

İŞ ANALİZİ

SORU ve YANITLARLA

Yazar

Dr. Bahtiyar Eren



Yayınevi

Yazardan Direkt – Türkiye
Yazardan Direkt Elektronik İletişim Tanıtım Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti
Altın-tepe mah. İstasyon yolu sokak No.3
Maltepe /İstanbul
Tel: 0(216) 3011213
Sertifika No. 47456

ISBN: 978-625-7237-46-8

Baskı: Mart 2022

Baskı ve Cilt

Vadi Grafik Tasarım ve Reklam Ltd. Şti
Yenimahalle/ ANKARA
Sertifika No: 47479

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden ve Yazardan izin almadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

Canım oğlum Kerem'e...

Birinci kitabım olan “Yalın Yönetim ve Teknikleri” kitabımı canım kızım İlkim EREN’e, İkinci kitabım olan “Altı Six Sigma Yönetimi ve Teknikleri” kitabımı da canım eşim Gülfem EREN’e armağan etmiştim.

Şimdi bu kitabımı da, canım oğlum Kerem EREN’e armağan ediyorum.

Bu üç kitabımı da yazarken beni cesaretlendiren, bana destek olan vefakâr ve cefakâr eşime, hayat arkadaşıma, sürekli gelişim yolundaki yoldaşıma, Gülfem EREN’e çok teşekkür ediyorum.

İş Analizi: Soru ve Yanıtlarla İçindekiler

Kitabın Özeti	i
Yazarın Kısa Özgeçmişi.....	ii
Yönetici Özeti	iii
1. İş ile ilgili hiyerarşik terimler nelerdir?	1
2. İş nedir? İş analiz sürecinin adımları nelerdir?	6
3. Soru: İş Karakteristik Modeli nedir?.....	9
4. “İş analizi” ile “İş tasarımı” arasındaki ilişki nedir?	12
İş analizi ve iş tasarımı nedir?	12
İş analizi ve iş tasarımı ilişkisi nasıldır?	13
5. Dört iş tasarımı kavramının tanımı nedir? Örneklerle açıklayınız.	15
İş basitleştirme (job simplification):	15
İş rotasyonu (job rotation):.....	17
İş genişletme (job enlargement):.....	18
İş zenginleştirme (job enrichment):	19
6. İş analizi nedir? Ne değildir? Niçin yapılır?.....	21
İş analizi nedir?	21
İş analizi ne değildir?	22
İş analizi ile Fen Bilimlerindeki iş formülü arasında ilişki kurulabilir mi?	23
İş analizinin temel unsurları nelerdir?	23
İş gereksinimi ve çalışan gereksinimi kavramları nedir?	25
İşe göre adam mı? Yoksa adama göre iş mi?	26
7. Norm kadro analizi, iş etüdü ve iş analizi arasındaki ilişki nedir?.....	29
Norm kadro ve norm kadro analizi	29
Norm kadro ve iş analizi	29
İş etüdü.....	30
Norm kadro, iş analizi ve iş etüdü karşılaştırması	30
Analiz yapacak kişilerin özellikleri.....	30
8. İş analiz çalışmalarında veri toplama yöntemleri nelerdir?	33
Anketler (Questionnaires):.....	33
İş Performans Analizi (Job Performance):	34
Gözlem (Observation):.....	37
Kritik Olay Analizi (Critical Incident):.....	38
Mülakat/Görüşme (Interview):.....	42
Günlük kayıtların analizi (Dairy Maintenance):	44
Teknik/Uzman konferansı (Technical Conference):	45
İş/Görev Envanter Analizi (Task Inventory Analysis):.....	45
9. İş analiz çalışmalarında kullanılan anket teknikleri/yöntemleri nelerdir?	49
Pozisyon Analiz Anketi (Position Analysis Questionnaire (PAQ):	49
Fonksiyonel İş Analizi (Functional Job Analysis (FJA):	52
Yönetim Pozisyonu Tanımlama Anketi (Management Position Description Questionnaire (MPDQ): ..	59
İş Profili Sistem Analizi (Work Profiling System (WPS):.....	61
Çok Amaçlı İş Sistem Analizi (Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory-Closed Ended (MOSAIC):	64
Ortak Ölçüt Anketi (Common Metric Questionnaire (CMQ):.....	65
Fleishman İş Analiz Anketi (Fleishman Job Analysis Survey (FJAS):	65

10. Bir iş pozisyonunu tanımlamak için hangi bilgilere ihtiyaç duyulur?	69
ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri.....	71
11. İşe yönelik yetenek nedir? Kaç adet yetenek grubu vardır?	72
Bilişsel yetenekler (Cognitive abilities):	73
Psikomotor yetenekler (Psychomotor abilities):	78
Fiziksel yetenekler (Physical abilities):	82
Duyusal yetenekler (Sensory abilities):	85
12. İş ortamı (çevresi) nedir? Çeşitleri nelerdir?.....	87
Gerçekçi iş ortamı (Realistic):	88
Sorgulayıcı iş ortamı (Investigative):.....	89
Sanatsal iş ortamı (Artistic):.....	89
Sosyal iş ortamı (Social):	89
Girişimci iş ortamı (Enterprising):	89
Klasik ve kural yoğun iş ortamı (Conventional):	90
13. Bilgi alanları nelerdir?.....	91
14. Beceri alanları nelerdir?	99
Temel beceriler (Basic Skills):.....	99
Karmaşık problemleri çözme becerileri (Complex Problem Solving Skills):.....	103
Kaynakları yönetme becerileri (Resource Management Skills):.....	104
Sosyal beceriler (Social Skills):	106
Sistemsel beceriler (Systems Skills):	108
Teknik beceriler (Technical Skills):.....	109
15. İş analizinde dikkate edilecek eylemler nelerdir?	113
Bilgi ve girdi için gerekli eylemler (Information Input):	113
İnsanlarla iletişim için gerekli eylemler (Interacting with Others):	115
Planlama, problem çözme, karar verme için gerekli bilişsel eylemler (Mental Processes):	119
Mal ve hizmet çıktısının oluşması için gerekli eylemler (Work Output):.....	122
16. İş analizinde dikkat edilecek fiziksel ve sosyal faktörler nelerdir?.....	125
Kişilerarası ilişkilerden kaynaklı faktörler (Interpersonal Relationships):	125
Fiziksel/dış çevreden kaynaklı faktörler (Physical Work Conditions).....	129
İşin kendisinden kaynaklanan yapısal faktörler (Structural Job Characteristics):.....	136
17. İş analizinde dikkat edilecek kişilik özellikleri nelerdir?.....	140
18. İş analizinde dikkat edilecek değerler nelerdir?.....	146
Kaynakça.....	149
EK-1 Pozisyon Analiz Anketi (Position Analysis Questionnaire (PAQ)).....	153
EK-2 MOSAIC Yetkinlik Listesi.....	165
EK-3 Görev/iş tanım formu nedir? Unsurları ve özellikleri nelerdir?	196
Görev/iş tanım formunda yer alan görev ve sorumluluklar için kullanılabilecek eylem listesi.....	198
EK-4 Vizyon, Misyon, Strateji, Temel Değerler, Amaç ve Hedefler	201
EK-5 Kadro analizinde iş gücü zaman planlaması	205

Tablolar

Tablo 1. İş (meslek) ile ilgili terimlerin hiyerarşik sıralaması	1
Tablo 2. İş (meslek) ile ilgili terimlerin hiyerarşik sıralamasına ilişkin örnekler	1
Tablo 3. Kariyer, Endüstri, Sektör ve İş Grupları	2
Tablo 4. İş (meslek) ile ilgili terimlerin hiyerarşik sıralamasına ilişkin örnekler	4
Tablo 5. Türkçe’de “iş” kavramının kullanıldığı 19 farklı anlamın listesi	6
Tablo 6. İş analizi sürecinin adımları	7
Tablo 7. İş analizinde sorulacak sorular ve iş tasarımı ilişkisi.....	14
Tablo 8. Altı Temel Eylemin Yoğunlaşacağı Alanlar	16
Tablo 9. İş Analizi ve İş Gereksiniminin Karşılaştırılması.....	25
Tablo 10. İş Gereksinimi ile Çalışan Gereksiniminin Karşılaştırılması	25
Tablo 11. Beş adımlı iş performansı değerlendirme ölçeğinin açıklaması	36
Tablo 12. Eksik ve Uygun Örnek “Olay” metinleri ve açıklaması	39
Tablo 13. Beyaz Eşya Servis Yöneticisinin iş/görev envanteri	47
Tablo 14. Eczane kalfası için görev envanteri	47
Tablo 15. Göreve ilişkin yapılacak faaliyetler ile beş soru tipinin eşleştirilmesi	48
Tablo 16. Pozisyon Analiz Anketi Ana Grupları	51
Tablo 17. İşçi talimatları (<i>Worker Instructions</i>) fonksiyonu ölçeği (1.Boyut)	53
Tablo 18. Sorgulama (<i>Reasoning</i>) fonksiyonu ölçeği (2.Boyut)	54
Tablo 19. Matematik (<i>Mathematics</i>) fonksiyonu ölçeği (3.Boyut).....	55
Tablo 20. Dil (<i>Language</i>) fonksiyonu ölçeği (4.Boyut)	55
Tablo 21. Veri (<i>Data</i>) fonksiyonu ölçeği (5.Boyut)	56
Tablo 22. İnsan (<i>People</i>) fonksiyonu ölçeği (6.Boyut).....	57
Tablo 23. Şey/Nesne (<i>Thing</i>) fonksiyonu ölçeği (7.Boyut)	58
Tablo 24. Veri-İnsan-Şey (<i>Data-People-Thing</i>) Toplu (5, 6 ve 7.Boyutlar)	59
Tablo 25. MPDQ Anket Tekniğini Oluşturan Konular (1/2).....	59
Tablo 26. MPDQ Anket Tekniğini Oluşturan Konular (2/2).....	59
Tablo 27. 5’li, 7’li ve 9’lu BARS ölçekleri.....	68
Tablo 28. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri	72
Tablo 29. Örnek Mesleklere ait iş ortamları	89
Tablo 30. MOSAIC Yetkinlik Listesi	166
Tablo 31. Görev/iş tanım formunun bölümleri	196
Tablo 32. Vizyon ve Misyon bildirgelerinin karşılaştırılması	202
Tablo 33. Yönetim kavramlarını belirlerken sorulması gereken sorular	203

Şekiller

Şekil 1. İş Karakteristiği Modeli	9
Şekil 2. İş Analizi ve Bölümleri, Kullanım Alanları.....	24
Şekil 3. Veri Toplama Teknikleri.....	33
Şekil 4. Beş adımlı iş performansı değerlendirme ölçeği	35
Şekil 5. İş analizinde sıklıkla kullanılan anket uygulamaları.....	49
Şekil 6. Anket uygulamalarına genel bakış	69
Şekil 7. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri: Yetenekler.....	73
Şekil 8. Yetenek Çeşitleri.....	73
Şekil 9. Bilişsel Yetenekler	74
Şekil 10. Psikomotor yetenekler (<i>Psychomotor abilities</i>).....	79
Şekil 11. Fiziksel yetenekler (<i>Physical abilities</i>).....	82
Şekil 12. Duyusal yetenekler (<i>Sensory abilities</i>)	85
Şekil 13. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri: İş ortamı	88
Şekil 14. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri: Bilgi alanları	92
Şekil 15. Bilgi alanları (<i>Knowledge areas</i>).....	92
Şekil 16. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri: Beceri alanları	99
Şekil 17. Temel Beceri alanları (<i>Basic skills</i>)	101
Şekil 18. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri: Eylemler.....	113
Şekil 19. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri: Eylemler.....	125
Şekil 20. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri: Kişilik özellikleri	141
Şekil 21. ABD Çalışma Bakanlığı İş Analizi Bileşenleri: Değerler	146
Şekil 22. İşin kaynağını değerlendirme için kullanılabilecek	153
Şekil 23. Ayırma faaliyetlerinin değerlendirme için kullanılabilecek	154
Şekil 24. Zaman planlaması	205
Şekil 25. Örnek zaman planlaması ve iş gücü hesabı	206

Özet Bilgiler

Özet Bilgi 1. İş ve çalışan gereksinimi dokümanları	3
Özet Bilgi 2. Önerilen “iş” kavramının tanımı.....	7
Özet Bilgi 3. İş analizi ve iş tasarımı tanımları.....	12
Özet Bilgi 4. İş analizi ve iş tasarımı ilişkisi.....	13
Özet Bilgi 5. İşi basitleştirme tekniği.....	15
Özet Bilgi 6. İş rotasyonu tekniği	17
Özet Bilgi 7. İşi genişletme tekniği.....	18
Özet Bilgi 8. İşi genişletme tekniği.....	19
Özet Bilgi 9. İş ve çalışan gereksinimi dokümanları	22
Özet Bilgi 10. İş ve çalışan gereksinimi dokümanları	26
Özet Bilgi 11. İş analizi sürecinin dinamik süreç olma özelliği	27
Özet Bilgi 12. Norm Kadro.....	30
Özet Bilgi 13. İş ve çalışan gereksinimi dokümanları	35
Özet Bilgi 14. İş performansı değerlendirme ölçek açıklamasının önemi.....	35
Özet Bilgi 15. İş performansı değerlendirme ölçek açıklamasının önemi	36
Özet Bilgi 16. Kritik Olay Tekniğinin <i>başarılı</i> pilotlara yönelik uygulanması	37
Özet Bilgi 17. Kritik Olay Tekniğinin <i>başarısız</i> pilotlara yönelik uygulanması	37
Özet Bilgi 18. İş performansı değerlendirme ölçek açıklamasının önemi	38
Özet Bilgi 19. Mülakat/Görüşme Tekniğinin çeşitleri.....	41
Özet Bilgi 20. Mülakat/Görüşme Tekniğinin zorluğu	42
Özet Bilgi 21. İş/Görev Envanter Analizi	46
Özet Bilgi 22. Görevin detay seviyesinin belirlenmesine ilişkin esaslar-1.....	48
Özet Bilgi 23. Görevin detay seviyesinin belirlenmesine ilişkin esaslar-2.....	48
Özet Bilgi 24. PAK/PAQ anket sorularının yoğunlaştığı alanlar	52
Özet Bilgi 25. FJA analizi sorularının yoğunlaştığı alanlar	52

Kitabın Özeti

*“İnsanların en seçkini, akıllı ve tam bilgili olanını halka âmir tayin et.
Ey bey, işi işin ehline, işe yarayana, hareketi doğru ve dürüst olana ver”.*

Kutadgu Bilig’de hükümdara verilen öğütlerden bir kısım

Memleket işlerinde, millet işlerinde duyguya, hatıra, kardeşliğe ve dostluğa bakılmaz.

Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK

Bu kitapta, iş analizi ve ilişkili konular ile ilgili olarak sıklıkla sorulan;

- ☐ İş ile ilgili hiyerarşik terimler nelerdir?
- ☐ İş nedir? İş analiz sürecinin adımları nelerdir? İş Karakteristik Modeli nedir?
- ☐ İş analizi ile İş tasarımı arasındaki ilişki nedir?
- ☐ İş basitleştirme, genişletme ve zenginleştirme ile iş rotasyonu nedir?
- ☐ İş analizi nedir? Ne değildir? Niçin yapılır?
- ☐ Norm kadro analizi, iş etüdü ve norm kadro analizi arasındaki ilişki nedir?
- ☐ İş analizinde kullanılan yöntemler nelerdir?
- ☐ İş analizinde kullanılan anket yönleri nelerdir? Özellikleri nelerdir?
- ☐ Bir pozisyonu/kadroyu tanımlamak için hangi bilgilere ihtiyaç duyulur?
- ☐ İşe yönelik yetenek çeşitleri nelerdir?
- ☐ İş analizinde dikkat edilmesi gereken iş ortamı, bilgi, beceri alanları nelerdir?
- ☐ İş analizinde dikkat edilmesi gereken eylemler, fiziksel ve sosyal faktörler nelerdir?
- ☐ İş analizinde dikkat edilmesi gereken kişilik özellikleri ve değerler nelerdir?
- ☐ Görev metni oluşturulurken faydalanabilecek eylem listesi var mıdır?
- ☐ Vizyon, misyon, strateji, temel değerler, amaç ve hedefler ile iş analizi arasındaki ilişki nedir? gibi sorular cevaplanmıştır.

Sorular cevaplanırken akademik bilgilerden faydalanılmış, konuların daha kolay anlaşılması için günlük hayata ilişkin söz ve hikâye ile konular desteklenmiştir. Soru ve cevapların takip ve kontrolünün kolay olması için cevaplar tablo, şekil ve maddeler halinde hazırlanmıştır.

İş analizindeki kavramlar anlatılırken İngilizce literatürdeki orijinal kavramı ve Türkçe karşılığı birlikte sunulmuştur. Gerekğinde Türkçe İş analizi literatürde kullanılmak üzere yeni kavramlar önerilmiştir.

Yazarın Kısa Özgeçmişı

1973 yılında İsviçre’de doğdu. İlköğrenimini İzmir’de tamamladı ve Maltepe Askeri Lisesi’nden 1991, Hava Harp Okulu Endüstri Mühendisliği bölümünden 1995 yılında mezun oldu. 1998-2000 yılları arasında ABD Hava Kuvvetleri Teknoloji Enstitüsünde Yöneylem Araştırması ana bilim dalında yüksek lisans yaptı. 2012 yılında Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsünde yöneylem araştırması alanında doktora eğitimini tamamladı.

Yüksek lisans ve doktora tezi uluslararası akademik yayınevi olan Springer Yayınevi’nin “*Military Logistics: Research Advances and Future Trends*” kitabının üç bölümünde yayımlandı.

2000 yılından itibaren Hv.K.K.lığı karargahında yeniden yapılandırma, vizyon ve konsept oluşturma projesinde, HvBS ERP bilgi sistem projesinde, doktrin ve alınan dersler, fonksiyonel analiz ve karar destek konularında çalıştı.

Sorumlusu olduğu “*Hv.K.K.lığı Fonksiyonel Analiz Çalışma Grubu (FAÇG) Projesi*”, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü’nün 2016 yılındaki Verimlilik Projesi Yarışmasında Kamu kategorisinde 3’üncülük ödülüne layık görüldü.

Amerikan Kalite Derneğinin (*American Socety of Quality-ASQ*) Altı Sigma Yeşil Kuşak (Sertifika Nu.:12566), Altı Sigma Kara Kuşak (Sertifika Nu.:16389) ve Kalite Mühendisliği (Sertifika Nu.:96872) sertifikalarına sahiptir.

2013-2017 yılları arasında, Türk Hava Kurumu Üniversitesi’nde lisans, Atılım Üniversitesi’nde lisans ve yüksek lisans seviyesinde havacılık yönetim, bakım ve güvenilirlik, kalite, sayısal karar verme konularında Türkçe ve İngilizce dersler vermiştir. Ayrıca, MSB Savunma Sanayi ve Teknoloji Eğitim Merkezi (SATEM)’nde, MSÜ Hava Harp Enstitüsü’nde, NATO Barış için Ortaklık Eğitim Merkezi (BİOEM)’nde Türkçe ve/veya İngilizce ders/kurs vermiştir. BİOEM kapsamında, gezici eğitim timi üyesi olarak Kosova ve Birleşik Arap Emirlikleri’nde ders vermiştir.

Dr. Bahtiyar EREN’in Yazardan Direkt Yayınevi’nden “*Yalın Yönetim ve Teknikleri: Soru ve Yanıtlarla*” ve “*Altı Sigma Yönetimi-1: Soru ve Yanıtlarla*” adlı yayınlanmış iki kitabı bulunmaktadır.

2017-2020 arasında Kuveyt Askeri Ataşesi olarak görev yapan Dr.EREN, hali hazırda Hv.K.K.lığında çalışmaktadır.

Yönetici Özeti

*Her işin esas hedefine kısa ve kestirme yoldan varmak arzu edilmekle beraber,
yolun kabul edilebilir; mantıki ve özellikle ilmi olması şarttır.*

Hayatta en hakiki (doğru) mürşit (kılavuz) ilim (bilim)dir.

Gazi Mustafa Kemal Atatürk

Bütün iyilikler bilginin faydasıdır; bilgi ile göğe dahi yol bulunur.

Kutadgu Bilig

Günümüzde kamu veya özel kurum olsun, kuruluş veya şirket olsun sürekli olarak amaç ve hedeflerine, en çok (*maksimum*) kâra ve faydaya en az (*minimum*) maliyetle ve en kısa sürede ulaşmak ister. İşte tam bu noktada, amaç ve hedeflerin elde edilmesinde kullanılan malzeme, teçhizat, para, zaman, personel (*insan*) ve tesis gibi kaynakların verimli kullanılması hususu ortaya çıkmaktadır.

Bu kaynaklar içinde personel giderleri genelde bütçenin çeyreği ile yarısı arasında bir yerde bulunmaktadır. En uygun (*optimum*) sayıda ve uygun nitelikte personele sahip olunması durumunda personel giderleri de uygun olacaktır. Bir örnek vermek gerekirse; eğer uygun nitelik ve nicelikteki sayı ile uygun olmayan nitelikteki sayı aynı ise personele ayrılan giderin yarısı da boşa harcanan kaynak olacaktır.

İşte kaynakların boşa harcanmaması için kamu ve/veya özel kurum, kuruluş ve şirketler de sürekli olarak;

- ☐ “Acaba doğru miktar ve nicelikte kişi ile mi çalışıyorum?”,
- ☐ “Gelecekteki amaç ve hedeflerime ulaşmak için mevcut kadro ve personelim uygun mu?”
- ☐ “Ne yapmalıyım? Personelime eğitim mi aldırmalıyım? Yoksa yeni bir personel mi temin etmeliyim?”,
- ☐ “Personel ve kadro yönüyle yeniden yapılanmada ortaya çıkan âtıl/fazla/gereksiz personelimden nasıl faydalanmalıyım?” gibi soruları cevaplamaya çalışmaktadır.

İş analizi ile yukarıdaki sorulara sistematik bir hazırlık ve uygulama süreci sonucunda cevap bulunmakta, çözüm üretilmektedir.

Bu kitapta, iş analizi ile sıklıkla sorulabilecek soruların cevabı verilmeye çalışılmıştır.

Bu kitap, iş analizi konusunda üniversitelerde ders kitabı veya yardımcı ders kitabı olarak kullanılabilir.

Ayrıca bu kitap, Büyük veya Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ)’lerde çalışan sahadaki yönetici ve çalışanların iş analizi ile ilgili prensip, teknik, esas ve uygulamaları kısa sürede kavrayabilmeleri için pratik bilgiler de içermektedir. Böylece sahada çalışanların bu kitabı, bir başvuru kitabı olarak da kullanabilmesi hedeflenmiştir.

İş analizi ile ilgili konuların özü ve detayları hem akademik bilgiler ışığında anlatılmış hem de konular Atatürk’ün hatıraları ile desteklenmiştir. Diğer deyişle aşağıdaki hususlar dikkat edilerek bu kitap hazırlanmıştır:

- ☐ İş analizine ilişkin kavramlar soru-cevap ile anlatılarak, kitabın rehber ve başvuru kitabı olması hedeflenmiştir.
- ☐ Konunun daha iyi anlaşılması için her soru ve cevap bölümünün başına konu ile ilgili özlü sözler konulmuştur. Sözler bulunurken literatürdeki bilim insanlarının sözlerine ilave olarak Türk atasözleri ve deyimleri ile Türk bilim adamı, yönetici ve ünlü kişiliklerin söylediği sözlerin kullanılmasına özellikle dikkat edilmiştir. Bizden birilerinin sözünün seçilmesinin amacı aslında bizim de iş analizine uzak olmadığımızın mesajının verilmesi isteğidir.

- ❑ Konuların tanımı, prensipleri, esasları, önemli hususları, özellikleri, fayda ve mahsurları, iyi ve kötü uygulamaları, açıklamaları ve örnekleri maddeler halinde bir sistematik dahilinde anlatılmıştır. Böylece öğretimin karşılıklı olarak kolaylaştırılması hedeflenmiştir.
- ❑ Kitap hazırlanırken hem İngilizce orijinal kavramlar hem de Türkçe karşılıkları sunulmuştur. Böylece, iş analizi konusunda bilgisi olan okuyucuların konuya kolayca nüfuz etmesi hedeflenmiş, Türkçe iş analizi literatüründe kullanılan kavramlar ile bu kitapta önerilen kavramların karşılaştırılması için bir fırsat yaratılmıştır. Ayrıca, yeterli seviyede İngilizce bilmeyen yönetici ve çalışanlara da konunun özünü temsil eden Türkçe kavramlarla konunun anlatılması hedeflenmiştir.
- ❑ Orijinal İngilizce literatürünün ruhuna uygun olarak bu kitapta mümkün olduğunca Türkçe iş analizi literatüründe kullanılmak üzere yeni Türkçe kavramlar önerilmiştir.
- ❑ Her soru ve cevap, bilimsel kaynaklar ile desteklenmiştir.
- ❑ Ders kitabı veya yardımcı ders kitabı olarak kullanılması durumunda haftada iki, üç veya dört saat olacak şekilde taslak 14 haftalık ders programı yönetici özetinin sonunda sunulmuştur. Bu bilgiler ışığında,

1. “İş ile ilgili hiyerarşik terimler nelerdir?” sorusunda, iş (meslek) ile ilgili terimler hiyerarşik olarak sıralanmış ve örneklenmiş, kariyer-endüstri-sektör ve iş grupları açıklanmış, Türkiye İş Kurumu Uluslararası Standart Sınıfları, T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına bağlı Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komiteleri sorumluluğunda bulunan Mesleki Yeterlilikleri hakkında bilgi verilmiştir.
2. “İş nedir? İş analiz sürecinin adımları nelerdir?” sorusunda, TDK sözlüğünde yer alan 19 farklı iş tanımı listelenerek bu kitabın ruhuna uygun özgün iş tanımı oluşturulmuş, on adımlı iş analiz süreci kısaca açıklanmıştır.
3. “İş Karakteristik Modeli nedir?” sorusunda, anılan modelin üç ana unsurunun detayları açıklanmış, bu kapsamda birinci ana unsorda “beş temel iş boyutu”, ikinci ana unsorda “kritik psikolojik durumlar” ve son olarak da üçüncü ana unsorda “kişisel ve iş çıktıları” detaylı olarak anlatılmıştır. İş Karakteristik Modelinin soldan sağa doğru oluşturulması gerektiği, ancak analiz edilirken ise tam ters yönden gidilmesi gerektiği vurgulanmıştır.
4. “İş analizi” ile “İş tasarımı” arasındaki ilişki nedir?” sorusunda, her iki kavramın tanımı yapılmış, iki kavram arasındaki “yumurta-tavuk” benzeri ilişki anlatılmış, iş tasarımında yer alan “İş basitleştirme (job simplification)”, “İş rotasyonu (job rotation)”, “İş genişletme (job enlargement)” ve “İş zenginleştirme (job enrichment)” kavramları kısaca açıklanarak iş analizi ile ilişkisi vurgulanmıştır.
5. “Dört iş tasarımı kavramının tanımı nedir? Örneklerle açıklayınız”, sorusunda, iş tasarımında yer alan “İş basitleştirme (job simplification)”, “İş rotasyonu (job rotation)”, “İş genişletme (job enlargement)” ve “İş zenginleştirme (job enrichment)” kavramları, süreçleri, fayda ve mahsurları detaylı olarak açıklanmıştır.
6. “İş analizi nedir? Ne değildir? Niçin yapılır?” sorusunda, literatürde yer alan “On (10) farklı iş analiz tanımı” sunulmuş ve bu tanımlardan hareketle özgün iş analizi tanımı oluşturulmuş, iş analiz kavramının daha iyi anlaşılması için “İş analizi ne değildir?” sorusu detaylı olarak cevaplanmış, fen bilimlerinde kullanılan “İş=Kuvvet x Yol” formülü ile iş analizi özgün bir biçimde ilişkilendirilmiş, iş analizinin yedi temel unsuru açıklanmış, iş analizinin iki temel unsuru olan iş gereksinimi (job description) ve çalışan gereksinimi (job specification) kavramları detaylı olarak incelenmiş, bu kavramlar karşılaştırmalı olarak anlatılmış, iş analizinin kullanım alanları vurgulanmış, “işe göre adam” ve “adama göre iş” kavramlarının fayda ve mahsurları belirtilmiştir.
7. “Norm kadro analizi, iş etüdü ve iş analizi arasındaki ilişki nedir?” sorusunda, norm kadro kavramı ile norm kadro analizi kavramı incelenerek özgün norm kadro tanımı oluşturulmuş, norm kadro ve iş analizi kavramları karşılaştırılmış, iş analizi denilince akla sıklıkla gelen iş etüdü kavramı kısaca açıklanmış, bu üç kavramın karşılaştırmalı açıklaması yapılmış, bu analizleri yapacak kişilerin özellikleri listelenmiştir.
8. “İş analiz çalışmalarında veri toplama yöntemleri nelerdir?” sorusunda, sekiz adet temel veri toplama tekniği (Anketler, İş Performans Analizi, Gözlem, Kritik Olay Analizi, Mülakat/Görüşme, Günlük Kayıtların Analizi ve İş/Görev Envanter Analizi) listelenmiş, “Anket” tekniği hariç diğer kavramlar detaylı olarak açıklanmıştır.
9. “İş analiz çalışmalarında kullanılan anket teknikler/yöntemler nelerdir?” sorusunda, iş analizi yapılırken sıklıkla kullanılan ve aşağıda listelenen anket teknikleri detaylı olarak açıklanmış.

- ☐ (1) Kadro/İş/Pozisyon Analiz Anketi (*Position Analysis Questionnaire-PAQ*),
- ☐ (2) Fonksiyonel İş Analizi (*Functional Job Analysis-FJA*),
- ☐ (3) Yönetim Pozisyonu Tanımlama Anketi (*Management Position Description Questionnaire*),
- ☐ (4) İş Profili Sistem Analizi (*Work Profiling System-WPS*)
- ☐ (5) Çok Amaçlı İş Sistem Analizi (*Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory-Closed Ended- (MOSAIC Model)*),
- ☐ (6) Ortak Ölçüt Anketi (*Common Metric Questionnaire*),
- ☐ (7) Fleishman İş Analiz Anketi (*Fleishman Job Analysis Survey*).

10. “Bir iş pozisyonunu tanımlamak için hangi bilgilere ihtiyaç duyulur?” sorusunda, iş analizi yapılırken incelenmesi gereken konuların neler olduğu sorusunun cevabı aranmış, iş analizi yapacak kişinin eğitimi, analizin kapsamı ve detay seviyesi, analizin tamamlanması gereken süre, odaklanılması istenen konular gibi unsurlar esas alınarak tek bir tekniğin yeterli olamayabileceği, birden fazla tekniğin kullanılmasının gerektiği ifade edilmiş, ABD Çalışma Bakanlığının iş analizinde esas aldığı ve aşağıda sunulan sekiz alanı kısaca bahsedilmiştir.

- ☐ (1) İş için gerekli yetenekler (*Abilities*),
- ☐ (2) İş ortamı (*Interest*),
- ☐ (3) İş için gerekli bilgi alanları (*Knowledge*),
- ☐ (4) İş için gerekli beceriler (*Skills*),
- ☐ (5) İş için yapılması gereken eylemler (*Work Activities*),
- ☐ (6) İşin yapılması için gerekli fiziksel ve sosyal faktörler (*Work Context*),
- ☐ (7) İşin doğru yapılması gerektiren kişilik özellikleri (*Work Styles*),
- ☐ (8) İş tatmini sağlayan değerler (*Work Values*).

11. “İşe yönelik yönelik yetenek nedir? Kaç adet yetenek grubu vardır?” sorusunda, aşağıda sunulan dört temel yetenek çeşidi ve 52 adet alt yetenek detaylı olarak açıklanmıştır.

- ☐ (1) Bilişsel (zihinsel) (*Cognitive*) yetenekler (21 adet),
- ☐ (2) Psikomotor (*Psychomotor*) yetenekler (10 adet),
- ☐ (3) Fiziksel (*Physical*) yetenekler (9 adet),
- ☐ (4) Duyusal (*Sensory*) yetenekler (12 adet).

12. “İş ortamı (çevresi) nedir? Çeşitleri nelerdir?” sorusunda, aşağıda sunulan altı kategorideki iş ortamı detaylı olarak açıklanmıştır.

- ☐ (1) Gerçekçi iş ortamı (*Realistic*),
- ☐ (2) Sorgulayıcı iş ortamı (*Investigative*),
- ☐ (3) Sanatsal iş ortamı (*Artistic*),
- ☐ (4) Sosyal iş ortamı (*Social*),
- ☐ (5) Girişimci iş ortamı (*Enterprising*),
- ☐ (6) Klasik ve kural yoğun iş ortamı (*Conventional*).

13. “Bilgi alanları nelerdir?” sorusunda, iş analizinde dikkate alınacak “İdare ve yönetim”, “Biyoloji”, Yapı ve İnşaat”, “Yazı İşleri”, “İletişim ve Medya” gibi muhtemel 33 bilgi alanı kısaca açıklanmıştır.

14. “*Beceri alanları nelerdir?*” sorusunda, beceri tanımı yapılmış ve aşağıda sunulan altı kategorideki beceri çeşitleri 35 bileşeniyle kısaca açıklanmıştır.

- ☐ (1) Temel beceriler (*Basic Skills*) (10 bileşen),
- ☐ (2) Karmaşık problem çözme becerileri (*Complex Problem Solving Skills*) (1 Bileşen),
- ☐ (3) Kaynakları yönetme becerileri (*Resource Management Skills*) (4 Bileşen),
- ☐ (4) Sosyal beceriler (*Social Skills*) (6 Bileşen),
- ☐ (5) Sistemsel beceriler (*Systems Skills*) (3 Bileşen),
- ☐ (6) Teknik beceriler (*Technicall Skills*) (11 Bileşen).

15. “*İş analizinde dikkat edilecek eylemler nelerdir?*” sorusunda, aşağıda sunulan dört kategorideki eylem çeşitleri 41 bileşeniyle kısaca açıklanmıştır.

- ☐ (1) Bilgi ve girdi için gerekli eylemler (*Information Input*) (5 Bileşen),
- ☐ (2) İnsanlarla iletişim için gerekli eylemler (*Interacting with Others*) (17 Bileşen),
- ☐ (3) Mental (bilişsel) eylemler (*Mental Process*) (10 Bileşen),
- ☐ (4) Çıktı için gerekli eylemler (*Work Output*) (9 Bileşen).

16. “*İş analizinde dikkat edilecek fiziksel ve sosyal faktörler nelerdir?*” sorusunda, aşağıda sunulan üç kategorideki faktörler 57 bileşeniyle kısaca açıklanmıştır.

- ☐ (1) Kişilerarası ilişkilerden kaynaklı faktörler (*Interpersonal Relationships*) (14 Bileşen),
- ☐ (2) Fiziksel/dış çevreden kaynaklı faktörler (*Physical Work Conditions*) (30 Bileşen),
- ☐ (3) İşin kendisinden kaynaklanan yapısal faktörler (*Structural Job Characteristics*) (13 Bileşen).

17. “*İş analizinde dikkat edilecek kişilik özellikleri nelerdir?*” sorusunda, aşağıda sunulan 16 faktör kısaca açıklanmıştır.

- ☐ (1) Başarı/Çaba (*Achievement/Effort*),
- ☐ (2) Uyarlanabilirlik/Esnelik (*Adaptability/Flexibility*),
- ☐ (3) Haftalık olağan çalışma saati (*Duration of Typical Work Week*),
- ☐ (4) Detaylara Dikkat (*Attention to Detail*),
- ☐ (5) Başkaları için endişe etme (*Concern for Others*),
- ☐ (6) İş birliği (*Cooperation*),
- ☐ (7) Güvenilirlik (*Dependability*),
- ☐ (8) Bağımsızlık (*Independence*),
- ☐ (9) Girişim (*Initiative*),
- ☐ (10) Yenilik (*Innovation*),
- ☐ (11) Dürüstlük (*Integrity*),
- ☐ (12) Liderlik (*Leadership*),
- ☐ (13) Sebat (*Persistence*),
- ☐ (14) Kendini Kontrol (*Self Control*),
- ☐ (15) Sosyal Yönelim (*Social Orientation*),
- ☐ (16) Stres Toleransı (*Stress Tolerance*).

18. “İş analizinde dikkat edilecek değerler nelerdir?” sorusunda, kişinin çalıştığı iş ile ilgili tüm dünyada kabul görmüş kişisel ve mesleki memnuniyeti sağlayan unsurların/değerlerin neler olduğu incelenmiş ve bu değerler 6 değer altında aşağıdaki gibi listelenerek kısaca açıklanmıştır.

- ☐ (1) Başarı (*Achievement*),
- ☐ (2) Bağımsızlık (*Independence*),
- ☐ (3) Tanınma (*Recognition*),
- ☐ (4) İlişkiler (*Relationships*),
- ☐ (5) Destek (*Support*),
- ☐ (6) Çalışma Koşulları (*Working Conditions*).

Ayrıca;

Ek-1’de Pozisyon Analiz Anketi (*Position Analysis Questionnaire*) kapsamında bulunan 189 anket sorusu, Ek-2’de Çok Amaçlı Mesleki Sistemler Analizi Envanteri- Kapalı Uçlu Yetkinlikler (*Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory- Close-Ended (MOSAIC)*) ile 206 adet yetkinlik listelenmiş ve kısaca açıklanmış,

Ek-3’te Görev/iş tanım formu nedir? Unsurları ve özellikleri nelerdir? Sorusu cevaplanmış, görev metni oluşturulurken faydalanabilecek 289 eylem İngilizcesiyle birlikte listelenmiş,

Ek-4’te iş analizi ile “Vizyon, Misyon, Strateji, Temel Değerler, Amaç ve Hedefleri” hiyerarşisi örneklerle açıklanmıştır.

Ek-5 Kadro analizinde iş gücü zaman planlaması yöntemi örneklerle açıklanmıştır.

Taslak Ders Programı (Haftada üç saat) /Bu bölümü dikkat almayınız.

- 1.Hafta: İş ile ilgili hiyerarşik terimler ve iş analizine giriş (Soru 1-2)
- 2.Hafta: İş analiz süreci adımları (Soru 2)
- 3.Hafta: İş karakteristik modeli ve iş tasarımı (Soru 3-4)
- 4.Hafta: İş tasarımı ve çeşitleri (Soru 4-5)
- 5.Hafta: İş analizi, norm kadro ve iş etüdü karşılaştırılması (Soru 7)
- 6.Hafta: İş analizi veri toplama yöntemleri (1/2) (Soru 8)
- 7.Hafta: İş analizi veri toplama yöntemleri (2/2) (Soru 8-9)
- 8.Hafta: İş pozisyonunu tanımlamak için ihtiyaç duyulan bilgiler ve yetenekler (Soru 10-11)
- 9.Hafta: İş ortamı, bilgi alanları ve beceriler (Soru 12, 13 ve 14)
- 10.Hafta: İş analizinde eylemler ile fiziksel ve sosyal faktörler (Soru 15-16)
- 11.Hafta: İş analizinde kişilik özellikleri ve değerler (Soru 17-18)
- 12.Hafta: İş/görev tanım formu oluşturma (Ek-3 ve Ek-5)
- 13.Hafta: Vizyon, Misyon, Strateji, Temel Değerler, Amaç ve Hedefler ile İş analizi ilişkisi (Ek-4)
- 14.Hafta: İş analizi uygulaması ve genel tekrar