



ÖRGÜTLERDE İŞ ANALİZİ SÜRECİ VE BİR KAMU KURUMU-ANA HİZMET BİRİMİNDE ÖRNEK UYGULAMA

JOB ANALYSIS IN ORGANIZATIONS AND A SAMPLE PRACTICE IN A PUBLIC INSTITUTION-MAIN SERVICE UNIT

Serkan YÜKSEL*
Aykut GÖKSEL**

Öz

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren küreselleşme, artan rekabet ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle çalışma hayatında önemli bir değişim sürecine girilmiştir. Yaşanan değişimin bir yansıması olarak nitelikli işgücüne gösterilen önemin artması, örgütlerde bu işgücünü elde etmek ve elde tutmak için insan kaynakları birimleri tarafından yerine getirilen fonksiyonlarının da niceliksel ve niteliksel olarak artmasına neden olmuştur. Bu kapsamda insan kaynakları planlamasından işe almaya, eğitimi performansa değerlendirmeye, ücretlendirme ve ödüllendirmeden kariyer yönetimine bütün bu fonksiyonların etkin bir biçimde yerine getirilmesi de öncelikle örgütler bünyesinde yürütülen tüm işlerin detaylı biçimde analiz edilmesine bağlı olmaktadır. Bu çalışma, örgütlerde insan kaynakları yönetimi anlayışıyla birlikte yeniden önem kazanan iş analizi süreç ve teknikleri hakkında ilgili literatürden elde edilmiş bilgileri ve bu bilgiler ışığında bir kamu kurumunun ana hizmet biriminde yapılan iş analizi uygulamasına ilişkin yöntem ve sonuçları içermektedir. Çalışmanın iş analizi ile ilgili bilgi verilen bölümünde iş analizi süreç ve tekniklerinin derlenerek okuyucular açısından anlaşılır biçimde ortaya konulması, uygulama bölümünde de bu süreç ve tekniklerin daha önce analize konu edilmemiş bir kamu kurumu-ana hizmet biriminde uygulanabilirliğinin saptanması ve uygulamadan yola çıkılarak farklı kadro unvanları itibarıyla görev tanımları ve iş gereklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ana hizmet biriminde görev alan 10 farklı çalışandan soru formu yöntemi ile görüşme yöntemi birlikte kullanılarak işe ilişkin veriler toplanmış ve bulgular çerçevesinde biri yönetim kademesinde olmak üzere beş farklı unvan için iş tanımlarını ve iş gereklerini içeren görev tanım formları oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Analizi, İş Tanımları, İş Gerekleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi.

Abstract

Starting from the last quarter of the twentieth century, globalization, increasing competition and technological developments led to a significant change in working life. As a reflection of the change, the increase in the importance shown to qualified workforce has led to a quantitative and qualitative increase in the functions performed by human resources units in order to obtain and retain this workforce in organizations. In this context, the effective fulfillment of all these functions; from human resources planning to recruitment, from training to performance evaluation, from remuneration and reward to career management depends primarily on the detailed analysis of all works carried out within the organizations. This study includes information obtained from the related literature on the processes and techniques of job analysis, which gained importance with human resource management in organizations, as well as the methods and results related to the application of the work analysis in a main service unit of a public institution in the light of this information. In the part that covers information about the job analysis of the study, it is intended to expose the processes and techniques of the job analysis in a comprehensible manner. In the practice section, it is aimed to determine the practicability of these processes and techniques in a public institution-main service unit which has not been subject to analysis before and to determine job descriptions and job requirements in terms of different staff titles based on the practice. In the practice part of the study, data related to the job were collected by using the interview method together with the questionnaire method from 10 different employees working in the main service unit and job description forms including job descriptions and job requirements were formed for five different titles within the framework of the findings.

Keywords: Job Analysis, Job Descriptions, Job Requirements, Human Resource Management, New Public Administration.

1.GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreği tüm dünyada etkilerini hala gösteren büyük bir değişime sahne olmuştur. Teknolojik gelişme ve küreselleşmenin etkisiyle rekabetin artması ve koşullarının değişmesi, nitelikli insan gücüne olan ihtiyacı artırmıştır. Diğer taraftan bilgi-iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve herkesin her bilgiye çok daha rahat ulaşabilmesi, tüketici ve çalışan olarak bireylerin tercih ve beklentilerinde de değişime yol açmış; bu faktörlerle birlikte insan haklarına yapılan vurgunun artması, yönetimde insan odaklı bir anlayışın doğmasını sağlamıştır.

* Devlet Personel Uzmanı, Devlet Personel Başkanlığı; Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi,, serkan.yuksel@hbv.edu.tr

** Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD, aykut.goksel@hbv.edu.tr



Değişen rekabet koşullarında mal veya hizmet üretimine devam edebilmenin bu değişimi yakalamakla mümkün olabileceğinin ve değişimi yakalayabilmenin de insan faktörünün etkin kullanımına bağlı olduğunun anlaşılması, örgütleri; gelişimi uzun bir zaman dilimine yayılan ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkan, ancak insanı diğer üretim faktörlerinden ayrı bir yere koymayıp bir maliyet unsuru olarak nitelendiren personel yönetiminden vazgeçerek, en değerli üretim faktörü olan “insan kaynağı”nın daha etkin kullanılmasını sağlayacak uygulamaları hayata geçirmeye itmiştir.

Bu değişim süreci insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olarak nitelendirilen ve önceleri personel yönetimi ile ilgili birimlerce yerine getirilen faaliyetlerin insan odaklı biçimde revize edilmesini gerektirmiş; bunun için de öncelikle örgütlerde yerine getirilen iş ve görevlere ilişkin tüm detaylara hâkim olunması gerektiğinden, iş analizi çalışmaları insan kaynakları yönetimi faaliyetleri için adeta bir altyapı çalışması olarak yeniden popüler hale gelmiştir.

Diğer taraftan, son otuz yılı aşkın süredir siyasi, ideolojik ve politik alanlarda ortaya çıkan değişimler kamu sektörünün organizasyonunu da etkilemiş, geleneksel hiyerarşik yapı ve yönetim anlayışı değişerek daha esnek ve piyasa odaklı bir kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Kamu sektöründe piyasa anlayışının hâkim kılınması ve özel sektör yönetim uygulamalarının kullanılmaya başlaması, kamunun organizasyon biçimini de değiştirmiş, bu değişimlerin yaşandığı ortamda vatandaş ve devletin rolleri de yeniden tanımlanmıştır (Gözel, 2003, 195). Yaşanan bu değişimi yansıtmak üzere oluşturulan Yeni Kamu Yönetimi kavramı belli bir yönetim teorisini veya tek bir yönetim programını ifade etmeyip, tek tek örneklerden hareketle oluşturulan ve teorik gelişimini hâlen devam ettiren bir idari reform hareketi olarak değerlendirilmektedir.

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, değişimin zorunluluğu karşısında hayatta kalıp başarıyı yakalayan işletmelerdeki iyi uygulamaların kamu kesimine aktarılması gerektiği fikrini içermektedir. Bu fikirden hareketle özel sektörde başarılı sonuçlar veren insan kaynakları yönetimi anlayışının kamu kesimince de benimsenmesi öngörülmüştür. Zira Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımına göre, değişimin etkisiyle özel sektörde faaliyet gösteren örgütler nasıl zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymuşlarsa, kamu kesimi de vatandaşların artan hizmet beklentilerini karşılamak, hizmet sunumunu daha etkin hâle getirerek kamu kurumlarının neden olduğu kaynak israfını önlemek ve sürekli değişen koşullara rahat uyum sağlayabilmek için nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu yönüyle, özünde insanın düşünsel ve yaratıcı gücünün geliştirilmesi ve etkin bir biçimde kullanılması düşüncesini barındıran insan kaynakları yönetimi anlayışı, emek-yoğun hizmetler üreten kamu kesiminde de en az özel sektör kadar önem arz etmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’deki kamu yönetimi uygulamalarına da yön veren bu yeni bakış açısının kalkınma planlarından mevzuat taslaklarına kadar pek çok belgeye de yansıdığı görülmektedir. Konu ile ilgili olarak Altan (2010) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde planların genelinde, Türk kamu personel rejiminin sorunları olarak ücret eşitsizliği, eğitim eksikliği, nitelikli personel azlığı, personel mevzuatının ihtiyaçları karşılayamaması, sendikal hakların yetersizliği, iş gücü planlamasındaki eksikliklerin öne çıktığı; 1979-1983 yıllarını kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’yla birlikte kamu personeli konusuna daha fazla önem verildiği, 1990-1994 yıllarını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’ndan itibaren ise insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni kavram ve uygulamaların kalkınma planı yazısına dâhil edildiği ve planlardaki söylemin kamu yönetimindeki yeni gelişmeler doğrultusunda değiştiği gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda; kamu kurumlarında iş tanımları, iş değerlendirmeleri ve liyakate dayalı ücret sistemlerini kapsayan bir insan gücü planlaması sistemi oluşturulacağı belirtilmiş (DPT, 1990, 301) ve bundan sonraki süreçte iş analizi ile görev tanımlarına yönelik çalışma yapılması fikri sürekli olarak gündemini korumuştur. Öyle ki günümüzde de kamuda insan kaynakları yönetiminde yapılması öngörülen pek çok iyileştirme hareketi için öncelikli görev tanımlarının yapılması ve unvan standardizasyonunun sağlanması gerekliliğiyle ilgili değerlendirmeler yapılmakta; bu da özel sektörde olduğu gibi kamu örgütlerinde de iş analizi çalışmalarından yararlanılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu ihtiyaçtan hareketle hazırlanan bu çalışma, iş analizi süreç ve tekniklerine ilişkin olarak literatürde yer alan bilgiler ışığında bir kamu kurumunun ana hizmet biriminde iş analizine ilişkin uygulama sürecini ve sonuçlarını kapsamaktadır. Çalışmada öncelikle iş analizi kavramı, iş analizi süreci ve teknikleri, iş analizi çalışmaları sonucu elde edilen iş tanımı ve iş gerekleri hakkında bilgi verilmekte, uygulama kısmında da bu bilgiler doğrultusunda daha önce iş analizine konu edilmemiş bir kamu kurumunun ana hizmet biriminde iş analizi uygulamasına ilişkin yöntem ve bulgular hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Analizi Kavramı ve İş Analizinin Gelişimi

Günümüzde örgütlerin daha verimli çalışabilmesi için geliştirilen en önemli yönetim tekniklerinden biri iş analizidir. Yönetim literatüründe; bir örgütün faaliyetlerini daha etkin yürütebilmesi, gelişebilmesi ve gerektiğinde yapısal değişimleri gerçekleştirebilmesi için öncelikle iş analizi tekniklerinden yararlanılması ve tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerin iş analizi sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi gerektiği kabul edilmektedir.

İş analizi en genel tabiriyle örgütte yapılan işler hakkında bilgi toplama sürecini ifade etmektedir. Literatürde iş analizi ile ilgili olarak farklı tanımlamalara yer verilmiştir:

İş analizi, bir örgütte çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen bir işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlayan çalışmalar bütünüdür (Sabuncuoğlu, 2000, 54).

İş analizi, işin yapımı için gerekli olan faaliyet, görev ve sorumlulukların sistematik olarak araştırılması ve tanımlanmasıdır (Carell, Norbert ve Hatfield, 2002, 102)

İş analizi, iş kapsamında üstlenilen görev sorumluluk ve faaliyetlerin yeterli düzeyde yerine getirilebilmesi için çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin sistematik bir araştırmasıdır (Mathis ve Jackson, 1985, 181).

İş analizi bir örgütte yapılmakta olan işlere ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlama sürecidir (Ünal, 2003, 4)

İş analizi; örgütte yapılan her bir işin genel durumu, niteliği, özellikleri, işin yapıldığı çevre ve çalışma koşulları hakkında veri toplanması, toplanan verilerin sistematik biçimde incelenmesi, değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin yazılı hale getirilmesi sürecidir (Kurt ve Dağdeviren, 2003, 163)

İş analizi, işleri doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirmek amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen bir tekniktir (Bingöl, 2013, 77).

İş analizi çalışmaları ile örgütte yerine getirilen işler ayrı ayrı incelenip içerikleri belirlenerek örgüt çalışanlarına verilen görev, yetki ve sorumluluklar saptanmaktadır. Bir örgütte yürütülen işlerin hangi görev ve faaliyetleri kapsadığının belirlenmesi ve buna bağlı olarak örgüt çalışanlarından beklenen davranışların tanımlanabilmesi örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin sağlıklı biçimde uygulanabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Zira insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerinde; örgütteki pozisyonlarda yürütülen görevler, çalışma koşulları ve bu görevleri üstlenen çalışanların sahip olması gereken özellikler ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan iş analizi çalışmalarını bir örgütte insan kaynakları yönetimi adına yürütülen faaliyetlerin tümüyle ilişkili teknik bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak değerlendirmek mümkündür.

İş analizine yönelik çalışmalar 20. yüzyılın başlarından itibaren Bilimsel Yönetim hareketini de başlatan Frederick W. Taylor ile başlamıştır. Sanayileşme sürecinde üretim işletmelerinin karşı karşıya geldikleri çeşitli belirsizliklere çözüm arayan Taylor, verimliliği artırmak için iş ve yöntem araştırmalarından hareketle, parça başı ücret sistemi, iş değerlendirme, seçim ve yerleştirme teknikleri, çalışmaların yakından ve ayrıntılı olarak kontrolü konularını bilimsel olarak ele alırken, bu çalışmaların başlangıç aşamasını ve temelini iş analizleri oluşturmuştur (Koppes, 2007, 219). Taylor'ın ilk dönem iş analizi çalışmaları üretkenliği artırmaya yönelik olarak yapılan iş akışını analiz edip eksik yanlarını gidermek, iş için gerekli süreleri minimum seviyeye indirmek ve işin yapılması için standart süreler belirlemek üzere zaman etüdüne yoğunlaşmıştır (Aliyeva, 2017, 5; Akoğlu Kozak, 2001, 19).

Taylor'ın zaman etüdü çalışmalarının akabinde Frank Gilbert ve eşi Lillian Gilbert tarafından iş esnasında yapılan hangi hareketlerin daha kolay ve daha az yorucu olduğunu belirlemeye ve işi buna göre tasarlamaya yönelik hareket etüdü çalışmaları gerçekleştirilmiş; ancak bu ilk dönem çalışmalar tamamen işe odaklanıp insan ögesini ihmal etmeleri sebebiyle eleştirilmiş ve 1930'lardan itibaren ortaya çıkan İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile birlikte iş analizlerine olan ilgi azalmaya başlamıştır (Hacıoğlu, Seymen, Bolat ve Türedi, 1992, 16).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının hüküm sürdüğü yıllarda işbölümü, standartlaştırma ve uzmanlaşmaya yönelik adımları atmak için yapılan iş analizi araştırmaları; işbölümü ve standartlaştırmanın iş tatmini açısından olumsuz etkilerinin bulunduğu değerlendirilmesi üzerine yönetimde İnsan İlişkileri Yaklaşımının hakim olduğu dönemde iş genişletme, iş zenginleştirme, rotasyon gibi iş tasarımı çalışmalarına



yönelmiş; ayrıca bu çalışmalarda hem çalışanların hem de birim yöneticilerinin görüşlerine başvurularak katılımcı bir anlayış benimsenmiştir (Güzel, 2014; Akoğlu Kozak, 2001,20-21).

Yönetimde Modern Teoriye geçişte tekabül eden 1980'li yıllardan itibaren ise rekabetin ve teknoloji kullanımının artmasıyla birlikte iş unsurunun örgütün devamlılığı üzerindeki önemi anlaşılmış ve bu dönemde iş analizi konusunun işlerin yeniden dizaynını sağlamaya yönelik olarak daha geniş bir perspektiften ele alınması ihtiyacı hasıl olmuştur. Günümüzde de geçerliliğini koruduğunu söyleyebileceğimiz bu dönemde rekabetçi koşullara uyum sağlamak zorunda kalan tüm örgütler faaliyetlerini de rekabet ve müşteri memnuniyetine odaklamış; iş yapma usul ve teknikleri süreç odaklı olarak yürütülmeye başladığından, işlerin yeniden tanımlanmasını ve süreç odaklı gruplandırılmasını sağlamak üzere iş analizi çalışmaları yeniden önem kazanmıştır (Güzel, 2014).

2.2. Örgütlerde İş Analizi Süreci

İş analizi çalışmaları; çalışanların sahip olması gereken özellikleri belirlemesi açısından insan kaynağı seçimi, gelecekte doğabilecek işgücü ihtiyacının tespitinde dikkate alınabilecek bilgiler üretmesi açısından insan kaynakları ve kariyer planlaması, iş için gerekli nitelikler ile çalışanlar tarafından halihazırda sahip olunan niteliklerin tespit edilerek eğitim ihtiyacının belirlenmesi açısından eğitim ve geliştirme, işlerin sorumluluk ve zorluk derecelerine göre gruplandırılmasını sağlaması açısından ücretlendirme, iş kapsamında yapılması gereken görev ve faaliyetleri ortaya koyması açısından performans yönetimi, işin doğası gereği ortaya çıkabilecek iş kazalarının tespitine yardımcı olması açısından iş sağlığı ve güvenliği gibi pek çok insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile yakından ilişkili olabilmektedir. Bu nedenle, yapılacak iş analizi çalışmalarından elde edilecek sonuçlarının öncelikli kullanım alanı gözetilerek iş analizi sürecinin buna göre tasarlanması büyük önem arz etmektedir.

İş analizi çalışmalarında genel-geçer bir süreç çizelgesi bulunmamakla birlikte yapılacak tüm çalışmalarda hazırlık, kapsamın belirlenmesi, iş analizi ekibinin oluşturulması, veri toplama yönteminin belirlenmesi, verilerin toplanması, verilerin analiz edilerek iş analizi çıktıların oluşturulması gibi belli başlı konu ve aşamalarda karar alınması gerekmektedir. İş analizi sürecinde cevap verilmesi gereken sorular aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Bayraktaroğlu, 2006, 24):

- İş analizinin amacı nedir?
- İş analizi kimler tarafından yapılacak?
- İş analizinde hangi bilgiler toplanacak?
- Bilgiler hangi yöntemle toplanacak?
- Hangi iş analiz tekniği kullanılacak?

2.2.1. İş Analizinin Öncelikli Amacının Belirlenmesi

Daha önce de ifade edildiği üzere iş analizi çıktıları birçok örgütsel yönetim faaliyetinde kullanılabilmeyle birlikte yapılacak analizin öncelikli hedefinin bilinmesi önemlidir. İş analizinin amacının belirlenmesi; ekibin oluşturulmasında, zamanın belirlenmesinde, iş analizi maliyetleri için ayrılacak bütçesel kaynağın belirlenmesinde de yol gösterici olmaktadır (Hacıoğlu vd., 1992, 50-51). Ayrıca analizin ana hedefi, oldukça maliyetli olan ve zaman alan veri toplama sürecinin sağlıklı işlemesi açısından da önemlidir; zira ana hedefe bağlı olarak toplanmaya ihtiyaç duyulan veriler de değişebilmektedir. Nitekim iş analizinin ana hedefi verimliliği tehdit eden sorunları bertaraf etmek olduğunda veri toplama sürecinde daha çok işe ve işin yapılış biçimlerine dikkat edilmesi gerekmekte iken, analizin ana hedefi insan kaynağı seçiminde etkinliği sağlamak olduğunda daha çok çalışanların yetenek ve becerilerine odaklanılmaktadır (Brannick, Levine ve Morgeson, 2007, 9).

2.2.2. İş Analizi Yapacak Kişilerin (Analistlerin) Belirlenmesi

İş analizi çalışmalarının başarılı olmasında en önemli faktörlerden biri iş analizi çalışmalarında görev yapacak kişilerin doğru kaynaklardan, optimum sayıda ve uygun özellikleri bulunanlar arasından belirlenmesidir.

Analistler belirlenirken insan kaynakları departmanı tarafından örgüt içinden çalışanlar seçilebileceği gibi iş analizi konusunda hizmet veren uzman bir kuruluştan hizmet satın alma yoluna da gidilebilir. İş analistlerinin örgüt içinden seçilmesi, kişilerin örgütün yapısı ve faaliyet süreçleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve ayrıca analiz esnasında diğer çalışanlar tarafından daha rahat kabul görmeleri açısından avantajlı olsa da işletme körlüğü olgusundan dolayı yapılış biçimini benimsedikleri işlerdeki aksaklıkları görememeleri açısından risk taşımaktadır (Gümüş, 2005, 26). Bunu bertaraf edebilmek için genellikle örgüt içi insan kaynakları ve hat birim çalışanları ile örgüt dışı profesyonellerin bulunduğu karma ekipler tercih edilmektedir.



İş analizi zaman ve maliyet gerektiren kapsamlı bir süreçtir ve analiz ekibinin kaç kişiden oluşacağı hem zamanı hem de maliyeti doğrudan etkilemektedir. Analist sayısının azlığı analizin fazla zaman almasına ve analistlerin motivasyonunun azalmasına, analist sayısının çokluğu da maliyetin artmasına ve ekip koordinasyonunun zorlaşmasına sebebiyet vereceğinden; iş analizi yapacak kişi sayısı görüşme yapılacak çalışanların, görüşme yapılacak günlerin ve kişi başına düşen ortalama görüşmenin sayısına bağlı olarak optimum düzeyde belirlenmelidir (Bingöl, 2013, 83).

2.2.3. İş Analizi İle Toplanacak İş Bilgilerinin Belirlenmesi

İş analizi veri toplama aşamasında analiz ekibi tarafından öncelikle örgütteki işler hakkında genel bilgi edinilmesi ve birbirlerine yakın olduğu düşünülen işlerin gruplandırılması, veri toplama sürecinin zaman ve maliyet açısından daha kolay yürütülmesini sağlamaktadır (Şimşek ve Öge, 2012, 97).

İş analizi sürecinde elde edilmesi gereken veriler iş analizinin temel hedefi ve analiz sonuçlarının kullanım alanına bağlı olarak değişebildiğinden, hangi verilerin toplanacağına karar verilirken bu faktörler dikkate alınmalıdır.

Bir iş analizi çalışmasında genel olarak işin adı, icra edilme yeri, iş altında yürütülen görev ve faaliyetler ile bu görev-faaliyetlerin yapılma sıklığı ve süresi, iş sırasında çalışan tarafından sahip olunan yetki ve üstlenilen sorumluluklar, çalışanın örgüt içi ve örgüt dışı ilişki kurduğu kişi ve birimler, çalışanda bulunması gereken fiziksel, zihinsel ve davranışsal beceriler, iş icra edilirken kullanılan araç-gereç ve malzemeler, işin gerektirdiği deneyim süresi, iş çalışma koşulları ve potansiyel tehlikeler gibi faktörler hakkında bilgi toplanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006, 27; Sabuncuoğlu, 2000). Bu çerçevede veri elde etmek için analist tarafından incelenmesi gereken alanlar genel olarak işin kimliği, kapsadığı bölümler, çalışma koşulları ve gerekli nitelikler olmak üzere dört ana başlıkta toplanabilir (Bayraktaroğlu, 2006, 26).

2.2.4. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

İş analizi sürecinde iş ile ilgili bilgileri toplarken gözlem, görüşme, anket, işi bizzat yapma gibi birçok yöntemden yararlanılabilir.

Gözlem yönteminde çalışanlar iş esnasında doğrudan ya da film kaydı oluşturmak suretiyle izlenmekte ve işin yapılış biçimi hakkındaki detaylar not edilmektedir. İş analistinin işle ilgili ilk elden net bilgi toplamasını sağladığı için avantajlı olan bu yöntem, fiziksel hareket içeren gözlemlenebilir işler için uygun olmakla birlikte yöneticilik pozisyonları gibi zihinsel süreçlerin yoğun olduğu işler için uygun değildir (Decenzo ve Robbins, 2010, 120). Ayrıca, izlendiğini bilen çalışanın davranışlarını değiştirme riskini barındırmaktadır.

Görüşme yönteminde iş analisti işi ifa eden çalışan ile genellikle standartlaştırılmış görüşme formu kullanarak bizzat görüşme yapmakta ve elde ettiği bilgileri kayıt altına almaktadır. İş analizi ile ilgili yeterince anlaşılır olmayan konuların ele alınarak çalışan ve analist arasında karşılıklı bilgi aktarımına imkan veren görüşme yöntemi, bu açıdan özellikle doğrudan gözlem yapılamayan zihinsel çabanın yoğun olduğu işlerde veri toplamak adına etkili bir yoldur; ancak analize dahil işler için tüm çalışanlarla ayrı ayrı görüşülmesi zaman alıcı ve maliyetli olabilmektedir (Durai, 2010, 79; Pynes, 2009, 69).

Anket yönteminde iş analisti çalışanlar ile bire bir görüşmek yerine, iş ile ilgili detaylı soruların yer aldığı bir formu doldurmalarını istemekte ve bu formlar üzerinden elde edilen cevaplar genellikle bilgisayar ortamında işlenerek değerlendirilmektedir. Görüşme yönteminden daha kolay ve hızlı uygulanabildiği ve kısa zamanda fazla veri elde etmeyi sağladığı için avantajlı olan bu yöntem çalışanlarla doğrudan iletişim kurma imkanı vermediğinden, yöntemin etkinliği, soruların açık ve anlaşılır bir dille hazırlanmış olmasına ve işin özelliğine göre önemli sayılabilecek ekstra bilgileri kaçırmamak üzere formda açık uçlu sorulara da yer verilmesine bağlı olmaktadır (Carell vd., 2002, 107; Kumar, 2011, 83). Bu sebeple anket yönteminin görüşme yöntemi ile birleştirilmesi ile iş analizinin daha başarılı sonuçlar vereceği kabul edilmektedir (Ekmekçi, 2017, 13).

Hareket filmleri yönteminde, gözlem yöntemine benzer olarak işin icrasında yapılan hareketler kayda alınmakta ve analistler tarafından tekrar tekrar izlenerek iş çözümlenmeye çalışılmakta olup, bu yöntem gözlem yönteminden farklı olarak daha ziyade karmaşık fiziksel hareketler içeren işler için tercih edilmektedir (Hacıoğlu vd, 1992, 44).

Teknik görüşme yönteminde iş analistleri iş ile ilgili olarak işi doğrudan yapanlar yerine ilk yöneticiler ile karşı karşıya gelerek iş karakteristiği hakkında bilgi edinmektedir. Bu yöntem görüşme yönteminin yeterli gelmediği karmaşık işlerde uygulanabilmekle birlikte, yöneticilerle analistlerin bir kurul halinde çalışmasını gerektirdiğinden maliyetli olabilmekte ve ayrıca çalışanların bu kurulda yer almaması uzmanların işe yukarıdan bakmasına sebebiyet verebilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2010, 120; Güngör, 2006, 23).



Günlük tutturma yönteminde analistler tarafından, analizi yapılacak işlerin çalışanlarından günlük aktivitelerini, özellikle hangi görevi nasıl ve ne kadar sürede tamamladıklarını kayıt altına almaları istenmekte ve analiz bu kayıtların incelenmesi suretiyle yapılmaktadır. İşle ilgili detaylı bilgileri elde etmeyi kolaylaştırdığı için mühendislik, kıdemli yöneticilik gibi kompleks pozisyonların analizinde avantajlı olan bu yöntem tutulan günlüklerde standardı sağlama zorluğu ve maliyetli oluşu sebebiyle dezavantajlı konumdadır (Decenzo ve Robbins, 2010, 120; Gümüş, 2005, 40).

İşleri bizzat yapma yönteminde ise bir şeyi öğrenmenin en iyi yolunun onu bizzat yapmak olduğu psikolojik varsayımından hareketle analiz edilecek iş doğrudan analist tarafından ifa edilerek işte ilgili bilgi edinilmektedir (Bingöl, 2013, 93). Ancak bu yöntem zaman alıcı ve maliyetli olmaktadır.

Bahsi geçen tüm bu veri toplama yöntemlerinden birkaçı bir iş analizi sürecinde birlikte de kullanılabilir. Bu şekilde oluşturulacak karma yöntem ile tek başına kullanılacak yöntemin olası risklerinin önüne geçilmesi suretiyle daha doğru ve daha güvenilir bilgilerin elde edilmesi de mümkün hale gelmektedir.

2.2.5. Kullanılacak İş Analizi Tekniğinin Belirlenmesi

İş analizi daha önce uygulanmış ve standartlaştırılmış teknikler kullanılmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Literatürde en fazla yer bulan teknikler görev envanteri analiz tekniği, fonksiyonel iş analizi tekniği, pozisyon analiz tekniği ve kritik olay tekniğidir.

Görev (iş) envanterleri tekniği bir örgüt içindeki herhangi bir pozisyonda çalışandan beklenen bilgi, yetenek ve özellikleri tanımlamak üzere; çalışanlar ve yöneticileri ile görüşülüp örgütte var olan pozisyonlara özgü görevlerin saptanması ve bu görevlerin önem, yapılma sıklığı, sahip olunması gereken nitelikler gibi kriterlere dayalı olarak değerlendirilmesi suretiyle uygulanan bir tekniktir (Gatewood, Field ve Barrick, 2010, 65; Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2004, 67). Daha çok iş odaklı olan bu teknik standartlaştırılmış işler için daha uygun olmaktadır (Bohlander ve Snell, 2010, 157).

Fonksiyonel iş analizi tekniği, çalışanların pozisyon itibarıyla üstlendiği görevleri çalışanın bilgi, insan ve araçlar ile kurduğu ilişkiler üzerinden tanımlayıp derecelendiren bir tekniktir (Byars ve Rue, 1991, 94; Aktaran: Ekmekçi, 2017, 17). ABD Çalışma Bakanlığı tarafından hazırlanan Mesleki Unvanlar Sözlüğü (Dictionary of Occupational Titles) çalışmasının temelini oluşturduğu bu teknik ile her görev tanımı; görevi yapan kişi, yapılan faaliyet, faaliyetin amacı, kullanılan araç-gereçler ve izlenen talimatlar gibi belli başlı unsurları içeren standart bir forma kavuşmakta, pozisyonların standartları belirlenmekte ve pozisyonlar arasında karşılaştırma yapılması kolaylaşmaktadır (Ployhart vd., 2006, 114; Aktaran: Bingöl, 2013, 95; Wilson vd., 2009, 2; Aktaran: Ekmekçi, 2017, 18).

Pozisyon analizi tekniği, işin özellikleri, çalışma koşulları, çalışan davranışlarıyla ilgili hususları içeren ve farklı iş tiplerine uygulanabilir 194 soruluk standart bir iş analizi anketinin kullanıldığı bir analiz tekniğidir (Bingöl, 2013, 97). Bu teknikte işler; bilgi girdisi, zihinsel süreç, iş çıktısı, diğer insanlarla ilişkiler, çalışma ortamı ve diğer iş karakteristikleri olmak üzere altı faktör üzerinden tanımlanmakta ve zaman, kullanım alanı, gerçekleştirme sıklığı, uygulanabilirliği ve zorluğu gibi farklı farkı skalalar üzerinden değerlendirilmektedir (Bingöl, 2013, 97-98; Pynes, 2009, 171-172).

Kritik olay tekniği, işleri çalışanların ilgili işteki performansını olumlu ya da olumsuz etkileyen önemli davranışlar üzerinden tanımlamaya odaklanan bir analiz tekniğidir (Bingöl, 2013, 98). Bu teknik, çalışanlar ve ilk kademe yöneticilerinin analize konu işteki çalışan performansını artıran ve azaltan davranışların neler olabileceğine ilişkin düşünce ve tespitlerinin sınıflandırılması ve derecelendirilmesiyle tanımlanabilir, gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışların tanımlanmasına dayanmaktadır (Bingöl, 2013, 99; Pynes, 2009, 158).

2.3. İş Analizi Çıktıları: İş Tanımları ve İş Gereklere

İş analizinde kullanılacak teknikler ve veri toplama yöntemleri değişmekle birlikte, analiz sonunda elde edilen bilgiler genellikle “iş tanımları” ve “iş gereklere” olmak üzere iki ana başlıkta sınıflandırılmaktadır.

İş tanımları; iş kapsamında çalışanlar tarafından yerine getirilen eylem ve faaliyetlerin nasıl, nerede, ne zaman ifa edildiğini açıklamaya yönelik yazılı bilgilerdir (Bingöl, 2013: 84). İş tanımları standart bir forma sahip olmamakla birlikte genel olarak; pozisyon unvanı, bağlı bulunduğu departman ve örgütsel kademeler, faaliyet yeri, işin özeti, iş kapsamında yürütülen görevler ile sahip olunan yetki ve sorumluluklar, çalışma koşulları, kullanılan araç ve gereçler gibi hususları içermektedir (Bingöl, 2013, 85-87; Decenzo ve Robbins, 2010, 123).

İş gereklere ise iş analizi çalışmaları sonucunda yürütülen bir iş ile ilgili olarak çalışanda bulunması gereken öğrenim, deneyim, iş becerisi gibi kişisel özellikleri içeren şablonların genel adıdır (Bingöl, 2013, 87). İş analizinin çalışanlara bakan yönünü teşkil eden iş gereklere, iş şartnameleri formuyla insan kaynağının

temini ve terfisinde sıkça kullanılmaktadır. İş şartnameleri genel olarak işin kimliği, deneyim, öğrenim gerekleri, özel bilgi gerekleri, fiziksel beceriler ve kişilik gereklerine ilişkin nitelikleri içermektedir (Bingöl, 2013, 89).

İş tanımları ve iş gerekleri genel olarak görev tanım formu gibi bir isim altında aynı belgede yer almaktadır.

İş analizi çıktıları olan iş tanımları ve iş gerekleri, insan kaynakları planlamasından insan kaynakları teminine, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespitinden kariyer yönetimine, performans değerlendirmeden ücret yönetimine, sendikalar ile ilişkilerden iş sağlığı ve güvenliğine kadar tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonları için referans kaynak teşkil etmektedir. İnsan kaynağı seçme sürecinde iş tanımları işle ilgili olarak genel bilgi vermek suretiyle insan kaynağı tedarikinde, iş gerekleri de insan kaynağı seçim sürecinde doğrudan kullanılabilir niteliktedir. İnsan kaynağı temininde aday havuzunu oluşturmak üzere işin potansiyel adaylara doğru açıklanması iş tanımının; başvuru yaparak aday havuzunu oluşturan adaylar arasından ilgili işte iyi performans gösterebilecek, doğru adayın seçilmesi de iş gereklerinin kalitesi ile seçim sürecinde iş gereklerinin iyi analiz edilerek, doğru seçme yöntemlerinin tercih edilmesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle iş analizi çalışmalarının yapılmış ve iş gereklerinin belirlenmiş olması insan kaynağı seçme süreci açısından çok büyük önem arz etmektedir.

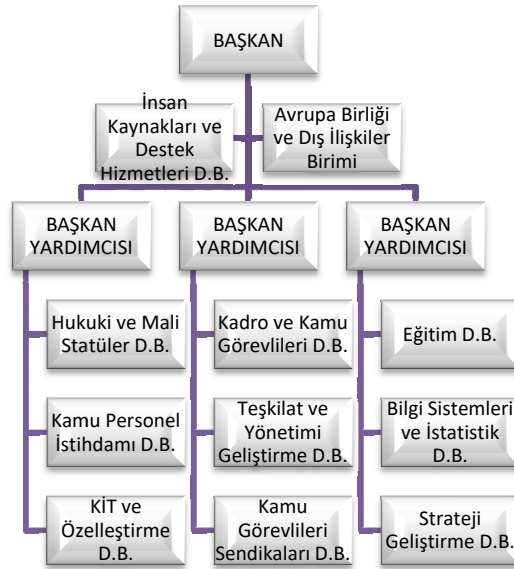
3. İŞ ANALİZİNE İLİŞKİN ÖRNEK UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde Devlet Personel Başkanlığı Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığında iş analizi uygulaması yapılmıştır. Bu kapsamda ilgili birimde görev yapan Daire Başkanı, Devlet Personel Uzmanı, Devlet Personel Uzman Yardımcısı, Bilgisayar İşletmeni ve Sekreter unvanlı çalışanlara işle ilgili soru formları dağıtılmış ve bu soru formları yapılandırılmış görüşme ile desteklenerek soruların katılımcılar tarafından özenli biçimde cevaplandırılması temin edilmeye çalışılmıştır. İlgili birime ve yapılan çalışmalara ilişkin detaylı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

3.1. Daire Başkanlığına İlişkin Genel Bilgiler

Devlet Personel Başkanlığı kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, müessir ve ekonomik şekilde yürütülebilmesi için; Devlet personel rejiminin temel ilke ve politikasının, Devletin ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat, görev ve yetkilerinin; kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerde çalışacak memur ve diğer kamu görevlilerinin tabi olacakları personel rejimlerinin; memleketin kültür, sosyal ve ekonomik şartlarına ve hukuki esaslarına uygun olacak şekilde düzenlenmesi, personel rejimleri arasında uyum, denge ve koordinasyonun sağlanması, uygulamalarda görülecek aksaklıkların giderilmesi mevzuatın değişen şartlara göre geliştirilmesi, Kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerini sağlamak ve bu konulardaki uygulamanın takip ve denetlenmesi; kullanılan idari usul ve metotların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli bütün mevzuat çalışmalarının ilmi ve tarafsızlık esaslarına göre yürütülmesinde görevli ve yetkili olmak üzere kurulmuştur. Başkanlığın teşkilat şeması Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1: Devlet Personel Başkanlığı Teşkilat Şeması



Kaynak: www.dpb.gov.tr



Başkanlığın ana hizmet birimlerinden olan Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı ise 2 Kasım 2011 tarihli ve 28103 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 662 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Başkanlık kuruluş mevzuatında yapılan bir değişiklikle kurulmuştur.

Mülga 217 sayılı KHK’nın 12/B maddesinde Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı’nın görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

a) Kamu personelinin hizmete alınmasında adaleti ve liyakati sağlayacak usul ve esasları belirlemek, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği içinde kamu personel istihdamı planlaması çalışmalarını koordine etmek,

b) Kamu personel alım sınavları ve yerleştirme işlemlerine ilişkin esasları belirlemek, engellilerin istihdamına ilişkin iş ve işlemleri yürütmek,

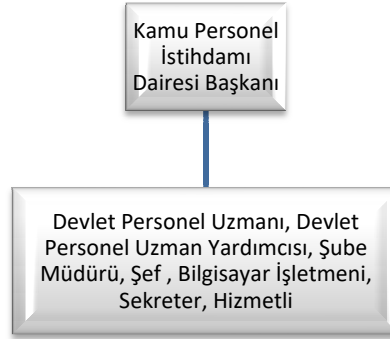
c) Hizmet öncesi eğitim kurumlarının, kamu yönetiminin orta ve uzun vadeli insan gücü ihtiyacına göre yapılandırılması konusunda ilgili kurumlarla işbirliği yapmak,

d) Görev alanına giren konularda araştırma ve inceleme yapmak ve değerlendirmek, ortaya çıkabilecek sorun ve tereddütleri giderecek tedbirleri almak ve uygulamaya esas olmak üzere görüş bildirmek,

e) Başkanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak.

Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı Daire Başkanı yönetiminde Devlet Personel Uzmanı, Devlet Personel Uzman Yardımcısı, Şef, Bilgisayar İşletmeni, Sekreter ve Hizmetli olmak üzere farklı kadro-pozisyon unvanlarında görev yapan personelin doğrudan Daire Başkanına bağlı olarak görev yaptığı ve hukuken alt birimlerin söz konusu olmadığı bir yapı ile faaliyetlerini yürütmektedir. Bu doğrultuda ilgili birimin resmi teşkilat şeması Şekil 2’deki gibi gösterilebilir.

Şekil 2. Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı Teşkilat Şeması



Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı, mülga 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve diğer mevzuatla verilen görevler doğrultusunda fiilen;

- Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ile merkezi yerleştirme,
- Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı (EKPSS) ve kura ile engelli adaylara yönelik merkezi yerleştirme,
- 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu kapsamında Devlet korumasından yararlananlara yönelik merkezi yerleştirme,
- Kamu personel alım ilanlarının incelenmesi ve yayımlanması,
- Kamu personeli adaylarına ve kurumlara yönelik bilgilendirme yapılması,
- Kamu personelinin işe alınmasına yönelik uygulamaların koordine edilmesi,
- Kamu personel alım sisteminde etkinliğin artırılması,

konularında faaliyet göstermekte, ana hizmet alanlarındaki bu faaliyetler de daire içinde yürütülen idari görev ve hizmetler ile desteklenmektedir.

Daire Başkanlığında KPSS ile merkezi yerleştirme kapsamında; her yıl Ocak ayında sınav ve yerleştirme takviminin Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) ile birlikte belirlenmesi, KPSS sınav ve tercih kılavuzlarının ÖSYM ile birlikte hazırlanması, ilan edilen yerleştirme takvimine göre kamu kurum ve kuruluşlarının yerleştirme yapılmak üzere elektronik ortamda bildirdiği kadro ve pozisyonlar ile bunlara ait niteliklerin incelenmesi ve onaylanması, mezun olunan programlar ve diğer özel koşulları kapsayacak şekilde Nitelik Kod Kılavuzu oluşturulması-güncellenmesi, kamu kurumları ile şahısların sınav, yerleştirme ve atama ile ilgili bilgi edinme taleplerinin karşılanması, bu konuda kurumlarca hazırlanan mevzuat taslaklarının incelenerek yazılı görüş verilmesi gibi faaliyetler yürütülmektedir.



Daire Başkanlığında EKPSS ve kura ile engelli adaylara yönelik merkezi yerleştirme kapsamında; KPSS ile merkezi yerleştirmeye ilişkin faaliyetlerin benzeri engelli adaylar açısından yerine getirilmekte ve engelli adaylara yönelik olarak ÖSYM'ye yaptırılan EKPSS esas alınarak yerleştirme takvimi belirlenmekte, her yıl Ekim ayında kurumlardan alınan engelli memur yerleştirme talepleri incelenmekte ve onaylanmakta, yerleştirme ise genellikle engelli adaylar ile kurum temsilcilerinin de katıldığı bir organizasyon ile yapılmaktadır.

Daire Başkanlığında 2828 sayılı Kanun uyarınca yapılan yerleştirmeler kapsamında; sosyal hizmet modellerinden yararlanan hak sahiplerinin (genellikle yetiştirme yurtlarında büyüüp 18 yaşını tamamlamış olan korunmaya muhtaç çocukların) kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilmesine yönelik olarak yerleştirme işlemleri yürütülmektedir. Bu doğrultuda yıllık atama kontenjanının kurumlara dağılımı, kurumlar tarafından talep edilen yerleştirme taleplerinin aday havuzuna uygunluğunun sağlanması, yerleştirme taleplerinin kılavuz aracılığıyla ilan edilmesi, hak sahiplerinin tercihlerinin alınması ve bilgisayar ortamında kura yöntemi ile yerleştirmelerin yapılmasına yönelik görevler yerine getirilmekte ve bu alandaki yerleştirmeler de yine hak sahipleri ile kurum temsilcilerinin katıldığı bir organizasyon ile yapılmaktadır.

Daire Başkanlığının kamu personel ilanlarına yönelik faaliyetleri, 16/04/2014 tarihli ve 2014/4 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile kamu kurumlarının tüm personel alım ilanlarının Devlet Personel Başkanlığının resmi internet sitesinde yayımlanmasının öngörülmesi üzerine başlamış olup, bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarınca DPB e-Uygulama sistemi üzerinden ulaştırılan ilan metinleri kontrol edilmekte, kamu kurum ve kuruluşlarına geribildirim verilmekte, ilanlar DPB resmi internet adresinde kategoriler itibarıyla yayımlanmak suretiyle adaylar açısından takibi kolaylaştırılmakta ve ilanlara yönelik istatistiki veri oluşturulmaktadır.

Kamu personel alım ilanlarının yayımlanmasının yanı sıra, daire başkanlığı tarafından özellikle üniversitelerin ya da kamu kurumlarının talepleri doğrultusunda kamu hizmetine giriş usul ve esasları hakkında eğitim, seminer gibi bilgilendirme faaliyetleri yapılmakta, ayrıca aynı amaca yönelik olarak yerleştirme ve atamaya ilişkin yapılması gereken işlemlere ilişkin olarak kitap, broşür, çevrimiçi bilgilendirme rehberi vb. materyal hazırlanmakta ve güncellenmektedir.

Daire başkanlığında, kamu kurum ve kuruluşlarının genel hükümlere tabi işe alımlarının takibi ve koordinasyonuna yönelik faaliyetler de yürütülmekte; bu doğrultuda işe alımlara ilişkin olarak kurumlarca düzenlenen mevzuat tasarıları incelenerek görüş verilmekte, mevzuat değişikliği talepleri değerlendirilmekte ve kamu kurumlarının temsilcileriyle toplantılar yapılmaktadır.

Daire başkanlığında ayrıca kamu personel alım sisteminde etkinliğin artırılmasına yönelik araştırma-geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Bu kapsamda, merkezi sınav, yerleştirme ve atamalar konusunda alanda karşılaşılan sorunlar hakkında adaylar ve kurumlardan alınan geribildirimler doğrultusunda çözüm önerileri geliştirilmekte, kamu hizmetine girişte liyakatin esas alınması ve işe daha uygun çalışanların istihdam edilmesine yönelik çözüm önerilerinin geliştirildiği toplantılar yapılmakta ve bu çözümlere yönelik mevzuat tasarıları hazırlanmaktadır.

Bu görev ve faaliyetlerin dışında, daire başkanlığında evrak, arşivleme, bütçeleme, maaş, izin ve izin dönüşlerinin belgelenmesi ve sekreteryaya hizmetleri gibi idari işler ve servis, temizlik gibi destek hizmetleri de yürütülmektedir.

Daire başkanlığının belirtilen faaliyetleri, daire başkanının yönetiminde Devlet Personel Uzmanı, Devlet Personel Uzman Yardımcısı, Şef, Bilgisayar İşletmeni, Sekreter, Hizmetli gibi farklı kadro-pozisyon unvanlarında görev yapan personel tarafından yürütülmektedir. İş analizi uygulamasının yapıldığı dönem itibarıyla daire başkanlığında görevlendirmeler de dahil olmak üzere, 1 daire başkanı, 5 uzman, 4 uzman yardımcısı, 1 şube müdürü, 2 şef, 1 bilgisayar işletmeni, 1 sekreter ve 2 hizmetli görev yapmaktadır.

3.2. Uygulama Hakkında Genel Bilgiler

Devlet Personel Başkanlığı-Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığında yürütülen iş analizi uygulaması temelde, iş analizi süreç ve tekniklerine ilişkin araştırmacı bilgilerinin pekiştirilmesini sağlamak üzere tasarlanmıştır. Bu nedenle, bu süreçte elde edilen bulgular ile yapılan değerlendirmeler birim amiriyle istişare edilmiş ve amir tarafından da uygun görüş beyan edilmiş olmakla birlikte, bu çalışmanın yöntem ve sonuçları kurumsal olarak Devlet Personel Başkanlığını ve Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığını bağlamamaktadır.

Diğer taraftan çalışma, ilgili birimde farklı kadro-pozisyon unvanlarında görev yapan çalışanların görev tanımları ve iş gereklerinin derli-toplu biçimde ortaya konulması, görev tanımları ve iş gerekleri alanındaki uygulama boşluğunun giderilerek bu alanda kamu kurum ve kuruluşlarına örnek teşkil etmesi



ve iş analizi alanında uygulama deneyimi kazanılarak kamu kurumlarının insan kaynakları planlamalarında yürütülen koordinasyon görevlerinde kurumsal etkinliğin artırılması gibi kurumsal amaçlara hizmet edebilecek nitelikte tasarlanmıştır.

Uygulamaya yönelik çalışma kapsamında Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanı ile bu birimdeki Devlet Personel Uzmanı, Devlet Personel Uzman Yardımcısı, Bilgisayar İşletmeni ve Sekreter olmak üzere beş farklı kadro-pozisyon unvanlarında yerine getirilen görevler iş analizine tabi tutularak, iş tanımlarını ve iş gereklerini içeren görev tanım formları oluşturulmuştur.

Uygulama çalışması, literatür kısmında yer verilen iş analizi süreci dikkate alınarak yürütülmüştür. Bu çerçevede iş analizinin öncelikli amacı incelenen unvanlar itibarıyla, uygulamada yürütülen görevler dahilinde mevzuatta yer almayan görev tanımlarını ve iş gereklerini genel olarak ortaya koymak ve unvanlar arası iş tanımı-iş gerekleri farklılıklarını açığa çıkarmak olarak belirlenmiş, kapsam da yukarıda zikredilen beş unvan ile sınırlı tutulmuştur.

Uygulama yapılan birimin küçük olması ve nispeten az sayıda çalışanın bulunmasının sağladığı avantajla analiz çalışmaları doğrudan araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Ayrıca, örgüt körlüğünden kaynaklanabilecek riskleri bertaraf etmek amacıyla da analiz aşamasında akademisyen desteği alınmıştır.

Uygulama çalışmasında irdelenmesine karar verilen işler için işin adı, kısa tanımı, iş altında yürütülen görev ve faaliyetler ile bu görev-faaliyetlerin yapılma sıklığı ve süresi, iş sırasında çalışan tarafından sahip olunan yetki ve üstlenilen sorumluluklar, çalışanın örgüt içi ve örgüt dışı ilişki kurduğu kişi ve birimler, işin aşamaları, iş için tamamlanma ve başarı kriterleri, işlerin kişiler/birimler arası dağılımı, çalışanda bulunması gereken beceriler, iş icra edilirken kullanılan araç-gereç ve malzemeler, işin gerektirdiği deneyim süresi, iş çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri hakkında bilgi toplanmıştır. Bunun için Aykut Göksel* tarafından geliştirilen iş analizi soru formu elektronik ortamda 1 daire başkanı, 5 uzman, 2 uzman yardımcısı, 1 bilgisayar işletmeni ve 1 sekreter olmak üzere toplam 10 birim çalışanına gönderilmiş, ayrıca soru formlarının doldurulmasında etkinliği sağlamak üzere tüm katılımcılarla görüşme de yapılmış ve soru formlarının doldurulmasına refakat edilmiştir.

Uygulama sırasında soru formları ve görüşmelerden elde edilen veriler, kadro-pozisyon unvanları arasındaki görev tanımı ve iş gerekleri farklılıklarını ortaya koymak üzere fonksiyonel iş analizi tekniğiyle değerlendirilmiş ve incelemeye alınan her bir unvan için standart ve unvanlar arası karşılaştırmaya imkan veren görev tanım formları oluşturulmuştur.

3.3. Bulgular ve Değerlendirme

İş analizi uygulamasının sonunda elde edilen veriler doğrultusunda “Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanı”, “Devlet Personel Uzmanı”, “Devlet Personel Uzman Yardımcısı”, “Bilgisayar İşletmeni” ve “Sekreter” olmak üzere beş farklı unvan için Form 1, Form 2, Form 3, Form 4 ve Form 5’te yer verilen görev tanım formları oluşturulmuştur.

İş analizi verilerinden oluşturulan görev tanım formlarının yanı sıra Daire Başkanlığı ile ilgili şu ortak bulgulara ulaşılmıştır:

- Çalışanlara gelen iş türünün önemli bir kısmını şahıs dilekçeleri ve telefonla gelen bilgi edinme talepleri oluşturmaktadır.
- Daire Başkanlığında her bir çalışan görev alanı ile ilgili olarak öncelikle aynı Daire Başkanlığının diğer çalışanlarına danışmaktadır. Bununla birlikte birimin en fazla koordinasyonlu çalışması gereken birim, DPB e-Uygulama altyapısı sebebiyle Bilgi Sistemleri ve İstatistik Dairesi Başkanlığı olarak görünmektedir.
- Daire başkanlığında yürütülen görevlerde iş bölümü ve uzmanlaşma esas alınmakta, birime gelen işler çalışanlar arasında alt görev alanları (KPSS, EKPSS, 2828 Yerleştirmeleri vs.) dikkate alınarak dağıtılmaktadır.
- Daire Başkanlığında ekip çalışması yaygın olarak kullanılan bir çalışma yöntemi görünümündedir.
- Çalışanlar bedensel çabadan ziyade zihinsel çaba harcamak suretiyle görevlerini yerine getirmektedir.
- Çalışanlarda iş kazası ve meslek hastalığı riski düşük seviyededir.
- Daire Başkanlığında yürütülen görevlerde genel olarak bilgisayarla ilgili programları iyi bilmek gerektiği değerlendirilmiştir.

* Çalışmada kullanılan analiz yöntemi, iş analizi ile görev tanım formları, Aykut Göksel’in verdiği İş Analizi ve İş Değerlemesi yüksek lisans dersi ve ders notlarına dayanmaktadır.



- Görevlerin yürütülmesinde somut bir başarı ölçütü bulunmamakta olup, genel olarak süreli işlerin zamanında tamamlanması ve amirin memnuniyeti başarı ölçütü olarak değerlendirilmiştir.
- Daire Başkanlığında görevli uzman ve uzman yardımcıları rutin ve süreli işlerin yoğunluğundan, araştırma-geliştirme faaliyetlerine yeterince zaman ayıramadıklarını beyan etmişlerdir.
- Daire Başkanlığının tüm çalışanları adaylardan gelen bilgi edinmeye yönelik telefonların diğer işlerin yürütülmesinde verimsizliğe ve performans kaybına neden olduğunu ifade etmişlerdir.
- Daire başkanlığı çalışma ortamında iklimlendirme (sıcak-soğuk) ve gürültü sorunları bulunduğu, bu sorunların da işgücü verimliliğini düşürdüğü ilgili çalışanlarca değerlendirilmiştir.
- Çalışanlar tarafından, bazı konularda hizmet içi eğitim ihtiyacı olduğu belirtilmiştir.

İş analizi çalışmaları neticesinde, incelemeye alınan kadro-pozisyon unvanları itibarıyla oluşturulan görev tanım formları, özellikle yürütülen görevler ve iş gerekleri açısından kıyaslandığında unvanlar arasında önemli farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Her şeyden önce, yönetim kademesindeki Daire Başkanı, Başkanlığın mevzuatı ve ilgili diğer mevzuat ile Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığına verilmiş olan tüm görevlerin yürütülmesinden amirlere karşı sorumlu olduğundan, bu sorumluluğu ile ilgili olarak planlama, koordinasyon, bütünsel bakış, çalışanları yönlendirme, görev dağılımı yapma gibi yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Yine yönetim kademesinde bulunuyor olmanın bir sonucu olarak Daire Başkanlığı için karar alma, çatışma yönetimi, kaynak yönetimi gibi yönetsel yetkinlikler ve görev alanına ilişkin mevzuatın yanı sıra personel mevzuatı ve harcama prosedürleri alanında bilgi sahibi olmak önem arz etmektedir. Ayrıca bu yönetsel görevin doğası gereği diğer görevlere nazaran daha fazla iş deneyimi aranmaktadır.

Görev tanım formlarından hareketle Devlet Personel Uzmanlığı ve Devlet Personel Uzman Yardımcılığı görevleri karşılaştırıldığında aynı görev alanlarında benzer faaliyetlerin yerine getirildiği, bununla birlikte uzmanların mevzuat taslaklarına görüş verilmesi, DPB e-Uygulama sisteminin kurum adına kullanılması ve görev alanı ile ilgili araştırma-inceleme-denetim konularında fazladan yetki sahibi oldukları görülmektedir. Bu çerçevede uzmanlar uzman yardımcılarında farklı olarak kendi başına iş yapma, inisiyatif alma, öneri geliştirme ve projelendirme, görev alanı ile ilgili mevzuata hakim olma gibi mesleki yetkinliklere sahip olmak durumundadır. Ayrıca uzman yardımcıları yetiştirme süreci boyunca uzmanlar refakatinde işlem yaptıklarından uzmanların uzman yardımcılarını geliştirme ve yetiştirme sorumluluğu, bu doğrultuda onları yönlendirme ve görevlendirme yetkileri bulunmaktadır.

Form 1: Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanı Görev Tanım Formu

GÖREV TANIM FORMU	
	İş/Görev Unvanı: KAMU PERSONEL İSTİHDAMI DAİRESİ BAŞKANI
Bölüm/Birim:	Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı
İŞİN KISA TANIMI Mülga 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve diğer mevzuat ile Devlet Personel Başkanlığına verilen ilk defa kamu hizmetine alınma ile ilgili yerleştirme ve kurumlar arası koordinasyon görevlerinin yürütülmesini sağlar. Görev alanı ile ilgili araştırma-geliştirme çalışmalarını koordine eder ve kurum içi-kurum dışı toplantı, eğitim, seminer vb. programlara katılır ve/veya görevlendirme yapar.	
GÖREV VE SORUMLULUKLAR • Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ve Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı (EKPSS)'nin ÖSYM'ye yaptırılmasına ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi • KPSS esas alınarak yapılan merkezi yerleştirme işlemlerinin yürütülmesi; bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarının personel ihtiyaçlarının hizmete en uygun biçimde karşılanması için çalışmalar yapılması • EKPSS ve kura yöntemiyle engelli adayların memur olarak istihdam edilmesine yönelik merkezi yerleştirme işlemlerinin ve bu konuda Başkanlığa verilen diğer görevlerin yürütülmesi • 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu kapsamında tanınan istihdam hakkına yönelik olarak hak sahiplerinin kura sonuçlarına göre kamu kurumlarına yerleştirilmesine ilişkin işlemlerin yürütülmesi • Kamu kurum ve kuruluşlarınca hazırlanan kamu personel alım ilanlarının DPB internet adresinde yayımlanmasının takibine ve söz konusu ilan sayfasının etkinleştirilmesine yönelik işlerin yürütülmesi • Kamu kurum ve kuruluşlarının insan kaynakları planlamasına yönelik faaliyetlerinin koordine edilmesi • 5018 sayılı Kanuna göre harcama yetkilisi unvanından kaynaklanan birim harcama faaliyetlerine karar verilmesi ve buna ilişkin işlemlerin yürütülmesi • Daire Başkanlığının görev alanına giren konularda yapılacak araştırma-geliştirme çalışmalarının yönlendirilmesi ve personelin koordine edilmesi • Görev alanına giren konularda kurumlar arası toplantı, eğitim, seminer vb. programlara katılım sağlanması ve/veya görevlendirme yapılması	



- Başkanlık tarafından verilen benzer nitelikli görevlerin yerine getirilmesi

YETKİLER

- Daire Başkanlığına mevzuatla verilen tüm işlerin koordinasyonunda ve takibinde yetkilidir.
- Daire Başkanlığında görev yapan personelin amiri olarak, bu personele ilişkin görev dağılımının ve iş yükünün belirlenmesinde yetkilidir.
- Daire Başkanlığında görev yapan personelin izin, maaş, disiplin ve diğer özlük işlerinde yetkilidir.
- Daire Başkanlığı bütçesindeki ödenek için harcama yetkilisidir.

ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER

Üstleri: Devlet Personel Başkan Yardımcısı, Devlet Personel Başkanı

Astları: Devlet Personel Uzmanı, Devlet Personel Uzman Yardımcısı, Şube Müdürü, Şef, Bilgisayar İşletmeni, Sekreter, Hizmetli

İŞ GEREKLERİ

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde belirtilen genel şartları taşımak
- Üniversitelerin hukuk, siyasal bilgiler ya da iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden mezun olmak
- En az 10 yıllık kamu görevi deneyimi, en az 4 yıl mesleki uzmanlık deneyimine sahip olmak
- Ofis programları ile işe ilişkin oluşturulan bilgisayar programlarını kullanabilir olmak
- Planlama, koordinasyon, bütünsel bakış, çalışanları yönlendirme, ayrıntılara dikkat etme, karar alma, çatışma yönetimi, kaynak yönetimi, zaman yönetimi ve toplantı yönetimi gibi yönetim becerilerine sahip olmak
- Personel mevzuatı, harcama mevzuatı ve prosedürleri ile görev alanına ilişkin diğer mevzuat bilgisine sahip olmak
- Problem çözme yeteneğine ve ekip çalışmasına yatkın olmak
- Görevini yerine getirirken kanuna, diğer mevzuata ve kamu yönetiminin genel ilkelerine uygun hareket etme konusunda hassas davranmak

KULLANILAN ARAÇ VE MALZEMELER

Bilgisayar, telefon, yazıcı, vb. ofis malzemeleri

ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI

Ofis ortamında, kendisine tahsis edilen makam odasında görev yapmaktadır.

Form 2: Devlet Personel Uzmanı Görev Tanım Formu

	GÖREV TANIM FORMU	
	İş/Görev Unvanı:	DEVLET PERSONEL UZMANI
	Bölüm/Birim:	Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı
İŞİN KISA TANIMI Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığına verilen görevler doğrultusunda KPSS, EKPSS, 2828 sayılı Kanun kapsamındaki istihdam ya da kamu personel alım ilanlarının takibiyle ilgili olarak Daire Başkanına verilen görevleri yerine getirir, görev alanı ile ilgili araştırma-geliştirme faaliyetleri yürütür.		
GÖREV VE SORUMLULUKLAR - Çalışma alanına göre Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ve merkezi yerleştirmeler, Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı (EKPSS) ve kura sonucuna göre yapılan merkezi yerleştirmeler, 2828 sayılı Kanun kapsamında yapılan merkezi yerleştirmeler ya da kamu personel alım ilanlarının kontrolü ve yayımlanmasına ilişkin Daire Başkanına verilen görevlerin yürütülmesi - Çalışma alanına göre (KPSS, EKPSS, 2828 yerleştirmeleri, ilanlar) kamu kurum ve kuruluşlarından gelen taleplerin değerlendirilmesi ve daire başkanına iletilmesi - Görev alanı ile ilgili olarak kurumlardan ve şahıslardan gelen yazılı ve sözlü soruların cevaplandırılması - Kamu personel istihdamına ilişkin usul ve esasların düzenlendiği kurumsal yönetmeliklerin incelenmesi ve görüş verilmesi - Görev alanı ile ilgili (KPSS, EKPSS, 2828 yerleştirmeleri, ilanlar) yazılı soru önergelerinin cevaplandırılması - Görev alanı ile ilgili araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi ve amirler ile adaylara yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması (bilgi notu, rehber, duyuru vs.) - Görev alanı ile ilgili güncel gelişmelerin takip edilmesi ve amir tarafından talep edilmesi halinde raporlanması - Amir tarafından görevlendirilmesi halinde toplantı, eğitim, seminer vb. programlara katılım sağlanması - Devlet Personel Uzman Yardımcılarının mesleki gelişimine katkı sağlanması ve yürüttükleri işlere refakat edilmesi - Amirlerce verilecek benzeri diğer görevlerin yerine getirilmesi		
YETKİLER - Görev alanına ilişkin olarak göre (KPSS, EKPSS, 2828 yerleştirmeleri, ilanlar) DPB e-Uygulama kapsamında kamu kurum ve kuruluşları ile DPB adına doğrudan iletişime geçmeye ve ilgili alanlarda işlem yapmaya yetkilidir. - Refakatine verilen Devlet Personel Uzman Yardımcılarının yönlendirilmesinde ve görev alanı ile ilgili kontrol, düzenleme gibi işlerin uzman yardımcılarının gördürülmesinde yetkilidir. - Üst düzey yönetici tarafından görevlendirilmek kaydıyla, kamu kurum ve kuruluşlarında görev alanı ile ilgili araştırma, inceleme ve denetim yapmada yetkilidir.		
ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER Üstleri: Kamu Personel İstihdamı Daire Başkanı, Devlet Personel Başkan Yardımcısı, Devlet Personel Başkanı		



Astları: -

İŞ GEREKLERİ

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde belirtilen genel şartları taşımak
- Üniversitelerin hukuk, siyasal bilgiler ya da iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden mezun olmak
- En az 3 yıllık mesleki uzmanlık deneyimine sahip olmak
- Ofis programları ile işe ilişkin oluşturulan bilgisayar programlarını iyi derecede kullanabilir olmak
- İyi derecede İngilizce bilmek
- Gelişime ve öğrenmeye açıklık, kendi başına iş yapma, inisiyatif alma, sistemli çalışma, yorumlama ve değerlendirme, temsil yeteneği ve zaman yönetimi gibi teknik ve yönetsel becerilere sahip olmak
- Araştırma teknikleri ve raporlama, öneri geliştirme ve projelendirme konularında yetkin olmak
- Görev alanı ile ilgili mevzuat bilgisine hakim olmak
- Kompozisyon oluşturma ve yazma ile yazılı iletişim becerilerine sahip olmak
- Uzman yardımcılarını yetiştirme, bilgi paylaşımı ve güncel gelişmelerin takibi konusunda istekli olmak
- Problem çözme yeteneğine ve ekip çalışmasına yatkın olmak
- Görevini yerine getirirken kanuna, diğer mevzuata ve kamu yönetiminin genel ilkelerine uygun hareket etme konusunda hassas davranmak

KULLANILAN ARAÇ VE MALZEMELER

Bilgisayar, telefon, yazıcı, vb. ofis malzemeleri

ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI

Ofis ortamında, çalıştığı alan ile ilgili olarak iki-üç kişilik odalarda Devlet Personel Uzman ve uzman yardımcıları ile birlikte görev yapmaktadır.

Form 3: Devlet Personel Uzman Yardımcısı Görev Tanım Formu

	GÖREV TANIM FORMU	
	İş/Görev Unvanı:	DEVLET PERSONEL UZMAN YARDIMCISI
	Bölüm/Birim:	Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı
İŞİN KISA TANIMI		
Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığına verilen görevler doğrultusunda KPSS, EKPSS, 2828 sayılı Kanun kapsamındaki istihdam ya da kamu personel alım ilanlarının takibiyle ilgili olarak Daire Başkanınca ve Devlet Personel Uzmanınca verilen görevleri yerine getirir, görev alanı ile ilgili araştırma-geliştirme faaliyetleri yürütür		
GÖREV VE SORUMLULUKLAR		
• Çalışma alanına göre Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ve merkezi yerleştirmeler, Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı (EKPSS) ve kura sonucuna göre yapılan merkezi yerleştirmeler, 2828 sayılı Kanun kapsamında yapılan merkezi yerleştirmeler ya da kamu personel alım ilanlarının kontrolü ve yayımlanmasına ilişkin Daire Başkanınca verilen görevlerin yürütülmesi • Çalışma alanına göre (KPSS, EKPSS, 2828 yerleştirmeleri, ilanlar) kamu kurum ve kuruluşlarından gelen taleplerin karşılanmasında ilgili Devlet Personel Uzmanına destek sağlanması • Görev alanı ile ilgili olarak kurumlardan ve şahıslardan gelen yazılı ve sözlü soruların uzman refakatinde cevaplandırılması • Görev alanı ile ilgili araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi ve amirler ile adaylara yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması (bilgi notu, rehber, duyuru vs.) • Görev alanı ile ilgili güncel gelişmelerin takip edilmesi ve amir tarafından talep edilmesi halinde raporlanması • Amir tarafından görevlendirilmesi halinde toplantı, eğitim, seminer vb. programlara katılım sağlanması • Amirlerce ve uzmanlarca verilecek benzeri diğer görevlerin yerine getirilmesi		
YETKİLER		
• Görev alanına ilişkin olarak (KPSS, EKPSS, 2828 yerleştirmeleri, ilanlar) Daire Başkanınca verilen görevler kapsamında kamu kurum ve kuruluşları ile DPB adına doğrudan iletişime geçmeye ve ilgili alanlarda işlem yapmaya yetkilidir.		
ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER		
Üstleri: Kamu Personel İstihdamı Daire Başkanı, Devlet Personel Başkan Yardımcısı, Devlet Personel Başkanı		
Astları: -		
İŞ GEREKLERİ		
• 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde belirtilen genel şartları taşımak • Üniversitelerin hukuk, siyasal bilgiler ya da iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden mezun olmak • Ofis programları ile işe ilişkin oluşturulan bilgisayar programlarını iyi derecede kullanabilir olmak • İyi derecede İngilizce bilmek • Gelişime ve öğrenmeye açıklık, sistemli çalışma, yorumlama ve değerlendirme, temsil yeteneği gibi teknik ve yönetsel becerilere sahip olmak • Araştırma teknikleri ve raporlama konularında yetkin olmak • Kompozisyon oluşturma ve yazma ile yazılı iletişim becerilerine sahip olmak • Görev alanına ilişkin güncel gelişmelerin takibi konusunda istekli olmak		



- Problem çözme yeteneğine ve ekip çalışmasına yatkın olmak
- Görevini yerine getirirken kanuna, diğer mevzuata ve kamu yönetiminin genel ilkelerine uygun hareket etmek

KULLANILAN ARAÇ VE MALZEMELER

Bilgisayar, telefon, yazıcı, vb. ofis malzemeleri

ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI

Ofis ortamında, çalıştığı alan ile ilgili olarak iki-üç kişilik odalarda Devlet Personel Uzman ve uzman yardımcıları ile birlikte görev yapmaktadır.

İncelemeye konu olan birimin görev yürütme biçimi itibarıyla daha çok destek hizmetleri mahiyetindeki görevleri yürüttüğü anlaşılan Bilgisayar İşletmeni ve Sekreter unvanları için hazırlanan görev tanım formları da bu doğrultuda daha sade ve somut görevleri içeren bir görünüm sergilemektedir. Daire başkanlığında görevli Bilgisayar İşletmeni fiilen evrak işlerinde ve rutin iç yazışmalarda görev aldığından bilgisayar programlarını kullanma becerilerinden çok evrak ve arşiv yönetimi becerileri gerekliliği ön plana çıkarken, Sekreter unvanı için diksiyon ve iletişim becerileri yetkinliği önem arz etmektedir. Ayrıca Daire Başkanlığının ana hizmet birimi olarak yürüttüğü görevlerden sorumlu uzman ve uzman yardımcılarında “gelişime ve öğrenmeye açıklık” temel yetkinlik iken, idari destek hizmetlerinde görev yapacak çalışanlar için ortak yetkinlik “rutin işleri etkin biçimde yürütmeye uygun olmak” olmaktadır. Unvanlar itibarıyla açığa çıkarılan, görev tanım formlarına yansıtılan ve ilgili birim amirince de uygun olduğu değerlendirilen tüm bu görev ve iş gerekleri farklılıkları iş analizi uygulama çalışmasının amacına ulaştığını göstermektedir.

Form 4: Bilgisayar İşletmeni Görev Tanım Formu

	GÖREV TANIM FORMU	
	İş/Görev Unvanı:	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ
	Bölüm/Birim:	Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı
İŞİN KISA TANIMI		
Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığına gelen ve birimden çıkan evrakların kayıt altına alınması, sınıflandırılması ve arşivlenmesine ilişkin görevler ve destek hizmetleri mahiyetindeki iç yazışmalar ile Daire Başkanınca verilecek diğer idari görevlerin yürütülmesini sağlar.		
GÖREV VE SORUMLULUKLAR		
• Daire Başkanlığına gelen evrakların fiziki ortamda sınıflandırılarak dosyalanması ve arşivlenmesi • Daire Başkanlığı personelinin yıllık izin dönüşü, hastalık izni ve hastalık izni dönüşüne ilişkin rutin yazışmaların yapılması • Daire Başkanlığının 5018 sayılı Kanundan kaynaklanan mali görevlerinin yerine getirilmesiyle ilgili yazışmaların yapılması, raporların düzenlenmesi • Daire Başkanı refakatinde, birim çalışanlarınca kullanılacak ofis sarfiyat malzemelerinin temini ve muhafaza edilmesi • Daire Başkanı tarafından verilecek benzer nitelikteki görevlerin yürütülmesi		
YETKİLER		
• DPB Genel Evrak Servisi ile işbirliği içinde Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı gelen evraklarının fiziki olarak arşivlenmesinde yetkilidir.		
ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER		
Üstleri: Kamu Personel İstihdamı Daire Başkanı, Devlet Personel Başkan Yardımcısı, Devlet Personel Başkanı		
Astları: -		
İŞ GEREKLERİ		
• 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde belirtilen genel şartları taşımak • En az iki yıllık eğitim veren yüksekokulların veya fakültelerin ilgili bölümlerinden mezun olmak • Ofis programları ile işe ilişkin oluşturulan bilgisayar programlarını orta derecede kullanabilir olmak • Evrak ve arşiv yönetimi, malzeme ve ihtiyaç planlaması, malzeme muayene gibi teknik yetkinliklere sahip olmak • Rutin işleri etkin biçimde yürütmeye uygun olmak • Görevini yerine getirirken kanuna, diğer mevzuata ve kamu yönetiminin genel ilkelerine uygun hareket etmek		
KULLANILAN ARAÇ VE MALZEMELER		
Bilgisayar, telefon, yazıcı, vb. ofis malzemeleri		
ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI		
Ofis ortamında, Daire Başkanlığı sekreter odasında sekreter ile birlikte görev yapmaktadır.		

İş analizi uygulama sonuçları açısından daha önce yapılmış iş tanımları ve iş gerekleri de önemli bir referans kaynağı teşkil etmektedir. Ne var ki, kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro uygulamaları kapsamında uzun süre altyapı çalışmaları ve pilot iş analizleri yapılmış olmakla birlikte uygulamaya konulan resmi görev tanımları bulunmadığı gibi incelemeye konu ana hizmet biriminde de iş tanımları ve iş gereklerine yönelik bir dokümanın mevcut olmaması, çalışmayla ilgili böyle bir kıyaslama yapılmasına imkan vermemektedir. Bununla birlikte görev tanım formları oluşturulan unvanlardan “Devlet Personel



Uzmanı” ve “Devlet Personel Uzman Yardımcısı” unvanları için 10/11/2012 tarihli ve 28463 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Devlet Personel Uzmanlığı Yönetmeliğinde görev ve sorumluluklara ilişkin hükümlere yer verilmiş olup ilgili unvanlar açısından mevzuat ve uygulama sonuçları çerçevesinde bir değerlendirme de yapılabilir.

Bahsi geçen Yönetmelikte Devlet Personel Uzmanlarının görevlerinin;

a) Biriminin görev alanına giren konularda yürütülen çalışmaların gerektirdiği hizmetleri yapmak,

b) 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşlarında Başkanlığın görev alanına giren konularda araştırma ve inceleme yapmak, uygulamayı izlemek ve denetlemek,

c) Başkanlığın stratejik planında belirtilen politika, amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yapmak,

ç) Mesleki mevzuat ve yayınları takip etmek, gerektiğinde bunlara ilişkin özet ve eleştirileri kapsayan rapor hazırlamak,

d) Başkanlığın çalışma alanı ile ilgili olarak yurtiçi ve yurtdışında konferans, seminer ve eğitim programlarına katılmak,

e) Uzman yardımcılarının yetiştirilmesine, bilgi ve tecrübelerinin geliştirilmesine yardımcı olmak,

f) Başkanlıkça verilecek benzeri nitelikteki görevler ile mevzuatta öngörülen diğer görevleri yapmak;

Devlet Personel Uzman Yardımcılarının görevlerinin ise;

a) Biriminin görev alanına giren konularda yürütülen çalışmaların gerektirdiği hizmetleri yapmak,

b) Uzmanlarca yapılacak araştırma, inceleme, denetleme ve diğer çalışmalara katılmak ve gerektiğinde tek başına araştırma ve inceleme yapmak,

c) Mesleki mevzuat ve yayınları takip etmek, gerektiğinde bunlara ilişkin özet ve eleştirileri kapsayan rapor hazırlamak,

ç) Başkanlığın çalışma alanı ile ilgili olarak konferans, seminer ve eğitim programlarına katılmak,

d) Amirleri veya amirleri tarafından belirlenen uzmanlarca verilecek benzeri nitelikteki görevleri yapmak;

olarak sıralandığı görülmektedir. Ayrıca uzman ve uzman yardımcılarının sorumlulukları aynı madde hükmünde birlikte düzenlenerek, uzmanlık çalışmalarının daire başkanlıklarında ve çalışma grupları bünyesinde yürütüleceğine; uzmanlar ile uzman yardımcılarının mevzuat, plan ve programların yanı sıra meslek itibarına ve etik ilkelere uygun hareket edilmesi ile hizmetlerin adil, verimli ve etkin sunulması açısından sorumluluğunun bulunduğu hükmedilmektedir.

Form 5: Sekreter Görev Tanım Formu

	GÖREV TANIM FORMU	
	İş/Görev Unvanı:	SEKRETER
	Bölüm/Birim:	Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı
İŞİN KISA TANIMI		
Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanına gelen telefonların yönlendirilmesi ve Daire Başkanının belirttiği kişilerle telefon bağlantısının kurulmasını sağlar.		
GÖREV VE SORUMLULUKLAR		
• Daire Başkanına kurum içinden ve kurum dışından gelen telefonların cevaplandırılması ve Daire Başkanının bilgisi dahilinde gerekli yönlendirmenin yapılması • Daire başkanınca belirtilen kişilerle telefon bağlantısının yapılması • Kurumlardan ve şahıslardan telefonla gelen bilgi edinme taleplerinin ilgili uzmanlara yönlendirilmesi • Daire Başkanının refakatinde, Daire başkanı randevularının planlanması • Daire Başkanı ile görüşmeye gelen ziyaretçilerin karşılanması ve yönlendirilmesi • Daire Başkanı tarafından verilecek benzer nitelikteki görevlerin yürütülmesi		
YETKİLER		
• Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanı gözetiminde sekreterlik birimine gelen telefonların ilgili çalışanlara yönlendirilmesinde yetkilidir.		
ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER		
Üstleri: Kamu Personel İstihdamı Daire Başkanı, Devlet Personel Başkan Yardımcısı, Devlet Personel Başkanı		
Astları: -		
İŞ GEREKLERİ		



- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde belirtilen genel şartları taşımak
- En az iki yıllık eğitim veren yüksekokulların veya fakültelerin ilgili bölümlerinden mezun olmak
- Düzgün bir diksiyona ve iletişim becerisine sahip olmak
- Rutin işleri etkin biçimde yürütmeye uygun olmak
- Görevini yerine getirirken kanuna, diğer mevzuata ve kamu yönetiminin genel ilkelerine uygun hareket etmek

KULLANILAN ARAÇ VE MALZEMELER

Bilgisayar, telefon, yazıcı, vb. ofis malzemeleri

ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI

Ofis ortamında, Daire Başkanlığı sekreter odasında bilgisayar işletmeni ile birlikte görev yapmaktadır.

Uzman ve uzman yardımcısı için iş analizi uygulaması sonucu oluşturulan görev tanım formları ile mevzuatta görev ve sorumlulukları belirleyen bu düzenlemeler karşılaştırıldığında, mevzuattaki görevlerin görev alanından çok araştırma, inceleme, raporlama, konferans, seminer vb. eğitim programlarına katılma gibi görev alanında icra edilecek yöntemle ilişkin görevleri ihtiva ettiği ve görev alanının da ana hizmet birimleri itibarıyla belirlendiği anlaşılmaktadır; ayrıca ilgili birimde uygulamada yürütülen görevler dikkate alınarak oluşturulan görev tanımlarında da araştırma, inceleme, raporlama ve toplantı, seminer, eğitim vb. programlara katılma gibi görevlere yer verilmiş olması yönüyle, oluşturulan görev tanım formlarının ilgili mevzuat ile uyumlu olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Diğer taraftan uzmanlar ile uzman yardımcıları için ortak olarak düzenlenen “mevzuata uygunluk”, “hizmetin adil ve etkin yürütülmesi” gibi sorumlulukların meslek ya da görev alanı özelliklerinden ziyade kamu görevlisi olmanın bir sonucu olarak doğduğu ve bu sorumlulukların kamu görevlileri açısından genel nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, iş analizi süreç ve tekniklerine ilişkin olarak literatürde yer alan bilgilerden hareketle bir kamu kurumunun nispeten küçük bir örgüt görünümündeki bir ana hizmet biriminde deneme mahiyetinde iş analizi uygulaması yapılmış ve elde edilen veriler ışığında incelemeye alınan beş farklı kadro-pozisyon unvanı için görev tanım formları oluşturulmuştur. Yürütülen çalışma, incelenen örgütün küçüklüğü, unvan sayısının azlığı, örgütteki işlerin nispeten standart bir formda olması gibi sınırlılıklar açısından elbette geliştirilmeye muhtaçtır; ancak çalışma amacına uygun olarak incelenen unvanlardaki görev ve iş gerekleri farklılıkların somut biçimde ortaya konulması ve özellikle de iş analizleri ile görev tanımlarına nispeten mesafeli bir duruşun sergilendiği kamu kesiminde de iş analizlerinin uygulanabilirliğini göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Kamu kurumlarında iş analizlerine ve somut görev tanımlarına mesafeli duruşun temelde en büyük sebebi kamudaki unvan sayısının çokluğu ve farklı kurum ya da birimlerde aynı unvanlar adı altında çok farklı işlerin yürütülebilmesidir. Uygulama çalışmasında da karşılaşıldığı üzere, incelenen ana hizmet biriminin Bilgisayar İşletmeni kadrosunda görev yapan çalışan tarafından da fiilen daha çok evrak ve rutin iç yazışma işlemleri yürütülmekte ve görev yapılan kadro unvanı “Bilgisayar İşletmeni” olmasına rağmen fiilen yürütülen hizmet dahilinde ilgili iş gereğinin “bilgisayar programlarını orta seviyede kullanabilir olmak” olarak belirlendiği görülmektedir. Bunun yanında farklı birim ve kurumlarda, birçok bilgisayar programını çok iyi derecede kullanabilmesi gereken bilgisayar işletmenlerinin istihdam edildiği bilinmektedir. Benzer şekilde unvan sayısının fazlalığından ve farklı unvanların fiilen benzer işleri yürütmelerinden kaynaklı “netleştirme” sorunları da bulunmaktadır. Ayrıca kamu kesiminde, fiilen benzer işleri yapan birçok unvan olduğu gibi, değişen koşullarla birlikte birçok unvanın da karşılığı kalmamıştır. Nitekim başlangıçta “bilgisayarda işlenip saklanacak veriyi hazırlamak” gibi bir görev için oluşturulduğu tahmin edilen; ancak günümüzde, ilk defa kamu hizmetine alınacaklar için “bilgisayar işletmenliği sertifikasına sahip olmak” şartının arandığı “veri hazırlama ve kontrol işletmeni (VHKİ)” unvanlı kadroda yürütülen görevin, “bilgisayar işletmeni” unvanlı kadroda yürütülen görevden farklı olduğunu söylemek güçtür. Karşılığı kalmayan ya da başka bir kadro unvanına çok yakın görevleri içeren kadro unvanlarının kullanılmaya devam edilmesi, birçok kamu çalışanının uygulamada kadro unvanının gerektirdiği görev yerine kamu kurumunca ihtiyaç duyulan başka bir görevi üstlenmesine de -VHKİ unvanlı bir memurun fiilen sekreter olarak görev yapması gibi- neden olmaktadır.

Kamu kesiminde iş analizleri ve görev tanımlarına mesafeli duruşun bir başka önemli sebebi, unvan ve uygulama sorunlarına da bağlı olarak “görev tanımı netleştirilen çalışana görevi dışında hiçbir iş yaptırılmayacağı” endişesidir. Zira kamu yönetiminde kadro ve unvan belirleme ile belirlenen kadro unvanlarında değişiklik yapmaya yönelik işlemler merkezi olarak yerine getirilmekte ve bu belirleme sistemi kurumlar açısından esnekliğe imkan vermemektedir (Polat, 2015, 13). Bu gerçeklikte de çalışanlara fiilen kadro unvanlarıyla bağlantılı olmadığı söylenebilecek pek çok görev verilebilmektedir. Böyle bir ortamda kadro unvanına bağlı görev tanımları “gerçek” görev tanımları olmadığı gibi, kamu hizmetinin aksamasına dahi sebebiyet verebilecektir.



Bununla birlikte kamu yönetimindeki bu yaygın olumsuz kanının temelinde görev tanımlarının sadece kadro unvanları itibarıyla yapılabileceği düşüncesi yatmakta ve -mevzuatta kurumlara bu konuda bir esneklik tanınmamış olmasının da etkisiyle- tüm görev tanımlarının merkezi olarak yapılması ve tüm kurumlar/birimler için geçerli olması gerektiği ön kabulüyle; yapılabilecek tüm çalışmalar unvan sadeleştirilmesi ve standardizasyonuna dayandırılmaktadır. Oysa kadro unvanlarında sadeleştirme ve standardizasyon sağlansa dahi, görev alanı farklılıklarından dolayı her kurum/birim için geçerli görev tanımlarının elde edilmesi mümkün olmayacağı gibi, böyle bir yaklaşımla iş analizinden beklenen faydaların elde edilebilmesi de mümkün olmayacaktır. Zira iş analizinde ortak amaç fiilen yürütülen görev ve sorumlulukların tespit edilmesi ve işe alımların, performans değerlendirmelerin, ücretlendirmelerin, görevde yükselmelerin de bu fiili durum, bu gerçeklik üzerinden yapılandırılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla kamu yönetimindeki kadro-unvan sorunlarından bağımsız olarak, fiili durum üzerinden iş analizlerinin yapılmasına yönelik çalışmaların başlatılmasına engel bir durum bulunmamaktadır. Bilakis, öncelikle farklı kurumlarda çok farklı koşullarda ve farklı iş yüklerine tabi olarak görev yapan çalışanların aynı kadro unvanında görev yaptığı gerekçesiyle aynı ücreti alma ve merkezi politika belirleme sürecinde “aynı” olarak değerlendirilme sorununun somut verilerle gözler önüne serebilmesi ve uygulamada daha büyük sorunlara da yol açan bu soruna yönelik çözüm önerileri geliştirilebilmesi açısından, iş analizlerinin tam da fiili durum üzerinden yapılması oldukça elzemdir.

Ayrıca görev tanımlarının netleştirilmesi konusunda kamu kesimindeki yaygın endişeye karşılık olarak, iş analizlerinin yegâne amacının görev tanımlarının netleştirilmesi olmadığı, üstelik netleştirilen görev tanımlarının da çalışanların görev alanının doğrudan sınırlandırılması ya da bu alan etrafına kalın ve aşılabilir bir çerçeve çizilmesi anlamına gelmediğini söylemekte de fayda görülmektedir. Nitekim, ortaya konulmuş görevlerin yanı sıra “yönetici tarafından verilecek benzeri görevlerin yerine getirilmesi” unsuru her görev tanımında bulunmakta, üstelik böyle bir şerh görev tanımlarına “halel getirmemekte”, zannedilenin aksine iş tanımlarına gereken esnekliği kazandırmaktadır. Nitekim uygulama çalışmasında da görüldüğü üzere, görev tanımları oluşturulan her bir unvan için “amir tarafından verilecek benzer nitelikteki işleri yapmak” gibi bir ibare yer almasına rağmen, tespit edilen diğer görevler itibarıyla tüm görev tanımları anlaşılır ve net kalmaya, görevler arasındaki farklılıklar da açık şekilde görülebilmeye devam etmektedir.

Bu çerçevede, kamu kurumlarında iş analizi uygulamalara küçük ve geliştirilmesi gereken nitelikte bir örnek teşkil eden bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda;

- Kamu kurum ve kuruluşlarında kadro unvanından ziyade fiili durumu ve kurumsal farklılıkları dikkate alan iş analizi çalışmalarına başlanabileceği,
- İş analizinin ilk etapta görev tanımlarını netleştirmeye odaklanmak yerine uygulama farklılıklarını ortaya koyacak şekilde tasarlanıp, elde edilen sonuçlara göre yol haritasının belirlenebileceği,
- Unvan standardizasyonu ya da unvan sadeleştirmeye yönelik çalışmaların tamamlanmasını beklemeden yapılacak iş analizi sonuçlarının, bu çalışmalara da yön verebileceği,
- Kurumlar arası kadro-unvan sorunlarına rağmen, iş analizinden elde edilecek sonuçların görev farklılıklarını ortaya koymak açısından faydalı olabileceği,
- Kamu kesiminde özellikle performans değerlendirme alanındaki boşluk dikkate alındığında, yapılacak iş analizi çalışmalarının iş gerekleri ve performans değerlendirme kriterleri açısından da bilgi sağlamak suretiyle daha etkin bir performans sisteminin dizaynına katkı sunabileceği,
- Değişen çalışma koşullarına göre yenilenen iş analizleriyle alanda kazanılan bilgi ve tecrübenin, mevzuat ve kadro-unvan sisteminin sorunların giderilmesinde de etkili olabileceği, değerlendirilmektedir.

Ek olarak, çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda, uygulama yapılan birime münhasır olmak üzere şu öneriler getirilebilir:

- Daire Başkanlığınca koordinasyonlu çalışılan Bilgi Sistemleri ve İstatistik Dairesi Başkanlığı ile işbirliği yapılması: Yapılan çalışmada katılımcıların çoğu, Devlet Personel Başkanlığının bir başka ana hizmet birimi olan Bilgi Sistemleri ve İstatistik Dairesi Başkanlığı çalışanları ile ortak çalışma yaptığını belirtmiş olup, yapılan görüşmelerde buradaki çalışanlarla Daire Başkanlıkları düzeyinde daha etkin bir işbirliği kurulmasının birimlerce yapılan işlemleri kolaylaştıracağı ifade edilmiştir. Uygulamada bunu sağlamaya yönelik tedbirler alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
- Daire Başkanlığı personeline hizmet içi eğitim verilmesi: Yapılan çalışmada katılımcılar tarafından özellikle bilgisayar, proje yönetimi ve mali konularda eğitim ihtiyacı olduğu beyan edilmiş olup, bu alanda Daire personeline yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi faydalı olacaktır.



- Daire başkanlığı çalışma ortamındaki iklimlendirme (sıcak-soğuk) ve gürültü sorunlarının giderilmesi: Yapılan çalışmada katılımcılara dağıtılan iş analizi soru formlarının çalışma koşulları ile ilgili bölümünde, birim çalışma ortamında özellikle iklimlendirme (sıcak-soğuk) ve gürültü sorunlarının bulunduğu beyan edilmiş olup verimlilik kaybını önlemek üzere bu sorunların giderilmesi faydalı olacaktır.
- Daire başkanlığına telefonla gelen bilgi edinme taleplerinin etkin yönetilmesi: Çalışma sırasında yapılan görüşmelerde birime gelen telefonların diğer işlerdeki etkinliği azaltacak düzeyde yoğun olduğu ifade edilmiş olup, bu telefonlar ile gelen bilgi edinme taleplerini azaltmaya yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması, sık sorulan sorular itibarıyla cevaplar hazırlanarak birimin ve Başkanlığın santralinde görevli çalışanlardan destek alınmak suretiyle birime gelen telefonların azaltılması faydalı olabilecektir.
- Görevlerin yürütülmesinde somut başarı kriterlerinin belirlenmesi: Yapılan çalışmada katılımcılara dağıtılan soru formlarında başarı ölçütünün sorulduğu bölümlerin boş bırakıldığı, “amirin uygun görmesi”, “işin zamanında tamamlanması” gibi genel ifadeler kullanıldığı veya açıkça başarı ölçütünün bulunmadığı beyan edilmiştir. Çalışanların performansının ve buna bağlı olarak örgütlerin etkinliğinin artırılmasının somut hedeflere ve başarı kriterlerine bağlı olduğunu düşünürsek, bu durum Daire Başkanlığının resmi belgelerde yer alan stratejik hedeflerine ulaşmasına tezat oluşturmaktadır. Bunun giderilmesi için, tüm kamu kesiminde de ihtiyaç duyulduğu üzere, görev ve unvanlara göre başarı ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akoğlu Kozak, Meryem (2001). *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aliyeva, Aysel (2017). *Şirketlerde İş Analizi ve İş Dizaynının Önemi ve Örnek Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altan, Yakup (2010). *Kalkınma Planlarında Türk Kamu Personel Rejimi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15 Sayı:1, s. 423-439.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık (2.Baskı).
- Bingöl, Dursun (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Bohlander, George, Scott Snell (2010). *Managing Human Resources*. USA: Cengage Learning.
- Brannick, Michael T., Edward L. Levine, Frederick P. Morgeson (2007). *Job and Work Analysis*. USA: Sage Publications (2nd Edition).
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, *Human Resource Management, Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*. USA: Harcourt Collage Publishers.
- DeCenzo A. David, Stephan P. Robbins (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. Danvers: Wiley, (10th Edition).
- DPT (1990). *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1991-1995)*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayını.
- Durai, Pravin (2010). *Human Resource Management*. Delhi: Pearson.
- Ekmeççi, Aykut (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gatewood Robert D., Hubert S. Field, Murray R. Barrick (2010). *Human Resource Selection*. Boston: Cengage Learning (7th Edition).
- Gómez-Mejía Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy (2004). *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson Prentice Hall (7th Edition).
- Göksel, Aykut (Tarih yok). *İş Analizi ve İş Değerlemesi*. Yayımlanmamış Ders Notları, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Gözel, Kadir Akın (2003). *Yeni Kamu Yönetimi Nedir? Türk İdare Dergisi*, Mart 2003, Sayı:43, s. 195-208.
- Gümüş, Betül (2005). *İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güngör, Eren (2006). *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Güzel, Murat (2014). *İş Analizi Tarihi*. <http://www.muratguzel.net/makale/45/is-analizi-tarihi>, Erişim: 2/2/2019.
- Hacıoğlu, Necdet, Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Selda Çatak Türedi (1992). *Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Yayını.
- Koppes, Laura L. (2007). *Historical Perspectives In Industrial and Organizational Psychology*. Kentucky: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kumar, Raj (2011). *Human Resources Management*. New Delhi: İ. K. International Publishing House.
- Kurt, Mustafa ve Metin Dağdeviren (2003). *İş Etiüdü*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson (1985). *Personnel: Human Resource Management*. USA: West Publishing Company (4th Edition).
- Özel, Tolga (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ve Bir İşletmede İş Analizleri Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Polat, Enes (2015). *Kamu Personel Rejiminde Yeniden Düzenleme İhtiyacı Var mı? Kamu'da Sosyal Politika*, Yıl:8 Sayı:33, s. 10-23.
- Pynes E. Joan (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco: Jossey-Bass (3rd Edition).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şimşek, M. Şerif, H. Serdar Öge (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları (Genişletilmiş 5. Baskı).
- Ünal, Ayşe (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri ve Önemi*. Ankara: Ekin Kitabevi.