



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ
ANALİZİNİN ÖNEMİ VE TOROS ÜNİVERSİTESİ İDARİ
BİRİMLERİNDE İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO
OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Çağlar ALTINEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AĞUSTOS 2018



T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ
ANALİZİNİN ÖNEMİ VE TOROS ÜNİVERSİTESİ İDARİ
BİRİMLERİNDE İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO
OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Çağlar ALTINEL

DANIŞMAN

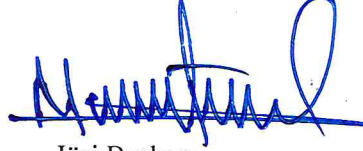
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AĞUSTOS 2018

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Çağlar ALTINEL tarafından hazırlanan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi ve Toros Üniversitesi İdari Birimlerdeki İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 09/08/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç. Dr. Mehmet İNCE
(Tarsus Üniversitesi)



Jüri Üyesi
(Danışman)
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN



Jüri Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Özlem KÖROĞLU

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 07/09/2018

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



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

07/09/2018

Çağlar ALTINEL

İmza

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ
ANALİZİNİN ÖNEMİ VE TOROS ÜNİVERSİTESİ İDARİ
BİRİMLERİNDE İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO
OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Çağlar ALTINEL

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

2018

ÖZET

Bilişim teknolojilerinde sürekli bir gelişmenin yaşanması, işletmelerde, insan kaynağına duyulan önemi her geçen gün arttırmış ve işletmelerin bu değişim ve gelişime ayak uydurmalarını zorunlu kılmıştır. İşletmeler, rekabette fark yaratmak için, en etkili unsurun insan kaynağı olduğunu düşünmekte ve nitelikli insanları işletmeye kazandırmaya odaklanmaktadır. Bu da ancak iş analizi çalışmalarıyla mümkün olabilmektedir. İş analizi sayesinde işler hakkında doğru ve sistemli bilgiler toplanmakta, işlerin nasıl yapıldığı ve iş içeriği hakkında detaylı bilgiler toplanıp analiz edilmektedir. Amaç kurumsal etkinliği ve bilhassa emek verimliliğini arttırmaktır. Örgütler hedeflerine ne kadar az kaynak ile ulaşırlarsa o kadar verimlidirler.

Bu çalışmada iş analizi çalışmaları, Mersin İli, Toros Üniversitesi Genel Sekreterliğine bağlı belirlenen birkaç birimde yapılmıştır. Yaklaşık 50 personel ile yüz yüze görüşme ve anket yöntemi ile bilgiler toplanmış, toplanan veriler doğrultusunda iş analizinin temel çıktıları olan iş tanımları/iş gerekleri oluşturulmuş ve yapılan işler ile işlerin içeriği hakkında detaylı bilgiler edinilerek, her birimde norm kadro tespiti yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizi, Norm Kadro.

**THE IMPORTANCE OF JOB ANALYSIS IN STRATEGIC HUMAN
RESOURCES AND AN APPLICATION TO FORM PERMANENT
STAFF AND JOB ANALYSIS IN ADMINISTRATIVE UNITS OF
TOROS UNIVERSITY**

(M. Sc.Thesis)

Çağlar ALTINEL

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE**

2018

ABSTRACT

Continuous improvement in information technologies (IT) has increased the importance of human resources in business and has necessitated enterprises to keep up with this change and development. Businesses think that the most effective element to make a difference in rivalry is the human resource; that's why they focus on bringing qualified people to business. This is only possible through job analysis studies. Thanks to job analysis, accurate and systematic information about jobs is collected, detailed information about how jobs are done and job content is gathered and analyzed. The aim is to enhance institutional efficiency and, in particular, labour productivity. Organizations are more efficient if they reach their goals with less resource.

The job analysis studies in this study were carried out in determined several units in the General Secretariat of Toros University in Mersin Province. Information was gathered by face-to-face interview and survey method with approximately 50 personnel, job descriptions / job requirements, which are the main outputs of job analysis, were created in accordance with the collected data and the norm staff was determined in each unit by obtaining detailed information about the works done and the contents of the them.

Key Words: Human Resources Management, business analysis, norm staff

TEŞEKKÜR

Tezimin tamamlanmasında bir çok kişinin desteği ve katkıları olmuştur. Öncelikle Y. Lisans ders sürecimde ve bu tez çalışmasının her aşamasında benden yardım ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve deneyimlerini paylaşan, beni her an motive eden ve bu tezi tamamlamamda bir çok emeği olan çok değerli danışman hocam, Sayın Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans ders sürecimde aktardığı bilgiler ve tez çalışması sürecinde sunduğu önemli katkılarından dolayı, Sayın Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK' e teşekkür ederim.

Tez konusunun belirlenmesi ve bu sürecin yürütülmesine katkı sağlayan, Sayın Prof. Dr. Yüksel ÖZDEMİR'e, ve bu süreçte benden desteğini esirgemeyen Sayın Yöneticim Reşit Serhat AŞKIN'a çok teşekkür ederim.

Tez çalışması süresince, her ihtiyacım olduğunda bana zamanını ayıran, bilgilerini paylaşan çok sevdiğim arkadaşım Sevgi SARIHAN 'a çok teşekkür ederim.

Tüm bu süreçte beni yüreklendiren, maddi manevi destek sağlayan, ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Acar Ali ALTINEL'e ve Y. Lisans eğitimim boyunca desteği olmasa, başaramazdım dediğim en değerlime, annem Nuray DOĞAN'a minnettarım.

Bu tezi onlara ayıracağım zamandan kısarak tamamladığım için küçük kızlarıma; Derin, Deniz ve Lagün'e çok teşekkür ederim.

Son olarak bugünlere gelmemi sağlayan, yaşadığı sürece hep arkamda duran ancak bugün hayatta olmayan canım babam, bu tez çalışmasını sana armağan ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLARIN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihi Gelişimi	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi	5
1.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	7
1.5. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	7
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	8
1.7. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler.....	9
1.8. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım	10
1.8.1. Strateji nedir?	11
1.8.2. Stratejik insan kaynakları yönetimi	12
1.8.3. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı	13
1.8.4. Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci.....	13
1.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	14
1.9.1. Planlama	15
1.9.2. İşe alma	16
1.9.3. Eğitim ve geliştirme	16
1.9.4. Performans değerlendirme.....	17
1.9.5. Ücret yönetimi	19

1.9.6. Çalışanlar arası ilişkiler	19
1.9.7. Güvenlik ve sağlık	19

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO KAVRAMI

2. İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO KAVRAMI.....	21
2.1. İş Analizi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	21
2.1.1. İş analizinin tanımı.....	22
2.1.2. İş analizinin amacı ve önemi	23
2.1.3. İş analizinin kullanım alanları	26
2.2. İş Analizi Süreci	27
2.2.1. İş analizinin planlanması ve hazırlık süreci.....	30
2.2.2. İş analizi ekibinin oluşturulması ve eğitimi	30
2.2.3. İş analizi yönteminin kararlaştırılması	31
2.2.4. İş analizi bilgilerinin toplanması.....	31
2.2.5. Analiz ve uygulama süreci	34
2.2.6. Analizlerin geçerliliği ve denetimi	34
2.3. İş Analizinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntemleri.....	35
2.3.1. Bilgi ve belge toplama yöntemi	35
2.3.2. Gözlem yöntemi	35
2.3.3. Görüşme yöntemi	36
2.3.4. Anket yöntemi.....	37
2.3.5. Daha önceki iş tanımlarının incelenmesi.....	37
2.3.6. İş araçlarının incelenmesi.....	37
2.3.7. İşleri bizzat yapma	37
2.3.8. Uzmanlar kurulu yöntemi	38
2.4. İş Analizinin Çıktıları.....	38
2.4.1. İş tanımı.....	38
2.4.2. İş şartnamesi (iş gerekleri)	39
2.5. Norm Kadro Kavramı.....	43
2.5.1. Norm kadro tanımı	43
2.5.2. Norm kadronun amacı.....	43

2.5.3. Norm kadro çalışmasının yararları.....	44
2.5.4. Norm kadro çalışmalarında izlenen yöntemler.....	45
2.5.4.1. İş örnekleme yöntemi	45
2.5.4.2. İş ölçümü yöntemi ve zaman etüdü	45
2.5.5. Norm kadro saptanmasında izlenen aşamalar.....	46
2.5.5.1. İş analizlerinin yapılması.....	46
2.5.5.2. İşin öğelere ayrılması ve zamanlaması.....	46
2.5.5.3. Çalışma hızının derecelendirilmesi ve normal zamanın saptanması	47
2.5.5.4. Eklenecek payların belirlenmesi.....	47
2.5.5.5. Normal zamana payların eklenmesiyle standart zamanın ...	48
bulunması.....	48
2.5.5.6. Norm kadronun saptanması.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE BAĞLI İDARİ BİRİMLERDE İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO ÇALIŞMASI

3. TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE BAĞLI İDARİ BİRİMLERDE İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO ÇALIŞMASI	50
3.1. Araştırmanın Konusu.....	50
3.2. Araştırmanın Amacı.....	50
3.3. Araştırmanın Önemi	50
3.4. Araştırmanın Kapsamı.....	51
3.5. Araştırmanın Yöntemi	51
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	51
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	52
3.7.1. İş/görev tanımları.....	52
3.7.1.1. Öğrenci işleri daire başkanlığı	52
3.7.1.2. İdari ve mali işler daire başkanlığı.....	56
3.7.2. İş ölçümü ve norm kadro saptama	80
3.7.2.1. Öğrenci işleri daire başkanlığı.....	80
3.7.2.2. İdari ve mali işler daire başkanlığı.....	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	89
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	97
Ek-1 Tezde Kullanılan Anket.....	97
ÖZGEÇMİŞ	100



TABLolarIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar.....	8
Tablo 1.2. SİKY ve geleneksel İKY' den ayıran farklılıklar.....	11
Tablo 2.1. Görev- İş tanımı formu örneği.....	41
Tablo 2.2. Memurun çalışmadığı günler.....	49
Tablo 2.3. Ekonomik iş birliği ve kalkınma örgütünün istihdam görünümü.....	49
Tablo 3.1. Öğrenci işleri daire başkanı kadrosu görev/iş tanımı.....	52
Tablo 3.2. Öğrenci işleri daire başkanlığı memur/şef kadrosu görev/ iş tanımı.....	54
Tablo 3.3. İdari işler ve satın alma şube müdürü kadrosu görev/ iş tanımı.....	56
Tablo 3.4. İdari işler ve satın alma şube müdürlüğü memur/şef kadrosu görev/iş tanımı..	59
Tablo 3.5. Mali işler şube müdürü kadrosu görev/iş tanımı.....	62
Tablo 3.6. Mali işler şube müdürlüğü memur/şef kadrosu görev/iş tanımı.....	65
Tablo 3.7. Ayniyat- taşınır kayıt kontrol yetkilisi kadrosu görev/iş tanımı.....	68
Tablo 3.8. Ayniyat- taşınır kayıt yetkilisi kadrosu görev/iş tanımı.....	71
Tablo 3.9. İnsan kaynakları daire başkanı kadrosu görev/iş tanımı.....	74
Tablo 3.10. İnsan kaynakları daire başkanlığı memur/şef kadrosu görev/iş tanımı.....	77
Tablo 3.11. Öğrenci işleri daire başkanlığı iş ölçümü norm kadro tespiti.....	80
Tablo 3.12. İdari işler ve satın alma şube müdürlüğü iş ölçümü norm kadro tespiti.....	82
Tablo 3.13. Mali işler şube müdürlüğü iş ölçümü norm kadro tespiti.....	84
Tablo 3.14. Ayniyat-taşınır kayıt kontrol birimi iş ölçümü norm kadro tespiti.....	86
Tablo 3.15. İnsan kaynakları daire başkanlığı iş ölçümü norm kadro tespiti.....	87

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri	6
Şekil 1.2. Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci.....	14
Şekil 1.3. Performans değerlendirme süreci.....	18
Şekil 2.1. İş analizinin amacı.....	24
Şekil 2.2. İş analizi ve İky' nin temel işlevleri arasındaki ilişki.....	27
Şekil 2.3. İş analizi süreci.....	29



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
YÖK	Yükseköğretim Kurumu
OECD	Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü
EBYS	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
YÖKSİS	Yükseköğretim Kurumu Sistemi
BEDEK	Bilimsel Etkinlikleri Destekleme Komisyonu
BİMER	Başbakanlık İletişim Merkezi
CİMER	Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
İYEM	İmza Yetkilileri Modülü
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
DSÜ	Ders saati ücreti
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
KMH	Kredili Mevduat Hesabı

GİRİŞ

Günden güne hızlı bir değişimin yaşandığı çalışma hayatında, işletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarında ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamalarında belirleyici unsur insan kaynağıdır. İşletmelerin üretim faktörleri içinde doğal kaynaklar ve sermaye ile birlikte yer alan emek, üretim için gerekli olan beden ve beyin gücünden oluşur ve işleri bizzat organize edecek, uygulayacak ve kontrol edecek etkili insan gücünün varlığıdır. Bu bağlamda diğer kaynaklar (sermaye vb.) insan kaynağı olmadan tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle günümüz işletmelerinde, etkili ve verimli insan kaynakları yönetimi oldukça önemli hale gelmiştir.

İnsan Kaynakları Yöneticileri, çalışanları nasıl daha etkin bir şekilde yönetiriz? sorusunun cevabını ararlar. Çünkü yeterli sayıda ve nitelikte iş görenin gereken zamanda sağlanabilmesi gereklidir. Bu kapsamda işletmede yapılmakta olan farklı birçok işler hakkında bilgilerin derlenmesi ve bu bilgilerin değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak işi yapacak yeterli sayıda ve uygun nitelikteki personelin seçimi, istihdamı ve istihdam edilen personelin eğitimi ve performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Teknolojinin hızla gelişmesi, bilgisayar kullanımının artması, emek yoğun üretimden otomasyona geçişin hızla artması, ihtiyaç ve beklentilerin sürekli değişmesi ve artması, yeni bazı işlerin, meslek dallarının doğmasına yol açmış ve var olan mesleklerin de yeni bakış açılarıyla geliştirilmelerini zorunlu kılmıştır. Bu değişim devam ettiği sürece işletmelerin dik durabilmeleri açısından bu sürece uyum sağlamaları ve işletmede yapılan işleri yeniden belirlemek, işe en uygun elemanın seçilmesini sağlamak, yapılması gerekli olan işlerin iş yüküne göre işletmede istihdam edilmesi gereken çalışan sayısının özelliklerinin belirlenmesi ve çalışanları yeteri kadar eğitmek, onların ücretlerini tayin etmek ve performanslarını ölçerek örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri için vazgeçilmez bir zorunluluktur. İş görenlerin yapacakları işlerin sınırlarının belirlenmesi, aranacak özelliklerin tespit edilmesi, görevlerinin tanımlanması, yeterli sayıda personelin istihdam edilmesi örgütün amaçladığı hedeflere ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır.

İşte bu nedenle norm kadro ve iş analizi çalışmaları kurumların belirledikleri amaç ve hedefler doğrultusunda başarıya varmalarında temel faktörlerden biri haline gelmiştir (Çelikten, 2005).

Çalışmanın birinci bölümünde dünden bugüne farklılıklar gösteren İnsan kaynakları yönetimi kavramı üzerinde durulmuş olup, tanımı, önemi, temel fonksiyonları, çevre faktörlerine yer verilmiş ve stratejik boyutu ile incelenmiştir.

İkinci bölümde iş analizi ve norm kadro kavramı her yönüyle ele alınmış ve incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise; araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi, değerlendirme tekniği ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise sonuç ve öneriler kısmında oluşturulan görev ve iş tanımları ve norm kadro tespitine ilişkin bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan Kaynakları kavramı ilk kez Springer isimli bir ekonomist tarafından 1817’de kullanılmış olup, Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında yaptığı çalışmalar neticesinde, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının kendini bulduğu, özüne kavuştuğu kabul görmüştür. 1980’lerde bu kavram, bilhassa Çok Uluslu Şirketler kavramının yaygın olarak kullanılmasıyla, literatürde sıklıkla görülmeye başlanmıştır (Okur, 2002:148).

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İKY kavramının terminolojide kullanımına ve tanımlamasına ilişkin birçok görüşe rastlanmaktadır.

Geniş perspektiften bakıldığında İnsan Kaynakları Yönetimi; bir kuruluşun en kıymetli varlığının, yani oradaki iş görenlerin etkin yönetilmesi hususunda geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Barutçugil,2004: 32).

Bingöl (2016:5)’de vurgulandığı gibi İnsan Kaynakları Yönetimi kadrolama, çalışanların eğitimi, çalışanların performansının ölçülmesi, ücret ve ödül politikaları, katılım ve motivasyon gibi uygulamalarıyla çalışanların performansını artırıcı ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır.

İnsan Kaynakları, işletmede çalışan, yöneticiden tutunda mühendis, uzman, satış elemanı, sekreter, vasıflı- vasıfsız işçiye kadar tüm çalışanları kapsar. Nasıl ki Finans Yönetiminin öznesi para ise, İnsan Kaynakları Yönetiminin öznesi de insandır. Stratejik bir kaynak olan insan faktörü, İnsan Kaynakları Yönetimine daha farklı ve özel bir yaklaşımı gerekli kılar (Özgen ve diğerleri, 2002:5).

Bir başka tanımla İnsan Kaynakları Yönetimi; örgütün rakiplerine karşı üstünlük elde etmek amacıyla gerekli sayıda çalışanın istihdam edilmesi ve çalışanların geliştirilmesi ve buna bağlı en uygun yöntemlerin oluşturulması, planlanması, örgütlenmesi, yönlendirmesi ve denetlemesi gibi tüm faaliyetleri yürüten bir disiplin olarak ifade edilebilir (Çetin, 200:18; Yüksel, 2003: 341).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihi Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi hakkında manalı bilgiler vererek günümüzdeki işletme yöneticilerine İKY'nin önemini ve stratejik yönünü anlatabilmek için, İKY' nin tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.

Amerikan kökenli bir kavram olan “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı, türlü kaynaklar incelendiğinde bu kavramın, 1970' lerden bu yana, ya personel yönetimi kavramının yerine ya da personel yönetimi kavramı ile eş zamanlı kullanıldığına rastlanmaktadır Aynı zamanda “ Personel ve Endüstri İlişkileri”, “Personel ve Çalışma İlişkileri”, “İnsan İlişkileri Yönetimi” gibi kavramlarının, Personel Yönetimi ya da İnsan Kaynakları Yönetimi kavramları ile eş anlamlı olarak kullanıldığı da görülmektedir.

Yönetim biliminde son zamanlarda insan unsurunun ön plana çıktığı ve buna bağlı insana kaynağına yapılan yatırımın önemszenmesi ve bunun gerekliliğine yönelik yaşanan gelişmeler yönetim felsefesini insan kaynakları yönetimi boyutuna taşımıştır (GÖK, 2006: 16).

18. yüzyılın sonlarına doğru bilgi teknolojilerinde görülen hızlı değişimler nedeniyle işgücünde ihtisaslaşmanın bir hayli arttığı sanayi devriminin yaşandığı yıllarda İnsan kaynakları yönetim biliminin sahici anlamda meydana çıktığı görülmektedir. Bu dönemde, iş bölümü sonucunda ihtisaslaşmanın arttığını işgücünün bir mal gibi satın alınıp satıldığını ve işgücünün korunması bakımından hükümet ve yerel kamu kuruluşlarının çalışanları gerektiğince koruyamadığı gerçeği ortaya çıkmış ve bundan sonraki süreçte, çalışanların işverenlere karşı bir savunma politikası kendilerini koruyabilmek ve hayat standartlarını iyileştirebilmek için örgütlenmişlerdir. Buna bağlı serbest toplu pazarlık uygulamalarının ortaya çıktığı görülmüştür (Özgen ve Yalçın, 2018: 3).

İnsanların işe olan tutumları ve işle ilgili davranışları, istihdamla ilgili yasalar, sosyal ve teknolojik eğilimler ve ekonomik değişiklikler insan kaynakları yönetiminin evrimine önemli katkılar sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bugünkü hale gelmesinde etkili olaylar ve yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır (Cascio,1992: 34).

- Sanayi devrimi ile hızlanan teknolojik gelişmeler
- Sendikaların kurulması ve toplu pazarlıklar
- Bilimsel yönetim düşüncesi
- Endüstriyel psikoloji
- Devletin istihdam uygulamalarına müdahalesi
- Örgütlerde personel sorumlularının istihdam edilmesi ve daha sonra personel bölümlerinin kurulması
- İnsan ilişkileri düşüncesi
- Davranış bilimleri
- Kuruluşların 1960 ve 1970’teki bildireleri ve sosyal boyutlu yasalar

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

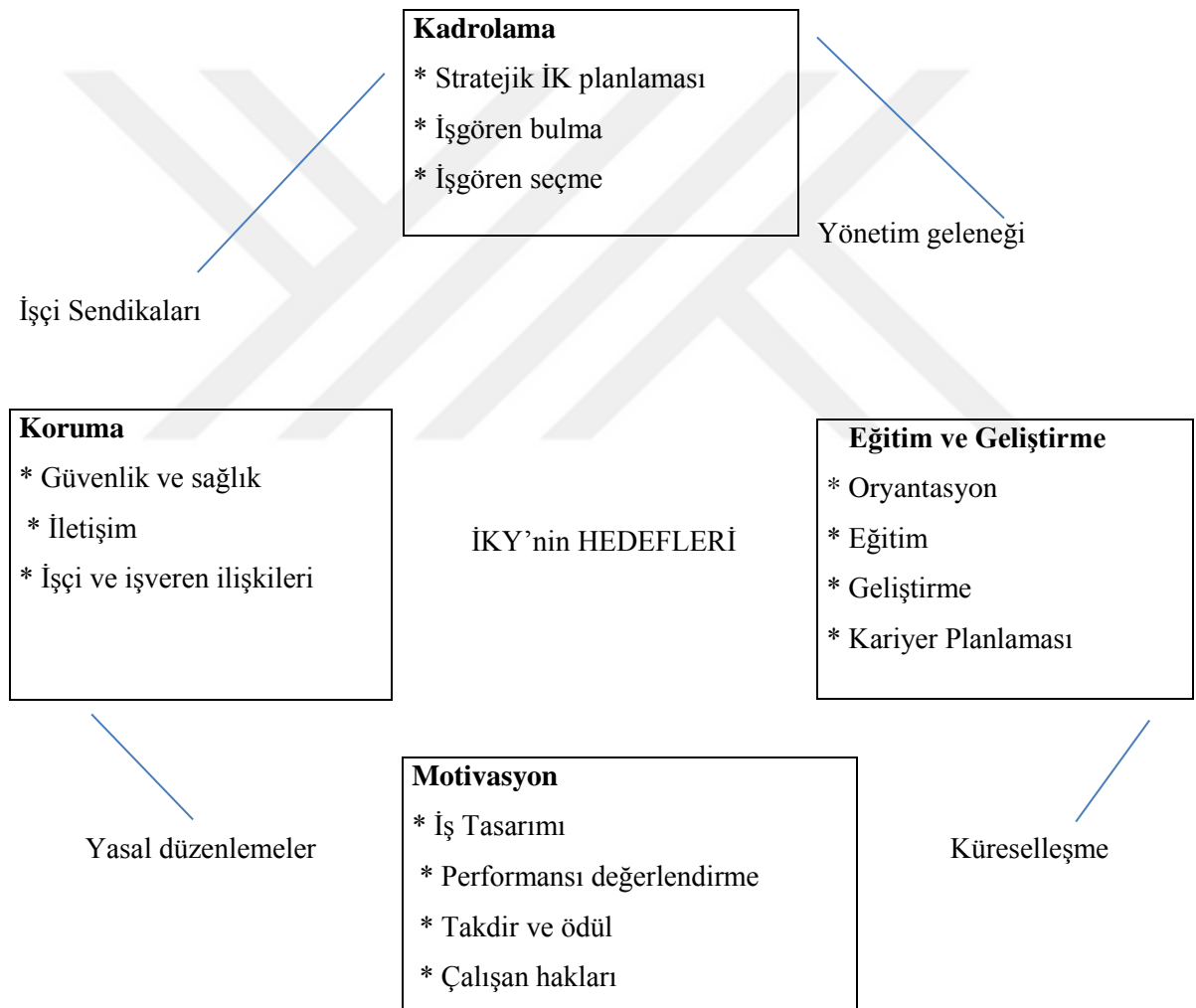
Fındıkçı, (2003:13)’de vurguladığı gibi, İnsan Kaynakları Yönetimin ana görevi; işletmenin hedeflerine en etkili ve en verimli şekilde ulaştırılmasıdır. Bu işin başarılmasında insan faktörünün en önemli rolü üstleneceği düşünülerek, İnsan Kaynakları Yönetimi insan ilişkilerine daha fazla eğilmiştir.

Çalışkan, (2010:102)’ de vurguladığı gibi, İnsan Kaynakları Yönetimi örgütün ihtiyacı olan vasıflı, kararlı ve iyi motive edilmiş işgücünü almasını ve elinde bulundurmasını sağlayarak Örgütün etkililiği ve gücünü arttırmayı amaçlar.

İnsan Kaynakları yönetiminin öncelikli amacı; yetenekli üretken ve verimli çalışan insan kümeleri oluşturmaktır. Çalışanların yani insan unsurunun eğitilmesini ve gelişimini destekleyen ve bu konuda yatırım yapan çalışanın performansının yükseltilmesine katkı sunan bir İnsan kaynakları politikası gütmek işletmeyi hiç şüphesiz başarıya götürür, Buna karşın, gelişimi yeterince önemsemeyen destek vermeyen bir insan kaynakları yönetimi politikasının olumsuz sonuçlarına da işletmenin bütünü katlanır. Artık örgütler başarılı

insan kaynakları politika ve uygulamalarının verimlilik, kalite ve finansal gibi farklı konularda performansı arttırabileceğinin farkındalar (Çetin vd. 2017: 18).

İKY'nin genel amacı; örgütün başarıya, insanlar ya da çalışanlar aracılığıyla ulaşabilmesini sağlamaktır. İKY bu amacına ulaşmada örgütsel etkililiğin (effectiveness) sağlanması, bilgi yönetimi, ödül yönetimi, çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi, farklı insan gruplarının farklı ihtiyaçlarının karşılanması ve olması gereken teorik durum ile gerçekleşen durum arasındaki sapmaların tespit edilerek gerekli önleyici ve düzeltme faaliyetlerini yerine getirmektedir (Özgen ve Yalçın, 2018: 10).



Şekil 1.1. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri (Kocabacak, 2006; 32).

1.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Gök, (2006:23)'e göre stratejik yönetim yaklaşımı, toplam kalite, çalışan ilişkilerinde bireyselleşme, esnekleşme, Amerikan ve Japon stili insan kaynakları yönetimi gibi konuların 1980'li yıllarda hızla önem kazanmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile personel yönetimi arasındaki ayrımın daha şeffaf bir biçimde ortaya konulmasında etkili olmuştur.

Sanayi Devrimi, endüstriyel psikolojideki ve davranış bilimlerindeki gelişmeler personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine giden yolda büyük katkı sağlamıştır (Çetin vd.2017: 17).

Personel bölümü geleneksel olarak; iş gören işe alma ve işten çıkarma, maaş ödemeleri ve eğitim gibi faaliyetleri yürütmekteydi. Fakat bu faaliyetler ile örgütsel amaçların uyumlaştırılması sonucu İnsan Kaynağına Yönelik faaliyetlerin sadece bunlarla sınırlandırılmayacağı düşüncesi önem kazanmış ve bu düşünceden hareketle yönetim alanında yeni fikirler, yaklaşımlar, kavramlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi örgütsel davranış ve geliştirme, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri gibi konuların tek bir çatıda buluşturarak tüm çalışanların katkı sağladığı bir insan kaynakları stratejisinin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra, insan kaynağına yönelik politikaların genişletilmesi ve sorunların çözümünde durgun ve sonradan önlem alıcı (reactive) bir yaklaşımı benimseyen personel yönetimine göre sorunları önceden tahmin eden ve önlem alıcı (proactive) bir yaklaşım benimsenmiştir (Çetin vd. 2017:7).

1.5. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel yönetimi anlayışı ile insan kaynakları yönetimi anlayışı arasındaki farklara bakıldığında; istek, ihtiyaç ve değerlerdeki radikal değişim, rekabetin insanla yapılacağı, insan kaynaklarının bir maliyet unsuru olmadığı, vb. bakış açısı olarak sıralanabilir.

Aşağıda gösterilen tablo; Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki farkları daha net görmemiz açısından önemlidir.

Tablo 1.1. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar

Personel Yönetimi Anlayışı	İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı
Taktik Odaklıdır.	Strateji Odaklıdır.
Kısa vadeli ve örgütlenmenin ve diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir.	Uzun Vadeli, örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalarını yönlendirir.
Sorunları genel bir çerçeveye olmadan ayrı ayrı ele alır.	Sorunları örgütlenmenin yararına olan açık bir biçimde tanımlanmış ve tüm örgütle ilişkili bir çerçeveye yerleştirir.
Çalışanların karar alma sürecine çok az dahil oldukları, geleneksel çalışma şekilleri olan örgütlenmelerde görülür.	Çalışanları karar alma sürecine dahil etmenin önemi üzerinde durur.
Sendikalaşmış örgütler görülebilir.	Bireysel, bağımsız anlaşmaları teşvik eder ve sendikaların üzerinde daha az durur.
Birey gruplarına aynı ödülleri ve koşulları sağlamaya odaklanır.	Münferit sözleşmeler ile ücret ve ödül sistemlerine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin- işe alım, seçme ve eğitim, vb.- hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika, planlama, izleme ve değerlendirmeye odaklanmak için işe alım, seçme ve değerlendirme, vb. personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

Kaynak: Çetin, (2012). Temel İşletmeciliğe Giriş, İstanbul: Beta Basım Yayım, s.242.

İnsan kaynakları yönetiminin bugün ki hale gelişi öyle birden bire olmamıştır. Uzun bir dönemde, birçok aşamalardan geçerek mümkün olmuştur. Personel yönetimi faaliyetleri, öncelikle sadece çalışanları kayıt altına alma, ek ödemeler, sigorta kesenekleri, mali kayıtları ile izin kullanımı, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve işe geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmakla sınırlı kalmıştır. Personel yönetimi kavramı iş görenlere bir maliyet unsuru olarak bakılmaktaydı. Fakat personel yönetiminden evrilen insan kaynakları yönetimi anlayışında insan, gelişen ve değişen çevre faktörlerine örgütlerin uyum sağlamasında en dinamik unsur olarak görülmeye başlamıştır (Yüksel, 2000: 9- 10; Aktaran: Doğan ve Demiral, 2008).

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İKY sürecini oluşturan temel İKY faaliyetlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Özgen ve Yalçın, 2018: 11).

- İş Analizi ve İş Tasarımının Yapılması
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Başvurularının Toplanması
- Personel Seçme
- Eğitim ve Geliştirme

- Kariyer Planlaması
- Performans Değerlendirme
- Ücret Yönetimi
- Çalışma İlişkileri
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
- İş Yaşam Kalitesi
- İş Doyumu ve Motivasyon
- Yönetim ve Sendika İlişkileri
- Toplu Pazarlık ve Yönetimi

1.7. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

İnsan kaynaklarının çevresini oluşturan birçok iç ve dış unsur bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde iç ve dış çevrenin incelenmesi, doğru stratejik kararlar alabilmek açısından önemlidir. Bu değişkenlere geçmeden önce çevreyi tanımlamak gerekirse;

Çevre; var olan bir örgütün gelişimine etki eden ve örgütün etrafındaki tüm faktörleri, durumları ve etkileri ifade eder (Bingöl, 2016:49).

Bir işletmenin İKY uygulamalarına etki eden başlıca faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz.

İç çevre;

- ✓ Örgüt kültürü,
- ✓ Vizyon, misyon amaçlar,
- ✓ Uygulanan Politikalar,
- ✓ Yönetim anlayışları
- ✓ Çalışma yaşamının niteliği oluşturur (Özgen ve Yalçın, 2018: 21).

Dış çevre;

- İşgücü
- Yasal düzenlemeler
- Toplum ve kültür
- Sendikalar

- Hissedarlar
- Müşteriler
- Rakipler
- Teknoloji
- Ekonomik koşullar
- Coğrafik koşullar (Bingöl, 2016: 49).

Belki de hepsinden önemlisi, bu faktörler içerisinde, bilgi teknolojilerinde ve internette yaşanan hızlı gelişmeler insan kaynakları yönetimi üzerinde çok büyük sonuçlar doğuran dış çevre faktörleri olmuştur (Barutçugil, 2004: 77).

Küreselleşmenin hızla yayıldığı günümüz dünyasında, stratejik amaçların gerçekleştirilmesi, devamlı değişim gösteren ulusal ve uluslararası çevreye adapte olmasına bağlıdır (Bingöl, 2016: 49).

1.8. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım

Organizasyonlarda insan kaynağının yönetimi konusuyla oldukça ilgilenilmektedir. Fakat, zaman ilerledikçe bu konuyla alakalı işletme işlevinin adı zamanla "insan ilişkileri", "personel yönetimi", "insan kaynakları yönetimi (İKY)" şeklinde değişmiştir. Aynı olguyla ilgilendiklerinden personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin mevzusu büyük ölçüde benzerdir, fakat insanları yönetme noktasında birbirinden ayrılırlar. Bu farklılığın en görünen yönü, İKY 'nin insanları bir "kaynak" olarak değerlendirmesi ve dolayısıyla insanlara yapılan harcamaların bir maliyet unsuru olması yerine ileriye dönük bir yatırım unsuru olarak görmesi düşüncesidir. Diğer yandan İnsan kaynakları yönetimi politikaları personel yönetimi politikalarına göre daha fazla stratejik özelliktedir (Truss ve Gratton,1994: 665; aktaran; Seviçin, 2006:186).

Aşağıdaki tablo, SİKY modelini, Geleneksel İKY modelinden ayıran yanlarını çeşitli boyutlarıyla göstermektedir.

Tablo 1.2. Siky' yi geleneksel İK'den ayıran farklılıklar

BOYUTLAR	GELENEKSEL İKY	STRATEJİK İKY
İK için sorumluluk	İK Uzmanı	Hat/yöneticisi
Odak	İş gören ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İK' nın rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren
Başlangıç/İlk adım (İnsiyatif)	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş
Zaman Ufku	Kısa dönemli	Kısa- orta- uzun dönemli (İhtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik roller, politikalar, süreçler	Organik, esnek, başarı için ne gerekliyse onu yerine getirme
İş tasarımı	İş gücünün bölümlenmesi, bağımsızlık, uzmanlık	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar
Temel/anahtar yatırım alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
Karar verme	Sadece operasyonel kararlar alınır.	Stratejik kararların alınmasında rol oynar.
Entegrasyon	Diğer fonksiyonlarla entegredir. (Pazarlama, finans ve hukuk vb.)	Diğer fonksiyonlarla çok az entegredir.
Temel Anahtar/yatırım alanları	İnsan ve bilgi	Sermaye ve ürünler
Mali sorumluluk/Değer biçme	Maliyet odaklı yaklaşım	Yatırım odaklı yaklaşım

Kaynak: Bingöl, Dursun. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(10. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 13.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde görünen o ki SIKY' ni İKY' den ayıran en önemli nokta daha dinamik olması ve örgütün stratejik hedeflerine ve bu doğrultuda belirlenmiş stratejileriyle bağlantılı ve uyumlu olmasıdır (Bingöl, 2016:12).

1.8.1. Strateji nedir?

Son yıllarda strateji ve stratejik yönetim kavramları ile günlük hayatta daha sık karşılaşmaktayız. Stratejik yönetim kavramı hakkında bilgi edinmeden önce strateji kavramının ne olduğunu bilmemiz gerekir.

“Strateji” sözcüğü, ilk olarak İngiltere’de 1656 yılında kullanılmıştır. Strateji sözcüğünün Türkçe karşılığı olmamakla birlikte Fransızca’ dan dilimize geçmiştir. Strateji, sözcük anlamı, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. (Tosun, 1974:220; Güçlü, 2003).

Yunanca da “başkumandan” manasına gelen “strategus” sözcüğünden türemiş olup, Strategus sözcüğü ise “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetmek) sözcüklerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır (Bratton ve Gold, 1999: 38; Bayat,2008: 69).

Bingöl (2016:7)’ de vurguladığı gibi, Strateji, bir hedef bir gaye veyahut bir son değil, sonuca etki eden uzun vadede yapılan bir plan, bir yol haritasıdır.

Barutçugil, (2004: 54)’de vurguladığı gibi, Strateji öncelikli olarak değişmeyi ve gelişmeyi sağlayan, organizasyonun çevreye entegrasyonunu kolaylaştıran, ani değişiklikleri denetim altına alan bir yönetim aracıdır.

Bu bilgiler ışığında Strateji örgütün veya işletmenin belirlenen hedeflerine yönelik elindeki üretim kaynaklarını uzun vadede en etkin şekilde nasıl kullanacağını tayin etmesidir.

1.8.2. Stratejik insan kaynakları yönetimi

Stratejik yönetim anlayışı; örgütlerin yaşamlarına devam edebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için var olan üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıdır. Stratejik Yönetim bir organizasyonu bir bütün olarak çevresiyle uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen çabaları ifade eder (Barutçugil, 2004).

Drucker,(1999)’a göre; bir işletmede stratejik yönetimden beklenen öncelikle “Bizim işimiz nedir? Ne olmalıdır?” sorularını sormak suretiyle işletmenin misyonunun belirlenmesidir. Drucker aynı zamanda stratejik yönetimin işletmenin temel amaçlarını belirlemek ve bu amaçlar kapsamında gelecekte ulaşılması hedeflenen sonuçları yaratabilecek kararların alınması noktasında sorumluluk üstlendiğine dikkat çekmektedir (Güçlü, 2003).

1.8.3. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı

Literatür incelendiğinde Stratejik İKY' nin tarihi, 1980'li yıllarda personel yönetiminden, İKY' ye dönüştüğünü görmekteyiz. Bu bağlamda, Stratejik İKY' nin hem kavram hem de teorik olarak ortaya çıkması, İKY disiplininin gelişim süreci içerisinde değerlendirilebilir. Çalışma yaşamında “insan” ile ilgili problemler ve “insan” nın yönetilmesi, çok eski yıllarda ortaya çıksa da, daha net olarak 18. yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen sanayi devrimi ile olgunlaşmıştır. Sanayi devrimi neticesinde endüstri ilişkilerinde meydana gelen dönüşüm, iş gücünün karşılaştığı problemlere bilimsel çözüm arayışlarını gündeme getirmiştir. 20. yüzyılın başlarında Frederic Taylor' un önderliğinde oluşturulan Bilimsel Yönetim yaklaşımı ve 1950' li yıllarda insanı bütüncül ve sistem olarak gören ve insan davranışlarını bilimsel olarak araştıran Örgütsel Davranış Yaklaşımı Modern İKY' nin gelişiminde ve bir disiplin olarak ortaya çıkışında önemli kilometre taşlarıdır (Gürbüz, 2011; Gürbüz, 2013: 64).

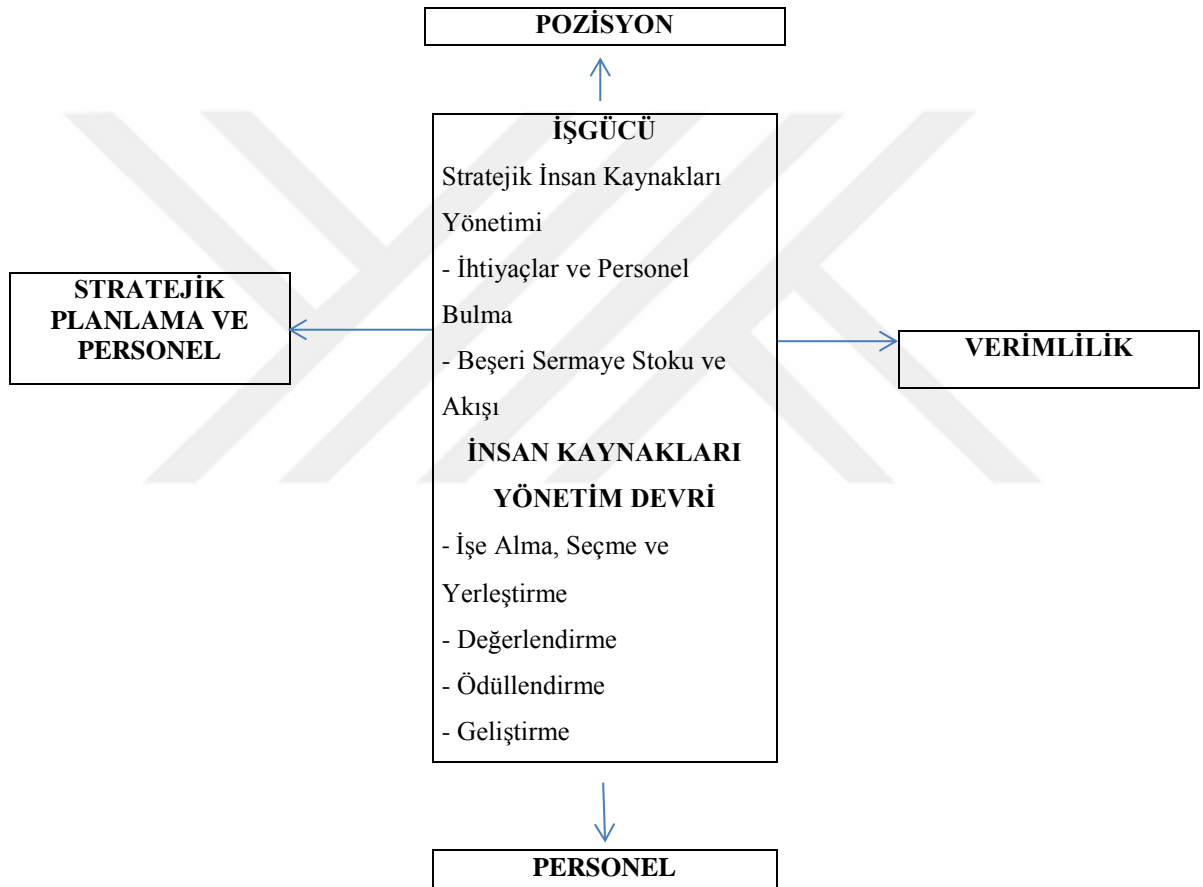
1.8.4. Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin Stratejik Yönetimi ile eşgüdümlü yürütülmelidir. Üst yönetimin stratejisiyle uyumsuz olan bir insan kaynakları yönetiminin başarısından söz edilemez. Stratejik SİKY'nin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- ✓ İnsan kaynaklarının kullanımıyla ilgili uzun dönemli planlar stratejik İKY ile gerçekleştirilebilir.
- ✓ Stratejik İKY, İKY faaliyetleriyle örgüt stratejilerinin uygulanmasında rol oynar, bu da örgütsel performans üzerinde olumlu etki meydana getirir.
- ✓ Stratejik İKY' ne göre insan unsuru çok önemli, taklit edilmesi güç olan varlıklardır.
- ✓ Stratejik İKY, örgütlerin rakipleriyle baş edebilmesine yardımcı olmaktadır.
- ✓ Stratejik İKY, öğrenme odaklı bir anlayışla hareket eder ve bu anlayışın örgüt içerisinde yaygın hale gelmesini sağlar.
- ✓ Stratejik İKY, örgütlerde geleceğe yönelik, yenilikçi, katma değer üreten, davranışları teşvik etmektedir.

- ✓ Stratejik İKY, örgüt amaçlarının net biçimde anlaşılmasını sağlamaktadır.
- ✓ Örgüt çalışanlarının seçimi, eğitilmeleri, değişim ve değerlendirme süreçlerini yönetmek stratejik düşünmeyi gerekli kılar (Kaçmaz, 2015).

Stratejik yönetim süreci; örgütlerin vizyon ve misyonunun belirlenmesi, iç- dış çevre analizinin yapılması, güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejilerinin uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi süreci ve düzeltici önlemlerin alınması aşamalarından oluşur.



Şekil 1.2. Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci (Demir, 2006: 24).

1.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Her işletmenin, genel stratejik hedefleri açısından insan kaynakları politikaları ve faaliyetlerine ihtiyacı vardır. SİKY yönetimi işletmenin stratejik hedeflerini tutturabilmesi

için gerekli çalışan yetkinliklerini ve davranışlarını üretmek için insan kaynakları politikaları oluşturmakta ve uygulamaktadır

1.9.1. Planlama

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, sermaye, hammadde, makine, bilgi ve insan kaynağını doğru yerde ve yeterli sayıda bulundurmalarına bağlıdır. Örgütlerin en temel varlığı insan kaynağıdır. Dolayısıyla insan unsuru olmadan diğer varlıklar (ham madde, sermaye, makine vb.) ne çok olursa olsun yeterli olmayacaktır. Malın üretilmesi ve ihtiyaca yönelik bir ürüne dönüşmesi insan zekası ve insan emeği olmadan yapılması olanaksızdır. Bu bağlamda, örgütlerde insan kaynağının öncelikli hale gelmesi kaçınılmazdır.

İşte burada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) söz konusu olmaktadır. Örgütte yer alacak insanın yönetilmesi, yönlendirilmesi ve eğitilmesi gibi birçok sürece tabi tutulması gerekir. Bu durumda planlamayı gerektirmektedir. [1]

Planlama; insan kaynaklarının en temel fonksiyonudur. Planlamanın iyi yapılması diğer fonksiyonlarında başarısı açısından son derece önemlidir. Plan; geniş anlamda izlenecek yol ve davranış biçimidir. Planlama ise; neyin yapılacağını önceden kararlaştırılması ve ne zaman, nasıl, nerede ve kimlerce yapılacağına önceden karar vermedir (Tunçer, 2011: 89).

İnsan kaynakları planlaması; örgütte kaç kişi çalışacağını ve çalışanların hangi özelliklere sahip olması gerektiğini ve de bu gereğin, ne dereceye kadar karşılanmasının mümkün olacağını önceden tahmin etme yolunda bir girişimdir.

Bir başka tanıma göre; İnsan Kaynakları Planlaması, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış çevrede yaşanan gelişmelere uyumlu ve etkili bir şekilde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla kontrol edilmesine, düzenlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik tüm çabaları ifade eder (Barutçugil, 2004, s.486).

İnsan Kaynakları planlaması yapılırken öncelikle içinde bulunulan örgütün, misyonu, vizyonu ve stratejileri iyi bilinmeli ve bu doğrultuda planlama yapılmalıdır. Bu ikisi birbirinden bağımsız olamaz. İnsan kaynakları planlaması özünde iki amaca hizmet eder; bunlar; optimum düzeyde personel istihdamı sağlamak ve çalışanlardan azami düzeyde istifade etmek.

1.9.2. İşe alma

İşe alma süreci; bir organizasyonda, yeni çalışan ihtiyacının hissedilmesiyle başlar. Burada istenen insan kaynakları planlaması ile ihtiyacın önceden görülmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınmasıdır (Barutçugil, 2004:258).

İşe alma kararları, temelde doğru zamanda, doğru insanların, doğru yerlerde çalıştırılmasıyla ilgili kararları kapsar. Organizasyona en uygun elemanın araştırılması ve seçilmesi örgütün yaşamı sürdürmesi ve gelişimi açısından son derece önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Araştırma elemanların bulunması ve bunların organizasyona çekilmesi sürecidir. Eleman araştırma ve seçimi konusunda nesnel bir yaklaşım sergilerler, şahısa göre iş değil de işe göre şahıs felsefesini benimserler ve tür organizasyonlar, genelde insan kaynakları disiplini oluşturmaya ve kurumsallaşmaya çalışan kurumlardır (Palmer, M., Winters, K. A.g.e.,s.69);aktaran; Kılıç, 2004).

- ◆ İçerden yükseltme yoluyla boş kadrolara atama yapılması/dışarıdan başvuran adayların işe alınması.
- ◆ İşe alma kararlarını bir üst yöneticilere bırakarak, işe alma kararlarının merkezci olarak insan kaynakları bölümünde alınması
- ◆ Adayın kurum kültürü ile uyumuna önem vermek/adayın teknik yetkinliklerine ve becerilerine bakılması
- ◆ Yeni çalışanları kişisel değerlendirmelerle işe alınması/ daha biçimsel ve sistematik işe alma yaklaşımlarının kullanılması (Barutçugil, 2004: 61).

1.9.3. Eğitim ve geliştirme

Bir organizasyonun ihtiyacı olan bilgi ve becerileri elde etmesine ve

çalışanlarının en üst düzey potansiyellerini gerçekleştirmelerine katkı sunacak eğitim ve kariyer geliştirme çabalarına yönelik uygulamalardır (Barutçugil, 2004:61).

- ◆ İş başında beceri kazandırma/dışarıdan eğitim uzmanlarıyla çalışma
- ◆ İşe özel, iyileştirici eğitim/genel amaçlı geliştirici eğitim
- ◆ Eğitimli, deneyimli çalışanları daha yüksek ücretlerle işe alma (beceri satın alma) daha düşük ücretle çalışan deneyimsiz elemanlara gerekli becerilerle ilgili eğitim vermek (beceri geliştirmek)

Günümüzde eğitim talebi hızla artmakta ve buna karşın sunulan eğitim programları yetersiz kalmaktadır. Genellikle gözlemlenen durum, eğitim ihtiyacının sadece %10' u gibi küçük bir kısmının profesyonel eğiticiler, insan kaynakları uzmanları, danışmanlar ve okullar tarafından karşılanmakta olduğunu göstermektedir. Yapılan eğitimlerin %90' ı işbaşında verilmektedir. Görünen o ki yöneticilerin, takım liderlerinin ve deneyimli çalışanların eğiticilik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2004: 298).

1.9.4. Performans değerlendirme

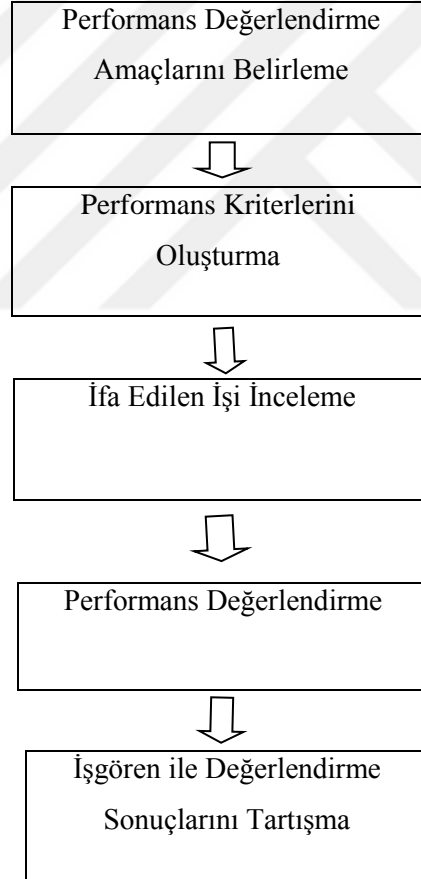
Çalışanların çalışma esnasındaki performanslarını kontrol etmek veya değerlendirmek, farklı seviyede performanslar arasında mukayese yapmak için ilk başta performansı net bir şekilde tanımlamak gerekir.

Performans belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimidir. Örneğin, aynı okuldan mezun, aynı oranda eğitim almış, aynı yaştaki, aynı mesleğe aynı anda adım atmış kişilerin belli bir zaman sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi üst basamaklara doğru çıkabilirken, diğeri ise yerinde sayabilmektedir. İşte kişiler arasında oluşan bu farklılık, kişilerin performansından kaynaklanır (Bingöl, 2016: 373).

Çalışanların yapmakla yükümlü oldukları görevleri ne kadar iyi ve doğru yaptıklarına yönelik ölçme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin kararlardır. Performansın doğru değerlendirilmesi, yöneticilerin karar alma süreçleri ile doğrudan ilişkilidir. Faaliyetlerinin planlanması, rakiplere karşı durumun kontrol edilmesi, teknolojik

değişimlerin yakından takip edilmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının cevap verilmesi açısından önemlidir. Diğer taraftan performans değerlendirme çalışanların işletmeye kazandırdıklarının belirlenmesini ve amaçlara uygun yönlendirmelerin yapılmasını sağlar. Kaynakların ne derecede etkin kullanıldığı belirlenir ve çalışanlar böylelikle değerlendirilmiş olur (Başkurt, 2016).

Özgen vd. (2010)' nin bir çalışmasında performans değerlemesini, bir örgütteki çalışanların, belirlenen zamanlarda çalışmalarının veya becerilerinin önceden belirlenen bir kıstasa göre çok yönlü, sistematik olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) meydana çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme sürecini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.



Şekil 1.3. Performans değerlendirme süreci (Demir, 2006: 73).

1.9.5. Ücret yönetimi

Çalışanların harcadıkları emek ve yapılan iş karşılığı kazandıkları ücret ve ödülle ilgili kararlardır.

- ◆ Çalışanlara sabit bir ücret ve sosyal haklar paketi sunmak/çeşitli kriterlere göre değişen ücretler ödemek
- ◆ İşin unvanına dayalı bir ücret ödemek/ çalışanın bireysel katkısına göre ücret ödemek
- ◆ Çalışanların kıdemine göre ücret belirlemek/performanslarına göre ücret belirlemek,
- ◆ Ücret ödül kararlarını merkezci olarak insan kaynakları bölümünden belirleme yöneticilere veya iş takımlarına ücret kararları verme yetkisini bırakmak (Barutçugil, 2004: 62).

1.9.6. Çalışanlar arası ilişkiler

Çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri kapsayan konularda alınan kararlardır.

- Disiplinin çalışanın tutumunu denetlemek için bir mekanizma olarak kullanılması/çalışanların uygun tutuma teşvik edilmesi
- Organizasyonun menfaatleri doğrultusunda politikalar geliştirerek yararlarını vurgulayan siyasa geliştirmek
- Biçimsel olmayan etik düşünceye dayanmak/açık standartlar ve prosedürler geliştirerek bunları zorlamak
- En tepe yöneticiden en alt kademedeki çalışan personele kadar iletişime dayalı yönetim ilişkileri geliştirmek/ açık ve çok yönlü iletişim kanallarını oluşturmak (Barutçugil, 2004: 63).

1.9.7. Güvenlik ve sağlık

İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, İnsan kaynakları yönetiminin ciddi sorumluluklarından biridir. Çoğunlukla fabrikalar ve "manuel" çalışan işletmeler için

önemli olduğu düşünölen iş sağlığı ve güvenliği konusu, günümüz büro işleri için de büyük önem arz eder. Bugün ofis ortamında çalışanların birçoğu stresle ilgili rahatsızlık yaşamaktadırlar. İnsan kaynakları yöneticileri bu gibi problemlerin üstesinden gelebilmek için iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına dikkatle eğilirler. Stresi ne şekilde yenebileceğimizi ve çalışma ortamının nasıl daha sıcak hale gelebileceği gibi konularda eğitim ve paneller düzenlemek yoluyla İnsan kaynakları yöneticileri çalışanların bu tür problemlerini çözmeye çalışırlar (Özel, 2008).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO KAVRAMI

2. İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO KAVRAMI

2.1. İş Analizi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İş analizinin tarihi, M.Ö. beşinci yüzyılda Sokrat'a ve onun ideal devlet tanımlamasına dayanır, o dönemde Sokrat yapılması gereken çalışma ve onu kimin yaptığı ile ilgilenmiştir. Bu da, iş analizi için kavramsal bir başlangıcı temsil etmektedir (Singh, 2008; Özel, 2010).

Bununla birlikte iş analizi terimi yirminci yüzyılın başlarına kadar yönetim literatüründe ortaya çıkmamıştır. 1916'da Frederick Taylor iş analizine, bilimsel yönetimin dört prensibinin ilki olarak değinmiştir. Taylor'ın iş analizi prosedürü, işçinin seçimi, motivasyonu ve eğitiminde verimlilik amaçlarına dayalıdır. F.Taylor, Sanayileşme sürecinde işletmelerin önüne çıkan türlü belirsizliklere çözüm aramış, verimliliği artırmaya yönelik iş ve yöntem araştırmalarından başlayarak parça başı ücret sistemi, iş değerlendirme, seçim ve yerleştirme teknikleri, işlerin yakından ve detaylı olarak denetimi konularını bilimsel açıdan değerlendirirken, bu çalışmaların omurgasını iş analizleri oluşturmuştur (Uyargil, 1992; Gürgen, 1995; Güngör, 2006; Singh, 2008).

Fakat iş analizi konusunda bilinen ilk kayıt bir ansiklopedi bilgini olan Diderot tarafından yapılmıştır. Diderot, (1747) bir ansiklopedi üzerinde çalışırken, mesleklerde, sanatta ve zanaatkarlıkta yer alan işlerin eksik görüldüğünü ve bir amacının olmadığını keşfetmiştir. Sonuçta bu işlerin niteliğini ve içeriğini araştırarak ve bunları spesifik iş kategorileri haline getirerek işleri tekrar organize etmiştir 1950-1960 yılları arasında, ağırlıklı olarak üzerinde durulan, Neo-klasik yönetim anlayışının, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme konularında iş analizi çalışmaları yapılarak, insan unsuru hakkında tetkikler yapılmıştır (Güngör, 2006). 1970 ve sonrasında teknolojik gelişmelerde yaşanan gelişmeler personel yönetimini daha karmaşık hale getirmeye başlamış, işletmelerin organizasyonel yapısına uygun işgören politikaları oluşturulmaya başlanmıştır. Araştırmacılar, işin fiziksel özelliklerinin yanında işgörenlerin zihinsel özelliklerini de dikkate alarak ve üretkenliği arttırmaya dönük 5 yöntemler geliştirerek işe ait unsurları bu

perspektiften incelemişlerdir. Özellikle işin yeniden dizayn edilmesi ile ilgili çalışmalar, iş ögesinin organizasyonel hayattaki önemini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda 1980'li yıllar iş analizinin daha kapsamlı bir çerçevede ele alınma gerekliliği hissedilmiş ve çalışmaların bu yönde yapıldığı yıllar olmuştur (Uyargil, 1992). İş analizine dönük çalışmalar ve yöntemler ilk teorik temellerden beri giderek gelişmektedir. Pozisyon Analizi Anketi (PAQ), Kritik Vakalar Tekniği, Fleishman'ın İş Analizi Sörveyi, İşlevsel İş Analizi ve İş Unsuru Yöntemi gibi çalışmalar bu çerçevede geliştirilmiş tekniklerdir (Singh, 2008).

Günümüzde iş analizi çalışmaları işletmelerde; insan kaynaklarını planlama aracı olarak iş basitleştirme, zaman ve hareket etütleri, yöntem geliştirme ve iş ölçümü vb. faaliyetleri kapsamaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının temel taşlarından biri olan iş analizi, Ülkemizde başta kamu kurumlarında olmak üzere, özel sektör örgütlerinde de iş analizi çalışmaları yapılmaktadır.

2.1.1. İş analizinin tanımı

İş analizi, bir işin kapsadığı görevlerin, işin yapıldığı fiziksel ve sosyal koşulların ve kapsanan görevleri, başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanlarda bulunması gereken temel özelliklerin belirlendiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ghorpade, 1988; Cascio, 1991; aktaran; Sümer ve Erol, 2003).

En kısa tanımla iş analizi işin kendisini inceler. İş, iş görenin yapmakla yükümlü olduğu görevdir. İş analizi ise, çalışan tarafından tek tek ya da toplu yapılan işin detaylı şekilde incelenmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000: 54).

İş analizi, bir işin en önemli tarafını ortaya koyarak o işi tanımlama ve çözümleme prosesi biçiminde de tanımlanmıştır (Örücü ve Mortaş, 2005).

Bir başka deyişle, İş analizi; işletmede var olan bütün işler hakkında, o iş için sahip olunması gereken yetenekler ve deneyimlerin, görevlerin, bilgi ve eylemlerin kademe kademe tanımlandığı bir proses olarak da değerlendirilebilir (Çetin ve diğerleri, 2017).

İş analizi işlerin içeriklerinin çözümlenmesi metoduyla, o işin yapılması esnasında rol alan tüm faktörlerin belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

İş analizi örgütte yer alan işlerin, özelliklerinin ortaya çıkarılması yoluyla göreve en uygun elemanların seçilmesini sağlar (Fındıkçı, 2003: 144).

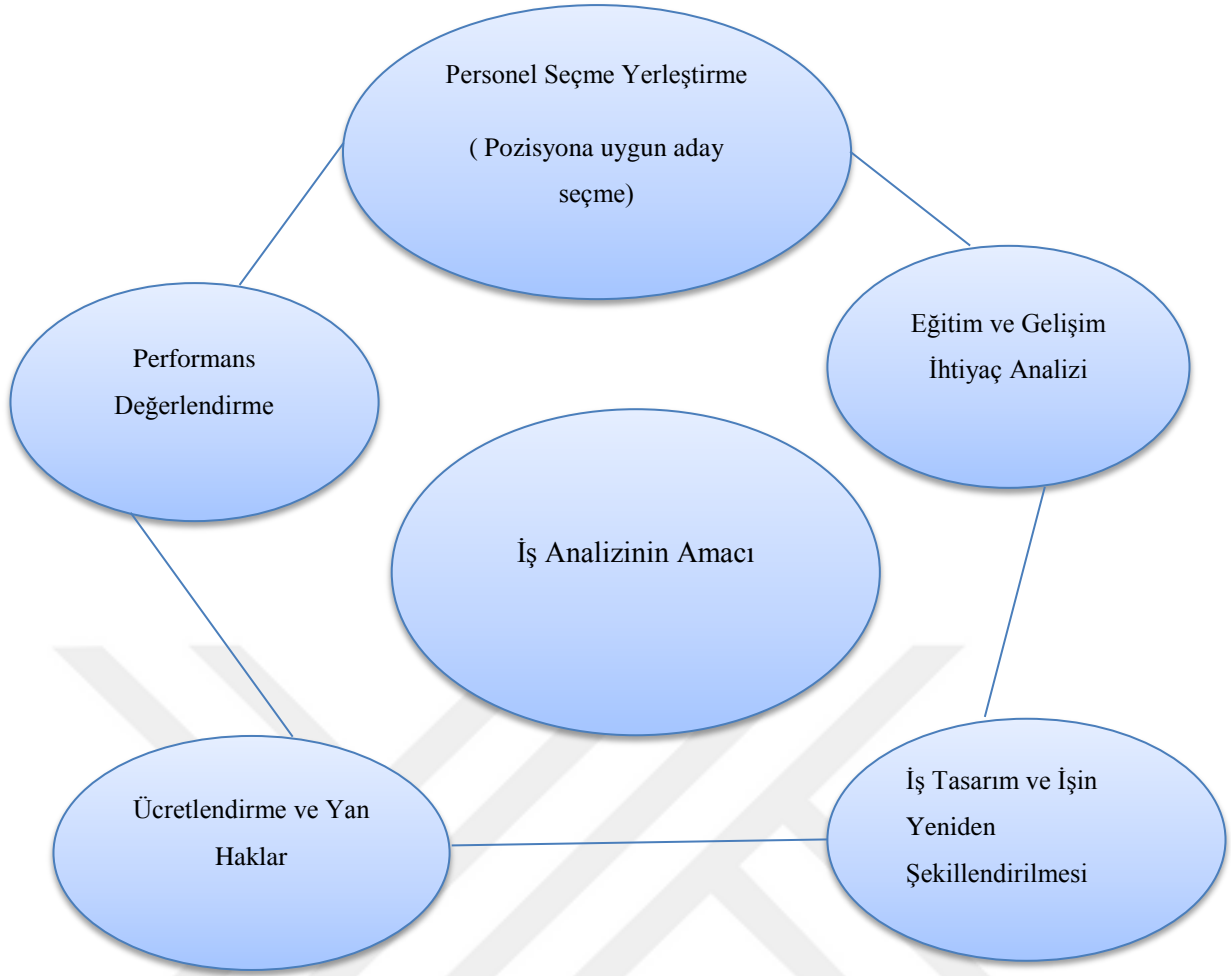
Bingöl, (2016)'e göre iş analizi; işlerin doğru, etkin ve sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla örgütte var olan her işin, ayrı ayrı niteliği, nicelikleri, sorumlulukları, iş gerekleri ve çalışma şartlarını bilimsel metotlarla inceleyen bir tür tekniktir.

Örgütlerde iş analizi, işin organizasyon şemasındaki yerine uygun, belli amaçları ortaya koymak için ayrıntılı ve sistematik bir biçimde belirlenmesi neticesinde iş profilinin oluşturulmasıdır (Telman vd., 2004; 164; aktaran Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. 2007).

2.1.2. İş analizinin amacı ve önemi

İş analizi örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ve varlıklarını devam ettirmeleri açısından gerekli tüm İKY faaliyetlerinin merkezinde yer alır ve örgütün diğer fonksiyonlarının başarısı için de büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarının omurgası da denebilir. İş analizi neticesinde toplanan veriler, sadece insan kaynakları alanında değil, bütün yönetim bilimi kapsamında gerek duyulan temel bilgileri sağlayan bir kaynaktır. İş analizi bilgileri, yöneticilerin yanı sıra diğer personelin de yararlanacağı işi öğrenme, olası belirsizliklerin çözümlenme noktasında yardımcı olacak, rehber niteliği taşımaktadır (Korkmaz, 2012).

İş analizi İK planlaması, başvuruları toplama ve personel seçimi, eğitim- geliştirme, performans değerlendirme ve diğer temel İKY faaliyetlerini başarıyla yürütebilmek için ihtiyaç duyulan bilgileri elde edebilmek amacıyla yapılmaktadır. İş analizi çalışmaları sonucunda geliştirilen iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları olmadan temel İKY faaliyetlerini öngörülen biçimde gerçekleştirmek mümkün değildir (Özgen, H. ve Yalçın, A. 2018: 57).



Şekil 2.1. İş analizinin amacı (Ekmekçi, 2017: 7).

İş analizi, bir kurumda yapılması gereken işlerin, tek tek ortaya çıkarılması yoluyla, işe en uygun elemanın yerleştirilmesini sağlar. İş Analizi çalışmalarının temelinde yapılan işin en az maliyetle, en kısa sürede ve en kolay şekilde yapılabilmesi yatar. Bu süreçte İnsan Kaynakları Yönetimi eleman ihtiyacını belirlerken ihtiyaç duyulan görev alanlarındaki iş analizlerinden hareket etmek durumundadır. Bu nedenle iş analizi daha önce yapılmadıysa hemen yapılmalıdır. Nitekim iş analizi hemen ardından yapılacak görev tanımına ışık tutacaktır (Fındıkçı, 2003: 43).

İş analizi süreci, İnsan kaynakları yönetim biliminin her aşamasında vardır. İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin başarıyla yapılabilmesi öncelikle işler hakkında doğru ve sistemli bilgi edinilmesini gerektirir. İşlerin nasıl yapıldığı ve iş içeriği hakkında doğru bilgiler toplanıp analiz edilmelidir. İş Analizi, Seçim, Terfi, Performans değerlendirme gibi istihdam kararlarının alınmasında kullanılan yöntemleri meşru hale sokabilmek için zorunludur ve aynı zamanda birçok amaçlara da hizmet eder. Bunlar şu şekilde

sıralanabilir; Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesinde, iş güvenliği ve işçi sağlığı, yönetim ve sendika arasındaki bazı uyuşmazlıkların çözümünde, çalışma süreçlerinin belirlenmesinde, meslekler arasında ücret oranlarını karşılaştırmada, meslekler veya işler hakkında tanıtıcı bilgiler vermesi açısından da yol göstericidir (Bingöl, 2016: 79-80).

İş analizi temelde 6 adet soruya cevap aramaktadır (Çetin ve diğerleri, 2017).

- ✓ Çalışanın işi gerçekleştirmek için sahip olması gereken fiziksel ve zihinsel yetenekler neler olmalıdır?
- ✓ İş ne zaman tamamlanmalıdır?
- ✓ İş nerede tamamlanmalıdır?
- ✓ Çalışan işi ne şekilde yapmalıdır?
- ✓ İş niçin yapılmaktadır?
- ✓ İşi yapabilmek için ne gibi özelliklere sahip olmak gerekir?

İş analizi sayesinde;

- ▶ Yapılması gerekli işler ve o işi yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi düzeyi, sorumluluğu, niteliği ve yeteneklerine dair bilgi edinilmesi,
- ▶ İşlerin eksiksiz olarak yapıldığını gösteren sistematik bilgiler toplanır,
- ▶ İşlerin yapılabilmesi için edinilmesi gereken standart performanslar belirlenir,
- ▶ Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir,
- ▶ Etkin performans için gerekli bilgi, beceri, deneyim vb. diğer özellikler ortaya çıkarılır.
- ▶ Bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunlar ortaya çıkartılır (Çelikten, 2005).

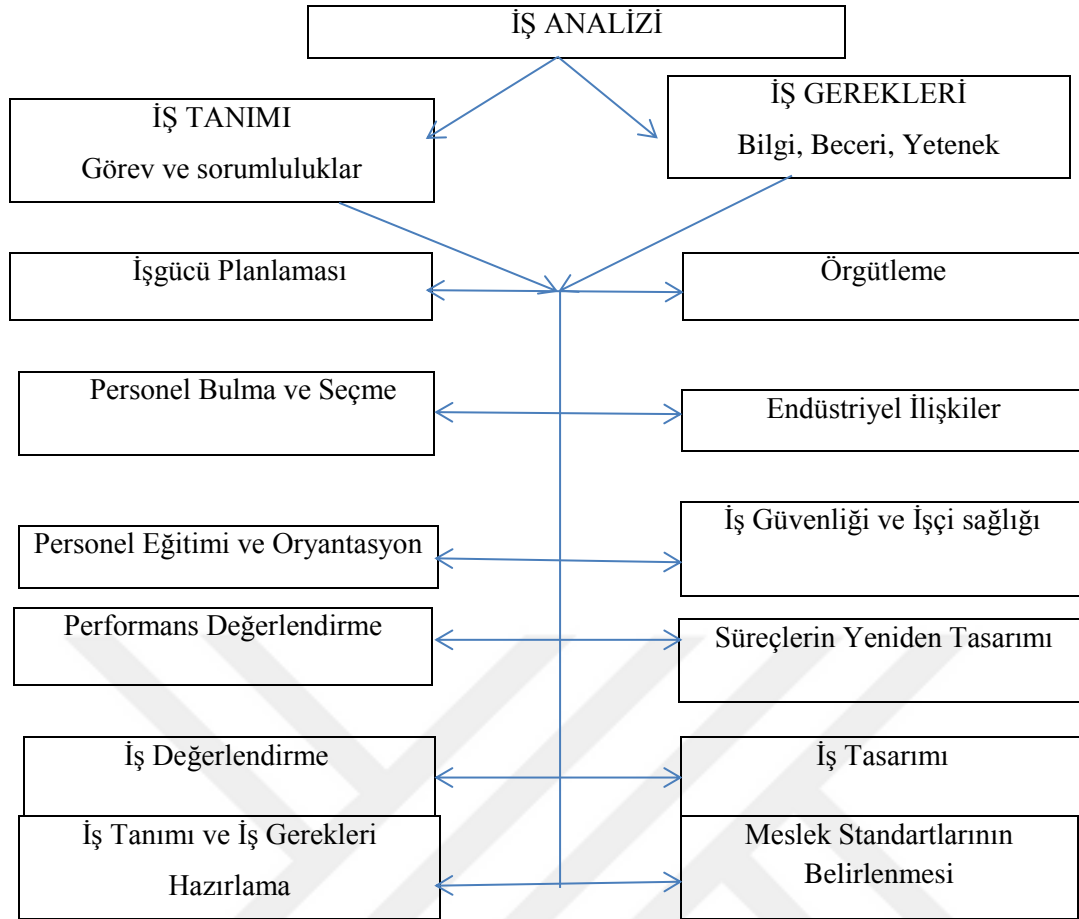
Hangi yöntemlerle ve hangi ayrıntı düzeyinde yapılırsa yapılısın anlamlı bir iş analizi, en azından işin içeriği, gerçekleştirilme süreci, gerektirdiği araç/gereçler, ortaya koyduğu ürün/hizmet türleri, gerçekleştirildiği ortam ve fiziksel koşullar, gerektirdiği davranışlar, eylemler ve organizasyonel ilişkiler, çalışanın bireysel özellikleri, yetki ve sorumlulukları, taşıdığı risk ve tehlikelerle ilgili bilgileri ortaya koymalıdır (Barutçugil, 2004:250).

2.1.3. İş analizinin kullanım alanları

Dünyanın her yerinde örgütler çalışanların kullandığı pozisyonlardan oluşmaktadır. İş analizi bu pozisyonların, görevlerinin ve bu görevleri yerine getirecek personelin özelliklerinin belirlendiği bir süreçtir. İş analizinin kullanım alanlarını aşağıda görüldüğü gibi sıralamak mümkündür.

- İnsan kaynakları planlamasında
- İşe alınacak personelde olması gereken niteliklerin belirlenmesinde
- İşe yerleştirme, yükseltme ve atamalarda
- Eğitilecek personelin belirlenmesinde
- Personel değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde
- Adaletli bir ücret politikası oluşturulmasında (Ceylan, 2004: 158).

Örgüt içerisinde atılan her adım, işletmenin stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda atılır. Bu bağlamda iş analizi süreci belirlenen hedef ve amaçlara erişilmesine katkıda bulunur. İş analizi neticesinde ulaşılan veriler, örgüt üyelerinin tutumlarının değerlendirilmesine önemli ölçüde katkı sağlar. Belirtilen davranışların değerlemeye alınmasında aynı sonuca yöneliktir. İşletmelerdeki her türlü değerlendirme işlemine katkı, iş analizinin önemli bir işlevidir. Neticesinde önemli derecede fayda sağladığından, iş analizleri genellikle insan kaynakları yönetimi alanındaki faaliyetlerin temelinde yer almaktadır. [3]



Şekil 2.2 İş analizi ve İKY' nin temel işlevleri arasındaki ilişki (Sabuncuoğlu, 2000: 53; aktaran, Konuk, 2010:73).

2.2. İş Analizi Süreci

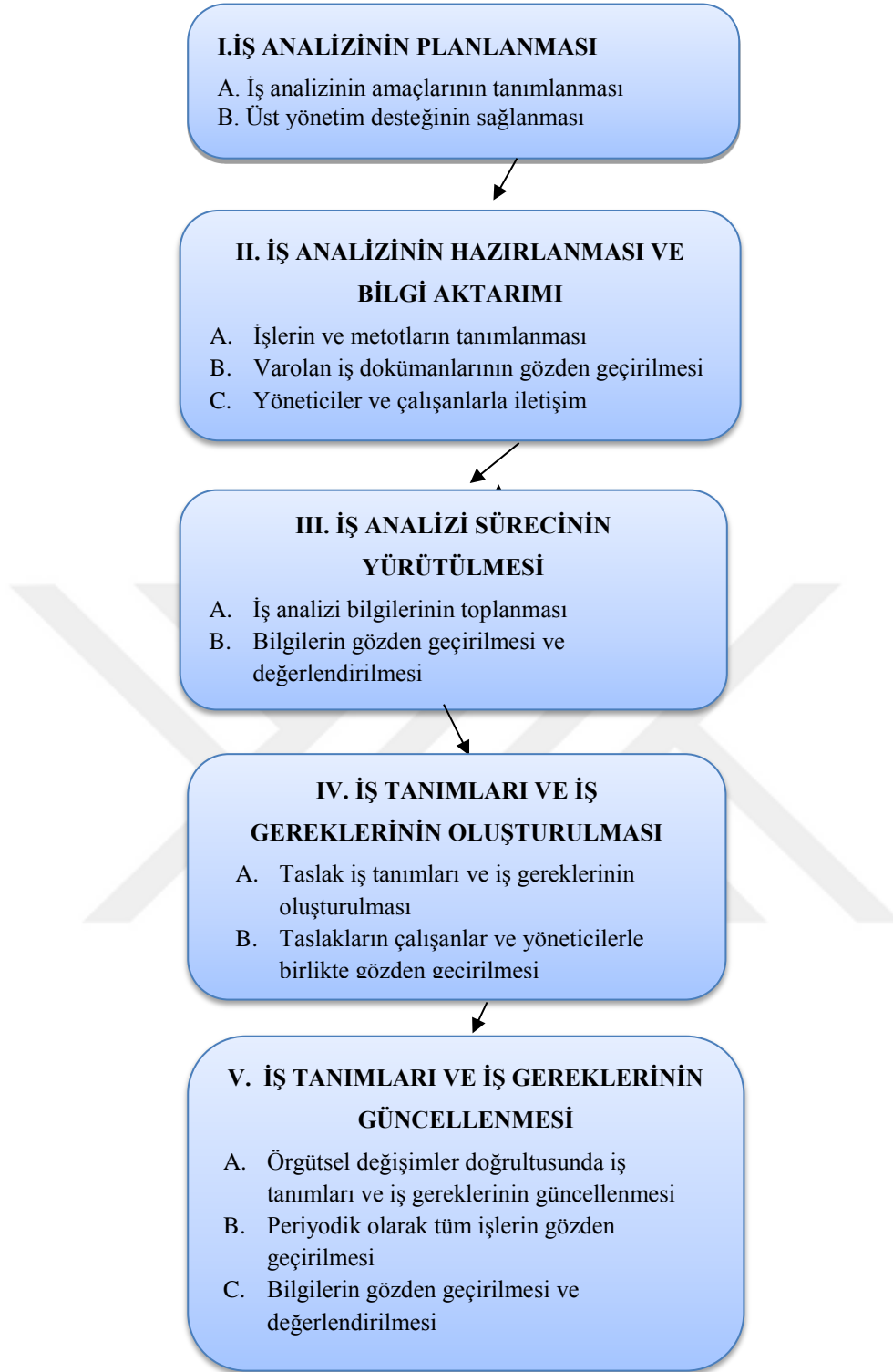
İş analizi, bir den fazla adımda yapılabilen, çok yönlü bir çalışma olmasından dolayı çok zahmetli ve vakit alıcı bir iştir. İş analizi sürecinin sağlıklı yürütülmesi için bu işe başlamadan önce bir takım kararların alınması ve bir planlama sürecine gereksinim vardır. İş analizi ilerlerken özen gösterilmesi gereken ilk konu bütün çalışanların “iş analizi süreci ve amaçları” üzerine bilgilendirilmesidir. Etkili bir analiz sürecinin çalışanların samimi destekleri olmaksızın gerçekleştirilmesinin zor olacağı aşikardır. Alınan kararlar ve planlar; iş analiziyle toplanacak bilgiler nelerdir, bu bilgilerin edinilmesi aşamasında hangi yöntemler kullanılacak, iş analizi kimler tarafından yapılacak ve analizciler nasıl seçilecek, eğitimleri nasıl gerçekleştirilecek, örgütün temel amaçları nelerdir, işgücü, malzeme ve süreç olarak girdilerin dağıtım ve kullanım prensipleri nelerdir gibi soruların yanıtlarını içermelidir (Bingöl, 2010: 85).

İş analizi teknikleri iş odaklı ve çalışan odaklı olmak üzere iki gruba ayrılabilir.

İş odaklı iş analizinde cevaplanmaya çalışılan “ne yapılmakta? Sorusudur. Bu yöntemin odağında işte yapılan temel aktiviteler vardır. Ve iş, işi yapan kişilerde olması gereken özellikler temelinde değil, yapılan aktiviteler temelinde tanımlanır (Muchinsky, 2000; Sümer ve Erol, 2003).

Çalışan odaklı iş analizinde ise çalışanlarda olması gerekli özelliklerin ne olacağı? Sorusuna yanıt aranır ve yapılan iş ve işi yapacak elemanlarda bulunması gerekli bilgi, beceri, yetenek ve benzer özellikler çerçevesinde tanımlanır (haarvey, 1993; Sümer ve Erol, 2003).

Yapılan iş analizi sonucunda iki ürün ortaya çıkar. Bunlar iş tanımı ve iş gerekleri(iş icapları)dır. Bunlar sırasıyla detaylı olarak ele alınacaktır.



Şekil 2.3. İş analizi süreci (Çetin vd., 2017:35).

2.2.1. İş analizinin planlanması ve hazırlık süreci

İş analizi yapılmadan önce ilk adım, işletmenin örgüt yapısı ve bu yapı içerisinde izlenen süreçlere ilişkin şemalar, detaylı bir şekilde gözden geçirilerek, örgüt yapısı dahilinde farklı farklı birimlerde yapılmakta olan işler belirlenmelidir. Diğer taraftan işletmenin yönetim düşüncesi ve felsefesi, işgörenlerin eğitim seviyeleri, işletmenin faaliyet alanı, işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre faktörleri ve benzeri hususlarda da bilgi sahibi olunması gerekir. Bir başka yönden daha önceki iş analiz çalışmaları neticesinde elde edilen rapor ve deneyimlerden de yararlanılmalıdır.

2.2.2. İş analizi ekibinin oluşturulması ve eğitimi

İş analistlerinin seçimi ve eğitimi, işle ilgili verilerin güvenilir bir şekilde toplanması ve değerlendirilmesi bakımından önemlidir. Bu hususta hedefe ulaşmada analistlere olduğu kadar çalışma metotları ve hazırladıkları formlar da önemlidir.

İş analizi, örgüt içerisinde kurulacak bir uzmanlar grubu ya da birim tarafından yapılabileceği gibi, örgüt dışından bir danışman kişi veya kuruluş aracılığıyla da yapılabilir.

İş analizi çalışmasının örgüt içerisinde yapılandırılacak bir grup veya örgüt dışından görevlendirilecek bir uzman veya gruba yaptırılmasının güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

İş analizinin kim tarafından yapılacağı konusunda; analiz edilecek işlerin örgüt içerisindeki fiziksel yerleşim yeri ve işlerin karmaşıklık derecesi, dışarıdan gelecek uzman veya gruba örgüt çalışanlarının kabullenme derecesi ve yapılacak iş analizi çalışmasının nihai amacı gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. İş analizini kim yaparsa yapsın; önemli olan analizi yapan kişilerin işleri yürüten çalışanları ya da personeli, işleri ve bir bütün olarak örgütü çok iyi tanınması, örgüt yapısında iş akışını çok iyi bilmesidir. Eğer İş analizi nadiren yapılıyorsa ve süreklilik arz etmiyorsa dışarıdan bir danışman kişiye ya da kuruluşa yaptırılması uygun olacaktır. Ters durumda sıklıkla yapılan bir iş analizi için ise işletme içerisinde oluşturulan birim tarafından yapılması daha uygun olacaktır (Özgen ve Yalçın, 2018: 59).

İş analizi yapacak analistler belirlendikten sonraki aşama analistlerin eğitimi konusudur. Eğitim konusunda aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır;

- Analizlerin sürecinin nasıl işleyeceği
- Analistlere neyi ne şekilde yapacakları ve uygulayacakları formlar hakkında bilgi veren dersler ve yayınlar vermek
- Onlara çalışanlarla yapacakları görüşmelerin bir uygulamasını yaptırmak, karşılaşılabilecek problemler konusunda bir tartışma konusu açmak
- Model iş verileri üzerinde çalıştırmak, analistlerin kendilerine bu verileri düzenleme ve ayırma konusunda neler yapacaklarını göstermek ve edinilen bu verilerin yorumlanmasını istemek.

2.2.3. İş analizi yönteminin karşılaştırılması

Bu adımın iyi planlanması, gerek duyulan bilgilerin en etkili ve en verimli biçimde bir araya gelmesini kolaylaştırır. Bu adım bilgilerin nasıl elde edileceğinin karşılaştırılması ve bir yöntem ya da bakış açısı anlamına gelmektedir. Burada önemli olan, iş analizinin amaçlarına ve programına en yararlı yöntemin seçilmesidir (Barutçugil, 2004:254).

2.2.4. İş analizi bilgilerinin toplanması

Bu kısımda analistler yapacakları analizlerde aşağıdaki sorulara uygun yanıtlar ararlar.

- İşin unvanı nedir?
- İşin amacı nedir?
- Personelin yaptığı iş ile ilgili bireysel sorumluluğu nelerdir?
- İşin yapıldığı birim ya da bölümlerle olan ilişkisi nedir?
- İşin örgüt şeması içindeki konumu nedir?
- İşin temel faaliyetleri ve kullanılan standartlar nelerdir?
- İşin görevleri, fonksiyonları nelerdir?
- İşin gerektirdiği malzeme sorumluluğu nelerdir?
- İşin gerektirdiği para sorumluluğu nelerdir?
- İşin gerektirdiği deneyim nedir?

- İşin gerektirdiği ek sorumluluklar nelerdir?
- Personelin görevi nedir?
- Personel işini yaparken hangi yöntem ve teknikleri kullanıyor?
- Personel işini yaparken ne çeşit makineler, aletler, donanım kullanıyor?
- İşin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkan nedir?
- işin gerçekleşmesinde ne çeşit beceri, bilgi ve deneyim gerekiyor?
- İşler yapılırken ki çevre koşulları(İç-dış çevre koşulları) nelerdir?

Analistler yukarıdaki sorulara uygun yanıtlar bulmak için aşağıdaki yolu izlerler.

- ✓ Analiz edilecek iş unvanlarının kimliklerinin belirlenmesi
- ✓ Anket formu hazırlanması
- ✓ İş analiz bilgilerinin toplanması.

Bir iş analizi uygulamasının neticesinde elde edilmesi beklenen bilgiler şunlardır (Can ve diğerleri, 2009:93-95).

İşin Kimliği: Yapılan işin adı, işin yapıldığı yer, işi yapanın adı, analizcinin adı ve iş unvanı, bilgilerin toplandığı tarih, işin bağlı olduğu birim, işin bilinen diğer adları ve hangi iş sınıfında yer aldığı gibi bilgiler bu bölümde yer alır.

İş Görevleri: işle ilgili bütün görevler, vazifeler ve sorumluluklar bu bölümdeki bilgiler ışığında ortaya konulmaktadır. Çalışan ne yapıyor, nasıl yapıyor, niçin yapıyor ve ne zaman yapıyor sorularının cevapları bulunmalıdır. Bununla birlikte analizi yapılan işin örgüt yapısı içerisindeki yeri ile diğer işlerle olan ilişkileri de saptanmalıdır.

Fiziksel Gerek ve Beceriler: Ne tür araç, gereç, malzeme, yöntem ve işlemlerden faydalandığını belirten ve fiziksel eylem ve çaba gerektiren ödevler bu kısımdaki bilgilerle incelenmektedir. Bunlar; oturma, kalkma, çömelme, kaldırma, indirme, itme, çekme, gibi faaliyetleri içerebilir. Bununla birlikte göz-el-ayak uyumu, el becerisi, motor koordinasyonu gibi fiziksel becerilere ilişkin bilgiler toplanmalı ve işin gerçekleştirilmesinde bunlara duyulan ihtiyaç derecesi belirtilmelidir.

Öğrenim Gereklileri: işi gerçekleştirmek için gerekli olan eğitim alanı, eğitim süresi ve eğitim biçimi ile genel öğrenim, mesleki veya teknik eğitimler ile işbaşı eğitimini ifade eder.

Özel Bilgi Beceri Gereklere: iş için gerekli olan eğitimin yanında, işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine katkı sağlayacak hızlı karar verme, sosyal iletişim yeteneği, bilgisayar kullanımı, yabancı dil bilgisi gibi özel bilgi ve beceri gereklerelerinin belirlenmesi konularını içermektedir.

Deneyim: Analizi yapılan işle ilgili önemli bir bilgi türü de çalışanın işi yapabilmesi için gerekli iş öncesinde ve iş başında kazanılan deneyimin süresini belirleyen ve nesnel olarak yıl veya ay olarak nicel terimlerle ifadesidir.

Kişilik Gereklere: Bireyin işbirlikçi olma, yaratıcılık yeteneği, zihinsel dikkat, atiklik, kişisel girişim, inisiyatif kullanma ve sosyal beceriler gibi konulara ilişkin bilgilerin toplandığı ve tanımlanması en zor olan gereklere. Kişilik gereklere, bireyin bir işi başarılı bir şekilde yerine getirmesinde teknik becerilerden daha büyük bir engel oluşturmaktadır.

Sorumluluklar: Sorumluluğu bir işi yapma ya da yapılmasını sağlama yükümlülüğü olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel veya yönetsel düzenin temel prensipleri arasında yer alan sorumluluk anlayışı ve bilincinin örgütte yerleşmesi için örgütte gerçekleştirilen her işin gerektirdiği sorumluluklara ilişkin bilgiler iş analizi sonucu elde edilen bilgilerden sağlanır.

Sorumluluk gereklere genellikle işi yaparken beraber çalıştığı ya da gözetimini yaptığı diğer personellerin istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalmasını önleme sorumluluğu olan diğer kişilerin korunması sorumluluğu, mali sorumluluk, malzeme ve donanım sorumluluğu, denetimi altında bulunan bölüm ve personelin işlerini amaçlara uygun yerine getirmesi sorumluluğu olan gözetim sorumluluğu ve diğer kişi ve kurumlarla ilişkileri düzenleyen iş ilişkileri sorumluluğudur.

Çalışma Koşulları: Çalışma ortamıyla ilgili, gürültü, ısı, nem, aydınlatma, toz, iş yeri düzeni, gibi çalışanın çalışma koşullarıyla ilgili bilgileri içerir.

İş Tehlikeleri: işin yapılması esnasında ortaya çıkması muhtemel iş kazaları ile meslek hastalıklarının tür ve şiddeti hakkında bilgiler içerir (Ceylan, 2017).

2.2.5. Analiz ve uygulama süreci

Bu aşama iş analizi için gereken bilgilerin edinilmesi ile başlar. Bilgi toplama süreci ise, gözlem, görüşme ve anket metotlarından faydalanılır. Bilgi toplama kısmında anket kullanılacaksa anketi cevaplayan çalışanların anketleri iade etmeden önce bir üst yöneticilerine kontrol ettirmeleri önemlidir. Anket formunda mutlaka analizle ilgili açıklayıcı bilgiler ve esaslar yer almalıdır. Şayet görüşme yönteminden yararlanılacaksa bu, anketlerin toplanmasından sonraki aşamada yapılabilir (Çetin, ve diğerleri, 2017:36).

Saha çalışması tamamlandıktan sonra elde edilen veriler dikkatlice gözden geçirilerek eksik veri olup olmadığı belirlenir. Eksik veri veya anlaşılmayan hususlar ortaya çıktığında, yeniden bilgiler toplanmalı ve açık olmayan hususlar aydınlatılmalıdır. Bu aşamadan sonra iş tanımları ve iş gereklerinin hazırlanmasına geçilir (Tuncer, 2011: 67).

2.2.6. Analizlerin geçerliliği ve denetimi

Günümüzde iş analizleri, işin etkinliği için temel bir araç özelliğinde olup, özellikle de insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ve programları açısından oldukça yararlı ve vazgeçilmez bilgiler içermektedir. İş analizlerinde genelde sayısal veriler olmadığından geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek oldukça zordur. İş analizi sonuçlarının daha geçerli ve güvenilir olması için; ya geçerlilik ve güvenilirliğinden kuşku duyulan işleri birden fazla analistin birbirlerinden bağımsız olarak incelemeleri ve sonuçları daha sonra karşılaştırmaları ya da iş analizi verileri ile düzenlenen iş tanım ve gerekleri kesin hale dönüştürülmeden, işgören ve üstünün onayının veya görüşlerinin alınması gerekir. Ayrıca bu konuda geçerlilik ve güvenilirliği arttırmak için tüm çalışanların eğitilmesi de tercih edilebilir (Uyargil, 1992). Ancak sağlıklı bir denetleme yapılabilmesi için iş analiz esnasında işte bulunan niteliklerin normal düzeyde bir çalışanın yapabileceği standartta belirlenmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 1997: 87; Ceylan, 2017).

Ayrıca, işin gerektirdiği nitelikler ile çalışanların sahip oldukları nitelikleri ya da işin gerekleri dahilinde yer alan, olması gerekli bilgi ve deneyimleri arasındaki farkları karıştırmamak gerekir. Çünkü bu süreçte analiz edilen çalışanın kendisi değil yapılan iştir.

İş analizinin denetimi için bir üst yöneticiye başvurulur. İş analizini teyit etmesi gereken bu yönetici, bazı durumlarda çalışanların verdiği beyanları kabul etmeyebilir. Bu durumda analizi, söz konusu çelişkinin esasa mı yoksa ayrıntıya mı ait olduğunu saptamalı ve yöneticinin beyanındaki farklılık esasa ilişkinse iş analizi üzerinde gerekli düzeltmeleri yapmalı, ayrıntıyla ilgili bir farklılıkta çalışanın beyanı ile kendi tespitlerini esas kabul ederek düzeltmeye gitmemelidir.

İş tanımları ve iş gerekleri son halini almadan önce, bir kez de işi yapan kişiye gösterilip onun görüşü alınmalıdır. Özellikle yönetsel pozisyondaki işler için, bu yolun izlenmesi daha önemlidir.

Günden güne bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde iş tanımları ve iş gereklerinin sıkça gözden geçirilmesi ve gerekli düzenlemelerin periyodik olarak yapılması gerekmektedir.

2.3. İş Analizinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntemleri

İş analizi yapılırken yaygın olarak kullanılan yöntemler aşağıda 8 aşamada incelenecektir. Bunlar;

2.3.1. Bilgi ve belge toplama yöntemi

İş Analizine başlarken daha önce elde edilmiş iş analizi belge ve dokümanları, organizasyon şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları gibi her çeşit belgeye ulaşılması gerekir. Ayrıca, görevin özellikleri, İş gücü riskler, ücretler ve diğer işlerle ilişkileri gibi konulara ait bilgilerinde analistin elinde olması gerekir (Aldemir vd., 2001: 73; Örucü ve Mortaş, 2005).

2.3.2. Gözlem yöntemi

Gözlem belirli bir işin gereklerini tanımlamada söz konusu olan görev ve ödevleri tanımlamanın en sık kullanılan yöntemidir. Bu yöntem, iş analistinın iş görenleri normal bir iş gününde işlerini gerçekleştirirken gözlemesini ve bu gözlemlerin sistemli olarak kayda geçirilmesini gerektirir. Gözlem genellikle görüşme yönteminin aksaklıklarını

gidermek ve daha objektif veriler elde etmek için kullanılmaktadır. İlk elden bilgi sağlama imkanı sunan gözlem, hem bir çok yönetime göre daha basittir hem de diğer yöntemlere oranla daha fazla bilginin elde edilmesine imkan sağlar. Bu tekniğe göre ya analizi yapılan işte neyin yapıldığı hikaye şeklinde yazılarak ya da bir tür kontrol listesi (checklist) üzerinde yer alan seçeneklerden ilgili olanı işaretlenerek gerekli bilgiler sağlanır. Gözlem tekniğinin sadece çalışma daha çok otomatik olarak denetlendiğinde, bedensel olduğunda ve de iş süresi kısa olduğunda yararlı olduğu bilinmektedir (Özel, 2008).

2.3.3. Görüşme yöntemi

Bu yöntemde öncelikle analist bir plan çerçevesinde, görüşmede hangi bilgileri elde edeceği konusunda düşünür ve İşgörene yönelteceği soruları önceden hazırlar ve iş görenden ifa ettiği görevleri hakkında bilgi alır. İş gören bu yöntemde aktif rol oynar. Çünkü işgören yaptığı işi ve kendisini kelimelerle özetleyebilir. Ancak bu yöntem birebir olmasından dolayı zaman alıcı ve maliyetlidir. Bu dezavantajı gidermek için dört veya altı kişilik işgörenle grup görüşmesi uygulanır. Bazı durumlarda, analist iş görenden bu yöntemle edindiği bilgilerin doğruluğunu test etmek ve belirli noktalara açıklık getirmek için işgörenin ilk amiri ile görüşerek iş ile ilgili ek bilgiler isteyebilir veya analist bu yöntemleri tercih etmeyerek bilgileri direkt olarak iş görenin ilk amirinden alabilir (Bingöl, 2016).

Görüşme yönteminin sağlıklı olabilmesi için analistin görüşme teknikleri konusunda uzman olması gereklidir. Sorulacak sorular üzerinde önceden çalışarak toplanacak bilgiler hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdır. Görüşme yapılacak kişilerin anlamadığı sorulara açıklık getirmek analistin esas görevlerindedir. Ayrıca işgören ile dostça ilişkiler kurarak güven vermek ve işgöreni analizin yararı konusunda ikna etmek önemlidir (Güngör, 2006).

İş analizi için en uygun ve en etkili yöntem olan görüşme yöntemi, soru formunun oluşturulmasında belgelerin incelenmesi ve hatta gözlemle ön bilgi toplandıktan sonra yapılması analizin güvenilirliğini daha da arttırmaktadır. Görüşme yöntemi, gözlemlenemeyen bilgilerin toplanmasına, gözlemlenen bilgilerin ise kontrol edilerek geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca görüşmede anket ve soru formunun analist tarafından doldurulması çalışanların neyi ifade etmek istediğine yönelik karmaşıklık ya da anlaşmazlık ihtimalini ortadan kaldırmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014:129).

2.3.4. Anket yöntemi

İş analizi soru formu, işin içeriği nasıl yapıldığı ve işin başarıyla yapılması için ihtiyaç duyulan kişisel gerekler hakkında bilgi toplamak amacıyla tasarlanmış soru formudur. İş analizi bilgi toplama yöntemlerinin en ucuz, en kolay ve en az zaman alıcı yöntemi olan soru formu diğer bir deyişle 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. Geniş bir coğrafik alana yayılmış örgütlerde posta yoluyla formları doldurtmak pratik bir çözümdür (Güngör, 2006).

2.3.5. Daha önceki iş tanımlarının incelenmesi

İşler hakkında bilgi toplamanın bir başka yolu da elde bulunan bilgilerin incelenmesidir. İşletmede daha önce yapılmış olan iş analizi verilerinden yararlanarak yeni analiz yapmak mümkündür. Böylece önceden geliştirilmiş iş tanımları işletmeler için yararlı olabilmektedir. 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 (Güngör, 2006).

2.3.6. İş araçlarının incelenmesi

İş Araçlarının incelenmesi: Bazı durumlarda işin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan malzemeleri incelemek suretiyle belirli bir işin görevlerine ilişkin önemli bilgiler toplamak mümkündür. Bu yöntemin sağladığı yararın oldukça sınırlı olduğu açıktır fakat bazı durumlarda tamamlayıcı bir değere sahip olabilmektedir (Özel, 2008).

2.3.7. İşleri bizzat yapma

Analistin, işle ilgili bilgileri toplamak amacıyla işi bizzat yapması daha doğru verilerin elde edilmesini sağlar. Bu yöntem, özellikle zihinsel çaba gerektiren işlerin analiz

edilmesinde oldukça kullanışlı ve faydalı sonuçlar verecektir. Çünkü bir şeyi öğrenmenin en iyi yolu o işi bizzat yapmaktır (Bingöl, 2016:93).

2.3.8. Uzmanlar kurulu yöntemi

Analizcinin çalışanlardan sorumlu kişilerle (amir, müdür vb.) yüz yüze görüşerek işle ve çalışanlarla ilgili bilgi toplanması şeklinde gerçekleştirilir. Yöntemin uygulanması zaman alıcı ve maliyetli olması nedeniyle fazla rağbet görmemektedir (Özgen vd., 2005:66).

2.4. İş Analizinin Çıktıları

İş analizinin iki ürünü bulunmaktadır. Bunlar; iş tanımı ve iş gerekleridir.

2.4.1. İş tanımı

Bir iş görenin yaptığı şeyi, işin nasıl yapıldığını, işin nerede ve ne zaman ifa edildiğini açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen bir belgedir (Bingöl, 2016: 85).

Bir başka tanımla, İş analizleriyle toplanan verilerden yararlanılarak, her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına iş tanımı denmektedir. İş tanımının genel amacı; işin temel nitelikleriyle ortaya konması, başka bir ifadeyle işin “kimliğinin” çıkarılmasıdır (Özgen ve Yalçın, 2018: 65).

İş tanımları; seçim, terfi, performans değerlendirme, performans standartları oluşturma, iş değerlemesi çalışmaları ve eğitim alanlarında kullanılmaktadır.

Standart bir iş tanımında şu bilgiler yer almaktadır (Çetin, ve diğerleri, 2017: 39).

- ◆ işin kimliği
- ◆ işin özeti
- ◆ sorumluluklar ve görevler
- ◆ yetki alanı

- ◆ performans standartları
- ◆ çalışma koşulları
- ◆ iş gerekleri

İş tanımları yazılırken bazı hususlara dikkat edilmesi gerekir. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

- Görev ve sorumluluklar mantıklı bir düzende seyretmelidir.
- Her cümle bir eylem fiiliyle başlamalıdır.
- Mümkün olduğunca sayısal veriler kullanılmaya özen gösterilmelidir.
- Açık ve net olmayan terimler yerine spesifik terimler kullanılmalıdır.
- Standart terminoloji kullanılmalıdır.
- Nasıl, ne zaman ve niçin sorularına cevap verilmelidir.
- Performans değerlendirmesinde kullanılacak standartlar açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Kişilerin sorumlulukları açık seçik ve anlaşılır ifade edilmelidir.

Bunların yanı sıra iş tanımlarının düzenlendikten sonra bir üst yönetici ve insan kaynakları departmanı tarafından kontrol edilmesi, belirli zaman aralıklarında gözden geçirilmesi ve görev tanımlarında kişilerin değil işin tanımlanmasına özen gösterilmesi gereken önemli bir husustur (Çetin, ve diğerleri, 2017: 41).

2.4.2. İş şartnamesi (iş gerekleri)

Bir iş görenin belirli bir işi yapması için gerekli olan beşeri nitelikleri belirten yazılı bir belgedir (Bingöl, 2016: 87).

Bir başka açıdan iş gerekleri, belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek gerekli şekilde yapılabilmesi için, eğitim düzeyi, öğrenim, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, iş bilgisi, sorumluluk ve benzeri nitelikler gerektirdiğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2018: 66).

İş gerekleri iş görenin işini yapabilmesi için sahip olması gereken somut başka deyişle elle tutulabilir, gözle görülebilir özelliklerdir.

Bir başka deyişle iş gerekleri, belirli bir işin başarılı bir şekilde yapılması için bir çalışanın sahip olması gereken minimum nitelikleri gösteren yazılı bir belge olarak tanımlanabilir.

İş tanımları işin genel çerçevesini geniş kapsamlı olarak ele alırken, iş gerekleri sadece işi belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı bir şekilde incelemektedir.

4 temel faktöre ayrılan; İş gerekleri ve alt faktörleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir.

- Yetenek gerekleri
 - Fiziksel yetenekler
 - Düşünsel Yetenekler
 - Eğitim
 - Deneyim
- Çaba Gerekleri
 - Fiziksel çaba
 - Düşünsel çaba
- Sorumluluk
 - malzeme ve makine
 - gözetim
 - Başkalarının güvenliği
- Çalışma koşulları
 - aydınlatma
 - ısı
 - temizlik
 - gürültü
 - Risk (Çetin ve diğerleri, 2017: 42).

Aşağıdaki tabloda, bulgular bölümünde yer alan, görev ve iş tanımlarının oluşturulmasında kullanılan, örnek bir form yer almaktadır.

Tablo 2.1. Görev- iş tanımları formu

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI İLE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ
UNVANI
I-)GÖREV / İŞİN KISA TANIMI	
.....	
.....	
.....	
II-)GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
III-) YETENEK	
Eğitim	
➤ En az Üniversitelerin lisans programlarından mezun olmalıdır.	
➤	
Deneyim	
➤	
Özel Bilgi ve Yetenek	
➤ Kamu kurumlarında yönetim-organizasyon konusunda bilgi sahibi olmalıdır.	
➤	

2.5. Norm Kadro Kavramı

Türkçe Literatür incelendiğinde Norm Kadro modern insan kaynaklar yönetiminin yöntemlerinden biridir. Norm Kadro kavramını açıklayabilmek için bu ifadeyi oluşturan kelimelerin anlamlarını belirtmek gerekir. Norm terimi örnek, standart model olarak ifade edilirken kadro; bir görevin yürütülmesi için gereken şeylerin sayısı olarak ifade edilebilir. (TDK Sözlüğü, s.389, 553). Norm kadro, sunulan hizmetlerin gerektirdiği kadro sayısının ve bu kadroların gerektirdiği özelliklerin olabildiğince nesnel ölçütler temelinde belirlenmesini kapsamaktadır (Sümer, 2003).

2.5.1. Norm kadro tanımı

Norm kadro, sunulan hizmetlerin gerektirdiği kadro sayısının ve bu kadroların gerektirdiği özelliklerin olabildiğince nesnel ölçütler temelinde belirlenmesini kapsamaktadır. Norm kadro, kurum ve kuruluşların ihtiyaç duyduğu çalışan sayısının (ve doğal olarak gerekli olan temel niteliklerin)tespit edilmesini içeren bir süreçtir. Bu anlamda norm kadro, iş analizini de kapsayan bir süreçtir. Kadroların niteliksel özelliklerinin tespit edilmesinde iş analizi yaklaşımı, niceliksel tespitler için de iş etüdü temelli yaklaşımlar önerilmektedir (Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, 2000).

Gerekli kadro sayılarının belirlenmesi sürecinde genel ilke olarak, iş etüdü temelli yaklaşımların kullanılması; ortaya çıkan temel ürün ve harcanan zamanı esas alan çeşitli ölçme ve hesaplamalar temelinde norm kadro esaslarının belirlenmesi gerekmektedir (Sümer, 2003).

2.5.2. Norm kadronun amacı

Norm Kadro bir kurumun ya da bir birimin öngörülen hedeflerine ulaşması için, kullanılan teknolojiye göz önünde bulundurularak hedefi doğrultusunda, yapması gerekli işlerin iş yüküne göre orada istihdam edilmesi ve gerekli personel sayısının niteliklerine göre belirlenmesidir. Daha kısa bir tanımla; norm kadronun amacı gereksiz personel istihdamın önüne geçilmesi ve bunun sonucunda iş gücü verimliliğinin artırılmasıdır (Timur, 2004:203).

Sümer, (2003:100).’ e göre, Norm kadro kavramının özünde, insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve her işe uygun nitelikte çalışanların seçilmesinin sağlanması, gerekli kadro sayısının nesnel ölçütler bazında belirlenmesi ve kadro yığılmalarının engellenmesi ve daha adil bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması hedefleri yatmaktadır.

Norm kadro çalışmaları emek verimliliğinin ve örgütsel etkinliğin artırılması yönelik yapılmaktadır. Etkinlik öngörülen hedefe yakınlaşmanın göstergesidir. Verimlilik ise hedefe ulaşmanın mali boyutudur. Bu bakımdan öngörülen hedefe ne kadar yaklaşırsak o kadar etkiniz anlamına gelir. Öngörülen hedefe ne kadar az kaynakla erişirsek o kadar verimliyiz demektir. Hedefe ulaşmada kullanılan kaynaklar arasında en önemlisi emek adı verilen insan kaynağıdır. Bu bağlamda norm kadronun temel felsefesi de asgari insan kaynağı ile nihai hedefe ulaşmaktır denebilir (Timur, 2004:219).

2.5.3. Norm kadro çalışmasının yararları

Norm kadronun sağladığı yararları kısaca aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Bir Kurumun ya da bir birimin kullandığı teknolojiyi de içine katarak öngörülen hedefine erişebilmesi için, gerekli çalışan sayısı iş ölçümü yönteminden yararlanılarak saptanacağından, fazla personel istihdamı engellenmiş ve buna bağlı olarak işgücü verimliliği artırılmış olacaktır.

- Norm kadro çalışmalarında sırasında gereken personel sayısı belirlenirken buna bağlı olarak personelin nitelikleri de belirleneceğinden, Kurumun personele yönelik eğitim programlarını planlamasına da katkı sağlar ve işe alınacak yeni personelde aranması gereken belli başlı özelliklerin daha iyi belirlenmesine yardımcı olur.

- Norm kadro görev unvanlarına netlik kazandırır ve buna bağlı olarak oluşabilecek unvan kargaşasını engeller. Diğer bir deyişle, norm kadro çalışmaları sırasında günlük iş yükü toplamı 8 saatten az olan işler için bir unvan yaratılmamış olur.

- Yönetimin tarafsız şekilde sağlam temellere oturtulmasının alt yapısını hazırlar. Personel giderlerinin gerçeğe en uygun biçimde belirlenmesine, çeşitli kararlara bağlı mali tablonun hesaplanmasına ve gerçekçi bir karakter kazanmasına imkan sağlar (Timur, 2004:203).

2.5.4. Norm kadro çalışmalarında izlenen yöntemler

Norm Kadro çalışmalarında 2 temel yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; iş örnekleme yöntemi ve zaman etüdü yöntemidir.

2.5.4.1. İş örnekleme yöntemi

İş örnekleme, makinelerin ve işgörenlerin belli bir zamanda gelişigüzel aralıklarla gözlenmesi yoluyla, gereken verilerin sağlanmasında kullanılan bir yöntemdir. Doküman endüstrisi için geliştirilip, kullanılan bu teknik, bugün sayısız alanlarda, örneğin, fabrikalarda, bürolarda, büyük mağazalarda, süpermarketlerde vb. yerlerde sıklıkla kullanılmaktadır (Timur,2004).

İş örnekleme yöntemi uzun ve detaylı bir teknik olmaması açısından zaman etüdü kadar maliyetli bir yöntem değildir. Bu yönüyle İşletmeler tarafından zaman kaybının varlığı ve oranı hakkında fikir sahibi olabilmek, yönetimin etkinliğini ölçmek ve ileride daha detaylı bir etüde ihtiyaç var mı yok mu karar vermek için ilk olarak iş etüdünü tercih etmektedirler (Timur,2004).

2.5.4.2. İş ölçümü yöntemi ve zaman etüdü

İş ölçümü konusunda Literatür taramasında çok çeşitli tanımlara ulaşılsa da bütün tanımlar aslında ortak bir noktada birleşmektedir. İş ölçümü; vasıflı bir çalışanın, belli bir işi belli bir çalışma hızı ile yapabilmesi için yeterli süreyi hesaplamak amacıyla hazırlanmış tekniklerin uygulanmasıdır (Timur,2004).

Zaman etüdü iş ölçüm teknikleri içerisinde sıklıkla uygulanan bir yöntemdir. Yapılan araştırmalar işletmelerin standart zaman hesaplamalarında %94 oranında zaman etüdü kullanıldığını göstermektedir. Zaman etüdü, belirli koşullar altında yapılan belli bir işin öğelerinin zamanını ve derecesini kayıt ederek ve bu yöntemle toplanan verileri çözümlenerek, o işin belirlenen çalışma hızında yapılması için gerekli süreyi saptamakta kullanılan iş ölçüm tekniğidir (Timur, 1984: 64).

Zaman etüdü uygulamasında özen gösterilmesi gereken bir hususta; bu sırada çalışanı rahatsız etmeden, dikkatini çekmeyecek şekilde davranılmalıdır. Zira işgören emeğinin gözlemlendiğini veya değerlendirildiğini düşündüğünde her zamanki çalışma temposu olumsuz yönde etkilenecektir (Bircan, H. ve İskender, G. 2005:200).

2.5.5. Norm kadro saptanmasında izlenen aşamalar

Norm kadro saptamalarında zaman etüdüne göre aşağıdaki yöntemler izlenmektedir.

2.5.5.1. İş analizlerinin yapılması

Daha öncede belirttiğimiz gibi İş analizi; bir örgütte ya da bir işletmede veya bir birimde yapılan işler ve bu işleri yapacak kişilerde olması gereken nitelikler hakkında detaylı bilgi edinme yöntemidir. Genel anlamda İş analizi aşağıda sıralanan çalışmalarda kullanılmaktadır (Timur, 2004:205).

- Görev tanımlarının yapılması ve bu görevlere yerleştirilecek kişilerde aranacak özelliklerin belirlenmesinde
- Kurum çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İş değerlendirme çalışmalarında
- Norm kadro Saptamasında

2.5.5.2. İşin öğelere ayrılması ve zamanlaması

Öge; bir işin gözlemini ve ölçümünü kolayca yapabilmek suretiyle seçilmiş ve o işe ait bağımsız parçaları ifade eder. İşin öğelere ayrılması yani her ögenin ayrı ayrı zamanlanması norm kadronun en önemli noktasıdır. Eğer iş tek bir öğeden oluşmuş gibi zamanlanırsa veya öğelere ayırırken gerekli özen gösterilmezse zamanlamada ve buna bağlı oluşturulacak norm kadro saptaması da yanlış sonuç verir (Timur, H. 2004).

İşin öğelere ayrılmasının yararlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

- Üretken olan/olmayan verilerin ayırımının yapılmasını sağlar.
- Bütün bir çalışma devresi baz alınarak hesaplanan çalışma hızı, daha gerçeğe yakın bir sonuç verir.

- Aşırı yorgunluğa sebep olan öğelerin belirlenmesini sağlayarak yorgunluk paylarının daha adil olarak belirlenmesine yardımcı olur .

- Değişik tipteki öğelerin tanımlanmasını ve ayırt edilmesini sağlayarak her tipe uygun bir uygulamanın yapılmasını sağlar.

- Yöntemin kontrolünü kolaylaştırır ve sonradan eklenen ya da çıkarılan öğelerin kolayca belirlenmesini sağlar.

- Ayrıntılı bir iş belirlenmesi yapılmış olur.

- Sıkça yenilenen öğelerin zaman değerlerinin çıkarılmasını ve birleşik verilerin toplanmasını sağlamak (Bircan ve İskender, 2005).

2.5.5.3. Çalışma hızının derecelendirilmesi ve normal zamanın saptanması

İşin öğeleri zamanlama sırasında çalışanlar davranış değişikliği gösterip, hızlı ya da yavaş çalışarak ölçümde yanıltıcı sonuçlar elde edilebilir. Bu sonucu düzeltmek yani normalleştirmek için zamanlamaya “Derecelendirme” adlı bir kısım daha ilave edilmiştir. Buna örnek; öğenin ortalama zamanının 20 dakika olduğunu, iş görenin çalışma hızının ise %75 olduğunu düşünürsek;

Normal Zaman=20x 0.75=15 dakikadır (Timur, 2004).

2.5.5.4. Eklenecek payların belirlenmesi

Bir işin normal zamanı hesaplanırken herhangi bir toleransı içermez. Normal zaman ancak normal bir çalışanın normal bir hızla ara vermeden çalışması halinde işi yapabileceği zamandır. Ancak bir insanın ara vermeden çalışması olanaksızdır. Çalışan bir kişi, kişisel ihtiyaçları ve dinlenmek için veya istem dışı gecikmeler yüzünden vakit kaybedebilir. Bunları karşılamak için bir miktar zaman payı ayrılır. Normal zamanın bir yüzdesi olarak hesaplanan bu paylara eklenecek pay denir.

Standart zaman hesaplanırken ilave edilen bu payların normal zamanın yüzde kaç olması gerektiği hususu da tartışmalı bir konudur. Normal zamana eklenecek pay oranları saptanırken çok yüksek ya da çok düşük olması beklenen sonuçları değiştirebilir. Norm

kadro dan en etkili sonucun alınması isteniyorsa dikkatli davranmak gerekir. Bilimsel açıdan, normal zamana eklenecek payların %15 den fazla olmaması şarttır (Timur, 2004).

2.5.5.5. Normal zamana payların eklenmesiyle standart zamanın bulunması

Standart performans ile yapılması beklenen bir iş için gereken zamana, standart zaman denir. Standart zaman, normal zaman ve saptanan pay yüzdesinin çarpılması sonucunda elde edilen rakamın, normal zamana ilave edilmesiyle bulunur. Buna göre;

✓ Standart Zaman= Normal Zaman + (Normal Zaman x % olarak belirlenen toleranslar)

Öğenin gözlenen ortalama zamanını 0.75 dakika derecelendirme faktörünü % 115 ve saptanan toplam toleransları % 5 olarak varsayarsak söz konusu öge için;

Normal Zaman = $0,75 \times 115 / 100 = 0,86$ dakika olur.

Standart Zaman= Normal Zaman + (Normal Zaman x % olarak belirlenen toleranslar)

Standart Zaman= $0,86 + (0,86 \times 0,05) = 0,90$ dakika olur (Timur,2004).

2.5.5.6. Norm kadronun saptanması

Teoride bir işletme veya bir birimde yapılmakta olan işlerin, tüm öğelerinin standart zamanlarının toplamı, o çalışma yerindeki toplam iş yükünü verecektir. Belirlenen toplam iş yükünün bir çalışanın saat açısından bir yıllık çalışma süresine bölünmesi yoluyla söz konusu işletme, ya da birimin personel ihtiyacı yani norm kadrosu belirlenmiş olacaktır.

Ülkemizde memur statüsünde olan bir kişinin çalışması gereken gün sayısı her yıl dini ve milli bayramların hafta sonu tatillerine denk gelip/gelmemesine bağlı değişmektedir. Bu bağlamda 2018 yılın'da bir memurun yıllık çalışma süresi hesaplandığında ortalama gün olarak ($365-155 = 210$) 210 gündür. Saat olarak ise ($210 \times 8 = 1680$) 1680 saattir. 2018 yılında memurun yılda çalışmadan geçirdiği 155 güne ait detaylı tablo aşağıda sunulmaktadır (Timur, 2004).

Tablo 2.2. Memurun çalışmadığı günler

29 Ekim Cumhuriyet Bayramı	1,5 gün
23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı	1 gün
19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramı	1 gün
30 Ağustos Zafer Bayramı	1 gün
1 Mayıs Emek ve Dayanışma Günü	1 gün
15 Temmuz Demokrasi ve Milli Birlik Günü	1 gün
Ramazan Bayramı	3,5 gün
Kurban Bayramı	4,5 gün
Yılbaşı Tatili	1 gün
Hafta sonu tatilleri (Cumartesi/Pazar)	104 gün
Yıllık ücretli izin ortalaması	30 gün
Yıllık ortalama hastalık ve mazeret izni	5,5 gün
Toplam	155 gün

Kaynak: (T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Norm Kadro El Kitabı, 1998, s. 85).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) yayınlamış olduğu İstihdam Görünümü Raporu'na göre; OECD üyesi 38 ülkenin kişi başına yıllık ortalama çalışma süreleri en yüksek olan ülkeler Meksika, Kosta Rika, Güney Kore, Yunanistan ve Rusya oldu. Türkiye ise kişi başına yıllık 1.832 saat ortalama ile listenin 14. sırasında yer alıyor.

Tablo 2.3. Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü'nün istihdam görünümü

OECD ülkelerinde yıllık en uzun çalışma saatleri		
Sıra	Ülke	Kişi başına yıllık ortalama çalışma saatleri
1	Meksika	2,225
2	Kosta Rika	2,212
3	Güney Kore	2,069
4	Yunanistan	2,035
5	Rusya	1,974
5	Şili	1,974
14	Türkiye	1,832
16	ABD	1,783
22	Japonya	1,713
26	İngiltere	1,676
38	Almanya	1,363

Kaynak: [4]

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE BAĞLI İDARİ BİRİMLERDE İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO ÇALIŞMASI

3. TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE BAĞLI İDARİ BİRİMLERDE İŞ ANALİZİ VE NORM KADRO ÇALIŞMASI

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, kısıtları ve bulgular kısmına önem verilmiş ve Toros Üniversitesi Genel Sekreterliğine bağlı Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nda yapılan iş analizleri ve norm kadro çalışması yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusunu, Stratejik İnsan kaynakları yönetiminde iş analizinin önemi ve Toros Üniversitesi Genel Sekreterliğine bağlı birimlerde çalışan personele uygulanan iş analizi ve norm kadro saptaması oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öncelikle, Toros Üniversitesi Genel Sekreterliğine bağlı Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı birimlerinde var olan işlerin analizini yaparak görev/iş tanımlarını oluşturmak ve sonrasında söz konusu birimlerde her bir iş için gerekli olan personel sayısını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bilgiler ve değerlendirme neticesinde yapılan öneriler kurumun insan kaynağının etkili ve verimli kullanılması açısından önemlidir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Toros Üniversitesi, örneklemini ise Genel Sekreterliğe bağlı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığında çalışan personel oluşturmaktadır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk olarak iş analizi ve norm kadro hakkında literatür taraması yapılarak, çalışmanın ana başlıkları belirlenmiştir. Literatürde konuyla ilgili yapılan yüksek lisans, doktora tezleri ve yayımlanan bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır.

Uygulama kısmında ise Toros Üniversitesi Genel sekreterliğine bağlı; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nda yapılan iş analizi çalışmalarında, bilgi ve belge toplama yöntemi, önceki iş tanımlarının incelenmesi ve yüz yüze görüşme yönteminden yararlanılmış ve "Geylan" dan (2002) esinlenilerek hazırlanan (ek1)'de yer alan "*İş Analizi Anket Formu*" ilgili personele uygulanmıştır. Toplanan anketler, uzmanlar kurulu yöntemi izlenilerek değerlendirilmesi sağlanmış ve her birimde görev ve iş tanımları oluşturulmuştur.

Sonraki aşamada ise söz konusu birimlerde yapılan işler çıkarılarak, iş ölçümü yöntemiyle norm kadro saptaması yapılmıştır. Elde edilen veriler, aşağıda bulgular kısmında yer almaktadır.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

İş analizi; birden fazla aşamada gerçekleştirilen çok kapsamlı, teknik bir konu olduğundan zaman ve imkan yetersizliği nedeniyle sadece Toros Üniversitesi'nin Genel Sekreterliği'ne bağlı; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı birimlerinde yapılmış olması bu araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmanın diğer bir kısıtı, ise işin yapılma süresi hesaplamasında göreceli olma olasılığı yüksek olan bireysel söylemlere dayanılmasıdır. İş analizi sırasında çalışanların

işlerine (işin gerektirdiği özelliklere ve görevlere) yönelik abartılı bilgi verme eğiliminde oldukları bilinmektedir (Sümer ve Erol, 2003:110).

3.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığına bağlı çalışanların görev ve iş tanımları oluşturulmuş ve bu birimlerde norm kadro saptamaya ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

3.7.1. İş/görev tanımları

İş/görev tanımları iş analizi çalışmalarının temel çıktılarıdır.

3.7.1.1. Öğrenci işleri daire başkanlığı

Tablo 3.1. Öğrenci işleri daire başkanı görev ve iş tanımı

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI İLE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
UNVANI	Daire Başkanı
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI Toros Üniversitesi üst yönetiminin belirlediği amaç ve ilkeler doğrultusunda; öğrencilerin ilk kayıt tarihinden başlayarak mezun oluncaya kadar geçen sürede tüm öğrenci hizmetlerinin ilgili mevzuatlar çerçevesinde yürütülmesi, koordinasyonunun sağlanması, yüksek verim elde etmek için önlem almak görev kapsamındadır.	
II-)GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:	
➤Kurum içi ve kurum dışında Daire Başkanlığını temsil etmek	
➤Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın faaliyetlerini ilgilendiren mevzuatı takip etmek.	
➤YÖK ve Üniversitenin üst yönetimi tarafından belirlenen temel ilke ve amaçlar doğrultusunda çalışma planlarını yapmak, uygulanmasını sağlamak	
➤EBYS üzerinden Daire Başkanlığı'nın gelen/giden evrak kayıtlarının tutturulması, ilgili personele havale edilmesi, dosyalanması, arşivlenmesinin sağlanması	
➤Akademik takvim organizasyonunu yapmak	
➤Eğitim-öğretim ile ilgili kararların uygulanmasını sağlamak	
➤Başkanlığın her türlü ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılanmasını sağlamak,	
➤Daire Başkanlığının stratejik planını, faaliyet raporlarını ve brifing dosyasını hazırlamak ve üst yönetime sunmak	
➤Personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etmek	
➤Üst Yönetim ve Genel Sekreterlik tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek	
➤İlgili mevzuatta daire başkanına tanımlanan diğer görevleri yapmak.	
➤Toros Üniversitesi kalite politikasının ve kalite hedeflerinin Daire Başkanlığınca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak	

III-) YETENEK

Eğitim

- En az Üniversitelerin lisans programlarından mezun olmalıdır.

Deneyim

- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek

Özel Bilgi ve Yetenek

- Kamu kurumlarında yönetim-organizasyon konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,
- Planlanma ve koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmayı gerektirmektedir.

V-) SORUMLULUK

- Genel Sekretere 1. derecede sorumludur.
- Toros Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda bulunan tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.
- Toros Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı personelinin korunması ve gözetiminden sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir

- Uzun süre ekran karşısında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımını okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih / /

ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)

Tarih / /

İmza

Tablo 3.2. Öğrenci işleri memur/şef görev ve iş tanımı

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI VE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
UNVANI	Şef/Memur
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI : Toros Üniversitesi üst yönetimi tarafından belirlenen amaç ve ilkeler doğrultusunda; tüm öğrenci işlemlerinin yürütülmesi	
II-)GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Öğrencilerin not döküm çizelgesi, kayıt dondurma işlemleri, geçici mezuniyet belgeleri, diplomaları, Öğrenci disiplin soruşturmaları sonucunu, tecil belgesi, burs başarı belgelerini ve buna benzer belgeleri mevzuatta uygun biçimde düzenlemek.➤ Yatay geçiş işlemleri ile ders muafiyetine ilişkin gerekli belgeleri düzenlemek.➤ İlişik kesme işlemleri ve takibini yapmak➤ Öğrencilerle ilgili her türlü yazışma ve arşivleme yapmak➤ Öğrencilerle ilgili her türlü duyuruyu yapmak➤ EBYS üzerinden daire başkanının dağıttığı her türlü evrakların gereğini, takibini ve dosyalamasını yapmak➤ Ders kayıt işlemleri ile ilgili gerekli hazırlıkları yapmak ve sonuçlandırmak.➤ Lisans/Yüksek Lisans eğitim –öğretim ve sınav yönetmeliği hakkında mevzuatı takip etmek.➤ Yaz okulu ile ilgili her türlü yazışmaları ve işlemleri yönerge ve esaslar çerçevesinde yapmak➤ Akademik takvimin hazırlanmasında görev almak➤ Daire Başkanının verdiği diğer işleri yapmak.➤ İlgili eğitim-öğretim yılı sonunda mezun olmaya hak kazanan öğrencilerin mezuniyet işlemlerinin yürütülmesinde görev almak.➤ Diplomaların ve bandrollerinin hazırlıkları ve dağıtımını yapmak➤ Toros Üniversitesi Öğrenci Konseyi Yönergesi esasları doğrultusunda uygulamada görev almak.➤ Toros Üniversitesi Öğrenci Staj Yönetmeliği esasları doğrultusunda uygulamada görev almak.➤ Daire Başkanlığındaki evrakların dosyalama ve arşivleme işlerini yapmak hususunda görev almak.➤ Daire Başkanlığı görev alanına giren konularda uzmanlaşmak amacıyla Daire Başkanının öngördüğü eğitimlere/kurslara katılmak.➤ Kalite politikasını ve kalite hedeflerini Daire Başkanlığı içerisinde benimseyerek uygulamak.	

III-) YETENEK

Eğitim

- En az Üniversitelerin önlisans programlarından mezun olmalıdır.

Deneyi

- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek

Özel Bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,

V-) SORUMLULUK

- Daire Başkanına 1. derecede sorumludur.
- Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı bünyesinde, kendi kullanımına verilen tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk olabilir
- Uzun süre bilgisayar başında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih / /

**ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)**

Tarih / /

İmza

3.7.1.2. İdari ve mali işler daire başkanlığı

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı; İdari İşler ve Satın alma Şube Müdürlüğü, Mali İşler Şube Müdürlüğü ve Ayniyat-Taşınır Kayıt Kontrol Birimi olmak üzere 3 alt birimden oluşmaktadır.

Tablo 3.3. İdari işler ve satın alma şube müdürü görev/iş tanımı

İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI VE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
UNVANI	İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürü
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI	
Üniversite üst yönetiminin belirlediği amaç ve ilkeler doğrultusunda, İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürlüğü bünyesinde tüm hizmet ve faaliyetlerin ekonomik ve etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi amacıyla, mevcut kaynakların, kiraya verme, trampa mülkiyetin gayri ayni hak tesisi ihale ile yapmak, ödeme ile ilgili tahakkuk işlemlerini Toros Üniversitesi İhale ve Satın Alma Yönetmeliğine uygun yürütmek, İdari İşler ve Satın alma Şube Müdürlüğü görevi kapsamındadır.	

II)GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

- İhale, satın alma, ve destek hizmetleri sağlamak,
- Makine teçhizatı ilgili bakım onarım giderlerini karşılamak,
- Gayri menkul ve menkul hak alımı ilgili işlemleri yürütmek
- Tüketime yönelik mal ve malzeme alımı, gazete, dergi abonelik vs.işlemlerdeki satın alma sürecini yürütmek,
- Araçlar, her türlü bakım, yıllık mali zorunluluk
- Yönetim fonksiyonlarını kullanarak şubenin/bağlı birimlerinin etkin ve uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlamak.
- Görev alanı ile ilgili Genel Sekreterlikçe verilecek diğer görevleri yapmak
- Üniversite Bünyesinde bulunan Kültür Merkezlerinin Tertibi düzeni ve temizlik işlerinin koordinasyonunu sağlamak,
- EBYS' i üzerinden Şube Müdürlüğü evrak kayıtlarını tutturmak, evrak takibinin yapılması, dosyalama ve arşivleme işlerini yaptırmak.
- Görev alanına giren konularda gerektiğinde karar-destek unsuru olarak üst yönetime bilgilendirme, görüş ve önerilerde bulunmak.
- Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin Şube Müdürlüğü içerisinde iletilmesini, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.

III-) YETENEK

Eğitim

- En az Üniversitelerin lisans programlarından mezun olmalıdır.
- Görev alanına giren konularda bilgi, deneyim ve/veya sertifikasyon sahibi olmak

Deneyim

- Kamu kurumlarında yönetim-organizasyon konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek

Özel Bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,
- Planlanma ve koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmayı gerektirmektedir.

V-) SORUMLULUK

- İdari ve Mali İşler Daire Başkanına 1. derecede sorumludur.
- Toros Üniversitesi İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürlüğünde bulunan tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.
- Toros Üniversitesi İdari ve Satın alma Şube Müdürlüğüne bağlı tüm personelinin korunması ve gözetiminden sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir.
- Uzun süre bilgisayar başında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih .../.../....

ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)

Tarih .../.../....

İmza

Tablo 3.4. İdari işler ve satın alma memur/şef görev ve iş tanımı

İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI VE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	İdari İşler ve Satın alma Şube Müdürlüğü
UNVANI	İdari İşler ve Satın Alma Şef/ Memur
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI	
Üniversite üst yönetiminin belirlediği amaç ve ilkeler doğrultusunda, İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürlüğü bünyesinde tüm hizmet ve faaliyetlerin ekonomik ve etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi amacıyla, mevcut kaynakların, kiraya verme, trampa mülkiyetin gayri ayni hak tesisi ihale ile yapmak, ödeme ile ilgili tahakkuk işlemlerini Toros Üniversitesi İhale ve Satın Alma Yönetmeliğine uygun yürütmek, İdari İşler ve Satın alma Şube Müdürlüğü görevi kapsamındadır.	

2-) GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

- İhale, satın alma, ve destek hizmetleri sağlamak,
- Makine teçhizatı ilgili bakım onarım giderlerini karşılamak,
- Gayri menkul ve menkul hak alımı ilgili işlemleri yapmak
- Tüketime yönelik mal ve malzeme alımı, gazete, dergi abonelik vs.işlemlerdeki satın alma sürecini gerçekleştirmek,
- Araçlar, her türlü bakım, yıllık mali zorunluluk ve takibinin yapılması
- Üniversite Bünyesinde bulunan Kültür Merkezlerinin rezerve işlemlerini yürütmek
- Müdürlük bünyesinde bulunan kültür merkezlerinin tertibi, düzeni ve temizlik işlerinin yürütülmesi ve takibinin yapılması
- EBYS' i üzerinden Şube Müdürlüğü evrak kayıtlarını tutmak, evrak takibinin yapılması, dosyalama ve arşivleme işlerini yapmak
- Görev alanı ile ilgili Şube Müdürü tarafından verilen diğer görevleri yapmak
- Toros Üniversitesi kalite politikasının ve kalite hedeflerini benimsenmek

III-) YETENEK

Eğitim

- En az Üniversitelerin önlisans programlarından mezun olmalıdır.
- Görev alanına giren konularda bilgi, deneyim ve/veya sertifikasyon sahibi olmak

Deneyim

- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek

Özel Bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ve kurum dışı ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,

V-) SORUMLULUK

- İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürüne 1. derecede sorumludur.
- İdari ve Mali İşler Daire Başkanına 2. derecede sorumludur.
- Toros Üniversitesi İdari İşler ve Satın alma Şube Müdürlüğünde kendi kullanımında bulunan tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir.
- Uzun süre ekrana karşısında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih / /

ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)

Tarih / /

İmza

Tablo 3.5. Mali işler şube müdürü görev ve iş tanımı

İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI VE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	Mali işler Şube Müdürlüğü
UNVANI	Mali İşler Şube Müdürü
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI Üst yönetimin amaç ve ilkeleri doğrultusunda, Kalite Politikası ve kalite yönetim sistemi çerçevesinde, İdari ve Mali İşler Şube Müdürlüğü personel maaş işlemleri, İktisadi İşletme ve üçüncü şahısların kiraladığı işletmelerin elektrik ve su tüketim bedellerinin takibi ve ödemesi, Rektörlük birimlerinin elektrik, su, telefon, tnet aylık fatura ödeme işlemleri, müşavir firmaların hakedişleri (güvenlik), Müdürlüğümüzün yıllık bütçe hazırlıklarının yapılması, yıl içerisinde yapılacak harcamaların ödenek dağılımı ve takibi, genel yazışmaların yapılması, tüm bu işlerin takip ve kontrollerini sağlamak şubemizin görev kapsamındadır.	

II-) GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

- Maaş ödemeleri: Üniversite kadrosunda bulunan akademik-idari personel maaş işlemlerinin takibi ve ödeme evraklarının düzenlenmesini sağlamak
- Öğrenci kayıt süreci, ödeme planı ve tahsilatların yapılması, yaptırılması
- Hastalık, kaza raporlarının kontrolünün sağlanması
- Vergi ve SGK hizmet dökümü, işlemleri ve sistemde aylık kontrolünün sağlanması
- Kurum ödemelerinin takibinin sağlanması
- Personel ve Staj giriş/çıkış işlemlerinin takibi ve kontrolünün sağlanması
- Mali bütçe çalışmalarının yapılması, raporlanması
- EBYS üzerinden Şube Müdürlüğüne ait evrak kaydının tutturulması, takibi ve dosyalama ve arşivleme işlerini yaptırmak.
- YÖK denetlemesi için mali tabloların hazırlanması ve üst yönetime sunulması
- Görev alanına giren konularda gerektiğinde karar-destek unsuru olarak üst yönetime bilgilendirme, görüş ve önerilerde bulunmak.
- Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin Şube Müdürlüğü içerisinde iletilmesini, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.
- Görev alanı ile ilgili Daire Başkanı tarafından verilecek diğer görevleri yapmak

III-) YETENEK

Eğitim

- En az Lisans mezunu olmak
- Muhasebe ve finans alanında bilgi, deneyim ve/veya sertifikasyon sahibi olmak

Deneyim

- Kamu kurumlarında yönetim-organizasyon konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek

Özel bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,
- Planlanma ve koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmayı gerektirmektedir.

V-) SORUMLULUK

- İdari ve Mali İşler Daire Başkanına 1. derecede sorumludur.
- Toros Üniversitesi Mali İşler Şube Müdürlüğünün kullanımında olan tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.
- Toros Üniversitesi Mali İşler Şube Müdürlüğüne bağlı tüm personelinin korunması ve gözetiminden sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir.
- Uzun süre ekrana karşısında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih/...../.....

ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)

Tarih/...../.....

İmza

Tablo 3.6. Mali işler şube müdürlüğü memur/şef görev ve iş tanımları

MALİ İŞLER ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ GÖREV/İŞ TANIMI VE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	Mali İşler Şube Müdürlüğü
UNVANI	Şef/Memur
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI	
Üniversite üst yönetimin belirlediği hedef ve ilkelere uygun olarak şube müdürü tarafından kendisine havale edilen işleri mevzuat çerçevesinde yerine getirmek	

II-) GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

- Kurum vergi ödemeleri beyanlarını oluşturmak, takibini yapmak
- Öğrenci ödeme planı ve tahsilatlarının yapılması
- Hastalık, kaza raporlarının sisteme işlenmesi
- Maaş ödemeleri
- Öğrenci staj ve personel sigorta giriş/çıkış işlemlerinin yapılması, sisteme işlenmesi ve takibi
- SGK hizmet dökümü işlemlerini yapmak, ödemeleri takip etmek
- Mali bütçe raporlarını hazırlamak
- Üniversitenin yıllık bütçe çalışmalarının yapılması
- EBYS üzerinden Şube Müdürü tarafından kendisine havale edilen evrakların gereğini, dosyalama ve arşivleme işlemlerini yapmak
- YÖK olağan denetimi için mali tabloların hazırlanmasında görev almak
- Üst yönetimin belirlediği amaç ve ilkeleri benimsemek ve kalite politikasına uygun hareket etmek
- Şube müdürü tarafından kendisine verilen diğer işleri yapmak

III-) YETENEK

Eğitim

- En az ticaret lisesi mezunu olmak
- Muhasebe ve finans alanında bilgi, deneyim ve/veya sertifikasyon sahibi olmak

Deneyim

- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek

Özel Bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ve kurum dışı ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,

V-) SORUMLULUK

- Mali İşler Şube Müdürüne 1. derecede sorumludur.
- İdari ve Mali İşler Daire Başkanına 2. derecede sorumludur.
- Toros Üniversitesi Mali İşler Şube Müdürlüğünde kendi kullanımında bulunan tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir.
- Uzun süre ekrana karşısında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih/..../....

Tablo 3.7. Taşınır kayıt kontrol yetkilisi görev ve iş tanımları

KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	Ayniyat- Taşınır Kayıt ve Kontrol Birimi
UNVANI	Ayniyat Saymanı/Taşınır Kayıt Kontrol Yetkilisi
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI	
<p>Üniversitemiz Ayniyat- Taşınır Kayıt ve Kontrol Birimi, Toros Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığına bağlı olarak taşınır mal işlemleri; 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 44. Maddesine dayanılarak hazırlanan ve 18/1/2007 tarih ve 26407 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, Taşınır Mal Yönetmeliği esasları uyarınca yürütülmekte olup, taşınıra konu olan ve harcama birimince elde edilen, her türlü taşınır malın satın alma sürecinden başlayıp, kabulü, muayenesi ve depolanması ile birlikte, taşınır demirbaş ve sarf malların; tespiti, giriş, çıkış ve ilgililerine teslim edilmesi işlemlerinin otomasyon programı üzerinden kayıt altına alınmasını kapsamaktadır.</p>	
ONAYLAYAN (Genel Sekreter)	
Tarih/..../....	İmza

II-) GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

- Ayniyat işlemlerini yürütmek ve otomasyon üzerinden kayıt altına alınmasını sağlamak
- Muayene ve kabulü yapılan malların cins ve niteliklerine göre sayımını yaptırarak teslim alınması ve doğrudan tüketilmeyen malların ambarlarda muhafaza edilmesini sağlamak
- Muayene ve kabul işlemi yapılamayan taşınırları kontrol ederek teslim alınmasının sağlanması ve bunların kesin kabulü yapılmadan kullanıma verilmesinin önlenmesini sağlamak
- Taşınırların giriş ve çıkışlarına ilişkin kayıtlarını tutturmak, bunlara ilişkin belge ve cetvelleri düzenlemek
- Tüketime ve kullanıma verilmesi gereken malzemeleri ilgililerine teslim edilmesini sağlamak
- Kullanıma verilmesi gereken taşınır malları ilgililerine zimmetle teslim edilmesinin sağlanması
- Taşınırları Yangına, Islanmaya,bozulmaya,çalınmaya ve benzeri tehlikelere karşı korunması için gerekli önlemleri almak ve alınmasını sağlamak
- Ambarlarda çalıma ve olağan üstü nedenlerden dolayı meydana gelen azalmayı daire başkanına haber vermek
- Ambar sayımı ve stok kontrolü yapmaktır daire başkanınca belirlenen stok miktarlarını takip etmek
- Kullanımda olan malzemeleri buldukları yerde kontrol etmek sayımlarını yapmak ve yaptırmak
- Daire başkanlığının malzeme ihtiyaç planlamasına yardımcı olmak
- Taşınır kayıtlarının yıl sonu yönetim hesabını çıkarmak ve daire başkanına sunmak
- Taşınır kayıt kontrol yetkilileri görevlerinden ayrılırken ambar devir teslim işlemi yapmak
- Sorumluluklarında bulunan ambarlarda kasıt, kusur ve ihmâl veya tedbirlisizlikler nedeniyle meydana gelen eksik ve noksanlardan sorumlu olanlar hakkında işlem başlatmak
- EBYS üzerinden Ayniyat biriminin evrak kayıtlarını tutturmak, dosyalanması ve arşivlenmesini sağlamak
- Görev alanına giren konularda gerektiğinde karar-destek unsuru olarak üst yönetime bilgilendirme, görüş ve önerilerde bulunmak
- Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin Saymanlık birimi içerisinde iletilmesini, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak

III-) YETENEK

Eğitim

- En az Lisans mezunu olmak
- Görev alanına giren konularda bilgi, deneyim ve/veya sertifikasyon sahibi olmak

Deneyim

- Kamu kurumlarında yönetim-organizasyon konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek,

Özel Bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ve kurum dışı ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,

V-) SORUMLULUK

- İdari İşler ve Mali İşler Daire Başkanına 1. derecede sorumludur.
- Kendi kullanımında olan tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir.
- Uzun süre bilgisayar başında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih / /

ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)

Tarih / /

İmza

Tablo 3.8. Taşınır kayıt yetkilisi görev ve iş tanımı

İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI VE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	Ayniyat- Taşınır, Kayıt ve Kontrol Birimi
UNVANI	Taşınır Kayıt Yetkilisi
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI Toros Üniversitesi üst yönetimi tarafından belirlenen amaç ve ilkelere uygun, Üniversitemiz Ayniyat- Taşınır Kayıt ve Kontrol Birimi, Toros Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığına bağlı olarak taşınır mal işlemleri; 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 44. Maddesine dayanılarak hazırlanan ve 18/1/2007 tarih ve 26407 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, Taşınır Mal Yönetmeliği esasları uyarınca yürütülmekte olup, taşınıra konu olan ve harcama birimince elde edilen, her türlü taşınır malın satın alma sürecinden başlayıp, kabulü, muayenesi ve depolanması ile birlikte, taşınır demirbaş ve sarf malların; tespiti, giriş, çıkış ve ilgililerine teslim edilmesi işlemlerinin otomasyon programı üzerinden kayıt altına alınmasını kapsamaktadır.	

II-) GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

- Ayniyat işlemlerini yürütmek ve otomasyon üzerinden kayıt altına almak
 - Muayene ve kabulü yapılan malların cins ve niteliklerine göre sayımını yaparak teslim almak ve doğrudan tüketilmeyen malları ambarlarda muhafaza etmek.
 - Muayene ve kabul işlemi yapılamayan taşınırları kontrol ederek teslim almak bunların kesin kabulü yapılmadan kullanıma verilmesini önlemek.
 - Taşınırların giriş ve çıkışlarına ilişkin kayıtlarını tutmak, bunlara ilişkin belge ve cetvelleri düzenlemek ve taşınır kontrol yetkilisine vermek.
 - Tüketime ve kullanıma verilmesi gereken malzemeleri ilgililerine teslim etmek.
- Kullanıma verilmesi gereken taşınır malları ilgililerine zimmetle teslim etmek.
- Taşınırları Yangına, Islanmaya,bozulmaya,çalınmaya ve benzeri tehlikelere karşı korunması için gerekli önlemleri almak ve alınmasını sağlamak.
 - Ambarlarda çalınma ve olağan üstü nedenlerden dolayı meydana gelen azalmayı daire başkanına ve kontrol yetkilisine haber vermek.
 - Ambar sayımı ve stok kontrolü yapmak daire başkanınca belirlenen stok miktarlarını takip etmek.
 - Kullanımda olan malzemeleri buldukları yerde kontrol etmek sayımlarını yapmak ve yaptırmak.
 - Daire başkanlığının malzeme ihtiyaç planlamasına yardımcı olmak.
 - Taşınır kayıtlarının yıl sonu yönetim hesabını çıkarmak ve daire başkanına sunmak.
 - Taşınır kayıt kontrol yetkilileri görevlerinden ayrılırken ambar devir teslim işlemini yapmak.
 - Sorumluluklarında bulunan ambarlarda kasıt, kusur ve ihmal veya tedbirsizlikler nedeniyle meydana gelen eksik ve noksanlardan sorumlu olanlar hakkında işlem başlatmak.
 - EBYS üzerinden Ayniyat birimine ait evrak-yazışma işlemlerini yürütmek
 - Görev alanına giren konularda gerektiğinde karar-destek unsuru olarak üst yönetime bilgilendirme, görüş ve önerilerde bulunmak.
 - Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin Saymanlık birimi içerisinde iletilmesini, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.

3-) YETENEK

Eğitim

- En az önlisans mezunu olmak
- Görev alanına giren konularda bilgi, deneyim ve/veya sertifikasyon sahibi olmak

Deneyim

- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek,

Özel Bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ve kurum dışı ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,

V-) SORUMLULUK

- Ayniyat- Taşınır Kayıt Kontrol Yetkilisine 1. derecede sorumludur.
- İdari İşler ve Mali İşler Daire Başkanına 2. derecede sorumludur.
- Ayniyat- Taşınır Kayıt ve Kontrol Biriminde kendi kullanımında bulunan tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir.
- Uzun süre bilgisayar başında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih / /

ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)

Tarih / /

İmza

3.7.1.3. İnsan kaynakları daire başkanlığı

Tablo 3.9. İnsan kaynakları daire başkanı görev/iş tanımı

İNSAN KAYNAKLARI DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI VE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
UNVANI	Daire Başkanı
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI Toros Üniversitesi üst yönetiminin belirlediği amaç ve ilkeler doğrultusunda, Tüm akademik ve idari personelin atama ve özlük işlemlerinin mevzuata uygun şekilde yapılmasını sağlamak, çalışanların performans kriterlerini arttıracak girişimlerde bulunarak, eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek kalite politikası çerçevesinde sürekli iyileşme ve gelişmeyi sağlamaktır.	

II-) GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

- Üniversitenin insan kaynağı planlaması ve personel politikaları oluşturmak,
- Tüm akademik ve idari personelin özlük dosyalarının eksiksiz hazırlanması ve korunması
- Personelin atama, işten çıkış ve emeklilik, sağlık raporları vb. iş ve işlemlerinin eksiksiz yürütülmesi ve takibi
- Tüm Akademik ve İdari personelin izin planlamalarının takibi
- Hakkında disiplin, soruşturma, ceza işlemleri olan personel ile ilgili süreci takip etmek
- Personelin YÖKSİS programına eksiksiz ve zamanında işlenmesini sağlamak
- Akademik Personel Performans değerlendirme süreci ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek
- BEDEK, başvuruların alınması, takibi ve gereğinin yapılması
- BİMER, CİMER başvurularının alınması, cevaplandırılması
- İŞKUR Personeli hakkında durum çizelgesi hazırlamak ve bildirmek
- Üst yönetime gerektiğinde personel sisteminin geliştirilmesi hakkında öneriler sunmak
- Akademik ve idari personel ile ilgili yasal mevzuatı bilmek, değişiklikleri takip etmek
- Personel ilan ve duyuru ile ilgili iş ve işlemlerin eksiksiz yapılmasını sağlamak
- Üniversite personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulama işlemlerini yaptırmak
- EBYS üzerinden daire başkanlığı gelen-giden evrak kaydının tutturulması, ilgili kişiye ya da birime havale edilmesi, dosyalama ve arşivleme işlerini yapmak ve yaptırmak.
- Görev alanına giren konularda gerektiğinde karar-destek unsuru olarak üst yönetime bilgilendirme, görüş ve önerilerde bulunmak.
- Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin daire başkanlığı içerisinde iletilmesini, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.
- Görev alanı ile ilgili Genel Sekreterlikçe verilecek diğer görevleri yapmak

III-) YETENEK

Eğitim

- En az Lisans mezunu olmak

Deneyim

- Yönetim-organizasyon ve insan kaynakları yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek,

Özel Bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

4.1. Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ve kurum dışı ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

4.2. Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,

V-) SORUMLULUK

- Genel Sekretere 1. derecede sorumludur.
- Toros Üniversitesi İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'na ait tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.
- Toros Üniversitesi İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'na bağlı tüm personelinin korunması ve gözetiminden sorumludur.

6-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

6.1. İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

6.2. İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir.
- Uzun süre bilgisayar başında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih/...../.....

ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)

Tarih/...../.....

İmza

Tablo 3.10. İnsan kaynakları daire başkanlığı memur/şef görev ve iş tanımı

İNSAN KAYNAKLARI DAİRE BAŞKANLIĞI GÖREV/İŞ TANIMI VE DAİRE BAŞKANLIĞINDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
UNVANI	Şef/Memur
I-) GÖREV / İŞİN KISA TANIMI	
Toros Üniversitesi üst yönetiminin belirlediği amaç ve ilkelere uygun olarak, daire başkanının havale ettiği işleri mevzuata uygun şekilde yerine getirmek	

II-) GÖREV / İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

- Tüm Üniversite akademik-idari personelinin özlük dosyası oluşturma, atama, izin, işten çıkış ve emeklilik vb. işlemlerin eksiksiz gerçekleştirilmesi
- Hakkında disiplin, soruşturma, ceza işlemleri olan personel ile ilgili süreci takip etmek
- YÖKSİS kapsamında sorumluluk alanına giren her türlü iş ve işlemlerin yapılması
- BEDEK, BİMER, CİMER başvuruların alınması, takibi ve gereğinin yapılması,
- İŞKUR Personeli hakkında durum çizelgesi hazırlamak ve bildirmek
- Akademik ve idari personel ile ilgili mevzuatı bilmek, değişiklikleri takip etmek
- İlan ve duyuru ile ilgili işlemlerin yapılması
- Üniversite personeline düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının organizasyonunda görev almak
- EBYS üzerinden Daire Başkanı tarafından havale edilen evrakların gereğini yapmak gelen-giden evrak kaydını tutmak, dosyalama ve arşivleme yapmak
- Kalite politikasının ve kalite hedeflerini benimsemek
- Görev alanı ile ilgili daire başkanı tarafından verilen diğer görevleri yapmak

III-) YETENEK

Eğitim

- En az önlisans mezunu olmak

Deneyim

- Yasal mevzuata hakim olmak, bilgileri sürekli güncellemek,

Özel Bilgi ve Yetenek

- Ofis programlarını (Word, excel, powerpoint vb.) ve ofis araçlarını (Faks,yazıcı, tarayıcı vb.) iyi derecede kullanabilmek

IV-) ÇABA

Fiziksel Çaba

- İş kurum içi ve kurum dışı ortamlarda çalışmayı gerektirmektedir.

Zihinsel Çaba

- Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim konularında yetenekli olmayı,
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi,
- Kararlarında açıklığı,
- Objektif olabilmeyi,
- Ketum olmayı,
- Sorunları metodolojik ve mantıksal yollardan ele alabilmeyi,
- Hoşgörü sahibi olmayı,
- Dürüst olmayı,
- Dinamik olmayı.
- Olaylara geniş açıdan bakabilmeyi,
- İkna yeteneğine sahip olmayı,

V-) SORUMLULUK

- Daire Başkanına 1. derecede sorumludur.
- Daire Başkanlığı'nda kendi kullanımında bulunan tüm makine ve malzemelere ilişkin mali kayıplardan sorumludur.

VI-) ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi

- Kurum içi ortamlar.

İşe İlişkin Tehlike ve Riskler

- İş yoğunluğu ve sorumluluk nedeniyle stres, fiziksel ve zihinsel yorgunluk ortaya çıkabilir.
- Uzun süre bilgisayar başında çalışmaya bağlı göz hastalıkları ortaya çıkabilir.

Bu belgede açıklanan görev tanımımı okudum. Görevimi burada belirtilen kapsamda yerine getirmeyi kabul ve taahhüt ediyorum.

Adı ve Soyadı:

İmza

Tarih / /

ONAYLAYAN
(Genel Sekreter)

Tarih / /

İmza

3.7.2. İş ölçümü ve norm kadro saptama

3.7.2.1. Öğrenci işleri daire başkanlığı

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığında yapılan gerekli işler, iş analizi, iş ölçümü sonucu 6280 Adam/Saat olarak saptanmış ve bu çalışmaya ilişkin detaylı tablo aşağıda verilmiştir. Bu hesaplamada yıllık çalışma süresi gün olarak 210 gün saat olarak 1680 saat öngörülmüştür.

Tablo 3.11. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı iş ölçümü

	Yapılan İşler	Yıllık adedi	Aldığı Süre/Saat
1	Yeni öğrencilerin kayıt işlemlerini yapmak	1000	100
2	Gelen –Giden evrak kayıtları ve ilgili birim-kurum yazışmalarının yapılması ve yazıların takip edilmesi	3000	2000
3	Resmi yazışmaların dosyalanması ve danışmanlık hizmeti	ölçülemedi	2500
4	Mezun öğrencilerin tespiti-kontrolü ve diplomaların düzenlenmesi	1000	1000
5	İlişik kesme işlemleri	100	100
6	Öğrenci Belgeleri ve Transkriptleri	1500	50
7	Öğrenci duyuruları ve WEB güncellemesi	15	30
8	Diğer işlemler (Fotokopi, evrak teslimi vs.)	ölçülemedi	500
	TOPLAM		6280 saat

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığında işlerin yapılma süresi toplam = 6280 saat

TOPLAM ZAMAN

Normal süre x Çalışma temposu

$$(6280 \times 0.90) = 5,652$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

$$(5,652 \times 1.15)^* = 6.499,8$$

Daire Başkanlığı için gerekli norm kadro sayısı

(Standart zaman: Yıllık çalışma süresi)

$$6.499.8. /1680^{**} = 3.8689... \rightarrow 4 \text{ kişi}$$

çalışması uygun görülmektedir.

Öğrenci işleri daire Başkanlığı için (1+3=4) daire başkanı dahil, 4 norm kadro saptanmıştır.

* Yukarıdaki örnekte eklenecek pay yüzdesini %15 olarak varsaymıştık, bu durumda standart zamanı bulmak için ya normal zamanın yüzde 15 i bulunur ve normal zamana eklenir, ya da normal zaman 1,15 ile çarpılmak suretiyle standart zaman bulunur. Yukarıdaki örnekte standart zaman, normal zamanın 1,15 ile çarpılmasıyla elde edilmiştir.

** Bu çalışmada bir memurun hafta sonu tatilleri, senelik izinleri, dini ve milli bayramlar, mazeret izinleri çıkarıldıktan sonra yıllık net çalışma süresi gün olarak 210 gün, saat olarak 1680 saat olarak öngörülmüştür.

3.7.2.2. İdari ve mali işler daire başkanlığı

3.7.2.2.1. İdari işler ve satın alma şube müdürlüğü

İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürlüğünde yapılan gerekli işler, iş analizi, iş ölçümü sonucu 2405 Adam/Saat olarak saptanmış ve bu çalışmaya ilişkin detaylı tablo aşağıda verilmiştir. Bu hesaplamada yıllık çalışma süresi gün olarak 210 gün saat olarak 1680 saat öngörülmüştür.

Tablo 3.12. İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürlüğü İş Ölçümü

	Yapılan İşler	Yıllık adedi	Aldığı Süre/Saat
1	Birimlerden gelen satın alma taleplerinin değerlendirilmesi, piyasa araştırmasının yapılarak teklif toplanması	300	900
2	Satın alma komisyonu gündeminin hazırlanması ve alınan komisyon kararını imzaya sunmak, satın alınan malzemenin ilgili firmaca süresi içinde teminini sağlama sürecini takip ederek ihtiyacın karşılanmasını sağlamak ve açık ihale, pazarlık usulü ve doğrudan temin usulüne giren alımların ihale işlem dosyalarını hazırlamak	10	1000
3	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığınca yapılan belirleme ile kiraya verilmesi uygun olan Üniversitemize ait olan gayrimenkullerin kiralama ile ilgili ihale dosyalarını hazırlamak	4	350
4	Hizmet araçlarının bakım- onarımının yaptırılması ve akaryakıt ihtiyaçlarının karşılanması	40	80
5	Kütüphane Daire Başkanlığının talepleri doğrultusunda yerli ve yabancı yayınların satın alma işlemlerinin yapılması	5	25
6	Diğer Görevler (dosyalama, danışmanlık)	ölçülemedi	50
	TOPLAM		2405 saat

İdari işler ve satın alma şube müdürlüğünde yapılan işlerin aldığı toplam süre = 2,405 saat

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu

$$(2.405 \times 0.90) = 2.164,5$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

$$(2164,5 \times 1.15)^* = 2.489.175$$

Müdürlük için gerekli norm kadro sayısı

(Standart zaman: Yıllık çalışma süresi)

$$2.489.175/1680^{**} = 1,48165179 \rightarrow \text{yaklaşık 2}$$

kişi çalışması uygun görülmektedir.

İdari işler ve satın alma şube müdürlüğü için (1+1=2) müdür dahil 2 norm kadro saptanmıştır.

* Yukarıdaki örnekte eklenecek pay yüzdesini %15 olarak varsaymıştık, bu durumda standart zamanı bulmak için ya normal zamanın yüzde 15 i bulunur ve normal zamana eklenir, ya da normal zaman 1,15 ile çarpılmak suretiyle standart zaman bulunur. Yukarıdaki örnekte standart zaman, normal zamanın 1,15 ile çarpılmasıyla elde edilmiştir.

** Bu çalışmada bir memurun hafta sonu tatilleri, senelik izinleri, dini ve milli bayramlar, mazeret izinleri çıkarıldıktan sonra yıllık net çalışma süresi gün olarak 210 gün, saat olarak 1680 saat olarak öngörülmüştür.

3.7.2.2.2. Mali işler şube müdürlüğü

Mali İşler Şube Müdürlüğünde yapılan gerekli işler, iş analizi, iş ölçümü sonucu 5680 Adam/Saat olarak saptanmış ve bu çalışmaya ilişkin detaylı tablo aşağıda verilmiştir. Bu hesaplamada yıllık çalışma süresi gün olarak 210 gün saat olarak 1680 saat öngörülmüştür.

Tablo 3.13. Mali işler müdürlüğü iş ölçümü

	Yapılan İşler	Yıllık adedi	Aldığı Süre/Saat
1	Maaş yapılması	12	384
2	Kurum ödeme işlemleri	1190	768
3	Geçici görev gideri hazırlanması	160	96
4	Öğrenci faturalandırma	3043	96
5	Güvenlik maaşları	12	6
6	SGK hizmet bildirgesi	12	288
7	Yan ödeme işlemleri	12	96
8	KMH öğrenci takibi	1066	960
9	Kurum faturalarının işlenmesi	1900	960
10	Vergi, SGK ödemeleri ve takibi	12	24
11	Öğrenci iade işlemleri	65	96
12	Öğrenim ücretlerin tahsili ve takibi	1977	960
13	Öğrenci hukuk takibi	25	30
14	Vizite kağıdı hazırlanması (Rapor)	120	120
15	Bütçe hazırlanması	1	96
16	YÖK denetim raporlama	1	160
17	EBYS üzerinden gönderilen yazılar	80	240
18	EBYS üzerinden gelen evrak kaydı takibi, dosyalanması	300	300
	TOPLAM		5680 saat

Mali İşler Şube Müdürlüğünde işlerin yapılma süresi toplam = 5.680 saat
NORMAL ZAMAN
Toplam süre x Çalışma temposu
(5680x0.90) = 5.112
STANDART ZAMAN
Normal zaman x Tolerans payı
(5112x1.15) * = 5.878,8
Müdürlük için gerekli norm kadro sayısı
(Standart zaman: Yıllık çalışma süresi)
5.878,8/1680** =3,49928571 → 4
kişi çalışması uygun görülmektedir.

Mali işler şube müdürlüğü için (1+3=4) Müdür dahil 4 norm kadro saptanmıştır.

3.7.2.2.3. Ayniyat- taşınır kayıt kontrol birimi

Ayniyat- Taşınır Kayıt Kontrol Biriminde yapılan gerekli işler, iş analizi, iş ölçümü sonucu 1960 Adam/Saat olarak saptanmış ve bu çalışmaya ilişkin detaylı tablo aşağıda verilmiştir. Bu hesaplamada yıllık çalışma süresi gün olarak 210 gün saat olarak 1680 saat öngörülmüştür.

* Yukarıdaki örnekte eklenecek pay yüzdesini %15 olarak varsaymıştık, bu durumda standart zamanı bulmak için ya normal zamanın yüzde 15 i bulunur ve normal zamana eklenir, ya da normal zaman 1,15 ile çarpılmak suretiyle standart zaman bulunur. Yukarıdaki örnekte standart zaman, normal zamanın 1,15 ile çarpılmasıyla elde edilmiştir.

** Bu çalışmada da bir memurun hafta sonu tatilleri, senelik izinleri, dini ve milli bayramlar, mazeret izinleri çıkarıldıktan sonra yıllık net çalışma süresi gün olarak 210 gün, saat olarak 1680 saat olarak öngörülmüştür.

Tablo 3.14. Ayniyat- taşınır kayıt kontrol birimi iş ölçümü

	Yapılan İşler	Yıllık adedi	Aldığı Süre/Saat
1	Malzemelerin alımında taşınır işlem fişinin kesilmesi	250	200
2	Malzemelerin tüketime verilmesi	300	250
3	Malzemelerin depoya alımı ve sayımı	200	400
4	Malzemelerin sarf veya demirbaş olarak ayrımının yapılması ve zimmetlenmesi	200	180
5	Sayım yapılması	1	50
6	Satın alınan malzemelerin depoya alınması ve devir işlemleri	50	50
7	Hurdaya ayrılmış malzemelerin ilgili evrakları doldurularak düşülmesi ve ilgili birimlere verilmesi	3	10
8	Hibe işlemleri	110	20
9	Diğer görevler (danışmanlık, dosyalama vb.)	400	800
	TOPLAM		1980 saat

Ayniyat Taşınır Kayıt Kontrol Biriminde işlerin yapılma süresi = 1.960 saat
NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu
(1960x0.90) =1.764

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı
(1764x1.15)* =2.028,6

Bu birim için gerekli norm kadro sayısı
(Standart zaman: Yıllık çalışma süresi)

2.028,6/1680** = 1,2075 → 1 kişi
çalışması uygun görülmektedir.

Ayniyat- Taşınır Kayıt Kontrol Birimi için (1) birim kontrol yetkilisi dahil 1 norm kadro saptanmıştır.

*Yukarıdaki örnekte eklenecek pay yüzdesini %15 olarak varsaymıştık, bu durumda standart zamanı bulmak için ya normal zamanın yüzde 15 i bulunur ve normal zamana eklenir, ya da normal zaman 1,15 ile çarpılmak suretiyle standart zaman bulunur. Yukarıdaki örnekte standart zaman, normal zamanın 1,15 ile çarpılmasıyla elde edilmiştir.

** Bu çalışmada bir memurun hafta sonu tatilleri, senelik izinleri, dini ve milli bayramlar, mazeret izinleri çıkarıldıktan sonra yıllık net çalışma süresi gün olarak 210 gün, saat olarak 1680 saat olarak öngörülmüştür.

3.7.2.3. İnsan kaynakları daire başkanlığı

İnsan Kaynakları Daire Başkanlığında yapılan gerekli işler, iş analizi, iş ölçümü sonucu 4061 Adam/Saat olarak saptanmış ve bu çalışmaya ilişkin detaylı tablo aşağıda verilmiştir. Bu hesaplamada yıllık çalışma süresi gün olarak 210 gün saat olarak 1680 saat öngörülmüştür.

Tablo 3.15. İnsan kaynakları daire başkanlığı iş ölçümü

	Yapılan İşler	Yıllık adedi	Aldığı Süre/Saat
1	Personel özlük dosyalarının oluşturulması, atama, terfi, izin, işten çıkış ve emeklilik vb. işlemlerin yapılması	930	1000
2	BEDEK başvuruları ile ilgili işlemler ve takibi	90	180
3	BİMER, CİMER ile ilgili başvuruların alınması, cevaplandırılması ile ilgili işlemler	80	160
4	Akademik/İdari personel sözleşmelerinin hazırlanması	258	100
5	Personel maaş tabloları hazırlama, ekders, DSÜ. işlemleri	12	36
6	YÖKSİS kullanımı ile ilgili işlemlerin yürütülmesi	750	1000
7	Yabancı uyruklu öğretim elemanlarının işlemleri, gerekli yazışmalar ve takibinin yapılması	5	100
8	Personelin vize taleplerine ilişkin yapılan işler	40	10
9	Personel görevlendirme/ 40. Madde D.S.Ü. işlemleri yazışmaları	90	180
10	Akademik Personel Performans değerlendirme süreci ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek	1	145
11	Personel ilan ve duyuruların yapılması/başvuru süreci takibi	10	20
12	Tüm akademik- idari personelin mail adresi ve kimlik kartlarının oluşturulmasına yönelik iş ve işlemler	100	15
13	İŞKUR sistemine aylık personel durum çizelgesi – aylık iş gücü girmek, ve ayrılan personel bildirimini yapmak	12	18
14	İYEM yetkilisi olarak bilgi girişi ve güncellemesinin yapılması	12	12
15	Gelen başvuruları almak ve özgeçmiş havuzu oluşturmak	500	10
16	Denetim raporu hazırlamak	1	45
17	Personel disiplin – soruşturma – ceza işlemleri, yazışmaları, takibi, soruşturmacıya belge temini yapmak	4	30
18	EBYS gelen-giden evrakların takibi, cevabi yazıları ve dosyalanması işlemleri	2500	1000
	TOPLAM		4.061 saat

Daire Başkanlığında işlerin yapılma süresi toplam → =4.061 saat

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x çalışma temposu

$$(4.061 \times 0.90) = 3.654,9$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x tolerans payı

$$(3,654,9 \times 1.15)^*$$

$$=4,203,135$$

(Standart zaman: yıllık çalışma süresi)

$$4.203,135/1680^{**} =2,50186607 \rightarrow 3$$

kişi çalışması uygun görülmektedir.

İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı için (1+2=3) daire başkanı dahil 3 norm kadro saptanmıştır.

*Yukarıdaki örnekte eklenecek pay yüzdesini %15 olarak varsaymıştık, bu durumda standart zamanı bulmak için ya normal zamanın yüzde 15 i bulunur ve normal zamana eklenir, ya da normal zaman 1,15 ile çarpılmak suretiyle standart zaman bulunur. Yukarıdaki örnekte standart zaman, normal zamanın 1,15 ile çarpılmasıyla elde edilmiştir.

** Bu çalışmada bir memurun hafta sonu tatilleri, senelik izinleri, dini ve milli bayramlar, mazeret izinleri çıkarıldıktan sonra yıllık net çalışma süresi gün olarak 210 gün, saat olarak 1680 saat olarak öngörülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İşletmeler, yaşadıkları konjonktürde varlıklarını sürdürebilmek için rakiplerine karşı avantaj sağlamak, fark yaratmak zorundalar. Şimdiki koşullarda bunu başarmak daha da zorlaşmıştır. Dünyanın küreselleşmesiyle, tüm işletmeler de küresel ekonomiye doğru sürüklenmektedir. Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler işletmelerin nitelikli personel arayışını zorunlu kılmıştır.

İşletmelerin, insan kaynağını daha etkili ve verimli değerlendirebilmek için kullandığı araçlara ve tekniklere verdiği önem her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynağının ulaşmaya çalıştığı en nihai nokta ise tüm çalışmalarını sayısal zemine oturtarak hata yapma payını en aza indirmektir. İş analizi, insan kaynakları yönetiminin bu temel hedefini gerçekleştirecek faaliyetlerden biri olması ve diğer insan kaynakları uygulamalarının tümünde kullanılması açısından önem teşkil eder.

11 Temmuz 2001 tarih ve 244459 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan genelge ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi alanında sistematik bir yaklaşımın yerleştirilmesi esasa bağlanmıştır. Bu genelge tüm kamu kurum ve kuruluşlarında örgüt analizi ve iş analizi çalışmalarının yapılmasını ve norm kadro esaslarını belirlemeyi zorunlu kılmış ve birçok kurum ve kuruluş bu konuda çalışmalar başlatmıştır (Sümer ve Erol, 2003:98).

Bu genelgede de belirtildiği üzere, norm kadro tespiti, iş analizlerine ve iş/görev tanımlarına dayanılarak yapılan değerlendirmeler neticesinde, kurumların ihtiyacı olan kadroların sayısal ve niteliksel olarak belirlenmesi ve standart bir ölçüye bir kurala bağlanması çalışmasıdır. Norm kadro saptamaları sonucunda kurumlarda gereksiz personel birikimi, keyfi atama, nakil ve görevlendirmeler ile insan kaynağı savurganlığı önlenmiş ve çalışanların niteliklerine uygun şekilde istihdam edilmesi sağlanmış olur.

Bu çalışmada Mersin İli, Toros Üniversitesi Genel Sekreterliğine bağlı Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığına bağlı, İdari İşler ve Satın Alma

Şube Müdürlüğü, Mali İşler Şube Müdürlüğü ve Ayniyat- Taşınır Kayıt Kontrol Biriminde ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nda yüz yüze görüşme ve anket yönteminden yararlanılarak iş analizleri yapılmış ve iş analizinin temel çıktıları olan iş/görev tanımları oluşturulmuş, birim bazında norm kadro saptaması yapılmıştır. Bu verilere bulgular başlığı altında yer verilmiştir.

Araştırmalar sonucunda; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığında yapılan iş ölçümü sonucunda 5 norm kadro saptanmış ve mevcut kadrosuyla uyumlu bir sonuç ortaya çıktığı görülmüştür.

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığına bağlı, İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürlüğünde, 2 norm kadro saptanmış ve mevcut durumla uyumlu olduğu görülmüştür. Aynı daireye bağlı Mali İşler Şube Müdürlüğünde 5 norm kadro tespiti yapılmış ve bu sonucun mevcut durumla uyumlu olduğu görülmüştür. Bu dairenin son birimi olan Ayniyat- Taşınır Kayıt Kontrol Biriminde ise yapılan iş ölçümü sonucunda 2 norm kadro saptanmış olup, yine mevcut durum ile uyumlu bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Analiz yapılan son birim olan, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nda yapılan iş ölçümünde ise 4 norm kadro saptanmış olup, mevcut kadrosunda personel eksikliği olduğu tespit edilmiş ve bu birimde iş yüküne göre mevcut 2 çalışana ilaveten, 1 personel daha istihdam edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir ve önerilmektedir.

İş analizi; birden fazla aşamada gerçekleştirilen çok kapsamlı, teknik bir konu olduğundan zaman ve imkan yetersizliği nedeniyle sadece Toros Üniversitesi'nin Genel Sekreterliği'ne bağlı bazı birimlerde yapılmış olması bu araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmacılara bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, üniversitelerin akademik birimlerinde de bu çalışmaya benzer çalışmalar yapmaları önerilebilir.

Ayrıca, iş analizinin yapılması sürecinde çalışanlar iş güvenceleri ile ilgili tedirginlik duymaktadır. İş analizinin sağlıklı yapılabilmesi için analiz süreci başlamadan önce, ilgili personelde oluşabilecek olumsuz duygunun ortadan kaldırılması yerinde olacaktır. Bu kapsamda, iş analizinin çalışanı değil, yapılan işin analizini hedeflediğini personele açıklamak, söz konusu olumsuz duygunun ortadan kaldırılmasına ve daha sağlıklı bir iş analizi yapılabilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ak, E. İ. (2013). *İnsan Kaynakları Planlama Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği*: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Alayoğlu, N. (2010). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi*: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:9 Sayı:17, s. 27-49.
- Aliyeva, A. (2017). *Şirketlerde İş Analizi ve İş Dizaynının Önemi ve Örnek Uygulama*: İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Arslan, M. L., (2012). *İnsan Kaynakları Gereksinime süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: İstanbul, Medeniyet Üniversitesi, Öneri C.10, s. 89-101.*
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Bal, Y. (2011). *Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi*: İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Baltaş, A. (2013). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*. (3. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayını, 191.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 435-436.
- Başar D. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma*: Kocaeli, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Başkurt, G. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi*: İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bayat, B. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,10/3, s. 67-91.
- Bayraktaroğlu, S. ve Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Baysan M. (2004). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği olarak Örgütsel Alt Sistemlere Yönelik İş Tasarımı Teknikleri Kara Havacılık Komutanlığında Bir Uygulama*: Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Bilgin, C. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Güvenlik ve İş Kanunu Uygulamaları*: İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bilgin, K. U. ve Aytürk, N. (2003). *Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro: Türk İdare Dergisi*, s.157- 179.
- Bingöl, Dursun. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(10. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık
- Bircan, H. (2005). *Sağlık Hizmetlerinde İş Analizinin Etkileri ve Zonguldak Atatürk Devlet Hastanesi Uygulaması*, Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bircan, H. ve İskender, H. (2005). *İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama*: Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, s.200.
- Cascio, W. F. (1992), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*: Kayseri, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ceylan, M. (2017). *İş Analizinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi: Çorum İmalat Sanayinde Bir Uygulama*: Çorum, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çalışkan, E. (2010). *The Impact of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance*, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 No. 2, pp. 100-116.
- Çelebioğlu, A. (2012). *Kobi’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama*: Bilecik, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelikten, M. (2005). *Neden İş Analizi Yapılmalı?*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 yıl, 2005 (1) s. 127-135.
- Çetin, C. (2012). *Temel İşletmeciliğe Giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Çetin, C., Elmalı, E. Arslan, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Demir, Y. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. için Karşılaştırmalı Bir Model*: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, S: 24-73.
- Demirkol Ş. ve Ertuğral S. (2007). *İşlrmelerde Personel Seçiminde kullanılan Teknikler ve Analizler*: Sosyal Bilimler Dergisi, (2), s. 23-34.

- Doğan S. ve Demiral Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 17 Sayı 3, s. 145-166.
- Dündar G. İ. (1995). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi*: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Ekmekçi, A. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama*: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S:7.
- Eroğlu, Umut. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminde ve Çanakkale'de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*: Çanakkale, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Eryaşa C. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Çalışma*: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık.
- Geylan, R. (2002). *Personel Yönetimi*, (2. Baskı) , Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, s.50.
- Gök, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gökdoğan, S. (2016). *Cerrahi Servislerinde Çalışan Hemşirelerin İş Analizi*: İstanbul, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Güçlü, N. (2003). *Stratejik Yönetim*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, sayı 2, s. 61-85.
- Gümüş, B. (2005). *İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Güngör, E. (2006). *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*: Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), s. 61-95.
- İdrisoğlu, F. (2014). *Staffing Norms Practice In Turkish Public Administration: A Critical Evaluation*: Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıç, A. O. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama*: Malatya, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Kaçmaz, R. (2015). *Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine bir Araştırma: Denizli, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.*
- Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, s.375-377.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım,
- Korkmaz, Z. (2012). *Yenidoğan Hemşirelerinde İş Analizi ve İş Yükü: Kayseri, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.*
- Kosa, G. (2010). *Örgüt kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.*
- Mercin, L. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14(128-144)
- Okur, M.E. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkiler Sisteminin Gelişimi İçinde artan Önemi ve Bir Uygulama*, İstanbul: Türkiye Tekstil işverenleri Sendikası Yayınları, s.148.
- Oramadov, B. (2004) *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Politikaları ve İş analizi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma: Konya Örneği: Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Öğüt A., Akgemci T., Demirsel M. T. (). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde işgören Motivasyonu Süreci:*
- Ömürganülşen, U. ve Öktem M. K. (2004). *Kamu Görevlileri İle Kamu Görevlileri Sendikalarının Kamu Sektöründeki Norm Kadro Çalışmalarına Karşı Tutumları*, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt (22), sayı 1, s. 249-263.
- Örücü. E. ve Mortaş, M. (2005). *Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları, Yönetim ve Ekonomi*, 12 (1), s. (25-37)
- Özel, T. (2010). *İnşaat İşletmeleri Açısından İş Analizi Disiplininin Sistemsel İncelenmesi: Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Özgen, H. (1987). *İş Değerlendirme ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması: Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt (2) Sayı 1, S. 1-14.*
- Özgen, H. Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı), Adana: Nobel Kitabevi.

- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Stratejik Bir Yaklaşım, 4. Baskı, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Peker, K. ve Şen, M. L. (2015). *Belediye Yöneticilerinin Norm Kadro Uygulamasına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Alan Araştırması: İstanbul İli Örneği*: Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı (7), s. 106-121.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetmelikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 225.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Saruhan, Ş., Yıldız, M., L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Seviçin A. (2006). *Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 2 sayı 3, s. 183-197.
- Sümer, C. ve Erol, T. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yeniden Yapılanma: Bir Norm Kadro Çalışması*, Türk Psikoloji Dergisi, 18 (52), s. 97-114.
- Timur, H. (1986). *Norm Kadro ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi*: Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt (4), Sayı 1-2, s. 149-164.
- Timur, H. (2004). *Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Klavuzunu Hazırlama Yöntemi*: Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt (22), Sayı 2, s. 201-221.
- Yavuz B. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir uygulama*: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yumuşak, S. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2013). *İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması*: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 36, s.57-69.
- Yurdapan S. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*: Edirne, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İNTERNET KAYNAKLARI

- [1](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Sbh6TVBa9n4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=%C5%9Flerin+yeniden+tasarlanmas%C4%B1nda+%C4%B0%C5%9F+analizleri+nin+rol%C3%BC&ots=qJVwBv2pg1&sig=YoIngdxFf8lfuIqlWhXL3IGwAyI&redir_esc=y#v=onepage&q&f= Erişim 14.03.2018)
- [2] (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.124.pdf/> Erişim: 18.06.2018)
- [3](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66221/30187/i%C5%9F_analizi.pdf/ Erişim: 19.06.2018)
- [4] (<https://www.ntv.com.tr/yasam/ulkelere-gore-haftalik-calisma-saatleri-analizi,OizoFz-1IEGHqhyMH9hMAw> Erişim: 19.06.2018)
- [5](<http://static.ohu.edu.tr/uniweb/media/portallar/personel//sayfalar/14960/xfsen21a.pdf.02> Erişim: 07.06.2018)

EKLER

Ek-1 Tezde Kullanılan Anket

Şekil 1: İş Analizi Soru Formu Örneği

<u>A. ANALİZ BİLGİSİ</u>	
Formun doldurulduğu tarih	: _____
<u>B. İŞİN KİMLİĞİ</u>	
1. İşin adı	: _____
2. Sorumlu olduğu birim	: _____
3. Bağlı olduğu bölüm	: _____
4. Bağlı olduğu ilk yöneticinin adı	: _____
<u>C. İŞİN ÖZETİ</u>	
Kısaca işin amacı , neden ve nasıl yapıldığı, görev ve sorumluluklarınız: _	

<u>D. GÖREVLER</u>	
1. İşin türü	: Yönetsel -Teknik- Büro
2. Ana görevler ve yapılış süresi	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
3. Diğer görevler ve yapılış süresi	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

E.İŞ GEREKLERİ

1.EĞİTİM (Minumum eğitim düzeyi gereksinimi)

- a)Lise
b)Ön Lisans
c)Lisans
d)Yüksek Lisans
e)Diğer ()

2.DENEYİM (Yıl)

Eğitim deneyimin yerini alabilir mi?

Evet : _____ Nasıl : _____
Hayır : _____ Niçin : _____

3.SORUMLULUK

İşin yüklediği sorumlulukları ve bu sorumlulukların önem derecesi nedir?

Sorumluluk Az Çok

a)İş teçhizatı	_____	_____
b)Araçların kullanımı	_____	_____
c)Malzeme kullanımı	_____	_____
d)Donatımı koruma	_____	_____
e)Malzemeyi koruma	_____	_____
f)Araçları koruma	_____	_____
g)Kişisel güvenlik	_____	_____
h)Diğerlerinin güvenliği	_____	_____
ı)Diğerlerinin iş başarısı	_____	_____
i)Yönetmelik sorumluluk	_____	_____
j)Diğer ()	_____	_____

BİREYSEL ÖZELLİKLER

1.İşin yapılaması için gerekli olan fiziksel nitelikler nelerdir?

2.Aşağıdaki özelliklerden hangisine ne kadar ihtiyaç duyulmaktadır ?

Özellikler İhtiyaç Yok Faydalı Çok

Gerekli

1.Görme	-----	-----	

2.İşitme	-----	-----	

3.Konuşma	-----	-----	---

4.Dokunma	-----	-----	---

5.Girişkenlik	-----	-----	---

6.Yaratıcılık	-----	-----	---

7.Karar Verme	-----	-----	---

8.Dikkat	-----	-----	

9.Okuma	-----	-----	---

10. Matematik	-----	-----	---

11. Yazma	-----	-----	---

12. Eğitim	-----	-----	---

13. Yabancı dil bilgisi	-----	-----	---

14. Bilgisayar Programları	-----	-----	---

<u>3. Bu iş için deneyim</u>			
a) Gerekli	_____		
b) Gereksiz	_____		
<u>F. ÇALIŞMA KOŞULLARI</u>			
İşin hangi fiziksel koşullar altında yapıldığını tek tek sıralayınız:			

<u>G. SAĞLIK VE GÜVENLİK</u>			
İşte karşılaşılabilecek sağlık veya güvenlikle ilgili tehlikeleri belirtiniz.			

<u>H. YORUMLAR</u>			
İşle ilgili söylemek istediğiniz şeyler varsa lütfen belirtiniz.			

İş Analisti imza		Kayıt Tarihi	

Kaynak: Geylan, R. (2002:50).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı,adı : Çağlar ALTINEL
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 26.03.1980
Doğum Yeri : Tarsus
Medeni hali : Evli
Adresi : Güvenciler Mahallesi, 20. Cadde, Sedef Evler Sitesi,
A-blok, Kat:2, D:4 Yenişehir/Mersin
Telefon : 5395660605
E-Posta : çağlar.altinel@hotmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2018
Lisans	Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	2014
Lise	Kayseri Sümer Anadolu Lisesi	1997

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
7 yıl	Toros Üniversitesi	Memur

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

-

İlgi Alanları

Sinema, Kitaplar, Tiyatro, Yüzme, Tenis



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 09/07/2018

Tezin Başlığı: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi ve Toros Üniversitesi İdari Birimlerinde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik bir Uygulama

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 90 sayfalık kısmına ilişkin, 09/07/2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Çağlar ALTINEL

İmzası : Tarih: 09/07/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası : Tarih: 09/07/2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (3 sayfa)