacak hatalardan doğan ekonomik zararlar nedeniyle meydana gelen sorumluluktur.

**Malzeme ve Donanım Sorumluluğu:** İşte kullanılan ve gözetimi yapılan malzeme ve araçların amaca uygun, etkin ve verimli olarak kullanılması sorumluluğudur.

**Gözetim Sorumluluğu:** İşgörenin denetimi altında bulunan personel sayısı ve işlerin niteliklerine uygun olarak yapılmasını sağlama sorumluluğudur. Daha çok yönetim kademesinde bulunan personel için geçerli olan bir sorumluluktur.

---

<sup>66</sup> Aşkun, a.g.e., s.124.

<sup>67</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 78.

#### 1.4.2.3.2.5 Çalışma Koşulları

İşgörenlerin daha uygun şartlarda ve etkin olarak çalışmasını sağlamak için yapılması gereken işlerdir. Uygun koşulların sağlanması ekonomik bir zorunluluk olduğu gibi, çağdaş yönetim anlayışının da bir gereğidir. Her işin kendine özgü çalışma ortamı iş gerekleri formlarında açık olarak belirtilmelidir.<sup>68</sup>

**İş Ortamı:** İşin yapıldığı çevreye ait özelliklerin tamamı iş ortamının faktörlerini oluştururlar. Bunlar, ısı, ışık, nem, gürültü gibi etkenlerdir.<sup>69</sup>

**İş Tehlikeleri:** İşin yapılması sırasında meydana gelebilecek iş kazaları ve hastalıkların çeşitleri ve derecesidir. Bu tür rahatsızlıklar, küçük yaralanmalar, organ kaybı, yanık, stres, göz hastalıkları olabilir.

Aşağıda örnek bir “İş Gerekleri Formu” görülmektedir.

---

<sup>68</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 79.

<sup>69</sup> Can v.d., a.g.e., s. 58.

## A İŞLETMESİ İŞ GEREKLERİ FORMU

### İŞ KİMLİĞİ

İşin Adı : İş Analisti İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Aralık 2005 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Personel Düzeyi :  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici : Edip ÖRÜCÜ

### YETENEK GEREKLERİ

- 1.Öğrenim : Dört yıllık bir lisans eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : En az bir yıl iş analizi konusunda eğitim almak ve personel yönetimi alanında çalışmış olmak gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri : İşle ilgili bilgileri kısa ve özlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir.

### ÇABA GEREKLERİ

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma gibi.
- 2.Düşünsel Çaba : İşleri gözlemleyebilmek için yoğun bir görme ve dikkate gerek duyulur. İşin niteliği, girişimcilik ve yaratıcılık özelliklerini zorunlu kılar. İşle ilgili bilgileri toplayabilmek için, yöntemleri kullanabilme, işler üzerinde analiz ve sentez yapabilme, işin iç yüzünü ortaya koyabilme becerisine sahip olmalıdır. İşin içeriği sık sık kararlar almayı gerektirdiğinden, karar verme yeteneği bulunmalıdır.

### SORUMLULUK GEREKLERİ

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :
- 2.Mali Sorumluluk :
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu :
- 4.Gözetim Sorumluluğu :

### CALIŞMA KOSULLARI

- 1.İş Ortamı: Çoğunlukla bir büroda oturarak çalışır. İşlerle ilgili bilgi toplamak amacıyla gittiği her işyeri çalışma alanıdır. Bağlı olduğu diğer kuruluşlara bilgi sağlamak için her ayın ilk üç günü seyahat eder.
- 2.İş Tehlikeleri :

Şekil : 3 A İşletmesi İş Gereklere Formundan uyarlanmıştır. (Geylan, s. 71)



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE İŞ ANALİZİ BİLGİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANIM ALANLARI

#### 2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir ya da daha fazla grubun faaliyetlerinin bilinçli olarak güdülenmesi sistemi olarak tanımlanabilir. Bu faaliyeti gerçekleştirme sürecine de yönetim denir.<sup>70</sup> Amaçların başarılması için yönetici bazı işlevleri yerine getirmelidir. Bunlar; planlama, örgütleme, insan kaynakları, yöneltme ve denetimdir.

İnsan kaynakları yönetimi ise; örgütsel amaçların başarılması için kaynakların kullanımını sağlamaya yönelik planlama, örgütleme, işgören, yöneltme ne denetleme süreci olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için, en etkili işgücünü bulmak, yetiştirmek, geliştirmek ve bu çabaların sürekliliğini sağlamak amacıyla yürütülen faaliyetler bütünü olarak da tanımlanabilir.<sup>71</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin tutarlılık ve kararlılıkla sürdürülebilmesi için bazı ilkelerinin olması gereklidir. Aynı zamanda etkili ve en az zaman kaybı ile faaliyetler yerine getirilmiş olacaktır. Fayol ve Taylor tarafından temelleri atılan bu ilkeler şöyle sıralanabilir:<sup>72</sup>

- Yeterlilik ilkesi
- Eşitlik ilkesi
- Kariyer ilkesi
- Güvence ilkesi
- Yansızlık ilkesi
- Halef yetiştirme ilkesi
- Yönetim geliştirme ilkesi

---

<sup>70</sup> Can v.d., a.g.e, s. 4.

<sup>71</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 35.

<sup>72</sup> Cahit Tutum, “**Personel Yönetimi**”, Ankara: TODAİE Yayınları No. 179, 1979.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi ve yeri, örgütün büyüklüğü ile örgüt yöneticilerinin insan kaynaklarına bakışına göre değişmektedir. Bu anlamda örgütlerin, özellikle 1980 sonrası dönemde daha fazla sosyal sorumluluk anlayışında oldukları görülmektedir. Bu sorumluluk kapsamında müşterilerine, işgörenlerine, devlete, tedarikçilerine ve rakiplerine karşı örgütler daha duyarlı ve bağlı olmuşlardır. Bu gruplarla daha iyi geçinerek, getirilen yasal düzenlemelere uygun hareket etmek bir zorunluluk halini almıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki yeri, örgütün tüm yaşamı boyunca artan bir şekilde kendisini göstermektedir. Örgütün büyüklüğü ile bağlantılı olarak, başlangıç, gelişme, yayılma ve olgunluk dönemlerinde ihtiyaç artış yönündedir.<sup>73</sup>

Toplam kalite yönetimi felsefesinin gelişmesine paralel olarak örgütler, insan yaratıcılığından yararlanmak, sürekli değişimle mücadele etmek ve dinamik bir iç ve dış çevre yaratmak için insan kaynakları yönetimine geçmişlerdir. Bu geçişin en önemli sebebi ise, klasik anlamda personel yönetiminin yetersiz kalmasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden en önemli farkı, insanı ön plana çıkararak bir bakış açısına sahip olmasıdır. Kavramın genişleyerek öneminin her geçen zaman artmasının sebepleri; değişim, küreselleşme, bilgi teknolojileri ve rekabettir.

Örgütler hangi amaçla kurulursa kurulsun, insan kaynaklarını dengeli ve stratejik bir yaklaşımla kullanılmalıdır. Örgütler için insan kaynaklarının önemi şu başlıklar altında toplanabilir:<sup>74</sup>

- Kurumsal performansı artırmak
- Stratejik planlamada yer almak
- Birleşmelerde, satın almalarda ve küçülmelerde karar vermek
- Örgütü ve çalışma biçimlerini yeniden düzenlemek
- İnsan kaynakları sonuçları için mali sorumluluk güvencesi sağlamak

---

<sup>73</sup> Budak, Aldemir ve Ataol, a.g.e., s. 30-31.

<sup>74</sup> Budak, Aldemir ve Ataol, a.g.e., s. 22.

## 2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ

### 2.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması Süreci ve İş Analizi İlişkisi

#### 2.2.1.1 İnsan Kaynakları Planlamasının Kavramsal Analizi

Rekabetin ve profesyonelleşmenin bir hayli arttığı günümüzde örgütlerin karşı karşıya olduğu sorunların başında, çalıştıracağı işgücünün etkin ve işletme çıkarlarını en üst düzeyde koruyacak şekilde planlanması gelmektedir. Gerek hizmet gerekse üretim işletmesi olsun, her örgütün temel girdisini insan oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının planlanması, sadece işgören sayısından tasarruf sağlayacak bir gider düşürücü olarak değil, aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimi ve istihdam sağlayarak etkin üretim ve hizmet kalitesinin oluşturulmasında temel rol oynar.<sup>75</sup>

“İnsan kaynakları planlaması, örgütün bütünsel amacını gerçekleştirme doğrultusunda; gerekli sayıda ve istenen yetenek ve beceri düzeyindeki işgöreni, doğru zamanlarda, gerek duyulan işler için hazır bulundurmaktır. Bunlar yaptıkları işlerle öngörülen amaçlara ulaşmayı sağlayacaklardır.”<sup>76</sup> Örgütlerin gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını ve bunun hangi kaynaktan sağlanacağını belirlemek maksadıyla yapılan planlama, örgütlerin kısa ve uzun dönem ihtiyaçlarını da dikkate alarak yapılmalıdır. İhtiyaçların tahmini, insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve insan kaynakları arzına uygun olması için gerekli planlamayı da içine almalıdır.<sup>77</sup> Bu durumda insan kaynakları planlamasının aşama aşama yapılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlamasının arz ve talep olmak üzere iki boyutu ortaya çıkmaktadır. Planlamanın sürekli devam eden bir süreç olması ve birbirini takip eden planlardan oluşması, işletmelerin gelecekteki faaliyetlerini nasıl değerlendireceğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları planlamasının başarılı olması için, mevcut durumun doğru analiz edilmesi ve geçmişteki verilerden yararlanarak gelecekte öngörülen gelişmelere uyumun sağlanması gerekir.

---

<sup>75</sup> Kaynak, a.g.e., s.7.

<sup>76</sup> J.Lynch, **Making Manpower Effective**, First Edition, London: Pan Boks Ltd, 1972, s.22-23

<sup>77</sup> Özgen v.d., a.g.e., s.77.

Genel olarak insan kaynakları planlaması, uygun sayıda, uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve zamanda bulundurma şeklinde değerlendirilebilir.<sup>78</sup> İnsan kaynağının nitelikli ve uygun olması, örgütün verimliliğini etkileyeceğinden, gelecekteki yatırımlara uygun işgücüne ihtiyaç vardır. İşte bu maksatla yapılacak planlamanın amaçları şöyle özetlenebilir<sup>79</sup>:

- İnsan kaynaklarındaki iç değişikliklere ve kısıtlamalara uygun hareket etmek,
- İşgören eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni işgören bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken bazı hususların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletmelerin gelişme potansiyeli, oluşabilecek yeni işler, bu işleri yapabilecek nitelikteki personel ve personelin nereden, ne zaman, nasıl sağlanacağı belirlenmelidir. Ayrıca işgücü gereksinimi ile maliyetler arasında bir denge de kurulmalıdır.

Rekabetin ve karmaşan yoğun olduğu ortamda faaliyet gösteren günümüz örgütleri insan kaynakları planlamasına ihtiyaç duymaktadır. Planlamanın sürekli olarak güncellenmesi ve yenilenen örgüt amaçlarına uyum sağlaması gerekir. Belirsizliğin yoğun olduğu iş dünyasında artan nüfus, değişen örgüt yapısı, değişime gösterilen direnç, artan tüketici talepleri ve getirilen yasal düzenlemeler iş gücü planlamasını kapsamlı ve sürekli hale getirmektedir. Örgütlerde insan kaynakları planlamasını gerektiren sebepleri şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>80</sup>

- İşgücü maliyetinin artması

---

<sup>78</sup> S.Yalçın Özakman, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi**, Yönetim Dergisi, Ocak 1995,s.45.

<sup>79</sup> Dursun Bingöl, a.g.e., s.81.

<sup>80</sup> Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul:Sakarya Kitabevi,2003,s.43.

- Teknolojide meydana gelen hızlı gelişmeler
- Nitelikli işgücü kıtlığı
- Hızlı toplumsal ve kültürel gelişmeler
- Yasal ve politik gelişmeler
- Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeni

Örgütlerin gerçekleştirdiği başarılı insan kaynakları planlaması uygulamaları sonucunda elde edeceği yararlar ise şöyledir:

- İnsan kaynakları giderlerinin normal düzeyde tutulmasını sağlamak,
- İşgörenlere ait sorunları çözüme kavuşturmak,
- Örgütün ihtiyacı olan nitelikli iş gücünü temin etmek,
- Üst yönetim adına denetim sağlamak,
- Örgütteki fazla iş gücünü tespit etmek,
- Çalışanlardan en verimli şekilde yararlanmak.

Örgütlerde başarılı bir insan kaynakları planlaması yapabilmek için belirli

aşamaların izlenmesi gerekmektedir. Bu aşamalar şöyledir:

- Amaç belirleme
- Mevcut durumu değerlendirme
- İşgören bulma, seçme ve yerleştirme
- İşgören eğitimi ve geliştirilmesi
- İşgören performansının değerlendirilmesi
- Ücret ve maaş yönetimi
- Sosyal yardım ve hizmetlerin yönetimi
- Mesleki sağlık ve güvenlik yönetimi
- Kariyer yönetimi
- Çalışma ilişkileri yönetimi

#### **2.2.1.2 İş Analizinin İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılması**

İnsan kaynakları planlama süreci, aşağıda görüleceği gibi birbirini izleyen bazı aşamalardan oluşmaktadır. Örgütün faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için; ihtiyacı olan iş gücü ile, işgörenlerin beklentilerini karşılayabilecek bir sistemin oluşturulması

gereklidir. Bu maksatla, insan kaynakları yöneticileri arz ve talep dengesi oluşturabilmek için detaylı bir planlama yapmak durumundadır.

İnsan kaynakları planlanmasının başlangıcını, faaliyetin yapılma sebebinin ortaya konulması oluşturur. Bunların başında da örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücü gereksiniminin ortaya konulması gelmektedir. Ayrıca verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede yararlanılması gibi amaçlar da tespit edilebilir.

Amaçların belirlenmesinden sonra mevcut işgücünün durumu değerlendirilerek gereksinimler ve kaynakların yeterli olup olmadığı ortaya konulmalıdır. Örgütün mevcut durumunun tespitinde üç farklı boyutta çalışma yapılır. Birinci boyut; çalışanların yetenek, deneyim, kişilik ve bilgi düzeyleri gibi kişisel özellikleri analiz edilir. İkinci boyut; örgütte yapılmakta olan işler analiz edilerek görev tanımları yapılır. Üçüncü boyut; yapılmış olan iş tanımlamalarından faydalanarak işler ile çalışanların karşılaştırılması yapılır.<sup>81</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin ilk aşamasını oluşturan insan kaynaklarının planlanmasında, örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için yapılan plan ve programlara göre hangi miktarda işgörene ihtiyaç olduğu ve ne oranda karşılanabileceği önemli bir işlemdir. Bu kapsamda öncelikle işgücünün genel bir envanteri çıkarılarak, daha sonra beceri envanteri yapılmalı ve emeklilik, ayrılma, terfi, nakil gibi nedenlerle oluşan boşalmalar tahmin edilmelidir.

Örgütün işgücü ihtiyacını tahmin etmede iş analizleri büyük faydalar sağlamaktadır. Karmaşık ve detaylı bir yapıya sahip örgütler iş analizinin yapılmasını zorunluluk haline getirmektedir.<sup>82</sup> Mevcut örgüt yapısı işgörenlerin tür ve niteliğini belirler ve aralarındaki ilişkileri ortaya çıkartır. Bu durum iş analizi için bir başlangıç oluşturur ve analiz sonuçlarına göre örgütün yapısının yeniden belirlenmesini gerektirebilir.

Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgören ihtiyacının belirlenmesi maksadıyla iş analizi verilerinden yararlanmak mümkündür. İş analizi verileri örgütte bulunan

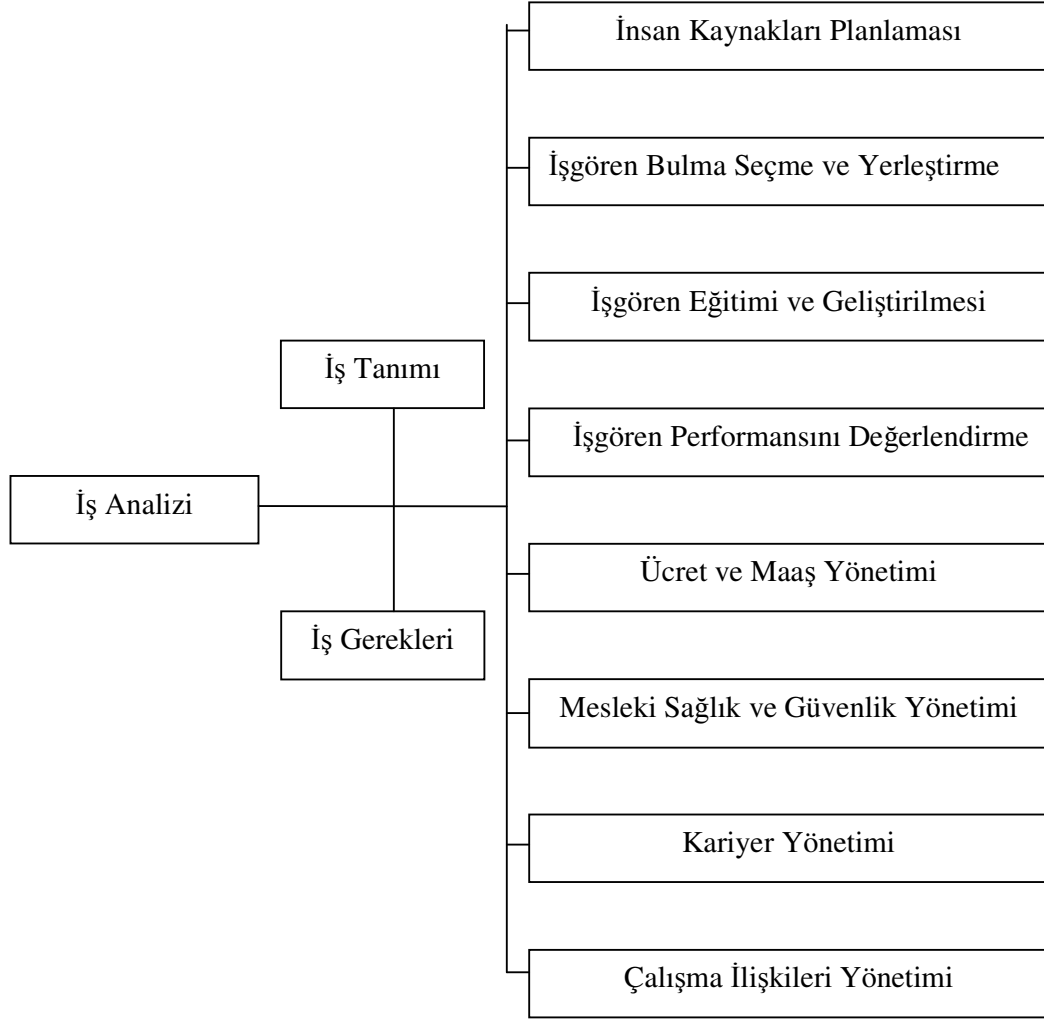
---

<sup>81</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. b., İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s. 245.

<sup>82</sup> Kaynak, a.g.e., s. 87.

işlerin neler olduğunu, işlerin diğerleriyle olan ilişkilerini, işlerin kaç işgören tarafından yerine getirildiğini ve önemini ortaya koyar. Böylece örgütteki her kademedeki işgörenlerin ücret düzeyleri, sayısı, yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, kıdemi, beceri düzeyi ve tecrübe seviyesi tespit edilebilir.

İş analizinin temel amacı, insan kaynaklarının temel faaliyetlerini etkin olarak yerine getirebilecek verileri toplamak ve bu verileri yazılı hale getirmektir. İş analizleri ve insan kaynakları planlaması arasındaki ilişki aşağıda olduğu gibi belirtilebilir.



**Şekil 4:İş Analizi ve İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkiler**

(Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.)



## **2.2.2 İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Süreci ve İş Analizi İlişkisi**

### **2.2.2.1 İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirmenin Kavramsal Analizi**

Hazırlanmış olan insan kaynakları planlamasına uygun olarak istenen nitelik ve nicelikte işgörenin bulunması, işe kabul edilerek yerleştirilmesi faaliyetleridir. Özellikle örgütün yeni kuruluş aşamasında, karar mekanizmasında bulunan yöneticilerin iş tanımlarında belirlenen niteliklerine uygun adayları bulup yerleştirmesi önemlidir.

İşgören temin ve seçimi, örgütlerin politikaları ve planlarına uygun olarak yapılmalıdır. Seçim sürecinde adayların kişilikleri ile işin gerekleri arasında denge kurularak en uygun kişinin bulunmasına gayret edilmelidir. Çünkü aranan niteliklerin hepsinin tek bir işgörende bulunması çok nadirdir.<sup>83</sup> Doğru işe doğru eleman alınmadığı takdirde örgütün verimliliği düşecektir.

İşlerle çalışanların eşleştirilerek, uygun işgören seçmek görünüşte zor olmakla beraber; planlamacılar, işin gerekleri ile işgörenin niteliklerini iyi analiz ettiği takdirde başarılı olacaktır. Bunu yapmayan örgütler hem kendi yıkımlarını hazırlarken, hem de yanlış işgörenin alınması sebebiyle işgörenlerin ekonomik ve psikolojik olarak yıkılmasına sebep olacaktırlar.<sup>84</sup>

İşgörenlerin temininde örgütün uygulayacağı sistemi, örgütün uyguladığı politikalar, işgücü planları, işgören bulmakla görevli uzmanların hareket tarzı, çevresel koşullar ve iş gerekleri etkileyecektir.<sup>85</sup>

### **2.2.2.2 İş Analizinin İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirmede Kullanılması**

Hazırlanmış olan insan kaynakları planlamasına uygun olarak istenen nitelik ve nicelikte personelin temini ve seçimi zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle işletmenin yeni kuruluş aşamasında, karar mekanizmasında bulunan yöneticilerin, iş tanımları ve iş gereklerinde belirlenen niteliklere uygun adayları bulup yerleştirmesi önemlidir. Çünkü bu bilgiler işlerin yeterliliklerini ortaya koyar.

---

<sup>83</sup> John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, 2.b., İstanbul: Rota Yayıncılık,1997,s.47.

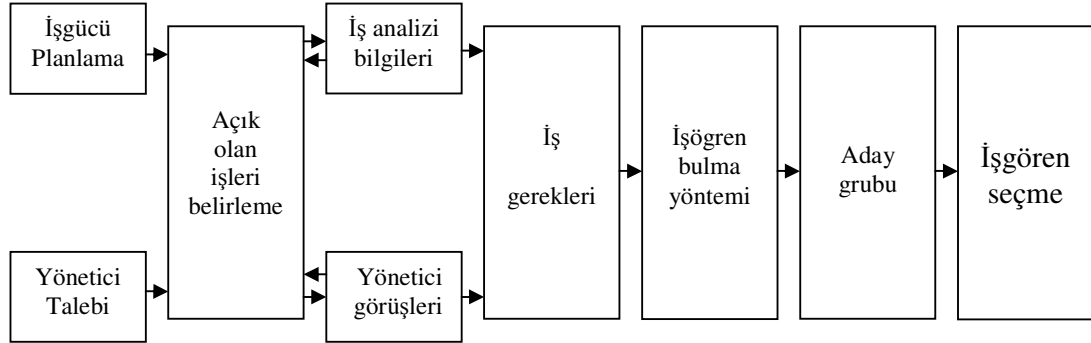
<sup>84</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.73.

<sup>85</sup> Geylan, a.g.e., s.76-79.

İşgören temini sürecinde iş analizi verileri önemli bir başvuru kaynağıdır. İhtiyaç duyulan işgörenlerin ayrıntılı özellikleri ve işin başarılı olarak yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe seviyeleri iş tanımları ve iş gerekleri formlarında detaylı olarak belirtilmektedir. Böylece işgörenin bulunup seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecinde uygun işe uygun işgörenin yönlendirilmesi mümkün olacaktır.

İş analizi çalışmaları, örgütlerde işe alma kararları verilirken kullanılacak kesin kriterlerin oluşturulmasında yardımcı olur.<sup>86</sup> Ayrıca işgören için gereksiz olan niteliklerin ortadan kaldırılması ve işe alınanların da en verimli olarak kullanılacakları işlere yerleştirilmelerine imkan sağlar.<sup>87</sup>

Örgütlerde işe yerleştirmeden sonra işgörenin işe alıştırılması maksadıyla temel eğitim verilmesi gerekmektedir. Bu aşamada da iş gereklerinde belirtilen niteliklerden işgörende olmayan özellikler belirlenerek, verilecek eğitimin derecesi kararlaştırılmalıdır. Bu anlamda iş analizi verileri, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde genel bir çerçeve oluşturur.



**Şekil 5: İşgören bulma, seçme ve yerleştirme süreci ( Werther ve Davis; s. 128)**

İş analizinin, işgören bulma, seçme ve yerleştirme sürecindeki yeri yukarıdaki şekilde olduğu gibi tanımlanmaktadır.

<sup>86</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 228.

<sup>87</sup> Geylan, a.g.e., 124.

## 2.2.3 İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesi Süreci ve İş Analizi İlişkisi

### 2.2.3.1 İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesinin Kavramsal Analizi

Eğitim, işgörenlerin yaptığı veya yapması planlanan işleri daha etkili ve verimli yapabilmesi için beceri, tutum ve davranışlarında değişiklik meydana getirmektir. Tüm işgörelere işlerini en hızlı ve doğru olarak nasıl yapacaklarını öğretmek yönetim kademesinin görevidir. Bunun için harcanan zaman kolaylıkla geri kazanılacaktır.<sup>88</sup> Başarılı bir eğitim sistemi kurmanın ilk adımı, eğitim ihtiyacının, işgörenin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir köprü kuracak şekilde tespit edilmesidir. Örgütün aldığı stratejik kararlar veya meydana gelen çevresel değişiklikler, işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini değiştirmeyi zorunlu kılabilir.

İşgören eğitimi ve geliştirilmesi; mevcut durumun incelenerek; geleceğe yönelik hedeflerin saptanması, eğitim geliştirme programları hazırlanarak kaynak tahsis edilmesi, program dahilinde yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması, yapılan eğitim ve geliştirme etkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik işleri içermektedir.

### 2.2.3.2 İş Analizinin İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesinde Kullanılması

İşgörenlerin eğitimindeki en önemli konulardan biri de, kimlerin hangi konularda eğitim göreceğidir. Eğitim açığı analizi bu maksatla yapılacak bir faaliyettir. İş analizi yapılarak işi yapacak kişide bulunması gereken bilgi, beceri ve özellikler belirlenir. Daha sonra görev analizi yapılarak, işin etkili yapılması için uygulanacak faaliyetler belirlenir.<sup>89</sup> Eğitimin etkin olması için alınacak her tedbir sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmalıdır. Bunun için kurulacak sistem şöyle olabilir:<sup>90</sup>

- İhtiyaç değerlemenin yürütülmesi
- Eğitim için personelin isteğini sağlama
- Öğrenme çevresinin yaratılması
- Eğitim transferinin sağlanması

<sup>88</sup> Frederick W. Taylor, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Ankara: Adres Yayınları, 2005, s.68.

<sup>89</sup> Bingöl, a.g.e., s.184.

<sup>90</sup> Noe, a.g.e., s.7.

- Eğitim metotlarının seçilmesi
- Eğitim programlarının değerlendirilmesi

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; örgütün temel hedeflerine ulaşabilmesi için, yapılması gereken işler ve bu işlerin yapılması için gerekli sorumluluk, bilgi, beceri, eğitim ve deneyimin ne olduğu belirlenmeli ve işgörenlerin bu ihtiyaçları karşılama seviyeleri tespit edilmelidir. Bu maksatla iş analizinden elde edilen veriler ile işgörenler karşılaştırılarak ihtiyaçlar ortaya konulmalıdır.

İş analizi, işgörenlerin kendi işlerini başarmaları için neler yapmaları gerektiğini ortaya koyması sebebiyle, işgörenin kendisini eğitmesinde de fayda sağlamaktadır. İş tanımlarında her işin ne ölçüde yapılarak, diğer birimlere aktarılacağı açık olarak belirtilmektedir. Bu sayede işe yeni başlayan bir işgören, ne yapacağı konusunda kendisini eğitime imkanına kavuşacaktır.

Örgüt içinde performansını artırarak pozisyonunu değiştirmek isteyen işgörenler için ihtiyaç duyulan eğitim konuları, iş gerekleri yardımıyla kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Bu sayede işgörenin örgüt yapısı içindeki yeri ve diğer işlerle olan ilişkileri analiz edilmiş olur.

İşgören eğitiminin amacı, işgörenlerin yeteneklerini geliştirerek gelecekteki işler için hazırlanmasını sağlamaktır. Örgüt içinde ve dışında meydana gelen her değişiklik, işgören niteliklerini de değiştireceğinden, bu değişime uyum sağlayabilmek detaylı ve düzenli iş analizleri ile olacaktır.

İşgörenlerin geliştirilmesi, örgüt çıkarları açısından eğitim kadar önemlidir. Çünkü eğitim, ihtiyaç doğduğunda başlar ve giderildiğinde son bulur. Oysa geliştirme, faydalı olduğuna inanıldığında başlar ve hiçbir zaman bitmez. Böylece işgörenin niteliklerinde sürekli olarak bir değişim olacak ve tespit edilme ihtiyacı doğacaktır. Bu ihtiyaç iş analizleri ile karşılanacaktır.

Teknolojinin gelişmesine paralel olarak, örgütün yapısında meydana gelen değişim işlere de yansiyacak ve iş gereklerinde farklılıklar yaratacaktır. Bu değişimler,

işgören nitelikleri ile dengelenmek zorunda olunacağından, planlı iş analizleriyle ihtiyaçlar tespit edilebilecektir.

## **2.2.4 İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve İş Analizi İlişkisi**

### **2.2.4.1 İşgören Performansının Değerlendirilmesinin Kavramsal Analizi**

Performans değerlendirmesi, işgörenlerin işteki başarı veya başarısızlığının ölçülmesi süreci olarak tanımlanabilir. Değerlendirmede iş değil, işi yapan işgören ve onun işteki başarı veya başarısızlığı ele alınır. Yöneticiler, işgörenin başarısızlıktan ziyade, başarısını bildirme eğiliminde olmalıdır.<sup>91</sup> Günümüzde performans değerlemesi genellikle ücret ve maaş yönetimi ve çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmek için kullanılmaktadır.<sup>92</sup>

Performans değerlemesi örgütteki en kritik faaliyettir. Bu sebeple, işgörenler üzerinde olumlu bir etki bırakması için, ölçülerin çok dikkatle seçilmesi gerekir. Değerlendirmede neyin, ne zaman, kim tarafından ve hangi tekniğe göre yapılacağı belirlenmelidir.<sup>93</sup>

Başarı ölçütleri, işin kendisiyle ilgili olmalı ve iş tanımlarında belirtilen özelliklerden alınmalıdır. İşgörenin başkalarıyla uyumlu çalışabilme becerisi, işin miktarı ve kalitesi gibi verimlilik etkenleri de ilave edilmelidir.

Performans değerlendirmesinin, örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için “ Amaçlarla Yönetim ” ilkesini benimsemesi ve detaylı iş analizi yaparak kurum amaçları doğrultusunda performans değerlendirme sistemi kurması gerekir.<sup>94</sup> Ancak başarı değerlendirme tekniği olarak kullanılabilir başka teknikler de mevcuttur. Grafik, uygun cümle seçimi, kritik olay, zorunlu seçim ve serbest anlatım gibi tekniklerle çalışanların performansları ölçülebilir.

---

<sup>91</sup> Geylan, a.g.e., s.140.

<sup>92</sup> Özgen v.d., a.g.e., s.229.

<sup>93</sup> Yüksel, a.g.e., s.182.

<sup>94</sup> Edip Örucü, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi , 2003, s.158.

Performans değerlendirme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:<sup>95</sup>

- Performans değerlendirmede dikkate alınabilecek özelliklerin belirlenmesi;
- Performans standartlarının geliştirilmesi;
- Uygulanacak performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi ve seçimi;
- Performans değerlendirmelerini kimlerin yapacağını belirlenmesi;
- Performans değerlendirmenin ne kadar aralıklarla yapılacağına karar verilmesi;
- Performans değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi;
- Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesi.

#### **2.2.4.2 İş Analizinin İşgören Performansını Değerlendirmede Kullanılması**

İşgören değerlendirmesi; işin nitelikleri ile işgörenin bu gerekleri yerine getirme derecesinin araştırılmasıdır. Örgütsel performansın ortaya konulması da işgören değerlemesinin toplamının ortaya konulmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla belirlenecek objektif kriterler iş analizleri sayesinde tespit edilmektedir.

Performans standartlarının sayısal olması tercih edilmesine rağmen, bir çok işte sayısal standart belirlemek oldukça zordur. Ancak standartların gerçekçi, anlaşılabilir, kesin ve yapılan işle ilgili olması da sayısal olması kadar önemlidir. Bu bilgilerin en önemli kaynağı ise, iş tanımları ve iş gerekleridir.

Sağlam bir iş analizi, etkili bir performans değerlendirme sisteminin önemli bir öğesidir. Bu öğe, bir performans değerlendirme sistemi oluşturmadan önce de örgütte bulunmalıdır.<sup>96</sup> Bu sebeple bir performans değerlendirmesine başlamadan önce iş analizlerinin yeterli olup olmadığı araştırılmalıdır.

---

<sup>95</sup> Oya Aytemiz Seymen, “İnsan Kaynakları Yönetiminde “ İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci”nin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir model Önerisi”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

<sup>96</sup> Margaret J. Palmer, “Performans Değerlendirmeleri”, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s. 28.

Örgütlerde yürütülen işlerin içerikleri süratle değişme göstermektedir. Bu durumda performans planlaması da, içeriği değişen işlere göre yeniden yapılmalıdır. Yapılacak olan yeni iş analizi ile iş tanımları ve iş gerekleri tekrar düzenlenmelidir.<sup>97</sup>

Başarı standardı olarak kabul edilen kriter ne olursa olsun, belirlenmesi için iş analizinin mutlaka yapılması gerekir. Örgütün ve işgörenlerin hedeflerinin açık, kesin ve ölçülebilir olması, iş analizi ve çıktılarının da bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak başarı kriterlerini ortaya çıkarmasını sağlayacaktır. Ancak her zaman somut standart geliştirmek mümkün olamamaktadır. Bazı işler örgütte bir grup tarafından yerine getirilebilir ya da bir işgören çok sayıda iş yapabilir. Böyle durumlarda, iş tanımlarına başarı standardı olarak sorumluluklar konulmalıdır. Başka bir yöntem olarak da, işgören başkalarıyla kıyaslama yoluna gidilebilir. Üst düzey yöneticiler için de, sorumluluk ve denetim alanlarına göre standartlar geliştirilebilir.

## **2.2.5 Ücret ve Maaş Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi**

### **2.2.5.1 Ücret ve Maaş Yönetiminin Kavramsal Analizi**

Örgütlerde ücret ve maaş yönetimi sayesinde bir ücret politikası oluşturularak; ödenecek maaş ve ücret düzeyleri saptanmalı, temel bir ücret yapısı kullanarak işgörelere emeklerinin karşılığı olan ücretlerin ödenmesi sağlanmalıdır. Böylece nitelikli işgörelenler örgüte çekilerek, motivasyonları artırılacak ve örgüt performansı yükselecektir.

Etkili bir ücret ve maaş yönetimi sistemi oluşturabilmek için belirli aşamaların uygulanması gerekmektedir. Öncelikle ücretlendirme ve ödeme politikası belirlenmeli, iş tanımları ve iş gerekleri incelenerek işlerin değerlemesi yapılmalıdır. Ücret ve maaş yapısı oluşturularak piyasadaki ücret ve maaşlar araştırılmalı, elde edilen sonuçlar analiz edilerek ücret ve maaşlar belirlenmeli, ödemeler bir plan dahilinde gerçekleştirilerek sistemin etkinliği değerlendirilmelidir.

### **2.2.5.2 İş Analizinin Ücret ve Maaş Yönetiminde Kullanılması**

---

<sup>97</sup> Cavide Uyargil, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., 1994, s. 96.

İş analizi ile elde edilen verilerin en yaygın kullanım alanlarından bir tanesi de iş değerlemesidir. İşleri değerlendirerek aralarındaki farkları belirleyebilmek için, hangi bilgi ve yeteneğe ihtiyaç olduğunu, işin nasıl ve hangi koşullarda yapıldığını bilmek gerekmektedir. Bu da ancak önceden yapılmış iş analizleri ile mümkün olabilir.<sup>98</sup> Belirlenen verilerin edilmesinden sonra hazırlanan iş tanımları, işlerin örgüte olan katkıları açısından değerlemeye alınmalıdır. Maaş ve ücretlerdeki denge, iş gereklerindeki farklılıkları yansıtacak şekilde oluşturulmalıdır.

İş değerlemesi, bir örgütte tutarlı bir ücret sisteminin oluşturulması için temel oluşturması sebebiyle örgütsel amaca ulaşmada en fazla katkı yapan bir faaliyettir. Bu yüzden her işin, diğerlerine göre göreceli değerleri önem ve güçlük seviyesi dikkate alınarak belirlenmelidir. Oluşturulan hiyerarşi ile örgütte her düzey için ücret belirlemek daha kolay olacaktır. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için ise detaylı iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanmalıdır.

İş gerekleri, iş değerlemesinde ayrı bir öneme sahiptir. İşlerin analiz edilerek değerlendirilmesi, örgüt hedeflerine ulaşmada insan kaynaklarının etkin olarak yönetilebilmesi için gerekli ücretlendirme politikalarının temelini oluşturur.

İş analizi bölümlerinin tamamında iş değerlemesine yönelik bilgiler vardır. İşin kapsadığı görevler, bu görevlerin gerektirdiği sorumluluklar, kullanılan araç gereç, çalışma koşulları, iş tehlikeleri, güvenlik ve o işi yapan işgörende bulunması gereken eğitim, deneyim, fiziksel ve düşünsel yetenek ve çabalar bu bilgileri kapsar. Bununla birlikte, işin ünvanı ve sınıfı, işin görüldüğü bölüm gibi işin diğerlerine göre aldığı yerin belirlenmesi ve sınıflandırılması için gerekli bilgiler iş analizinden elde edilmektedir.

Örgüt içindeki ücretlerin adil olup olmadığını anlamak için, benzer işlere diğer örgütlerde ödenen ücretleri belirlemek amacıyla yapılan piyasa araştırmalarında da iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır. Bu maksatla, iş tanımlarından yararlanarak diğer

---

<sup>98</sup> Hüseyin Özgen, “İş Değerlendirme ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı 1(1987), s. 1-13.



örgütlerdeki işler ile mevcut işlerin hangi oranda benzer oldukları ve ortak özellikleri belirlenmektedir.<sup>99</sup>

## **2.2.6 Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi**

### **2.2.6.1 Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Yönetiminin Kavramsal Analizi**

Örgütlerin işgörenlerine ücret ve maaş dışında yapmış olduğu mali katkılar ve yardımlar sosyal yardımlardır. Sosyal yardımlar; parasal ödemeler (yemek ve yakacak yardımı, ikramiye v.b.), iş güvenliği (kaza, yaşlılık, malüllük sigortaları), hizmetler (lojman, kantin, konut) ve emeklilik başlıklarında sağlanmaktadır.

Sosyal yardım ve hizmetlerin düzenli olarak sağlanabilmesi iyi kurulmuş bir yönetim sistemi ile olabilir. Öncelikle bu yardım ve hizmetlerle ilgili maliyetler hesaplanmalı ve gerekli kaynaklar oluşturulmalıdır. Daha sonra yasal zemin hazırlanarak, işgörenleri istek veya ihtiyacına göre uygun yardım ve hizmetlerin sunulması kararlaştırılmalıdır. Örgüt yöneticileri, ödeme planlarının uygulanması ve hizmetlerin sunulmasını değerlendirerek etkinliğini kontrol etmelidir.

### **2.2.6.2 İş Analizinin Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Yönetiminde Kullanılması**

Sosyal yardım ve hizmetlerin sağlanmasında güdülen amaçlar; toplumsal, örgütsel ve işgören amaçları olarak gruplandırılabilir. Toplumsal anlamda, sosyal yardımlar sayesinde ekonomik gelişme artarak, işgörenlerin çalışma yaşamına katkı artmıştır. Örgütsel olarak beklenen katkılar ise; nitelikli personelin çekilmesi, moralin yükseltilerek iş tatmininin artırılması, iyi bir örgüt imajı yaratmak ve kaynakları etkili kullanmak olarak belirlenmektedir.<sup>100</sup> İşgören ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak; iş güvenliği, kişisel güvenlik, kişisel ve sosyal anlamda kendini geliştirme hedefleri sayılabilir.

---

<sup>99</sup> Cavide Uyargil, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları ile İlişkileri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 2 (Kasım 1997), s. 16.

<sup>100</sup> Randall Schuller, “Personnel and Human Resources Management”, USA: West Publishing Company, 1984, s. 358-360.

Örgütler sosyal yardım ve hizmetlerin sağlanması için düzenli ve adil bir program oluşturmalıdır. Bu programın oluşturulmasında işgörenlerle görüşmeli, araştırma yapmalı ve içerek oluşturmalıdır. Çünkü işgörenler; yaş, medeni durum, kültür, tecrübe, çalışma koşulları ve eğitim seviyesi olarak birbirinden büyük farklılıklar göstermektedir. Bu amaçla gerekli olan veriler sürekli yapılan iş analizleriyle sağlanacak ve güncel olarak tutulabilecektir.

## **2.2.7 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi**

### **2.2.7.1 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetiminin Kavramsal Analizi**

Mesleki sağlık kavramı; işgörenlerin iş ortamından kaynaklanan hastalıklar, bunlara bağlı olan riskler, hijyen kuralları ve mikrobik ve bulaşıcı hastalıktan korunmayı içerir. Mesleki güvenlik ise; iş ortamında kullanılan araç, gereç ve maddelerden kaynaklanabilecek risklerden korunmaya yönelik önlemlerdir.

Mesleki sağlık ve güvenlik yönetiminin örgütlere sağladığı katkılar temel olarak şöyle sıralanabilir:<sup>101</sup>

- İşgören sağlığını korumak ve güvenliğini sağlamak
- İşgörenlerin sağlık ve güvenlik koşullarına uymalarını sağlamak
- İşyeri ortamındaki sağlığa zararlı etkenleri ortadan kaldırmak
- İşgörenleri uğradığı zararların nedenlerini değerlendirmek
- İşgörenlerin motivasyonu ve verimliliğini artırmak
- Sağlık ve güvenlikle ilgili standartlara uyum sağlamak
- İyi bir örgüt imajı oluşturmak
- Sendika ve meslek gruplarının baskılarını azaltmak

### **2.2.7.2 İş Analizinin Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetiminde Kullanılması**

İş analizi ile elde edilen veriler, mesleki sağlık ve güvenlik konularına da temel oluşturacak bilgileri içermektedir. İş koşulları hakkındaki bilgiler, çalışma ortamının

---

<sup>101</sup> Tamer Bolat, O. Aytemiz Seymen, İnci Bolat, “**Termal Turizm İşletmelerinde İşgören Sağlığı ve Güvenliği Sorunları ve Çözüm Yolları: Bir Uygulama**” Gönen, 2001, s. 1-35.

fiziksel koşulları, işin gerektirdiği uzmanlık düzeyi, işin yapılması sırasında karşılaşılan riskler, kazalar, iş ve meslek hastalıkları gibi konular iş analizi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu veriler gerekli önlemlerin alınması ve işgörenlerin eğitime ihtiyacı olup olmadığı konusunda örgüte önemli katkılar sağlamaktadır.

İş analizi sayesinde, işe ait tehlikelerin çevreden mi, yoksa işin kendi yapısından mı kaynaklandığı tespit edilebilmektedir. Kazaların nedenleri ve yol açabileceği olumsuzlukların belirlenmesi de iş analizleri sayesinde olmaktadır. Her işin hangi fiziksel şartlarda yapıldığı ve hangi tehlikeleri içerdiği ortaya konulmaktadır. Buradan hareket ederek oluşturulacak koruyucu sağlık ve güvenlik programlarına veri sağlanacak ve gerekli önlemler alınacaktır.

Özet olarak, iş analizi sonucunda, çalışma koşulları ve iş tehlikelerine ait her türlü bilgi sayesinde, örgüt yöneticileri tarafından çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik ve meslek hastalıklarına karşı gerekli önlemlerin alınması mümkün olabilecektir.

## **2.2.8 Kariyer Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi**

### **2.2.8.1 Kariyer Yönetiminin Kavramsal Analizi**

İşgörenler buldukları organizasyonlarda eğitim imkanlarından da faydalanarak daha fazla gelişmek ve performans seviyelerini artırarak mevki sahibi olmak isterler. Bu amaçla belirli bir plan doğrultusunda harekete geçerler. Kariyer kavramı, seçilen iş sürecinde ilerlemek ve daha fazla para kazanmak için, sorumluluk üstlenmek, statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Başka bir deyişle, çalışanın iş yaşamı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler, yaptığı işler, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir.<sup>102</sup>

Kariyer planlaması sürekli olarak değişime uğrayan dinamik bir süreçtir. Sebebi ise, çalışanların, örgütlerin ve çevrenin sürekli değişmesidir. Genelde üst kademe

---

<sup>102</sup> Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.20.

yöneticiler, profesyonel ve teknik işlerde çalışanlar üzerinde durarak kariyer geliştirmesini teşvik etmelidirler.

Kariyer geliştirmenin temel amacı, işgörenlere iş yaşamında gelişme sağlayarak kendilerini yönlendirmeye yardımcı olmaktır. Bunun yanında kariyer geliştirme hedefleri olarak sayılabilecekler şu şekildedir:<sup>103</sup>

- Motivasyon eksikliğinden kaynaklanan verimsizliği azaltmak
- Yükselmeye karşılaşılan engelleri azaltmak
- Gelecekteki görevler için eleman yetiştirmek
- Yüksek kariyer beklentisi oluşturmak
- Çalışanların yeteneklerini keşfetmede yardım
- Yaratıcılığı geliştirmek

Organizasyonların kariyer geliştirmede başarılı olabilmesi için, çalışanların kendi kariyer geliştirme planlarına katkıda bulunması ve bireysel kariyer planlama faaliyetleri ile organizasyonel geliştirmenin uyumlu olması gerekir. Organizasyonlar, uzun dönemli ve yüksek performanslı işgören ihtiyacını karşılamak için hedeflerine uyumlu kariyer planlaması yapmalıdır.

Kariyer planlaması, ihtiyacın belirlenmesi ve kariyer araştırması ile başlar. Bu aşamada işgören kendisi ve çevre ile ilgili bilgileri birleştirerek yetenekleri hakkında objektif değerlendirme yapabilmeyi öğrenir. Bu sayede ilgilendiği işler ve var olan iş fırsatlarını öğrenir. Daha sonra gerçekçi bir şekilde amaçlar belirlenerek stratejiler oluşturulur. Stratejilerin uygulamaya konulmasıyla kariyer geliştirme süreci başlar. Kariyer geliştirmede genellikle stajyerlik, meslektaşlık, eğiticilik ve sponsorluk olarak dört safha oluşturulur.<sup>104</sup>

#### **2.2.8.2 İş Analizinin Kariyer Yönetiminde Kullanılması**

Kariyer yönetimi sayesinde işgörenlerin meslek yaşamları planlanarak faaliyete geçirilmesi sağlanır. Öncelikli olarak kariyer planlaması yapılır ve ilerleyen dönemler

---

<sup>103</sup> Barutçugil, a.g.e., s.320.

<sup>104</sup> Barutçugil, a.g.e., s.326.

için de, kariyer geliştirme planlaması oluşturulur. İş analizi her iki faaliyet için de katkı sağlar.

Örgütlerde yapılan iş analizleri ile elde edilen iş ve işgören değerlemeleri, örgütteki işlerin zorluk ve önem derecesi ile işgörenin işteki başarısını belirler. İnsan kaynakları yöneticileri, iş gerekleri ve kişisel gerekler arasında bir değerlendirme imkanı bulacaktır. Kişisel gereklerin üzerinde olan işgören yükselme ile ödüllendirilecektir. Bunu sağlayamayanlar ise, yeteneklerine göre iş değiştirir ya da eğitim programlarına dahil edilir. Gerekliğinde de işine son verilerek örgütle olan ilişkisi kesilir.

Hangi sebeple olursa olsun, işini değiştiren bir işgören yeni işine ait bilgileri iş tanımları ve iş gerekleri vasıtasıyla daha kolay öğrenme fırsatı bulacaktır.

Kariyer planlaması ve geliştirilmesinde; işgörenin kişisel yetenekleri ve ilgi alanlarının belirlenmesi, iş performansının değerlendirilmesi ve iş yaşamı boyunca planlanan pozisyonlar için gerekli niteliklerin ortaya konulması söz konusudur. Böylece işveren ve örgüt, kim olduğunu ve ne istediğini, nereye ulaşabileceğini ve buraya ulaşabilmesi için sahip olması gereken fiziksel ve zihinsel nitelikleri ortaya koyabilirler.<sup>105</sup> Bu sebeple iş tanımları ve iş gerekleri detaylı olarak incelenmelidir.

## **2.2.9 Çalışma İlişkileri Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi**

### **2.2.9.1 Çalışma İlişkileri Yönetiminin Kavramsal Analizi**

Çalışma ilişkileri yönetimi, işgören ve işveren arasındaki ilişkiler düzenlemek ve ilişkilerin gerek bireysel gerekse toplu ilişkiler düzeyine sağlıklı bir zemine oturtulmasını sağlamaktır. Bu amaç için yürürlükteki yasal düzenlemelere uygun hareket etmek, örgütün sendikal ilişkilerini dengeleyerek, toplu pazarlık sürecini yürütmek ve gerçekleştirmek, temel faaliyetler olarak belirlenmiştir.<sup>106</sup>

Çalışma ilişkileri yönetiminde üç taraf mevcuttur. İşgörenler ve işgören temsilcilerinden oluşan taraf, işverenler ve işveren temsilcilerinden oluşan taraf ve

<sup>105</sup> Tunç Demirbilek, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 9, Sayı II, s. 71-85.

<sup>106</sup> Zeki Adal, “İşçi-İşveren İlişkileri”, 2.b., İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, s. 445-490.

işgören-işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kurumları ve organlarından oluşan taraflardır. Çalışma ilişkileri yönetimi, bu taraflar arasında işbirliğinin artırılması ve problemlerin çözülmesi ile uğraşmaktadır.

Çalışma ilişkileri yönetiminin başarılı olarak uygulanması ile; örgütlerde çıkar çatışmaları yerine örgütsel başarı üzerine kurulmuş bir ilişkiler sistemi kurulacak, işgörenlerin yaşam standartları yükseltilerek örgütün rekabet gücüne katkı sağlanacak ve insan kaynakları yönetiminin tüm etkinliği artacaktır.

### **2.2.9.2 İş Analizinin Çalışma İlişkileri Yönetiminde Kullanılması**

Örgütlerde işgörenlerle işveren arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi çalışma ilişkileri yönetimi aracılığı ile yürütülmektedir. Bireysel ya da toplu olarak yürütülen faaliyetlerin başında, sendikal ilişkilerin düzenlenerek toplu pazarlıkların yapılması gelmektedir. Sendika ilişkileri; toplu görüşmeler, pazarlıklar, grevler ve işverenler dahil çok geniş bir alanı kapsar.<sup>107</sup>

Sendika hareketlerinin artması, örgütlerin insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermelerini sağlamıştır. Sendikaların örgüt yönetimi ve işgörenler üzerindeki etkisi, insan kaynakları yönetiminin yeni bir yapılaşmaya gitmesini zorunlu kılmıştır. Bu sayede, örgüt yönetiminin davranışlarında kısıtlamalar, işgörelere eşit davranılması, politika ve davranış geliştirme, işgörenler adına sözcülük yapma ve karar almanın merkezileştirilmesi konularında ortak hareket edilecektir.

Sendika faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında işveren ile temsilciler arasında bazı anlaşmazlıkların çıkması doğaldır. Bu anlaşmazlıkların en az seviyeye indirilmesi için toplu pazarlık sürecinde iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır. Özellikle çalışma koşulları konusunda iş gerekleri gerekli bilgileri sağlayacaktır.

Toplu pazarlık görüşmelerinin temel konuları olan ücretler ve ücret politikaları, çalışma saatleri ve iş güvenliği alanlarında örgüt yöneticileri ve işgören temsilcileri

---

<sup>107</sup> Z. Beril Akıncı, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım”, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No. 13, 2001.

arasında çıkan anlaşmazlıkların çözümünde de iş analizi verilerinin kullanılması önemli katkı sağlamaktadır.<sup>108</sup>

Bunlardan da anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetiminin her alanında iş analizi uygulamaları ve çıktıları en temel veri kaynakları durumundadır. Bu faaliyetlerin etkin ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, düzenli olarak yapılacak iş analizleriyle mümkün olacaktır.

## **2.3 ÖRGÜTLERDE YÜRÜTÜLMÜŞ OLAN BAZI İŞ ANALİZİ ÇALIŞMALARI**

### **2.3.1 Eskişehir Meteoroloji Bölge Müdürlüğü Uygulaması**

Kamu kesiminde yeterince uygulama imkanı bulunmayan iş analizinin bir uygulamasını yaparak; işlerin belirgin özelliklerini ortaya çıkartmak, her işin görev ve sorumluluklarını belirlemek ve işgörende bulunması gereken nitelikleri tespit etmek amacıyla 2001 yılında uygulanmıştır.<sup>109</sup>

Analiz için öncelikle bir süreç oluşturularak çalışmalara başlanmıştır. Yapılan ön çalışmadan sonra standart iş analiz süreci uygulanarak öncelikle işgörenler bilgilendirilmiş ve devamında analizlere başlanmıştır.

Uygulama alanında tespit edilen toplam 32 işgörenden 10 işe ait iş analizi çalışması yapılarak iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmuştur. Analiz çalışmasında ekonomik olması sebebiyle anket yöntemi ve gözlem yöntemi birlikte kullanılarak bilgi toplanmıştır.

Yapılan uygulama sonucunda işlere ait görevler, sorumluluklar, ilişkiler ve başarı standartları ayrı ayrı tespit edilmiştir. Her işgörenin örgüt içerisindeki yeri, yatay ve dikey bağlantıları şema halinde tanımlanmıştır.

---

<sup>108</sup> Meryem Akoğlan Kozak, “**Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1325, 2001.

<sup>109</sup> Azmi Demirtakan, “**İş Analizleri ve D.M.İ. Eskişehir Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1996.

Meteoroloji Bölge Müdürlüğünün, diğer birimlerinde de kullanılabilir iş tanımları ve iş gerekleri oluşturularak daha sonraki çalışmalar için bir başvuru kaynağı oluşturulmuştur.

### 2.3.2 İmalat İşletmeleri Uygulaması

Örgütlerde iş analizlerinin yapılması ve elde edilen bilgilerin kullanılabilmesi için iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması ve bu bilgilerin insan kaynakları yönetiminde etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını araştırmak amacıyla uygulama yapılmıştır.<sup>110</sup>

Araştırma için İstanbul, Eskişehir ve Konya bölgelerinde faaliyet gösteren 34 imalat işletmesinden anket yöntemiyle veriler toplanarak değerlendirilmiştir. İşletmelerin iş analizi çalışması yapıp yapmadıkları, yapıyorsa hangi sıklıkta yapıldığı ve kimler tarafından yapıldığı araştırılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda ankete katılan işletmelerden büyük ve orta ölçekli olanların iş analizi çalışması yaptığı ve küçük ölçekli işletmelerin yapmadığı ortaya çıkmıştır. Analiz çalışmalarının genellikle dışarıdan uzman bir kuruluş aracılığı ile yapıldığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında olan işletmelerin %88'inde insan kaynakları departmanı bulunduğu ve iş analizi verilerini, faaliyetlerinde kullandıkları görülmüştür. Örgüt yöneticilerinin iş analizi verilerini kullanarak işgörenleri bilinçlendirdikleri ve iş tanımları ve iş gereklerini hazırladıkları istatistiksel olarak doğrulanmıştır.

Örgüt bilinci oluşturmak ve verimliliği artırmak için iş basitleştirmede kullanılmak üzere iş tanımlarının hazırlandığı doğrulanmıştır. Ancak bazı küçük işletmelerin iş analizi yapmadan yazılı iş tanımları hazırladıkları ortaya çıkmıştır.

---

<sup>110</sup> Kürşat Alp, “ İş Analizleri ve İş Analizi Sonuçlarının İşletmelerde Kullanılabilirlik Seviyesinin Araştırılmasına Yönelik Bir Uygulama” ( Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ), Konya: 2003.



İş analizi yapan işletmelerin, işgören temini seçimi ve yerleştirilmesinde elde edilen bilgilerden yararlandıkları doğrulanmıştır. Alınacak işgörenin sahip olması gereken nitelikler iş gerekleri formlarından elde edilmektedir.

Anket uygulanan işletmelerin, yöneticiler ve işgörenlerinin eğitimi ve geliştirilmesi konusunda iş analizinden elde edilen bilgilerden yararlandıkları ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan formların iş analizinden elde edilen bilgilerden yararlanarak oluşturulduğu ve bu verilere göre geri besleme yapılarak gelişme planları hazırlandığı tespit edilmiştir.

Kariyer geliştirme uygulamalarında da işletmelerin çoğunluğunun iş analizi verilerinden yararlandıkları istatistiksel olarak doğrulanmıştır.

İş analizi yapan işletmelerin, işgörelere, iş analizi sonucunda hazırlanan iş gereklerini karşılama durumuna bağlı olarak ücret ve maaş takdirinde buldukları belirlenmiştir. Ancak oranın düşük olması dikkat çekmektedir.

Çalışma ilişkileri yönetimi faaliyetlerinde de iş analizi verilerinin kullanıldığı araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın sonucunda görülmektedir ki; gerek ulusal gerekse uluslar arası alanda bir örgüt olabilmek için, kalite ve verimliliğin artırılması gerektiği bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu amaca ulaşabilmek için sürekli olarak iş analizleri yapılarak iki kavram arasında köprü oluşturulmalıdır. Etkin bir insan kaynakları politikası oluşturarak, işgören unsurunun örgüt hedeflerini gerçekleştirmede kilit durumda olduğu vurgulanmıştır.

### **2.3.3 Balıkesir Üniversitesi Uygulaması**

İş analizleri sürecinin kamu örgütlerinde uygulanmasını ortaya koymak amacıyla Balıkesir Üniversitesi seçilmiş ve tüm idari birimlerde yürütölen işlere ait iş tanımları ve iş gereklerinin hazırlanması amaçlanmıştır. Ayrıca tüm işgörenlerin

yaptıkları işlere ilişkin temel görev ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesi, belirsizlikleri ortadan kaldırarak örgüt içindeki sorunların çözülmesi, yetki ve sorumluluk karmaşasının engellenmesi, birimlerin örgüt şemalarının oluşturulması ve eğitim ve başarı değerlemesi için veri sağlamak alt hedefler olarak belirlenmiştir.<sup>111</sup>

İş analizi çalışmalarına ekibin belirlenerek ön çalışmaların başlaması ve gerekli bilgilerin toplanmasıyla devam edilmiştir. Analizde veriler karma bir yöntem uygulanarak; anket, görüşme, gözlem, önceki iş tanımlarının incelenmesi, tartışma ve iş araçlarının incelenmesi şeklinde yapılmıştır.

Oluşturulmuş olan soru formları toplam 153 işgörene analistler tarafından yüzyüze görüşerek doldurtulmuş ve bazı durumlarda gözlem yapılarak iş araçları incelenmiştir. Toplanan veriler kullanılarak birimlerin görev ve sorumlulukları belirlenerek yazılı hale getirilmiştir. Daha sonra iş analizinin temel çıktıları olan iş tanımları ve iş gerekleri, analistler tarafından her iş için ayrı ayrı düzenlenmiştir.

Yapılmış olan çalışmalar bir el kitabı haline getirilerek ilgili birimlere gönderilmiş ve sürekli olarak güncelleştirilmesi gerektiği önemle vurgulanmıştır.

---

<sup>111</sup> N. Hacıoğlu, O. A. Seymen, T. Bolat ve S. Ç. Türedi, “Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı”, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü, 2002, s. 70-71.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 3.1.KEŞAN BELEDİYESİ HAKKINDA BİLGİ

Edirne iline bağlı olan Keşan M.Ö. 30.yüzyıldan itibaren Luvi ve Trak Türk'leriyle başlayan bir geçmişe sahiptir. Daha sonraları eski Yunan, Pers, Makedonya ve Bizans yönetimlerinde kalmış, 14.yüzyılın ikinci yarısında Osmanlı hakimiyetine girmiştir.

1877 yılında ilçe olan Keşan, sırasıyla Rus, Bulgar ve Yunan işgallerine uğramış, 11 Ekim 1922 Mudanya Ateşkes Anlaşması sonrası 19 Kasım 1922'de TBMM hükümetine bağlanmıştır.

Nüfusunun tamamının ana dili konuştuğu Keşan'ın merkezi 2000 nüfus sayımına göre 42.734, belde ve köyleri 34.842 olmak üzere toplam 77.576'dır. Bu sayı, mevsim özelliklerine bağlı olarak değişkenlik göstermekte, özellikle yaz aylarında 250.000 kişiye ulaşmaktadır.

Toplu bir yerleşme alanı görülen Keşan'da Cumhuriyet döneminde ve özellikle son 20 yılda hızlı bir yapılaşma göze çarpar. Kooperatif ve özel kişilerin yapıları halen hızla devam etmektedir. Bu hızlı gelişmeye sosyal yaşam da ayak uydurmuştur. Keşan'da her gün, özellikle haftalık pazarı olan cumartesi günü çok canlı bir günlük yaşam görülmektedir. Bu hareket Keşan'da sosyo-ekonomik hayatı da olumlu yönden etkilemektedir.

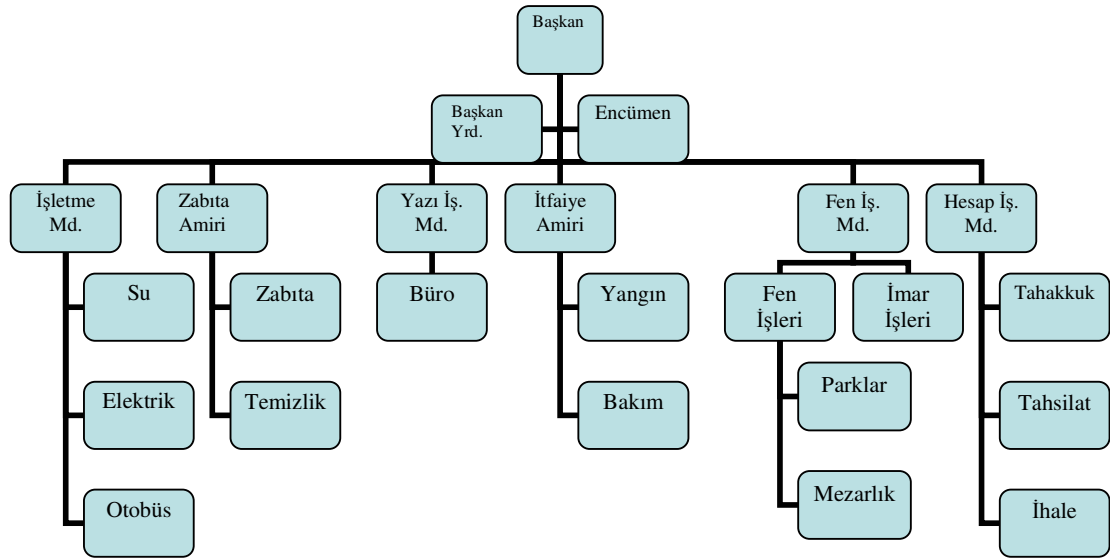
Saros sahil şeridi ve burada yer alan Erikli, Mecidiye, Yayla, Gökçetepe, Sazlıdere gibi sayfiye yerleri deniz, orman ve piknik tipi yaz turizmi merkezleridir. Temiz denizi ve yakınlığı Keşan'ı yaz turizminin ilgi odağı haline dönüştürmüştür. Uzun yıllar önce yerli ve yabancı balıkadamlar tarafından keşfedilen ve Orfoz balığıyla ünlenen Saros Körfezi amatör balıkçılar için de bulunmaz cennetlerden birisidir. Saros Körfezinde 144 çeşit balık, 170 çeşit sualtı canlısı vardır. Körfez otoepürasyon denilen dünyanın kendi kendini temizleyebilen iki körfezinden biridir. Bunun yanısıra dalış turizmi, doğa yürüyüşü tarzı turizm etkinlikleri için elverişlidir. Gökçetepe ve

Danişment sahillerinde Orman Bakanlığı-Milli Parklar'a bağılı günübirlik ve yataklı dinlenme tesisleri vardır.

Keşan Meslek Yüksek Okulu ile çevresinin kendisine olan bağıının daha da arttığı gözlenen ilçe, 7 Lise, merkezde 13, belde ve köylerde 20 olmak üzere toplam 33 İlköğretim Okulu ile yörenin eğitim ve öğretim alanında önemli bir merkezini oluşturmaktadır. Ayrıca, çeşitli okul ve derneklerin kimisi düzenli, kimisi düzensiz olarak çeşitli periyotlarda yayımlanan yayın organları da bulunmaktadır. Keşan'da ayrıca bir Halk Kütüphanesi, dört özel dersane, üç özel sürücü kursu, Halk Eğitim Merkezi, Çıraklık Eğitim Merkezi gibi kuruluşlar da ilçe eğitim ve öğretiminin diğeri önemli unsurlarıdır.

Bölge halkına en iyi hizmeti vermeyi amaç edinmiş Keşan Belediyesi çeşitli hizmetlerin verimli bir şekilde ulaştırılabilmesi için aşağıdaki şekilde teşkilatlanmıştır.

Şekil 6: Belediye Organizasyon Şeması



### **3.2 UYGULAMANIN AMACI**

İnsan gücünün, niteliklerine ve organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir şekilde planlanıp, en üst düzeyde verim alınabilmesi için, özel sektörün hakim olduğu üretim sektöründe yapılmaya başlanmış bulunan iş analizi çalışmalarına hizmet ağırlıklı kamu sektöründe henüz yeterince rastlamak mümkün değildir. Kurumlarda çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerde ve kanunlarda belirtilmiş genel kalıplara uygun olarak tanımlanmaktadır.

Belediyelerin işleyişine ait 5393 sayılı kanun 3.7.2005 tarihinde onaylanarak uygulamaya konulmuştur. Bu kanunda genel hatlarıyla belediyelerin kuruluşu, organları, yönetimi, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları tanımlanmıştır. Bu sebeple, yapılacak çalışmada belirlenmiş olan hedefler; belediyede yapılan işlerin analiz edilerek belirgin özelliklerini ortaya çıkarmak, işlerin alt faktörleri, görev ve sorumlulukları belirlemek, işi yapan personelde bulunması gereken bireysel özellikleri ortaya koymak, çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiği ve başarı standartlarının neler olması gerektiğini inceleyerek işgörenin işi hakkında bilinçlenmesini sağlamak ve iş analizi konusunda belediyelere bir başvuru kaynağı oluşturmaktır.

### **3.3 İŞ ANALİZİ ÇALIŞMASININ KAPSAMI**

Bu çalışma Keşan Belediyesi'nde çalışan daimi kadrodaki işçi ve memur statüsündeki personeli kapsamaktadır. İş analizi çalışmasında, seçimle göreve gelen belediye başkanı, yardımcısı, encümen üyeleri ve belirli dönemlerde alınan geçici işçiler çalışmanın dışında bırakılmıştır. Belediyede başkan yardımcısının koordinatörlüğünde görev yapan 6 müdür, 33 idari hizmetli, 9 yardımcı hizmetli, 5 teknik hizmetli ve 1 sağlık personeli olmak üzere toplam 54 kişi çalışmaktadır. Bu personelden her iş grubuna ait toplam 19 işin tanımı ve iş gerekleri hazırlanmıştır.

### **3.4 UYGULAMANIN METODOLOJİSİ**

Uygulamada çalışanlardan anket doldurma yöntemiyle bilgilerin toplanması ve gözlem yöntemi birlikte kullanılmıştır. Yönetici ve meclis üyeleri ile, yapılan işlere ait görüşmelerle toplanan verilerin doğruluğu teyit edilmiştir. Toplanan verilerin değerlendirilerek belediye çalışanlarının iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanmıştır.

### **3.5 UYGULAMANIN SINIRLILIKLARI**

Uygulama sırasında belediye çalışanlarının sayıca az olması, faaliyet alanının çok geniş ve işlerin yoğun olması sebebiyle görüşme ve gözlem yapabilecek yeterli zaman bulunamamıştır. Buradan doğan eksiklik, anket formlarının doldurulabilmesi için yeterli zaman sağlanarak, detaylı açıklamalar yapılarak ve formların doldurulmasında kolaylık sağlamak için standart kalıpların anket formlarına eklenmesiyle giderilmeye çalışılmıştır.

Genel belediye kanununun görevleri belirlemiş olmasına rağmen, belediye başkanı ve belediye encümeninin yaptığı düzenlemeler gereği işlerin yapılması ve uygulamaların değişmesi sebebiyle, uygulama Keşan Belediyesi ile sınırlandırılmıştır.

### **3.6 İŞ ANALİZİ SÜRECİ**

İş analizi çalışmasının zaman alıcı ve maliyetli olması sebebiyle yapılan çalışmada bir süreç belirlenmiş ve bu esaslar doğrultusunda yürütülmüştür. Bu süreç standart olmayıp, her işletme için ayrı bir süreç oluşturulabilir.

Uygulama için oluşturulan ve uygulanan iş analizi sürecinde belediyenin, yöneticilerin ve çalışan personelin yaptığı işlerin bilinmesi ve genel olması sebebiyle süreçte pek çok aşamaya yer verilmemiştir.

İş analizi çalışma sürecinde, analiz için bir ön çalışma, bilgilerin toplanarak analiz edilmesi ve analiz bilgilerinin kullanılarak iş tanımları ve gereklerinin hazırlanması şeklinde bir süreç izlenmiştir.

### **3.6.1 Analiz Ön Çalışmaları**

İş analizi çalışmalarına belediye başkan yardımcısına ve devamında belediye başkanına yapılan şahsen müracaat ile başlanmıştır. Başlangıçtan itibaren yapılan faaliyetler aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.6.1.1 Yöneticiler ve Diğer Personele Çalışmanın Amacının Anlatılması**

Öncelikle belediye başkanı ve yardımcısına, kısmen de belediye encümeni üyelerine daha sonra çalışan tüm personele iş analizinin tanımı ve anlamının ne olduğu, yapılacak çalışmada nelerin hedeflendiği, çalışma sonucunda kendilerinin ve belediyenin bundan hangi faydaları sağlayacağı ve çalışmaların nasıl yürütüleceği konularında gerekli açıklamalarda bulunulmuş ve çalışanların hiçbir kayba uğramayacağı ve yapılan çalışmada gerçek durumların neler olduğunu içtenlikle belirtmek için yardımcı olmaları istenmiştir.

#### **3.6.1.2 İşlerle İlgili Bilinmeyen Noktaların Saptanması**

Belediyenin örgüt yapısı, fonksiyonları, misyonu, kullanılan araç-gereç, personel sayısı ve yapılan tüm işler hakkında bilinmeyen noktalar belirlenerek, analizi yapılacak işler tespit edilmiştir. Bu amaçla daha önceden yazılmış olan talimat ve görevlere ilişkin belgeler incelererek işler hakkında ön bilgi toplanmıştır.

#### **3.6.1.3 Bilgi Toplama Yöntemlerinin Belirlenmesi**

Analiz ön çalışmaları yapılması sırasında karar verilecek en kritik nokta, bilgi toplama yöntemlerinin tespit edilmesi olmuştur. Bu kararı verebilmek için öncelikle bir kaynaktan uyarılma yapılarak iş analizi soru formu oluşturulmuş ve tahsildar, hizmetli ve teknikere uygulanmıştır. Form üzerinde gerekli inceleme ve değişiklikler yapılarak eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır. Oluşturulan form ile yönetici, teknik veya büro işinde çalışan her personele uygulanabilme imkanı sağlanmış; ayrıca analizi yapılan işlerin özelliğine göre personelin kendisi ve gözetmen tarafından doldurulabilme imkanı sağlanmıştır.

Örnek olarak uygulanan işlerin değerlendirilmesi sonucunda soru formu doldurtma yönteminin tek başına yeterli bir yöntem olamayacağına karar verilmiştir.

Yapılan her faaliyetin formlarda tanımlanması veya ifade edilebilmesi imkansız olduğundan, soru formuna ilave olarak gözlem ve görüşme yöntemlerinin de her işin analizinde kullanılmasına karar verilmiştir.

### **3.6.2 Analizlerin Yapılması**

Belediyenin iş analizini yapabilmek için gerekli bilgiler toplanıp analiz yöntemi belirlendikten sonra, işlerin niteliğini belirleyecek soru formu dağıtılarak çalışmalara başlanmıştır. Analizin yapılmasında uygulanan safhalar aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.6.2.1 İşlerle İlgili Bilgilerin Toplanması**

Analizi yapılacak işlerin belirlenmesinden sonra oluşturulan soru formları işgörenlere dağıtılmış ve doldurulması konusunda bilgi verilmiştir. Gerekli açıklama yapıldıktan sonra formları 10-15 günlük süre içerisinde, işlerini yaptıkları sırada doldurarak teslim etmeleri istenmiştir.

Formların dağıtılmasından sonra, işler hakkında analist ve denetçiler tarafından gözlem yapılarak her faaliyet için harcanan zaman tespit edilmiştir. Böylece işler için zamanı kullanma yüzdeleri belirlenmiştir.

Formların teslim edilmesinden sonra ilk incelemeler yapılarak, aynı işi yapan personelin formları gruplandırılmıştır. Bu formlar arasından işini daha bilinçli ve kurallara uygun yapan kişiler belirlenerek aynı form kullanılarak görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde, soru formuna eklenen ve tamamlayıcı bilgi niteliğinde olan sorumluluk alanları, fiziksel ve düşünsel yetenekler, fiziksel ve düşünsel çaba, iş tehlikeleri ve başarı faktörleri gibi kriterler bilgi elde etmeyi kolaylaştırmıştır.

#### **3.6.2.2 Toplanan Bilgilerin Kontrolü**

Yapılan planlama doğrultusunda tüm bilgilerin toplanmasından sonra, öncelikle belediye encümeni ve başkan yardımcısı tarafından bilgiler kontrol edilerek eksik kalan bilgiler tamamlanmıştır. Bu işlemin tamamlanmasından sonra ise analist tarafından cevaplanmadık soru kalıp kalmadığı kontrol edilerek bilgi toplama işlemi tamamlanmıştır.



### **3.6.3 Analiz Bilgileri Kullanılarak İş Tanımları ve İş Gereklereinin**

#### **Hazırlanması**

İş analizi çalışmalarının son aşaması, iş analizi bilgilerinin kullanılarak iş tanımları ve iş gereklereinin hazırlanmasıdır. Toplanan veriler değerlendirilerek belediyede yapılan toplam 19 işin tanımlaması yapılmış ve iş gereklere belirlenmiştir. Her iş için ayrı ayrı hazırlanan iş tanımları ve iş gereklere öncelikle işgörenele ve daha sonra da yöneticilere kontrol ettirilerek önerileri alınmış ve eksiklikleri giderilmiştir.

Aşağıda belediyede yapılan işlerin tanımları ve iş gereklere verilmiştir.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : İşletme müdürlüğü İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : İşletme Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelin Bağılı Olduğu İlk yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içerisinde su, elektrik ve toplu taşıma hizmetlerinin sağlıklı ve aksaksız bir şekilde yürütülmesini sağlar.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Suyun abonelere kesintisiz ulaşmasını, arıza durumunda giderilmesini ve klorlanmasını sağlar.  
Elektrik hizmetlerinin düzenlenmesi, arızaların giderilmesi ve dağıtımını sağlar.  
Toplu taşıma hizmetlerinin düzenlenmesi, yürütülmesi ve koordinasyonunu sağlar.  
Törenlerde seslendirme sisteminin kurulup işletilmesini sağlar.

**Tali Görevler**

Belediyenin yapacağı sosyal etkinliklerin organizasyonunu sağlar.

**Periyodik Görevler**

Su depolarının kontrollerini ve klor ölçümlerini yaptırır.  
Su terfi istasyonlarının denetimini yapar.

**CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını açık havada ve her türlü iklim koşullarında çalışarak geçirir.  
Zamanının az bir kısmını büro ortamında planlama yaparak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : İşletme Müdürlüğü İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : İşletme Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelin Bağılı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Dört yıllık üniversite eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : En az iki yıl belediyeçilik alanında çalışmış ve personel yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :Kontrolünde bulunan personelin kullandığı alet ve teçhizat hakkında bilgi ve işle ilgili bilgileri kısa ve özlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Personelini sevk ve idare edebilmek için yazılı talimat hazırlama, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat gibi yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Görev anında meydana gelen arızaların giderilebilmesi için zamanın planlanması ve personelini motive edebilmek için ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme kabiliyetlerine sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği çok azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, çalışanların başarısını gözetim,işe alıştırtma, terfi ettirme, yöneltme geliştirme ve disipline etme sorumluluğu yüksek seviyededir.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını açık havada ve her türlü iklim koşullarında çalışarak geçirir. Zamanının az bir kısmını büro ortamında planlama yaparak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında çıkabilecek elektrik kazalarından etkilenebilir. Bu maksatla güvenlik için ilave eğitime teçhizata ihtiyaç vardır.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Zabıta Amirliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departmanı : Zabıta Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içerisinde genel zabıta hizmetlerinin yürütülmesi, iş yerlerinin denetimi, işyeri ruhsatı düzenlenmesi, hayvan sağlığını koruma ve Pazar denetiminin yapılmasını sağlar.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

İşyerlerine ruhsat verilmesini sağlar.  
Pazar yerlerinin denetlenmesini sağlar.  
İşyerlerinin temizlik denetimlerini sağlar.  
Fiyat etiketlerinin kontrolünü sağlar.  
Hayvan sağlığının korunması için gerekli tedbirleri aldırır.  
Zabıta kanununda belirtilen işlerin yerine getirilmesini sağlar.

**Tali Görevler**

Belediye tarafından düzenlenen kültürel etkinliklerin güvenlik ve denetiminin yapılmasını sağlar.

**Periyodik Görevler**

Her ay yapılan faaliyetlerin kaymakamlığa rapor edilmesini sağlar.

**CALISMA KOSULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Zabıta Amirliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Zabıta Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelin Bağılı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : En az iki yıllık yüksekokul eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : En az beş yıl iş zabıta ve belediyeçilik konusunda eğitim almak ve personel yönetimi alanında çalışmış olmak gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İşle ilgili bilgileri kısa ve öznlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, tatma, koklama gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Personelini sevk ve idare edebilmek için yazılı talimat hazırlama, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat gibi yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Halk ile olan ilişkilerinde ve görev anında meydana gelen olaylar karşısında ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme kabiliyetlerine sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği yüksektir.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, çalışanların başarısını gözetim sorumluluğu yüksek seviyededir.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında çıkabilecek olaylardan etkilenebilir. Bu maksatla güvenlik için ilave eğitime ihtiyacı vardır.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : İtfaiye Amirliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : İtfaiye Düzeyi : Yönetici

İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içerisinde ve mücavir alanlarda meydana gelebilecek yangınlara karşı gerekli tedbirlerin alınması, yangın olduğunda ilk müdahale ve yangın söndürme hizmetleri, yangından kurtarma hizmetlerinin yürütülmesini sağlar.

**İS GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Yangın söndürme hizmetlerinin yerine getirilmesini sağlar.  
Yangına karşı gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.  
Yangın sırasında gerektiğinde yangından kurtarma hizmetinin yerine getirilmesini sağlar.  
Mücavir alanlarda meydana gelen yangınlara takviye görevi sağlar.  
Belediyeye ait araçların bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlar.

**Tali Görevler**

Belediye sınırlarında bulunan ana yolların yaz döneminde tozlanmaya karşı ıslanmasını sağlar.  
Gerektiğinde acil su ihtiyacı olan bölgelere tankerlerle su götürülmesini sağlar.

**Periyodik Görevler**

Yaz döneminde belediyenin yaptığı çiçeklendirme ve çevre güzelleştirme için su taşınmasını sağlar.

**CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : İtfaiye Amirliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : İtfaiye Düzeyi : Yönetici

İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : En az iki yıllık yüksekokul eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : En az bir yıl iş itfaiye ve yangın söndürme konusunda çalışmış olmak ve personel yönetimi alanında bilgi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İşle ilgili bilgileri kısa ve öznlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, koklama, dokunma gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Personelini sevk ve idare edebilmek için, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat gibi yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Halk ile olan ilişkilerinde ve görev anında meydana gelen olaylar karşısında ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme kabiliyetlerine sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği çok yüksektir.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, çalışanların başarısını gözetim,yönelme, işe alıştırmaya ve geliştirme, ders verme ve disipline etme sorumluluğu vardır.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında çıkabilecek olaylardan etkilenebilir. Bu maksatla ilk yardım, yangın ve güvenlik için ilave eğitime ihtiyacı vardır

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**

## İŞ TANIMI

### **İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Fen İşleri Müdürlüğü İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : Fen İşleri Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

### **İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içerisinde imar, iskan,plan çalışmaları, park ve bahçeler ile diğer yeşil alanların konuşlanması ve bakımı, mücavir alanların hizmet ihtiyaçlarının karşılanması, mahalli tehlike arz eden yapıların yıkılması, kaçak inşaat ile mücadele ve toplu konut yapımı hizmetlerini sağlar.

### **İŞ GÖREVLERİ:**

#### **Ana Görevler**

İmar ve iskan hizmetlerinin yerine getirilmesini sağlar.  
Çevre düzenleme ve imar planlarını yapar.  
Yol ve kanalizasyon yapımı ve bakımının yapılmasını sağlar.  
Park, bahçe ve diğer yeşil alanların konuşlanması, yapımı ve bakımının yapılmasını sağlar.  
Tehlike arz eden bina ve yapıların yıkılmasını sağlar.  
Kaçak olarak yapılan inşaatların tespit edilmesi ve yıkılmasını sağlar.  
Belediye tarafından yapılacak toplu konutların planlanması ve inşa edilmesini sağlar.

#### **Tali Görevler**

Belediyenin ihtiyacı olan konularda hizmet alımlarının yapılmasını sağlar.  
Toplu konutların yönetimini sağlar.  
Belediye tarafından düzenlenen ihalelerin yapılmasını sağlar.

#### **Periyodik Görevler**

Belediyeye ait bina ve tesislerin düzenli olarak bakım ve onarımının yapılmasını sağlar.  
Belediye sınırlarında bulunan binaların kontrol edilerek sağlamlığının araştırılmasını sağlar.

### **CALISMA KOSULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak ve kontrol amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**



## İŞ GEREKLERİ

### İŞ KİMLİĞİ

İşin Adı : Fen İşleri Müdürlüğü İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Fen İşleri Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelinin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

### YETENEK GEREKLERİ

- 1.Öğrenim : Dört yıllık üniversite eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için on yıllık bir iş, belediyeçilik ve personel yönetimi alanında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İşle ilgili bilgileri kısa ve özlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir. Ayrıca planlama ve bütçeleme konularında teorik ve pratik bilgi sahibi olması gerekir.

### CABA GEREKLERİ

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu ve çizim gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Personelini sevk ve idare edebilmek için, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat,yazılı talimat hazırlama gibi yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Görev alanında personelini doğru ve etkin kullanabilmek için ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme, inisiyatif kullanma, zaman ve uzaklık tahmini gibi kabiliyetlere sahip olması gerekir.

### SORUMLULUK GEREKLERİ

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Bütçeleme, yönetme ve ödeme sorumluluğu vardır.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, çalışanların başarısını gözetim,yönelme, işe alıştıırma ve geliştirme, ders verme ve disipline etme, terfi ettirme sorumluluğu vardır.

### CALIŞMA KOŞULLARI

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında inşaat alanlarında kazalardan ve yıkım bölgesinde halkla olan ilişkilerden zarar görebilir. Bu maksatla kolluk kuvveti, teçhizat ve teknik personel gereklidir.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Hesap İşleri Müdürlüğü İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departmanı : Hesap İşleri Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici : Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**İŞ ÖZETİ:**

Belediyenin gelir ve giderlerinin, muhasebe kayıtlarının tutulması, bütçenin hazırlanması, emlak işleri, genel tahakkuk ve tahsilat işlemlerinin yapılması ve kesin hesabın tutturulması görevlerini yapar.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Muhasebe kayıtlarının tutulmasını sağlar.  
Belediyenin yıllık bütçesini hazırlar.  
Kesin hesabın çıkarılmasını sağlar.  
Emlak işlemlerini yaptırır.  
Genel tahsilat işlemlerinin yapılmasını sağlar.  
İhale işlemlerini yaptırır.

**Tali Görevler**

Belediye çalışanlarının maaş işlemlerini hazırlar.

**Periyodik Görevler**

günlük olarak yapılan işlemlerin hesaplarının tutturulmasını yapar.

**CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.  
Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Hesap İşleri Müdürlüğü İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Hesap İşleri Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelin Bağılı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Dört yıllık muhasebe eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için beş yıllık bir iş, belediyecilik ve personel yönetimi alanında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İşle ilgili bilgileri kısa ve öznlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir. Ayrıca planlama ve bütçeleme konularında teorik ve pratik bilgi sahibi olması gerekir.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Personelini sevk ve idare edebilmek için, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat,yazılı talimat hazırlama gibi yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Görev alanında personelini doğru ve etkin kullanabilmek için ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme, inisiyatif kullanma gibi kabiliyetlere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Bütçeleme, yönetme ve ödeme sorumluluğu vardır.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, çalışanların başarısını gözetim,yöneltme, işe alıştırma ve geliştirme, ders verme ve disipline etme, terfi ettirme sorumluluğu vardır.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıktta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Yoktur

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**

## İŞ TANIMI

### İŞ KİMLİĞİ:

İşin Adı : Yazı İşleri Müdürlüğü İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : Yazı İşleri Düzeyi : Yönetici  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

### İŞ ÖZETİ:

Belediyeye ait büro işlemleri, personelin özlük haklarının takibi, evlendirme işlemleri, belediye encümeni ve meclisi toplantılarında alınan karar ve işlemlerin takip edilmesi.

### İŞ GÖREVLERİ:

#### **Ana Görevler**

Belediye meclisi toplantılarına katılır ve alınan kararların yazılıp dağıtımını sağlar.  
Encümen toplantılarına katılır ve kararların yazılıp dağıtılmasını sağlar.  
Belediyeden yapılacak günlük evrak akışını düzenleyip takip eder.  
Evlendirme işlemlerini yapar.  
Personelin özlük işlemlerinin takip edilmesini sağlar.

#### **Tali Görevler**

Belediyenin düzenlediği kültürel etkinliklerde organizatör ve davetiyelerin basım ve dağıtımını sağlar.  
Sosyal yardımların hak sahiplerine ulaştırılmasında yardımcı olur.  
Belediyenin basın ve haberleşme işlemlerini yürütür.

#### **Periyodik Görevler**

Yapılan yazışmalarla ilgili olarak başkan yardımcısına günlük bilgi verir.

### ÇALIŞMA KOSULLARI:

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.  
Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI

## İŞ GEREKLERİ

### İŞ KİMLİĞİ

İşin Adı	: Yazı İşleri Müdürlüğü	İşin Kodu	: 166.088
Tarih	: 29 Ocak 2006	Formu Hazırlayan	: Eren GÜNGÖR
Bölümü	: Başkan Yardımcılığı	Düzeyi	: Yönetici

İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

### YETENEK GEREKLERİ

- 1.Öğrenim : Dört yıllık üniversite eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için bir yıllık bir iş, belediyeçilik ve personel yönetimi alanında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İşle ilgili bilgileri kısa ve özlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir. Ayrıca protokol ve görgü kuralları ve beşeri ilişkiler konularında teorik bilgi sahibi olması gerekir.

### CABA GEREKLERİ

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Personelini sevk ve idare edebilmek için, inisiyatif kullanabilme, dikkat,yazılı talimat hazırlama gibi yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Personelini doğru ve etkin kullanabilmek için ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme, inisiyatif kullanma, zaman yönetimi gibi kabiliyetlere sahip olması gerekir.

### SORUMLULUK GEREKLERİ

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Ödeme yapma sorumluluğu vardır.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme ve donanım kullanımı azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol, denetim ve rapor verme,yöneltme, işe alıştırma, geliştirme, listeleme ve başarıyı ölçme sorumluluğu vardır.

### ÇALIŞMA KOŞULLARI

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Yoktur.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**

## İŞ TANIMI

### **İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Veterinerlik İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departmanı : Başkan Yardımcılığı Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelinin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

### **İŞ ÖZETİ:**

Hayvan sağlığının korunması, gıda maddesi satan ve üreten işletmelerin denetlenmesi, halk sağlığını korumaya yönelik ilaçlama, sahipsiz sokak hayvanlarının kontrolsüz bir şekilde çoğalmasını önlemektir.

### **İŞ GÖREVLERİ:**

#### **Ana Görevler**

Genel hayvan sağlığının korunması için gerekli tedbirleri alır.  
Gıda maddesi üreten ve satan yerlerin denetimini yapar.  
Halk sağlığı için sinek ve haşereye karşı ilaçlama yapar.  
Sokak hayvanlarının kontrolsüz çoğalmasını önlemek için gerekli tedbirleri alır.

#### **Tali Görevler**

Belediye mezbahasının kontrolünü yapar.

#### **Periyodik Görevler**

Her yıl ekim ve nisan aylarında ilaçlama yapar.  
Aylık olarak yapılan görevlerle ilgili raporlar düzenler.

### **ÇALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını mevcut iklim ve hava şartlarında açık havada çalışarak geçirir. Az bir zamanı büro ortamında planlama yaparak geçirir. ilaçlama yaptığı zamanlarda zehirli ve sağlıksız bir ortamda görev yapar. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI

## İŞ GEREKLERİ

### **İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı	: Veterinerlik	İşin Kodu	: 166.088
Tarih	: 29 Ocak 2006	Formu Hazırlayan	: Eren GÜNGÖR
Bölümü	: Başkan Yardımcılığı	Düzeyi	: Memur

İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

### **YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Veterinerlik fakültesi eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için iki yıllık bir iş ve belediyeçilik deneyimi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İşle ilgili konulara tam hakimiyet, beceri ve bilgi sahibi olması gerekir.

### **ÇABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu, tatma, dokunma ve koklama gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevi gereği halkla sürekli ilişkide olmasından dolayı, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat,yazılı talimat hazırlama gibi özelliklere sahip olması gerekir. Görev alanında halkı ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme, inisiyatif kullanma, zaman, listeleme ve ders verme gibi kabiliyetlere sahip olması gerekir.

### **SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, çalışanların başarısını gözetim,yönelme, geliştirme, ders verme ve disipline etme sorumluluğu vardır.

### **CALIŞMA KOSULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını mevcut iklim ve hava şartlarında açık havada çalışarak geçirir. Az bir zamanı büro ortamında planlama yaparak geçirir. ilaçlama yaptığı zamanlarda zehirli ve sağlıksız bir ortamda görev yapar. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında ilaçlamadan dolayı zehirlenme ve başıboş hayvanlarla mücadelede bulaşıcı hastalık kapma riski vardır.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Su Bakım İşçiliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : İşletme Müdürlüğü Düzeyi : İşçi  
İşi Yapan Personelin Bağılı Olduğu İlk Yönetici: Ali TOKER

**İŞ ÖZETİ:**

Su abonelerinin kontrolü ve sayaçların kontrolü, su arızası ve kesme işlerini yapar.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Abonelerin su sayaçlarının takılması ve hizmete sokulmasını sağlar.  
Su sayaçlarının bakımı ve kontrolünü yapar.  
Suyu kesilmesi gereken abonelerin sayaçlarının kapatılmasını yapar.  
Su şebekesinde meydana gelen arızaların giderilmesini sağlar.

**Tali Görevler**

Abonelikle ilgili yazışmaların yürütülmesini sağlar.  
Su faturalarının düzenlenmesini sağlar.  
Su işletmesine gelen telefonlara cevap verir.

**Periyodik Görevler**

İşletmede çalışan personelin nöbet çizelgelerinin aylık olarak hazırlanmasını sağlar.  
Faturaların abonelere aylık olarak ulaştırılmasını sağlar.

**CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını mevcut iklim ve hava şartlarında açık havada, gürültülü, tozlu ve nemli bir ortamda çalışarak geçirir. Az bir zamanı büro ortamında telefonlara bakarak ve yazışma yaparak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Ali TOKER



**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Su Bakım İşçiliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : İşletme Müdürlüğü Düzeyi : İşçi  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Ali TOKER

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Bu görev için en az lise öğrenimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için bir buçuk yıllık bir iş deneyimi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri : Gerektirmez.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevi gereği halkla sürekli ilişkide olmasından dolayı, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat gibi özelliklere sahip olması gerekir. Görev alanında karar verme ve işbirliği yapabilme, inisiyatif kullanma, zaman kullanımı gibi kabiliyetlere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme ve araç-gereç kullanımı çok fazladır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, yöneltme, geliştirme ve disipline etme sorumluluğu vardır.

**CALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını mevcut iklim ve hava şartlarında açık havada, güriültülü, tozlu ve nemli bir ortamda çalışarak geçirir. Az bir zamanı büro ortamında telefonlara bakarak ve yazışma yaparak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında yaralanma, üşütüp hastalanma ve göçük altında kalma riskleri vardır. Güvenliği sağlamak için çizme, tulum ve kask gibi koruyucu teçhizat gerekir.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Elektrik Teknisyenliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departmanı : İşletme Müdürlüğü Düzeyi : Tekniker  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Ali TOKER

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içinde meydana gelen elektrik arızalarının giderilmesi, park ve bahçelerin aydınlatılması, bakım ve onarımı, trafik ve sinyalizasyon ışıklarının düzenlenmesi, su dağıtım istasyonlarının elektrik sisteminin bakım ve onarımını yapar.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediye sınırlarında meydana gelen her türlü elektrik arızasının giderilmesini sağlar.  
Trafik ve sinyalizasyon ışıklarının düzenlenmesi, bakımı ve arızasının giderilmesini yapar.  
Su dağıtım istasyonlarının elektrik arızalarının tamiratını yapar.  
Belediye sınırlarında yapılan aydınlatmanın inşası, bakımı ve onarımını yapar.

**Tali Görevler**

Belediyeye ait ses yayın düzeninin işletilmesi, bakımı ve arızasının tamirini yapar.  
Belediye anons sisteminin bakım ve onarımını yapar.  
Festival ve diğer etkinliklerde kurulacak elektrik sisteminin aksaksız işlemlerini ve kurulmasını sağlar.

**Periyodik Görevler**

Dağıtım istasyonlarının aylık olarak kontrolünü yapar.  
Trafik ve sinyalizasyon ışıklarının aylık olarak kontrolünü yapar.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını mevcut iklim ve hava şartlarında açık havada, gürültülü, tozlu ve nemli bir ortamda çalışarak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.  
Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Ali TOKER

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Elektrik Teknisyeni İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : İşletme Müdürlüğü Düzeyi : Tekniker  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Ali TOKER

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Bu görev için teknik lise öğrenimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için bir yıllık bir iş deneyimi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri : Dikkatli ve özenli çalışabilme, sorumluluk sahibi olmalıdır.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : İşin yapılması sırasında gerekli olan yürüme, ayakta durma, görme, işitme, dokunma, koklama, el-göz koordinasyonu, çizim, zaman ve uzaklık tahmini gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevi gereği elektrik ve elektronik konularında bilgi, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, karar verebilme ve dikkat gibi özelliklere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme ve araç-gereç kullanımı çok fazladır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, yöneltme, geliştirme ve disipline etme sorumluluğu vardır.

**ÇALIŞMA KOSULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını mevcut iklim ve hava şartlarında açık havada, gürültülü, tozlu ve nemli bir ortamda çalışarak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında yaralanma, sakat kalma ve ölüm tehlikesi vardır. Güvenliği sağlamak için eğitim ve teçhizatın tam olması gerekir.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Memurluk İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : İşletme Müdürlüğü Düzeyi :  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Ali TOKER

**İŞ ÖZETİ:**

İşletme müdürlüğüne ait alım ve satım işlerinden doğan yazışmaların yapılması, personel ve idari işlere ait yazışmaların yapılmasını sağlar.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediyenin yaptığı alım ve satım işlerinden doğan yazışmaları yapar.

İşletmede çalışan personele ait yazışmaları yapar.

İşletmenin diğer birimlerle yapılan idari yazışmalarını yapar.

**Tali Görevler**

Su bakımı hizmetlerine ait yazışmaları yapar.

İşletme müdürlüğüne gelen telefonlara bakar ve gerekli notları tutar.

**Periyodik Görevler**

İşletme müdürlüğünde görevli personelin nöbet hizmetlerinin düzenlenmesini yapar.

İşletmelerin yaptığı hizmetleri düzenli olarak her ay bildirir.

**ÇALIŞMA KOSULLARI:**

Zamanın tamamını büro ortamında, doğal ışıkta, normal sıcaklıkta, masa başında çalışarak geçirir.

Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Ali TOKER

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Memurluk İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : İşletme Müdürlüğü Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Ali TOKER

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Bu görev için lise öğrenimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için iki yıllık bir iş deneyimi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri : Dikkatli ve özenli çalışabilme, takip ve koordinasyon sağlama konularında beceri sahibi olmalıdır.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : İşin yapılması sırasında gerekli olan yürüme, ayakta durma, görme, işitme, dokunma, koklama, el-göz koordinasyonu, çizim, zaman tahmini gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevi gereği büro işlerinde gerekli bilgi, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, karar verebilme, işbirliği, yazılı talimat hazırlama ve dikkat gibi özelliklere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme ve araç-gereç kullanımı çok azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, yöneltme, geliştirme ve disipline etme, listeleme, disipline etme ve başarıyı ölçme sorumluluğu vardır.

**CALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın tamamını büro ortamında, doğal ışıkta, normal sıcaklıkta, masa başında çalışarak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Yoktur.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Sekreterlik İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : Başkan yardımcılığı Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye başkanının halkla ve kamu kuruluşlarıyla iletişimini, gerekli yazışmaların yapılmasını sağlar ve çalışma zamanını düzenler.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediye başkanı ve yardımcısı tarafından verilen görevleri yerine getirir.

Belediye başkanının telefon görüşmelerini sağlar.

Belediye başkanının görüşmelerini düzenler ve takip eder.

Belediyenin yazışmalarının yürütülmesini sağlar.

Yazılan evrakın aksamadan gerekli yerlere dağıtılmasını sağlar.

**Tali Görevler**

Belediyenin hizmet binasının iç temizliğinin yapılmasını sağlar.

**Periyodik Görevler**

**CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Sekreterlik İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Başkan Yardımcılığı Düzeyi : Memur

İşi Yapan Personelin Bağılı Olduğu İlk Yönetici: Sabri KÜÇÜKKARAKAŞ

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : İki yıllık yüksekokul eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için beş yıllık bir iş, belediyecilik ve personel yönetimi alanında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İşle ilgili bilgileri kısa ve özlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir. Ayrıca protokol ve görgü konularında teorik bilgi sahibi olması gerekir.

**ÇABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Personelini sevk ve idare edebilmek için, inisiyatif kullanabilme, dikkat,yazılı talimat hazırlama gibi yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Personelini doğru ve etkin kullanabilmek için ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme, inisiyatif kullanma, zaman yönetimi gibi kabiliyetlere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme az ve donanım kullanımı fazladır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol, denetim ve rapor verme sorumluluğu vardır.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Yoktur.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Zabıta İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departmanı : Zabıta Amirliği Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici : Hüseyin YAĞCI

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içinde açılan sıhhi, gayri sıhhi, umuma açık işyerlerinin çalışma ruhsatını düzenlemek, kontrol ve denetimini yapmak, ihbar ve şikayetleri değerlendirmek, yazışma yapmak ve Pazar yerinin denetimini yapmak.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Açılacak her türlü iş yeri için çalışma ruhsatı düzenler.  
İşyerlerinin çalışma şartlarının kontrol ve denetimini yapar.  
Belediyeye yapılan ihbar ve şikayetleri değerlendirerek kontrolleri yapar.  
Belediye tarafından alınan kararları anonsla halka duyurur.  
Resmi dairelerle yapılan yazışmaları hazırlar.  
Pazaryerinin uygun olarak düzenlenmesini ve işleyişini kontrol eder.  
Pazardaki fiyat etiketlerinin kontrolünü yapar.  
Belediye tarafından düzenlenen etkinliklerde genel tertip ve düzeni sağlar.  
Zabıta amiri tarafından verilen diğer görevleri yapar.

**Tali Görevler**

Zabıta yönetmeliğinde belirtilen diğer işleri yapar.  
Zabıta Amirliğinin yazışmalarını yürütür.

**Periyodik Görevler**

Meydana gelen olaylarla ilgili olarak aylık rapor düzenler.

**CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını açık havada, her türlü hava koşullarında yerine getirir. Bazı görevleri gereği havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır

Hüseyin YAĞCI



**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Zabıta İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Zabıta Amirliği Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Hüseyin YAĞCI

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Bu görev için lise öğrenimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için iki yıllık bir iş deneyimi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri : Araştırma, takip ve düzenli çalışabilme konularında beceri sahibi olmalıdır.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : İşin yapılması sırasında gerekli olan yürüme, ayakta durma, görme, işitme, dokunma, koklama gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevi gereği büro ve zabıtaçılık işlerinde gerekli bilgi, analiz, yorum, karar verebilme, işbirliği, yazılı talimat hazırlama ve dikkat gibi özelliklere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme ve araç-gereç kullanımı çok azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, yöneltme, geliştirme ve disipline etme, listeleme, disipline etme ve başarıyı ölçme sorumluluğu vardır.

**CALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını açık havada, her türlü hava koşullarında yerine getirir. Bazı görevleri gereği havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev ve kontroller sırasında halk ile olan olumsuz durumlardan etkilenebilir. Bu sebeple savunma eğitimi verilmeli ve teçhizat bulundurulmalıdır.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Fen Elemanı İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : Fen İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Tekniker  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Mehmet ÇEVİK

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içinde yapılacak inşaatların ruhsatları, kaçak yapılaşmanın önlenmesi yıkım işlerini yürütmek

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediye sınırlarında yapılacak inşaatlara yapı ruhsatı düzenler.  
Belediyenin yapacağı inşaatları planlayarak düzenli olarak yürütülmesini sağlar.  
İzinsiz olarak yapılan kaçak inşaatları tespit ederek yıkılmasını sağlar.  
Eski ve kullanılamaz durumda olan yapıların tespitini ve yıkımını yaptırır.

**Tali Görevler**

İmar ve inşaat konularında bilirkişi olarak görev yapar.  
Belediyenin yapacağı ihalelerde teknik üye olarak bulunur.

**Periyodik Görevler**

Belediye tarafından verilmiş olan inşaat ruhsatlarının periyodik olarak kontrolünü yapar.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını normal ışıkta, büro ortamında, oda sıcaklığında, tozsuz ve nemsiz bir ortamda masa başında çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak ve ruhsat kontrolü yapmak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır

Mehmet ÇEVİK

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Fen Elemanı İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Fen İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Tekniker  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Mehmet ÇEVİK

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Bu görev için üniversite öğrenimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için beş yıllık bir inşaat ve belediyeçilik deneyimi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri : İhale kanunu ve çevre düzenlemesi konularında bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Yapılacak işlerle ilgili planlama yapabilmek için görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu ve çizim gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevi gereği detaylı bilgi, zaman planlama, karar verebilme, işbirliği, yazılı talimat hazırlama ve dikkat gibi özelliklere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme ve araç-gereç kullanımı çok azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, yöneltme, geliştirme ve listeleme sorumluluğu vardır.

**CALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını normal ışıkta, büro ortamında, oda sıcaklığında, tozsuz ve nemsiz bir ortamda masa başında çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak ve ruhsat kontrolü yapmak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev ve kontroller sırasında halk ile olan olumsuz durumlardan etkilenebilir ve inşaatlarda küçük kazalara maruz kalabilir. Bu sebeple savunma eğitimi verilmeli ve teçhizat bulundurulmalıdır.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Peyzaj Mimarlığı İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : Fen İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Tekniker  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Mehmet ÇEVİK

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içinde yapılacak park, bahçe ve çevre düzenlemesi için gerekli kaynağın bulunmasını sağlar.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediye sınırlarında bulunan ve yapılacak olan park, bahçe ve yeşil alanların yapılmasını düzenler.  
Yapılacak olan yeşil alanlar için malzeme ve kaynağı bulur ve tedarik eder.  
Spor alanlarının yapılması, bakımı ve onarımını yaptırır.  
Belediyeye ait sosyal tesislerin projelendirilmesi ve yapılmasını sağlar.

**Tali Görevler**

Belediyeye ait mezarlıkların işletilmesi ve bakımının yapılmasını sağlar.

**Periyodik Görevler**

Belediye sınırlarında bulunan park, bahçe, yeşil alan, spor tesisleri ve mezarlıkların kontrolünü yapar.

**CALIŞMA KOSULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını normal ışıkta, büro ortamında, oda sıcaklığında, tozsuz ve nemsiz bir ortamda masa başında çalışarak geçirir. Görevi gereği, üretilen projelerin yapılması ve periyodik kontrollerin yapılabilmesi için işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır

Mehmet ÇEVİK

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Peyzaj Mimarlığı İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Fen İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Tekniker  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Mehmet ÇEVİK

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Bu görev için üniversite öğrenimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için beş yıllık bir imar, çevrecilik ve belediyeçilik deneyimi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri : Bayındırlık ve halkla ilişkiler konularında bilgi sahibi olmalıdır.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Planlanan faaliyetlerin yaptırılmasında ve çalışanların idaresinde gerekli olan görme, el-göz koordinasyonu, çizim, düzgün konuşabilme, işitme ve zaman planlama gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevi gereği detaylı bilgi, okuma yazma, karar verebilme, işbirliği, inisiyatif kullanabilme ve dikkat gibi özelliklere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk : Ödeme sorumluluğu vardır.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme ve araç-gereç kullanımı fazladır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, yöneltme, işe alıştırma, listeleme ve disipline etme sorumluluğu vardır.

**CALIŞMA KOSULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını açık havada her türlü iklim ve arazi şartlarında çalışarak geçirir. Görevi gereği, üretilen projelerin yapılması normal büro şartlarında ve masa başında belirli zamanlarda çalışır. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında küçük kazalar, bulaşıcı ve mikrobik hastalıklara maruz kalabilir. Trafik ve inşaat kazalarına karışabilir. Bu maksatla eğitime ihtiyacı vardır.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Saha Amirliği(İmar) İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : Fen İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Şef  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Mehmet ÇEVİK

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içinde yapılacak bayındırlık ve imar işlerinde çalışanların sevk ve idaresi, iş programının yürütülmesi, günlük kanal ve yol bakım işlerinin yürütülmesini sağlamak.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediyenin yürüttüğü imar işlerinde çalışan işçilerin sevk ve idaresini sağlar.

Belediye imar planına göre iş planı yapar ve uygulamasını sağlar.

Belediye kanal ve kanalizasyon işlerinin yapılmasını sağlar.

Yolların inşası, bakım ve onarımını yaptırır.

**Tali Görevler**

Belediye için çalışan işçilerin nöbet çizelgelerini düzenler.

Acil durumlarda makine operatörlerini temin eder.

**Periyodik Görevler**

Belediye sınırlarında devam eden inşaatların kontrolünü yapar.

Şehirde bulunan kanal ve ızgaraların kontrolünü yapar.

**CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını açık havada her türlü iklim ve arazi şartlarında çalışarak geçirir.

Görevi gereği, üretilen projelerin yapılması ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesi için normal büro şartlarında ve masa başında belirli zamanlarda çalışır. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır

Mehmet ÇEVİK

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Saha Amirliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Fen İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Şef  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Mehmet ÇEVİK

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Bu görev için üniversite öğrenimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için on yıllık bir yöneticilik ve belediyecilik deneyimi sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri : Bayındırlık ve halkla ilişkiler konularında bilgi sahibi olmalıdır.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Planlanan faaliyetlerin yaptırılmasında ve çalışanların idaresinde gerekli olan görme, el-göz koordinasyonu, düzgün konuşabilme, işitme ve zaman planlama gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevi gereği detaylı bilgi, okuma yazma, karar verebilme, işbirliği, inisiyatif kullanabilme ve dikkat gibi özelliklere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk : Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği malzeme ve araç-gereç kullanımı fazladır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, yöneltme, işe alıştırma, listeleme ve disipline etme sorumluluğu vardır.

**CALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını açık havada her türlü iklim ve arazi şartlarında çalışarak geçirir. Görevi gereği, üretilen projelerin yapılması ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesi için normal büro şartlarında ve masa başında belirli zamanlarda çalışır. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Görev sırasında küçük kazalar, bulaşıcı ve mikrobik hastalıklara maruz kalabilir. Trafik ve inşaat kazalarına karışabilir. Bu maksatla eğitime ihtiyacı vardır.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Tahakkuk Şefliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : Hesap İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Şef  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Fevzi ENGİN

**İŞ ÖZETİ:**

Belediyenin tahakkuk ve tahsilat işlemlerini sevk ve idare eder.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediye gelirlerinin işlenmesini yapar.  
Tahsilat yapan memurların sevk ve idaresini yapar.  
Günlük ve aylık hesapların tutturulmasını yapar.  
Gelen mükelleflerin işlemlerinin yapılmasını sağlar.

**Tali Görevler**

Belediye aylık mizanlarının tutturulmasını yapar.  
Banka ve posta havalelerinin takibi ve işlenmesini yapar.  
Günlük tahsilat esnasında oluşan aksaklıkların çözülmesini sağlar.

**Periyodik Görevler**

Belediye başkanına haftalık işlemlerin raporunu verir.  
Üst makamlardan gelen raporların doldurulması ve gönderilmesini yapar.  
Bilgisayar programı ile ilgili olarak personele bilgi verir.

**ÇALIŞMA KOSULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Fevzi ENGİN



**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Tahakkuk Şefliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Hesap İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Şef  
İşi Yapan Personelin Bağılı Olduğu İlk Yönetici: Fevzi ENGİN

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Dört yıllık işletme-iktisat eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için on yıllık bir muhasebecilik ve personel yönetimi alanında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İşle ilgili bilgileri kısa ve öznlü biçimde, yazılı ve sözlü olarak sunabilme yeteneği gerekir. Ayrıca planlama ve bütçeleme konularında teorik ve pratik bilgi sahibi olması gerekir.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Personelini sevk ve idare edebilmek için, inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat, yazılı talimat hazırlama gibi yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Görev alanında personelini doğru ve etkin kullanabilmek için ikna etme, karar verme ve işbirliği yapabilme, inisiyatif kullanma gibi kabiliyetlere sahip olması gerekir.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Bütçeleme sorumluluğu vardır.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği fazladır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, çalışanların başarısını gözetim,yöneltme, işe alıştırma ve geliştirme, ders verme ve disipline etme sorumluluğu vardır.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıktta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Görevi gereği, iş hakkında bilgi toplamak amacıyla işin gerektirdiği her türlü çalışma koşulunda bulunur. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri : Çalışma alanında vezne olması sebebiyle hırsızlığa karşı hassastır. Ayrıca sahte para almamak için para kontrol ve sayma makinesi bulundurulmalıdır.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Muhasebecilik İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departmanı : Hesap İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelin Bağılı Olduğu İlk Yönetici: Fevzi ENGİN

**İŞ ÖZETİ:**

Belediyenin her türlü gelir ve giderlerini hesaplarını tutmak, mali tablolarını hazırlamak, bütçesini hazırlamak ve maaş işlemlerini yapmaktır.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediyenin gelir ve gelirlerinin kayıtlarını tutar.  
Gelir ve giderlerle ilgili yazışmaları yapar.  
Personelin maaş bordrolarının hazırlanmasını yapar.  
Mükelleflere gönderilecek beyannameleri hazırlar.  
Hesaplarla ilgili istatistiki bilgileri tutar.

**Tali Görevler**

Mali konularla ilgili halkı bilgilendirme anonslarını yapar.

**Periyodik Görevler**

Belediye personelinin aylık maaş bordrolarını hazırlar.  
Yıllık vergi beyannamelerini hazırlar.  
Emanete alınan değerlerin iadesini yapar.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Fevzi ENGİN

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Muhasebecilik İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Hesap İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Fevzi ENGİN

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : En az iki yıllık muhasebe eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için iki yıllık muhasebecilik alanında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :İstatistiki bilgi toplama ve düzenleme alanında bilgi sahibi olmalıdır.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevlerini aksaksız ve doğru olarak yapabilmek için inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat, yazılı talimat hazırlama, işlem yapma ve okuma-anlama gibi özelliklere sahip olması gerekir. Görev alanında gerektiğinde ilgili birimlerle koordineli çalışabilmek için işbirliği ve ikna etme yeteneklerine sahip olmalıdır.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Bütçeleme ve ödeme sorumluluğu vardır.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Görevi gereği azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme, yöneltme, işe alıştırmaya ve geliştirme, ders verme ve disipline etme sorumluluğu vardır.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri :Yoktur.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Emlak Şefliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departmanı : Hesap İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Şef  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Fevzi ENGİN

**İŞ ÖZETİ:**

Belediye sınırları içinde bulunan bina, arsa, arazi ve bunlara bağlı Ç.T.V. beyanlarını almak, işlemek, vergilerinin ödenip ödenmediğini takip etmek ve alınan beyanları düzenli olarak işleyerek gerektiğinde mükelleflere ödeme için hatırlatmada bulunmak.

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediye sınırlarındaki bina, arsa ve arazilerin Ç.T.V. ve curuf ve ilaçlama beyanlarını alır.

Verilen beyanların ödenip ödenmediğini takip ederek işler.

Alınan beyanları düzenler ve arşivler.

Mükelleflere cezalı duruma düşmemeleri için hatırlatma yapar ve yardımcı olur.

Beyannamelerle ilgili yazışmaları yapar.

Mükelleflerin sorunlarını dinleyerek ihtiyaçlarını karşılar.

**Tali Görevler**

Yeşil kart işlemlerini yapar.

Bina, arazi ve arsalar için rayiç değer sureti verir.

**Periyodik Görevler**

**CALISMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Fevzi ENGİN

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Emlak Şefliği İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Hesap İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Şef  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Fevzi ENGİN

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : En az lise eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için dört yıllık emlak ve belediyeçilik alanında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :Halkla iç içe olması sebebiyle beşeri ilişkiler konusunda tecrübe ve bilgi sahibi olmalıdır.

**ÇABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevlerini aksaksız ve doğru olarak yapabilmek için inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat, yazılı talimat hazırlama, işlem yapma ve okuma-anlama gibi özelliklere sahip olması gerekir. Görev alanında gerektiğinde ilgili birimlerle koordineli çalışabilmek için işbirliği ve ikna etme yeteneklerine sahip olmalıdır.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Kişisel ve başkalarının güvenliğini koruma sorumluluğu vardır.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Malzeme kullanım sorumluluğu az, araç gereç kullanımı fazladır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Kontrol ve denetim, rapor verme,listeleme, birleştirme, yöneltme, işe alıştırma ve geliştirme ve ders verme sorumluluğu vardır.

**CALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri :Yoktur.

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ TANIMI**

**İŞ KİMLİĞİ:**

İşin Adı : Halkla İlişkiler Elemanı İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 28 Ocak 2006 Tanımı Yapan : Eren GÜNGÖR  
Departman : Yazı İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sevil ÇEVİK

**İŞ ÖZETİ:**

Belediyenin basın ve halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek

**İŞ GÖREVLERİ:**

**Ana Görevler**

Belediyenin basın ile olan irtibatını sağlar ve faaliyetler hakkında bilgi verir.

Sosyal etkinliklerde organizatör olarak çalışır.

Belediye faaliyetlerinin halka duyurulmasını sağlar.

Sosyal yardımların halka iletilmesini sağlar.

**Tali Görevler**

**Periyodik Görevler**

Belediyenin faaliyetleri hakkında aylık bilgilendirme yazılarını hazırlar.

**CALIŞMA KOŞULLARI:**

Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında, doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Organizasyonla ilgili görevleri gereği iklim koşullarında çalışabilir.Çalışma, saat 08.00-17.30 arasındadır.

Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.

Sevil ÇEVİK

**KEŞAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İŞ GEREKLERİ**

**İŞ KİMLİĞİ**

İşin Adı : Halkla İlişkiler Elemanı İşin Kodu : 166.088  
Tarih : 29 Ocak 2006 Formu Hazırlayan : Eren GÜNGÖR  
Bölümü : Yazı İşleri Müdürlüğü Düzeyi : Memur  
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici: Sevil ÇEVİK

**YETENEK GEREKLERİ**

- 1.Öğrenim : Bu görev için tercihen üniversite eğitimi gerekir.
- 2.Deneyim : Bu görev için deneyime gerek yoktur.
- 3.Özel Bilgi ve Beceri :Halkla iç içe olması sebebiyle beşeri ilişkiler konusunda tecrübe ve bilgi sahibi olmalıdır.

**CABA GEREKLERİ**

- 1.Bedensel Çaba : Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme, ayakta durma, görme, işitme, düzgün konuşabilme, el-göz koordinasyonu gibi yetenekler.
- 2.Düşünsel Çaba :Görevlerini aksaksız ve doğru olarak yapabilmek için inisiyatif kullanabilme, analiz, yorum, dikkat, yazılı talimat hazırlama, işlem yapma ve okuma-anlama gibi özelliklere sahip olması gerekir. Görev alanında gerektiğinde ilgili birimlerle ve halkın organize edilebilmesi için işbirliği ve ikna etme yeteneklerine sahip olmalıdır.

**SORUMLULUK GEREKLERİ**

- 1.Diğer Kişileri korunması Sorumluluğu :Yoktur.
- 2.Mali Sorumluluk :Yoktur.
- 3.Malzeme ve Donanım Sorumluluğu : Malzeme ve araç gereç kullanımı sorumluluğu azdır.
- 4.Gözetim Sorumluluğu : Rapor verme,listeleme, birleştirme ve yöneltme sorumluluğu vardır.

**ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- 1.İş Ortamı: Zamanın önemli ve büyük bir kısmını havalandırması olan modern ve sağlıklı bir büroda, masa başında,doğal ışıkta, tozsuz ve nemsiz ortamda çalışarak geçirir. Gerektiğinde organizasyon yapmak maksadıyla normal iklim koşullarında çalışır. Çalışma zamanı, saat 08.00-17.30 arasındadır.
- 2.İş Tehlikeleri :Yoktur.

### 3.7 UYGULAMANIN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Geleneksel yönetim anlayışının değişerek modern yönetim teknik ve yöntemlerinin kullanıldığı günümüz işletmelerinde artan rekabet koşullarından dolayı, gerek üretim gerekse hizmet sektöründen beklentiler ve istekler artmaya başlamıştır. Eğitim seviyesinin artması, nüfusun çoğalması ve beşeri ilişkiler alanındaki gelişmeler sebebiyle organizasyonların çok daha profesyonelce, etkin ve verimli olarak yönetilmeleri büyük önem kazanmıştır.

İnsan kaynaklarının, toplumun beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilmesi için çok iyi bir şekilde planlanarak, uygun işe uygun personelin alınması ve yönetilmesiyle mümkün olacaktır. Bu maksatla günümüz organizasyonları amacı ne olursa olsun uygun nitelikte personeli bulup kullanabilmek için iş analizi çalışmalarını düzenli ve etkin olarak kullanmalıdır.

Örgütler insan kaynakları politikaları oluşturarak, hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yoğun çaba harcamalıdır. Bunun için iş analizi yapılmasını temel ilke olarak benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü doğru kararlar alabilmek için işgörenlerin işletme hedeflerini gerçekleştirecek şekilde etkin kullanımı esas olacaktır. Bu maksatla ihtiyaç duyulacak veriler ise, iş analizi çalışmaları sonucunda elde edilecektir.

Yapılan çalışmada, Keşan Belediye'sinde daha önce bir iş analizi uygulaması yapılmadığı için yeterince organize olmadığı ve hazırlanmış bir örgüt şeması bulunmadığı görülmüştür. Öncelikle yapılan yüz yüze görüşmelerle çalışanların hiyerarşik bağları belirlenerek bir organizasyon şeması oluşturulmuştur.

Yönetici kadrosunda olan personel ile toplantılar yapılarak iş analizinin gerekliliği ve yönetime katkıları anlatılarak personelin nasıl daha verimli olarak kullanabilecekleri hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırma sonucunda yönetici durumunda bulunan personelin görev olarak çoğunlukla ana görevlerinin dışında başka görevlerle meşgul olmadığı görülmüştür. Her yönetici, makamının yüklediği sorumluluklar gereği, yönetimin tüm fonksiyonlarını yerine getirmenin yanında, personelinin geliştirme, rapor verme, iş güvenliği, başkalarının güvenliği ve inisiyatif kullanma gibi sorumlulukları da taşıma ve kullanma yetkisine sahiptir.



Belediyenin diğere birimlerinde çalışan personelin ise çoğunlukla kendi bulunduğu konumun gereği işlerde çalıştığı, zabıta, fen işleri memuru, yazı işleri m¼d¼r¼n¼n ilave g¼revlerde bulunduğu tespit edilmiştir.

Belediye teşkilatında çalışan personelin, organizasyon şemasında da g¼r¼ld¼ę¼ gibi yatay ve dikey ilişkilerinin karmaşık olmadığı ve denetim ve kontrol için uygun bir yapıda olduğu tespit edilmiştir.

Başarı standartları olarak, genel anlamda hizmet sekt¼r¼ olması sebebiyle belirgin hedefler koymak oldukça g¼çt¼r. Hedef olarak işlerin m¼mk¼n olduğunca doğru, zamanında ve yeterli personel ile yapılarak hizmetin en kısa zamanda halka ulaştırılması benimsenmektedir. Ancak muhasebe ve tahakkuk b¼l¼mlerinde g¼nl¼k, aylık ve yıllık hesapların tutturularak b¼tenin etkinliğini artırmak temel amaçtır.

Başarı d¼zeyinin ve hizmet kalitesinin daha iyi seviyeye çıkarılması için t¼m çalışanların beşeri ilişkiler ve belediyecilik, muhasebe, tahakkuk ve fen işlerinde çalışan personelin ise teknik hizmet içi tazeleme eğitiminden geçirilmesi gerektiği g¼r¼lm¼řt¼r.

alışan personelin nitelik ve eğitim seviyesinin bulunduğu kadrolarla uyumlu olduğu g¼r¼lm¼ř ve iş gerekleri formlarında belirtilmiştir. ¼zellikle y¼netici ve şef makamında bulunanların uzun bir belediyecilik ve iş deneyimine sahip olması gerekmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bilgilerden; belediye teşkilatına yeni iřg¼ren alımında, çalışan iřg¼renlerin ya da yeni alınanların eğitimi ve geliştirilmesinde faydalanılabilir. Belediye teşkilatının belirleyeceği ücret d¼zeyleri ve verimliliklerinin ¼l¼lmesinde, birimler arası ilişkiler ve sendikal ilişkilerde de iş analizi verilerinden yararlanılabilir.

Yapılan bu çalışmada t¼m belediye teşkilatlarında kullanılabilcek bir iş tanımı ve iş gerekleri hazırlanmaya çalışılmıştır. Hizmetin kesintisiz devam etmek zorunda olduğu bu t¼r organizasyonlarda, başlangıç aşamasında bir model olarak kullanılabilcek ve geliştirilerek ¼rg¼tlerin etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunacaktır. Gerektiğinde eğitim ihtiyaçlarının tespit edilerek çalışanların performansının artırılmasına ve yeni işe alınacaklar için planlama yapılmasına yardımcı olacaktır.

## EK – 1

### İŞ ANALİZİ SORU FORMU

#### A.ANALİZ BİLGİLERİ

- 1.Formun doldurulduğu tarih : \_\_\_\_\_
- 2.Analistin adı soyadı : \_\_\_\_\_
- 3.Onaylayan amirin adı, soyadı ve unvanı : \_\_\_\_\_
- 4.İşin adı : \_\_\_\_\_
- 5.Varısa diğer adları : \_\_\_\_\_
- 6.İşin kodu : \_\_\_\_\_
- 7.İşin türü :Yönetmelik\_\_\_\_ Teknik\_\_\_\_ Büro\_\_\_\_
- 8.İşin bağılı olduğu ilk yöneticinin adı : \_\_\_\_\_

#### B.İŞİN ÖZETİ

Kısaca yapılan işin amacı, neden ve nasıl yapıldığı

#### C.GÖREVLER

İş ile ilgili görevler ve toplam süre içindeki yüzde oranları

- | 1.Ana Görevler       | Süre(%) |
|----------------------|---------|
| a. _____             | _____   |
| b. _____             | _____   |
| c. _____             | _____   |
| d. _____             | _____   |
| 2.Tali Görevler      |         |
| a. _____             | _____   |
| b. _____             | _____   |
| c. _____             | _____   |
| 3.Periyodik Görevler |         |
| a. _____             | _____   |
| b. _____             | _____   |
| c. _____             | _____   |

#### D.İŞİN GEREKTİRDİĞİ SORUMLULUKLAR

İşin gerektirdiği sorumlulukların önem derecesi

Sorumluluk Alanı	Önem Derecesi	
	Az	Çok
1.Malzeme kullanımı	_____	_____

2.Araç ve gereç kullanımı	_____	_____
3.Kontrol ve denetim	_____	_____
4.Rapor verme ve iletme	_____	_____
5.Kişisel güvenlik	_____	_____
6.Başkalarının güvenliği	_____	_____
7.Başkalarının başarısı	_____	_____
8.Diğer	_____	_____

### **E.DENETİM**

İşin gerektirdiği denetim sorumluluğu

___Kiralama	___Ders verme	___Terfi ettirme
___Yönelme	___Birleştirme	___Ödeme
___İşe alıştırma	___Bütçeleme	___Disiplin etme
___Listeleme	___Yönelme	___İşe son verme
___Geliştirme	___Başarıyı ölçme	___Diğerleri

### **F.BİREYSEL ÖZELLİKLER**

1.İşin yapılması için gerekli olan fiziksel ve düşünsel nitelikler

<b><u>Nitelikler</u></b>	<b><u>İhtivac yok</u></b>	<b><u>Faydalı</u></b>	<b><u>Cok gerekli</u></b>
a.Görme	_____	_____	_____
b.İşitme	_____	_____	_____
c.Düzgün konuşabilme	_____	_____	_____
d.Koklama	_____	_____	_____
e.Dokunma	_____	_____	_____
f:Tatma	_____	_____	_____
g.El –göz koordinasyonu	_____	_____	_____
h.Ayak-el-koordinasyonu	_____	_____	_____
ı.Çizim	_____	_____	_____
i.Uzaklık tahmin edebilme	_____	_____	_____
j.Zaman tahmin edebilme	_____	_____	_____
k.Okuma-yazma	_____	_____	_____
l.İşlem yapma	_____	_____	_____
m.İnsiyatif kullanma	_____	_____	_____
n.Yazılı talimatı hatırlama	_____	_____	_____
o.Analiz-yorum	_____	_____	_____
ö.Dikkat	_____	_____	_____
p.İşbirliği	_____	_____	_____
r.İkna etme	_____	_____	_____
s.Karar verme	_____	_____	_____
ş.Diğer	_____	_____	_____

2.Bu iş için deneyim

a.Gerekli _____	_____Yıl	_____Ay	_____Gün
-----------------	----------	---------	----------

b.Gereksiz\_\_\_\_\_

3.Bu iş için eğitim

a.Gerekli \_\_\_\_\_ Eğitim seviyesi \_\_\_\_\_

b.Gereksiz \_\_\_\_\_

4.Eğitimin deneyimin yerini alıp almadığı

Alır \_\_\_\_\_

Nasıl? \_\_\_\_\_

Alamaz \_\_\_\_\_

Niçin? \_\_\_\_\_

### **G.CALISMA KOSULLARI**

İşin hangi fiziksel koşullar altında yapıldığı ( aydınlatma, gürültü düzeyi, ortam sıcaklığı, nem, toz v.b.)

---

---

### **G.SAĞLIK VE GÜVENLİK**

1.İşte karşılaşılabilir sağlık ve güvenlikle ilgili tehlikeler.

---

---

2.Güvenliği sağlamak için personelin eğitime gerek olup olmadığı

---

---

3.Güvenliği sağlamak için gerekli olacak teçhizatlar

---

---

### **H.BAŞARI SRANDARTLARI**

1.Bu iş için başarı ölçütleri

---

---

2.Başarı ölçütlerini belirleyen çalışma faktörleri ile bu işin daha başarılı bir şekilde yapılabilmesi için katkıda bulunabilecek ek faktörler

---

---

### **İYORUMLAR**

---

---

İŞ ANALİSTİNİN ONAYI

KAYIT TARİHİ

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Adal, Zeki. “**İşçi-İşveren İlişkileri**”, 2.b., İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2002.
- Akıncı, Z. Beril. “**İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım**”, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 13, 2001.
- Akkurt, Mustafa, Metin Dağdeviren. “**İş Etüdü**,” Ankara, Gazi Kitabevi, 2003.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. “**Personel Yönetimi**,” 2.b.,İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1998.
- Alp, Kürşat. “**İş Analizleri ve İş Analizlerinin İşletmelerde Kullanılabilirlik Seviyesinin Araştırılmasına Yönelik Bir Uygulama**”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Konya, 2003.
- Aşkun, Cem. “**İşgören**,” Eskişehir, EİTİA Yayını No.207, 1978.
- Aşkun, İsmail Cem. “**İş Değerlemesi ve Türkiye’de Bir Uygulama**,” Ankara, MPM Yayınları, 1969.
- Ataay, İsmail D.. “**İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**,” 2.b., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Aytaç, Serpil. “**Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**,” İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997.
- Barutçugil, İsmet. “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**,” 1.b., İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**,” İstanbul, Sakarya Kitabevi, 2003.
- Bingöl, Dursun. “**Personel Yönetimi**,” 3.b., İstanbul, Beta Basım Yayım, 1997.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, İnci Bolat. “**Termal Turizm İşletmelerinde İşgören Sağlığı ve Güvenliği Sorunları ve Çözüm Yolları: Bir Uygulama**”, Gönen, 2001.

- Budak, Gönül, Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 5.b., İzmir, BarışYayımları, 2004.
- Burrack, Emler H., Nicholas J. Mathys. “**Human Resource Planning A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development,First Edition,**” USA,Braca Park Pres, 1987.
- Can, Halil , Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. “**Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi,**” 2.b. Ankara, Siyasal kitabevi, 1995.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. “**Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,**” 4.b., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001.
- Carrell, Michael R.. “**Personnel: Human Resource Management,**” 3.b., USA, Merrill Co.Publishing, 1989.
- Davis, Keith, William B. Werther. “**Human Resource and Personel Management,**” USA, Mc Grow-Hill, 1993.
- Demirtakan, Azmi. “**İş Analizleri ve D.M.İ. Eskişehir Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama**”, Eskişehir, 1996.
- Desler, Gary. “**Personel Management,**” 2.b., USA, Reston Company, 1981.
- Dunn, J. D., Frank M. Rachel. “**Wage and Salary Administration: Total Compansation Systems,**” USA, Mc Graw-Hill, 1971.
- Erdoğan, İlhan. “**İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri,**” İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No 248, 1991.
- Eren, Erol. “**Yönetim Psikolojisi,**” İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1989.
- Eren, Erol. “**Yönetim ve Organizasyon,**” 6.b., İstanbul, Beta Basım, 2003.
- Eren, Erol. “**Yönetim ve Organizasyon,**” İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.236, 1991.
- Ergin, Canan. “**İnsan Kaynakları Yönetimi,**” 2.b., Ankara, Desen Matbaacılık, 2002.

- Finnigan, John. “**Doğru İşe Doğru Eleman,**” 2.b., İstanbul, Rota Yayıncılık, 1997.
- Flippo, Edwin B.. “**Personnal Management,**” 5.b., USA, McGraw Hill International Book Co., 1980.
- Geylan, Ramazan. “**Personel Yönetimi,**” Eskişehir, Birlik Ofset, 1996.
- Hacıoğlu, N., O. A. Seymen, T. Bolat, S. Ç. Türedi. “**Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı**”, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü, 2002.
- Henderson, Richard I. “**Compensation Management in a Knowledge –Based World,**” 7.b., USA, Prentice Hall, 1997.
- Kalkandelen, Ramazan. “**Norm Kadro ve Reorganizasyon,**” Ankara, TODAİE Yayını, 1976.
- Karayağçın, İ. İlhami. “**Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı,**” 1.b., İstanbul, Çağlayan Kitabevi, 1986.
- Kaynak, Tuğray. “**İnsan Kaynakları Planlaması,**” 2.b.,İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım,1996.
- Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**, 6.b., İstanbul:1987.
- Kozak, Meryem Akoğlan. “**Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No 1325, 2001.
- Lynch,J., “**Making Manpover Effective**”,First Edition, London,Pan Boks Ltd,1972.
- Markowitz, Jerrold.”**Four Methods of Job Analysis,**” USA, Training and Development Journal,1981.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson.”**Personnel :Human Resource Management,**” Fourth Edition, USA,West Publishing Company, 1985.
- McCormick, E. J..”**Job and Task Analysis in Handbook of Industrial and Organizational Psychology,**” USA, John Wiley and Sons Inc., 1976.
- McCormick, E.J., J. Tiffin. “**Industrial Psychology,**” 6.b., USA, Prentice Hall, 1974.

- Milkovich, George T., William F. Glueck.”**Personel: Human Resource Management**,” 4.b., USA, Business Publication Inc., 1985.
- Miner, John, Mary Gren Miner.”**Personel and Industrial Relations: A Managerial Approach**,” 2.b., USA, The McMillian Company, 1973.
- Mucuk, İsmet. “**Modern İşletmecilik**,” 4.b., İstanbul, Der Yayınları, 1989.
- Noe, Raymond A.. “**İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**,” 1.b., İstanbul, Beta Basım Yayım, 1999.
- Örücü, Edip. “**İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**,” Ankara, Gazi Kitabevi, 2003.
- Özalp, Şen. “**Hareket ve Zaman Etüdü**,” Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 184/115, 1977.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**,” Adana, Nobel Kitabevi, 2005.
- Palmer, Margaret J. “**Performans Değerlendirmeleri**”, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- Peterson, E., G. Plowman, J. M. Trickett. “**Business Organization and Management**,” USA, Irwin Inc, 1968.
- Porter, Michael E. “**How Competitive Forces Shape Strategy**,” USA, Harward Business Review, 1979.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**,” 1.b., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. “**Personel Yönetimi**,” 8.b., Bursa, Furkan Ofset, 1997.
- Schuller, Randall. “**Personnel and Human Resources Management**”, USA, West Publishing Company, 1984.
- Seymen, Oya Aytemiz. “**İnsan Kaynakları Yönetiminde “İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci”nin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi**”, Balıkesir, 1995.



- Şenatalar, Ferhat. “**Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**,” 2.b., İstanbul, İstanbul Üniversitesi Basımevi, 1978.
- Taylor, Frederick W.. “**Bilimsel Yönetimin İlkeleri**,” Ankara, Adres Yayınları, 2005.
- Tekin, Mahmut. “**Üretim Yönetimi**,” 3.b., Konya, Arı Ofset Matbaacılık, 1996.
- Timur, Hikmet. “**İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik**,” Ankara, TODAİE Yayınları, 1984.
- Tutum, Cahit. “**Personel Yönetimi**,” Ankara, TODAİE Yayınları No 179, 1979.
- Uyargil, Cavide. “**İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**,” İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., 1994.
- Walker, James W. “**Human Resource Planning**,” New York, Mc Grow -Hill Series in Management, 1980.
- Werther, William B., Jr Keith Davis. “**Human Resources and Personnel Management**,” 3.b., USA, Mc Graw-Hill Inc., 1989.
- Werther, William B., Keith Davis. “**Human Resources and Personnel Management**,” fourth edition, USA, Mc Graw Hill, 1993.
- Whitmore, A. Dennis. “**Work Study and Related Management Services**,” London, William Heineman Ltd., 1973.
- Wimbush, Jamas C.. “**Spotlight on Human Resource Management**,” Busines Horizons , VI, USA, 2005.
- Yüksel, Öznur. “**İnsan kaynakları Yönetimi**,” 2.b., Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.

### *Sürekli Yayınlar*

Demirbilek, Tunç. “**Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri**”, Dokuz Eylül

Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 9, Sayı II.

Gençer, Sadi. “**İşe İntibakta İş Tarif ve Şartnamelerinin Önemi**,” Sevk ve İdare Dergisi, s.35, 1971.

Keser, Aşkın. “**Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**,”

[http://www.isguc.org/insankaynaklari/isguc-org\(makale\).htm](http://www.isguc.org/insankaynaklari/isguc-org(makale).htm). 21 Eylül 2005.

Kozak, Meryem A.. “**İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi**,”

<http://www.isguc.org/insankaynaklari/isanalizi.htm>. 17 Eylül 2005.

Özakman, S.Yalçın. “**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi**,” Yönetim Dergisi,

Ocak 1995.

Özgen, Hüseyin. “**İş Değerlendirme ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması**”, Dokuz Eylül

Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 1987.

Uyargil, Cavide. “**İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları ile**

**İlişkileri**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 1997.