

İŞANALİZİ **TANIMI, ETÜDÜ,** **TASARIMI**

Öğr. Gör. Meral GÜNEŞ ERGİN

İŞ ANALİZİ

İş analizi, belli bir işletmede yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin **toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir.**

İş analizi, işletmede yapılacak her bir işin niteliği için genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında **bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirilmesi** sürecidir.

Dođru ve güvenilir iř analizleri řu sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır:

- İř neden yapılmaktadır?
- İř nerede ve nasıl yapılabilir?
- İşin yapılması için gerekli nitelikler nelerdir?
- Çalışanlar ne gibi bedensel ve zihinsel görevler yapabilir?
- İř ne kadar sürede tamamlanabilir?

İŞ ANALİZİ SORU FORMU ÖRNEĞİ

İşin şu andaki adı: _____ Bölümü: _____

1. Bu işin genel amacı nedir?
2. İşin genel akışında hangi görevler yapılıyor? (İş nereden kabul ediliyor, onunla ne yapılıyor ve nereye aktarılıyor?) Ayrıntıları ile yazınız.
3. Sadece belirli aralıklarla yapılan görevler nelerdir? (Günlük, haftalık, aylık vb. olarak cevap veriniz.)
4. Bu iş hangi örgütsel birimde yapılmaktadır?
5. İş, bir üstün nezaretini gerektiriyor mu? (Açıklayınız.)
6. Bu işin sorumluluğunu tatmin edici bir şekilde taşımak için, herhangi bir eğitim kursu varsa, adlarını yazınız.
7. Yeni bir personelin bu işin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için geçmiş deneyimlerinin ne olması gerekir?
8. Bu işin en güç kısmı nedir?
9. Bu işin en kolay kısmı nedir?
10. Bu işi yapmak için gereken oturma %-----; ayakta bekleme %-----; hareket etme %----- oranı nedir?
11. Kullanılan makinalar ya da diğer donanımlar nelerdir?
Düzenli bir şekilde:
Ara sıra / bazen:

Form 4.1. İş Analizi İçin Kullanılan Soruların Bir Kısmını İçeren Soru Formu Örneği

İş analizleriyle elde edilen bilgilerin kullanım yoğunluğu aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- İnsan Kaynakları bölüm yöneticisi ve diğer İK uzmanları,
- Başta üretim yöneticisi olmak üzere tüm birim yöneticileri,
- Yetkili işçi sendika yönetici ve temsilcileri,
- İş bizzat yapan personelin kendisi,

İş Analizi Amaçları

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyacını saptayarak **insan kaynakları planlamasına** yardımcı olmak.
- İşe alımda **açık ve kesin kriterler** oluşturmak.
- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek **eğitim ihtiyacını tespit** etmek.
- **Performans standartlarını** belirlemek.
- **Kariyer planının** sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.

İŞ ANALİZİ SÜRECİ

İş analizi süreci birbirini izleyen üç aşamadan oluşur.

- Hazırlık aşaması
- İş analizi bilgilerinin toplanması
- İş analizi bilgilerinin uygulanması

İş Analizi İçin Hazırlık Aşaması

İş analizine başlamadan önce işletmenin yönetim anlayışı ve felsefesi, çalışanların eğitim düzeyi, işletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu, işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre koşulları ve benzer konularda da bilgi sahibi olmak gerekir.

Öte yandan daha önceki iş analiz çalışmalarıyla ilgili rapor ve deneyimlerden de yararlanılmalıdır.

İş Analizi Bilgilerinin Toplanması

İş analizleri bilgi toplarken şu sorulara cevap arar:

- Personel ne yapıyor? (görev)
- Personel işi nasıl yapıyor? (yöntem ve teknikler)
- Ne çeşit yardımcı araçlar gerekiyor? (makineler, aletler, donanım)
- Hangi çıktılar elde ediliyor? (üretilen mal ve hizmet)
- Ne çeşit bilgi beceri ve deneyim gerekiyor?
- İşler hangi koşullarda yapılıyor? (çevresel faktörler)

İş analiziyle ilgili bilgiler çeşitli şekillerde elde edilebilir.

En yaygın olanları;

- Görüşme

- Gözlem

- Anket

Görüşme



- Bu yöntem, analizi yapan kişinin, personeli ile görüşüp yaptığı işler hakkında veri toplamasıyla gerçekleştirilir.
- Bu yöntemin avantajı, görüşme yapılan kişilerin anlamadığı sorulara açıklık kazandırılmasıdır.
- Dezavantajı ise, yöntemin maliyetinin yüksek olması ve zaman kaybına yol açmasıdır.

Gözlem



Gözlem yönteminin kullanımı, iş analizini yapan kişinin çalışanların yaptığı işleri gözlemlemesi (doğrudan gözlem ya da video kullanımı) ve yapılan işlerin çalışanlar ve çevre koşullarıyla ilgili kayıt tutulmasıyla gerçekleşmektedir. Bu işlemin zihinsel bilgi gerektiren işler için uygulaması zor gözükmemektedir.

Anket



- Bu yöntem, iş analizini yapan kişinin çalışanlara işleriyle ilgili yazılı soruların sorulması ve çalışanlarında işleriyle ilgili bilgileri bu kişilere aktarmasıyla uygulanmaktadır.
- Bu yöntemin maliyeti az ve zaman kaybına yol açmamasından dolayı tercih edilmektedir.

İŞ TANIMI

- İş analizleriyle toplanan verilerden yararlanılarak her bir işin kapsamına giren *eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının* yazılı olarak açıklanmasına ***iş tanımı*** denir.
- İş tanımının genel amacı; işin temel nitelikleriyle ortaya konması, başka bir deyişle işin ***“kimliğinin”*** ortaya çıkarılmasıdır

İş tanımları başlıca üç bölümden meydana gelir.

- İşin **kimliği** bölümü, işin **özet**i bölümü ve **diğer** bilgilerin yer aldığı bölümdür.
- “İşin kimliği” bölümünde işin adı, kodu, bağlı bulunduğu bölüm, iş tanımının hazırlandığı tarih gibi bilgiler yer alır.
- “İşin özeti” işin amacı ve kapsamını, işe bağlı görevleri gösteren bölümdür.

-
- “Üçüncü bölümde” ise iş yapılırken kullanılan makine ve malzemeler, işin kim tarafından gözetim ve denetim altında bulundurulduğu işe ilişkin mali sorumluluk, çalışma koşulları, iş riski ve kişisel nitelikler gibi konular yer alır.

İş Ünvanı : Personel Memuru

Bölümü : Personel

Bölümdeki diğer işgörenlerin sayısı : 14

Aynı işi yapan işgören sayısı : 3

İş Kodu : 158/6

Tarih : 15 Aralık 199X

İŞİN ÖZETİ

İstihdam yöneticisinin gözetimi altında; yeni işgörenlerle görüşme yapar; onlarla alışılmış temasları sürdürür; istihdamla ilgili çeşitli personel ve stenografi işlerini yerine getirir.

İŞİN GEREKTİRDİĞİ GÖREVLER

1. Personel bilgilerini inceler ve kayıtlar hazırlar; yeni işgörenlere çalışma saatleri, çalışma koşulları, hizmetler vb. gibi başlangıç bilgileri verildikten sonra onlarla görüşür. Yeni işgörenlerin verdiği bilgileri inceler; gelir vergisi kesintisi için gerekli bilgiyi elde eder ve sınıflandırır; hastane ve sosyal sigortalar için formları hazırlar.
2. Aday işgörenle görüşme sırasında referans bilgiler almak için adayın önceki işverenine başvurur; işgören kiralandıktan sonra da mektup ile referansları kontrol edebilir.
3. İşgörenin mazeretsiz olarak işe gelmemesi uzarsa, hiç değilse onun ne zaman işe geleceğini öğrenmek için bölümüne ya da evine telefon eder; işgörenin izin kullanımında da aynı süreci izler.
4. İstihdam yöneticisinin stenografi işlerini yönetir.
5. Çeşitli personel işlerini yapar; işe başlayış ve bitiş saatlerine ait formları doldurur; bölümler arasında nakil yapan işgörenlerin zaman kartlarını yeniden düzenler; işgörenlere ödünç verilen makina veya diğer donanımlarla ilgili kayıtlar tutar; işgörenlerin adres fihristlerini korur; kendisine verilen diğer görevleri yerine getirir.
6. Bazen resepsiyon memurunun yerine geçebilir; personel işe alıştırmaya memurunun yokluğunda yeni işgörenlere başlangıç bilgileri verir; yeni işgörenlere eşlik eder.
7. Görevini yürütürken bilgisayar, daktilo ve çeşitli kırtasiye kullanır. Çalışmalarını genellikle büroda yürütür.

Form 4.2. İş Tanımı Örneği

Tablo çıkarıcı
İşin Adı : daktilo memuru
İşin Kodu : _____

Bölümü : Maliyet Muhasebesi
Tarih : _____
Toplam Puan : _____
PUAN : _____

İŞ GEREKLERİ

Öğrenim

Özellikle ticari konularda eğitimi kapsayan 2-4 yıllık orta öğrenim derecesinin olması gerekir. Rakamları dört işlemde hızlı bir şekilde kullanabilmelidir.

Görgü ve Eğitim

İşgörene, yapacağı türlü görevlerin ayrıntılarını öğretmede , iki hafta gereklidir. Yeterlilik kazanması altı haftayı bulur. Önceden tecrübe gerekli değildir. Ancak hesap makinalarını kullanabilmesi için eğitilmesi gerekir. Bunun yanında, daktilo kullanmada, defter tutmada önceden eğitim görmüş olmalıdır.

Beceriklilik

Bu işe ilişkin standart geniyönteme göre yapılması zorunlu çok sayıda ayrıntılı işlem vardır. Her ne kadar işin farklı görünüşleri arasında denge kurma, Maliyet Muhasebecisi veya yardımcısının sorumluluğu altında ise de, sınırlı bir ölçüde çalışmayı düzene koyma, biraz planlamayı gerektirir.

Basmakalıp Çalışma Yapma Yeteneği

Bu iş çeşitli görevlerini içermesine rağmen, aslında basmakalıp (rutin) ve ayrıntılı özellik taşır.

Manuel ya da Makinalı İşlemler

Elektrikli daktiloyu, kopyalama makinasını yeterli olarak kullanmalı ve hesap makinalarının çalışmasında bilgili olmalıdır.

Kendini Gösterme

Pratik olarak kendini göstermeye fırsat ve gerek yoktur.

Başkaları ile Geçinme

Başka işgörenlerle sadece rutin ilişki kurması gerekir.

Gözetim

İşgören çok sıkı gözetim altında çalışır ve bütün çalışması yakından denetlenir.

Saygınlık ve Kamu İlişkilerinden Sorumluluk

Müşteriler ve halk ile, bu işte bir ilişkisi olmaz.

İş Koşulları

Biraz karışık bir iş ortamı vardır. İşgören, hem fabrika, hem de büro makinalarının gürültüsü içinde, oldukça büyük bir büro ortamında çalışır.

Form 4.3. İş Gerekliliği Örneği

İŞ ETÜDÜ



- Verimliliği arttırmak amacıyla işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinmelerini göz önünde bulundurarak işin en iyi yapılış biçimi ve tamamlanma süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalara ***iş etüdü*** denir.

İş etüdünün amacı işletmelerde ekonomikliğı arttırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları sağlamaktır.

İş Etüdü çalışmalarında kayda değer ilk çalışma, 1762 senesinde Cenevre' de genç mühendis Peronnet' in toplu iğne üretimi üzerine yaptığı iş etüdü çalışmasıdır.



“Bir zanaat atölyesinde her bir işçinin ürünün tümünü tek başına tamamlaması esasına dayanarak çalışan on işçi günde toplam 200 toplu iğne imal etmekteydi. Söz konusu iş yerinde Peronnet iş akışını 18 ayrı işleme ayırmış ve bu işlemleri basit düzenekler yardımıyla işyeri ve üretim aracı düzenlemesi yoluyla 10 işçiye dağıtmak suretiyle günlük imalatı 240 kat arttırarak 48,000 toplu iğneye çıkarabilmiştir.”

İş etüdü, hareket etüdü ve iş ölçümü olmak üzere başlıca iki ana teknikten oluşur.

- **Hareket etüdü** işin en kısa yoldan, en kolay şekilde ve en az yorgunlukla nasıl yapılabileceğini inceler.
- **İş ölçümü** ise işin yapılışı için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi amaçlar.



İŞ TASARIMI

- İş tasarımı iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir. Bu düzenlemeler, *iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi, kalite çemberi, bağımsız çalışma grupları* şeklinde olabilir.

a)İş Basitleştirme

İşin yalnızca birkaç işlevden oluşan en küçük parçalara ayrılmasıdır.

Böylece uzmanlaşma oluşur. İş basitleşmiş olduğundan uzun süre eğitime gerek kalmaz ve işi herkes yapabilir. İş yapan aynı işi sürekli tekrarladığından verimlilik artar.

b)İş Rotasyonu

İş görenin basitleştirilmiş çeşitli işlerde sırasıyla çalıştırılmasıdır.

Örneğin bankada tasarruf hesaplarına bakan bir iş görenin sırayla krediler servisinde, kambiyo servisinde çalıştırılması gibi iş rotasyonu basit işlerin monotonluğundan doğan can sıkıntısını azaltır, daha esnek iş imkanı sağlar.

c)İş Genişletmesi

İş basitleştirmenin tersine işe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesidir.

Örneğin daktilograf olarak çalışan bir memurun işlerine, faks çekmek, misafir karşılamak gibi görevlerin eklenmesidir. İş genişletmesi, iş görenin monotonluktan kurtulmasını sağlamakla beraber, iş görene yeni işler yüklendiğinden iş görenlerce fazla kabul görmektedir.

d) İş Zenginleştirme

İş görene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilme konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir.

Örneğin; bir daktilografin, daktilo yazacağı kağıdı seçmesi yada yazacağı kağıdın içeriğinin tasarımını üstlenmesi gibi...



e) Kalite Çemberi

- Çeşitli düzeyde çalışanlardan meydana gelen 8-10 kişilik gönüllü iş gruplarının örgütteki sorunları saptamaları ve çözüm önerileri geliştirmeleri esasına dayanan bir Japon yönetim biçimidir. Geliştirilen önerilerin yönetim tarafından kabul edilip uygulanması ve belli bir getiri sağlanması halinde grup ödüllendirilir.

f) Süreç Yenileme

Maliyet, kalite, hizmet, hız gibi performansın önemli ölçütlerinde kesin iyileştirmeler sağlamak için iş süreçlerinin **temelden yeniden ele alınması** ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

g) Öğrenen Bürokrasiler

Standartlaşmanın yaratıcılığı öldürdüğü, hareket-zaman etüdü rejiminin sürekli iyileşmeyi engellediği, hiyerarşinin öğrenmeyi yok ettiği görüşleri son yıllarda sıkça dile getirilmektedir. Bu tür fikirlere karşılık Adler yeni bir yöntem ileri sürmüştür.

Hareket ve zaman etütleri konusunda yeni yaklaşım, bunları iş görenin yapması için iş göreni eğitmek gerekir, çünkü tüm faktörleri görebilen kişi yalnızca gerçekten o işi yapabilen kişidir.

Öğrenen örgütler üç amaca hizmet eder:

1. Kalite ve verimliliği arttırarak yönetime hizmet eder.
2. Çalışanları kendi işlerinin tasarım ve denetime katarak motivasyon ve iş tatminin arttırır.
3. Öğrenmeyi teşvik edici formel bir sistem kurarak yeniliği yakalama ve sürekli iletişimle yeniliğin yayılmasını sağlama yoluyla, sürekli iyileştirmeyi kurumsallaştırarak tüm örgüte hizmet eder.