



# SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMA

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

[gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



1. İş Analizi
2. İş Analizinin Amacı ve Kullanım Alanları
3. İş Analizi Süreci
4. İş Analizi Veri Toplama Yöntemleri
5. İş Tanımları
6. İş Şartnameleri
7. Yetkinliklere Dayalı İş Analizi

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



**8. İş Tasarımı**

**9. İş Tasarımının Önemi**

**10. İş Tasarım Yaklaşımları**



# 1. İŞ ANALİZİ

**İşgörenlerin becerilerini artırmak amacı ile Frederick W. Taylor'un 1908 yılında başlattığı iş analizi çalışmaları, daha sonraki dönemlerde (1950-1960) geliştirilerek bilimsel inceleme ve araştırmalara dayalı iş analizine olanak sağlamıştır.**

**İş analizi, örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.**



# 1. İŞ ANALİZİ

**İş analizi, işleri tanımlama, kaydetme ve ifa etmek için zorunlu olan becerileri ve diğer gerekleri belirtme sürecidir.**

**İnsan kaynakları yönetim programının esasını oluşturan iş analizinde, mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanılarak görülen işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılması söz konusudur.**

**Kısaca iş analizini işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması olarak tanımlayabiliriz.**



# 1. İŞ ANALİZİ

Bir iş hakkında bilgi toplama süreci olarak tanımladığımız iş analiziyle aşağıdaki sorulara cevap vermeye çalışılır:

- **Temel görevlerin tamamlanması ne kadar zaman alır?**
- **Görevler, bir işin içerisinde nasıl gruplandırılmaktadır?**
- **İşgören performansının iyileştirilebilmesi için bir iş nasıl tasarlanmalıdır?**
- **Belirli bir işi ifa etmek için hangi tür becerilere ihtiyaç duyulmaktadır?**
- **Belirli bir iş türü için hangi özelliklere sahip kişi uygun olacaktır?**
- **Hangi görev grupları bir takım veya küçük bir grup tarafından yönetilecektir?**

## 2. İŐ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANIM ALANLARI



İŐ analizi sonucu elde edilen bilgiler sayesinde seçim, terfi, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme gibi konularda daha sağlıklı kararların alınması ve uygulanması mümkün olabilir.

Aynı zamanda sözü edilen kararları yasal olarak geçerli hâle sokabilmek için de bu bilgiler zorunludur.

İŐ analizi çalışmalarını sonucunda geliştirilen iş tanımları, iş şartnameleri ve iş ile ilgili standartlar söz konusu olmadığında, İKY faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirmek mümkün olmaz.

## 2. İŞ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANIM ALANLARI



### İş analizine dayalı İK eylemleri şunlardır:

- **İş Değerlemesi Çalışmaları:** İş analizi sonucu geliştirilen iş tanımlarından yararlanmak suretiyle, işler önem ve güçlük derecesine veya işletmeye olan katkıları açısından değerlemeye alınır.
- **Personel Seçimi:** Yeni personel alınırken, başvuran adaylar arasında işin gerektirdiği niteliğe sahip olanlar belirlenir. Bunu sağlayabilmek, nesnel ölçütler olarak kabul ettiğimiz işin yapısı, özellikleri ile ustalık, sorumluluk ve çalışma koşullarının bilinmesini, yani işin tanımlanmasına olanak sağlayan iş analizinin yapılmasını gerektirir
- **Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi:** Bilindiği gibi eğitim, fiili ve beklenen davranış arasında bir uyum meydana getirir. İş analizi sonucu elde edilen veriler ise, kimin, hangi konularda ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasına yardımcı olur.



## 2. İŞ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANIM ALANLARI



- **Performans Değerlendirme:** İş analizi çalışmaları sonucunda performans değerlendirmede kullanılacak standartlar belirlenir ve bu standartlar iş tanımlarında yer alır. Dolayısıyla her bir işte çalışanların performansını bu standartlara göre değerlendirme yoluna gidilir.
- **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği:** Hangi işlerin ne gibi tehlikeler doğurduğu, iş çevresinin ne gibi sağlığa zararlı ve tehlikeli koşullar arz ettiği iş analizi çalışmalarıyla ortaya konulabilmektedir. Tehlike arz eden koşulların bu şekilde belirlenip tanımlanmasıyla gerekli önlemlerin alınması mümkün olur.

## 2. İŞ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANIM ALANLARI



- **Yönetim-sendika Arasındaki Bazı Uyuşmazlıkların Çözümü: İş analizi, her bir pozisyonun görevleri konusunda yönetim ile işçi sendikası arasında ortak bir anlayış sağlamak suretiyle iş uyuşmazlıklarını ortadan kaldırır ya da en aza indirir.**

**Böylece program, çok iyi bir biçimde oluşturulup yaygın kabul gördüğünde; iş analizi, iş çatışmasının azaltılmasına katkıda bulunur.**

## 2. İŞ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANIM ALANLARI



- **Meslekler İçinde Ücret Oranlarını Karşılaştırma:** İş analizi sonucu geliştirilen ve çeşitli işletmelere ait iş tanımlarını, meslekler içinde ücret oranlarını karşılaştırma yöntemini ortaya koyar. İş tanımları aracılığı ile bir işletme, kendi ücret ölçeğini diğer işletmelerinkine karşılaştırabilir.
- **Meslekler Veya İşler Hakkında Tanıtıcı Bilgi Vermek:** İş tanımları, özellikle okullarda öğrencilerin meslek seçimi ve rehabilitasyon danışmanlık gibi alanlarda önemli ölçüde değere sahiptir. Bu bilgiler, deneyimsiz ve ehliyetsiz işyerleri için yol gösterici durumundadır.



### 3. İŞ ANALİZİ SÜRECİ

**İş analizi çalışmaları bir süreç içerisinde gerçekleştirilmektedir. Bu sürece hazırlık ve planlamayla başlanır.**

**Sürecin daha sonraki aşamalarında iş analizini yapacak olanların seçimi ve eğitimi gerçekleştirilir, iş analiziyle hangi bilgilerin toplanacağına karar verilir.**

**Son aşamada ise toplanan veriler kullanılarak iş tanımları ve iş şartnameleri geliştirilir.**



### 3. İŞ ANALİZİ SÜRECİ

**1. Hazırlık ve Planlama: İş analizi yapmak, oldukça güç ve zaman alıcı bir iştir. İş analizi sürecinin başarıyla yürütülmesi için bu işe girişmeden önce bazı kararların alınması ve bir planlamaya gidilmesi zorunludur.**

**Ayrıca yönetim-işçi işbirliğinin sağlanması çalışmanın başarıyla yürütülmesi için önemli olduğundan iş analizini planlayıp yürütecek komitelere işçi veya sendika temsilcilerini dâhil etmek ve çalışmalar hakkında tüm işgörenleri bilgilendirmek zorunludur.**

# 3. İŞ ANALİZİ SÜRECİ



**Daha sonra Őu sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda bir plan yapılır:**

- İş analiziyle neler yapılacak?
- Hangi bilgiler toplanacak?
- Bu bilgileri toplamak için hangi yöntemlerden yararlanılacak?
- İş analiz çalışmalarını kimler yürütecek ve bunların seçimi, eğitimi nasıl sağlanacak?



## 3. İŞ ANALİZİ SÜRECİ

**2. İş Analistlerinin Seçimi ve Eğitimi: İş analizi çalışmalarının başarıyla yapılabilmesi için iş hakkındaki bilgileri toplayacak analistlerin seçimi ve eğitimi konusu önemlidir.**

**Başarı bu kişilere bağlı olacağından, onların teknik bilgiye sahip olmaları yanında sosyal konuları inceleyip araştırarak bir niteliğe ve bilgi birikimine de sahip olmaları gerekir. Bu aşamadan sonra analistlerin seçimi konusu gelir.**

**Analistlerin seçim ve eğitimi, işle ilgili verilerin sağlıklı bir biçimde toplanması ve değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu konudaki amacın gerçekleştirilmesi, analistlere olduğu kadar onların çalışma yöntemlerine ve hazırladıkları formlara da dayanır.**



## 3. İŞ ANALİZİ SÜRECİ

**Analistlerin seçimi için üç kaynağa başvurulabilir:**

- İşletme içinden,
- İşletme dışından,
- Analiz işlerinde uzman danışman kuruluşlardan





## 3. İŞ ANALİZİ SÜRECİ

**3. Elde Edilmesi Gereken Verilerin – Bilgilerin Kararlaştırılması: İş analizi, bir iş hakkında bilgi toplama sürecidir. Planlama yapılırken öncelikle işlerle ilgili hangi bilgilerin elde edileceğine karar verilmelidir. Toplanacak bilgilerin yapısı, kullanım alanlarına göre belirlenir.**

**Bir işletme, piyasa ücret araştırmasının yürütülebilmesi amacıyla kısa tanımlar arzu ediyorsa, o zaman iş analisti sadece özel öneme sahip işlerin anlamlı görevlerini ve gereklerini tanımlayarak gerekli bilgiyi elde etme yoluna gidecektir.**



### 3. İŞ ANALİZİ SÜRECİ

İş analizinden elde edilecek verinin niteliği, kullanım amacına göre farklılık gösterse de genel olarak bir iş analiziyle elde edilecek bilgiler, üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- **İşin İçeriği**, genel ifadelerden görevlerin ve izlenen adımların çok ayrıntılı tanımlarına kadar sıralanan görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgileri ortaya koyar.
- **İş Gereklileri**, işgörenlerin belirli bir durumda işlerini başarı ile ifa edebilmeleri için sahip olmaları gereken biçimsel nitelikleri, bilgiyi, becerileri, yetenekleri ve kişilik özelliklerini gösterir.
- **İşin Çevresi**, belirli bir iş hakkında durumsal ve destekleyici bilgiyi; işin amacını; alan verilerini (yönetilen finansal, beşeri veya maddi kaynakların büyüklüğü gibi); hatalardan kaynaklanan potansiyel sonuçlar; alınan veya sağlanan gözetimin miktarı ve yakınlığı; çalışma yeri, kültürel yapı, fiziksel gerekler ve çalışma koşullarını



## 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

İş analizi çalışmalarında işler hakkında bilgiler, üç ana kaynaktan elde edilebilir:

- Bu işlerde çalışan işgörenler,
- Bu işleri bilen gözetimciler dâhil diğer işgörenler,
- İşlerini yapmakta olan işgörenleri izleyen bağımsız gözlemciler.



## 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

### 1. Gözlem Yöntemi:

**Gözlem, belirli bir işin gereklerini yerine getirmede söz konusu olan görev ve ödevleri tanımlama yöntemidir. Bu yöntem, iş analistinin, personeli normal bir işgününde işlerini ifa ederlerken gözlemlemesini ve bu gözlemlerin sistemli olarak kayda geçirilmesini gerektirir.**

**Bu yönteme göre gözlemlenen iş birkaç kez izlenip, hikâye şeklinde notlar alınır, daha sonra işi bizzat yapan işgören ve amiri ile de görüşülerek elde edilen bilgiler bir kez de teyit ettirilir.**



## 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

### 1. Gözlem Yöntemi:

**Gözlem yöntemiyle, daha çok zihinsel faaliyet gerektiren işlerle, iş sürecinin uzun olduğu veya rutin olmayan görevlerin bulunduğu işlerde sağlıklı bilgi elde etmek oldukça zordur.**

**Bu nedenle, gözlem yöntemi,**

**(1) sadece çalışma daha çok otomatik olarak denetlendiğinde,**

**(2) bedensel olduğunda,**

**(3) iş süreci kısa olduğunda kullanılmalıdır.**



# 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

## 2. Görüşme Yöntemi:

Bir işin sorumluluklarını, görevlerini ve ödevlerini belirleme yöntemlerinden birisi olan gözlem yöntemine yapılan itirazların birçoğu görüşme yöntemini kullanmak suretiyle giderilebilir. Çünkü işgören kendisini ve yaptığı işi, kelimelerle özetleyebilir.

Görüşme esnasında, iş analisti, işi analiz edilen birey ile dostça ilişki kurabilmelidir. O, güven verebilmeli ve işgöreni iş analizi sürecinin yararlılığı konusunda ikna edebilmelidir.

Ayrıca analist, onun kavrayabileceği düzeyin üzerinde bir sözcük kullanmamalıdır. Aksi takdirde yanlış anlamaların, kızgınlıkların ortaya çıkma olasılığı söz konusu olur.



## 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

### 3. Anket Yöntemi:

**Bu yönteme göre, önceden hazırlanmış bir anket kullanmak suretiyle çok sayıda işgörenden kısa sürede bilgi toplanması mümkün olmaktadır.**

**Anket, iş içeriği, işin nasıl yapıldığı ve işin başarıyla yapılması için ihtiyaç duyulan kişisel gerekler hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlanır.**

**Genel olarak iş analizlerinin orta ya da nispeten daha yüksek kademelerdeki pozisyonları içerdiği ve işin çok tekrarlamalı hareketlere sahip olmadığı durumlarda, işgörenden doğrudan bilgi elde etmeyi öngören yöntemler önemli bir üstünlüğe sahiptir.**



## 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

### 4. Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi:

**Bir iş hakkında bilgi elde etmenin başka bir yolu, önceki dönemlerde o iş hakkında hazırlanmış iş tanımlarından yararlanmadır.**

**Bu, çeşitli çalışmaların tekrarını önler ve son çalışma için değerli bir temel sağlayabilir.**

**Bunun yanı sıra, zaman boyutu içinde işin özelliklerinde ve unsurlarında meydana gelen değişiklikler göz önüne bulundurulmalıdır. İş unvanlarının aynı kalmış olmasına karşın, geçmişte hazırlanan birçok iş tanımının modası geçmiş olabilir.**





## 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

### 5. İş Araçlarının İncelenmesi:

**Bazı durumlarda işin ifası sırasında kullanılan malzemeleri incelemek suretiyle belirli bir işin görevlerine ilişkin önemli bilgiler toparlamak mümkün olabilir.**

**Örneğin, bir halıcının kullandığı aletler, bir sekreterin kullandığı iletişim aracı ya da bir muhasebecinin kullandığı bilgisayar.**



## 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

### 6. İşleri Bizzat İfa Etme:

**Bir şeyi öğrenmenin en iyi yolu onu bizzat yapmaktır. Bu varsayım, psikoloji alanında yapılan laboratuvar araştırmalarından önemli destek bulmuştur.**

**Bu nedenle bir iş analizcisinin iş hakkında bilgi elde etmesinin en iyi yollarından birisi, o işin görevlerinin bizzat analizci tarafından yerine getirilmesidir.**

# 4. İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ



## 7. İş Analizinin Çıktıları

**İş analizi sonucu iş tanımları ve iş şartnameleri geliştirilir.**

**Bu belgeler, insan kaynakları yönetiminin çeşitli faaliyetlerinde bir rehber olarak kullanılmaktadır.**



## 5. İŞ TANIMLARI

**İş tanımı veya pozisyon tanımı, bir işgörenin yaptığı şeyi, işin nasıl yapıldığını ve işin nerede ve ne zaman ifa edildiğini açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir ifadedir.**

**Bu bakımdan iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. Kullanım alanlarına göre içeriği değişmekle birlikte, iş tanımları, iş analizi süreciyle elde edilen verilerin başka bir deyişle, işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve ödevler ile işlerin birbiriyle ilişkilerinin ve çalışma koşullarının kaydedildiği formlardır.**

**Buna göre iş analizi yapıldıktan sonra elde edilen iş verileri değerlemeye alınır.**



## 5. İŞ TANIMLARI

### **Sonuçta işin,**

- **Özel ödev ve sorumlulukların ne olduğu ile niteliği,**
- **Görev ve ödevlerin nasıl ifa edildiği,**
- **İşin ifası sırasında hangi genel koşulların ve durumsal faktörlerin söz konusu olduğu ve hatta**
- **İşin yeri gibi nesnel veriler, iş tanımları biçiminde yazılı duruma getirilmiş olur.**



## 5. İŞ TANIMLARI

### İş Tanımının Unsurları:

**1. İşin Kimliği ve Konumu:** Bu kısımda işin adı, işin bağlı bulunduğu departman ya da birimlerin adları, kod numaraları, iş tanımının hazırlandığı tarih yazılır.

Bunlardan başka, gerekirse o işi yapan diğer işgörenlerin sayısı, söz konusu bölümün yönetici ve amirinin isimleri, o işi yapanlara verilen ücret yazılabilecek hususlar arasındadır.

**2. İşin Amacı ve Özeti:** İşin amacı başlığında, işin niçin ve nasıl yapıldığı kısaca belirtilir.



## 5. İŞ TANIMLARI

### İş Tanımının Unsurları:

**3. Görev Ve Sorumluluk:** Bu bölüm, işgörenin yapması gereken şeyler, onları nasıl yaptığı, niçin yaptığı ve ne zaman yaptığı, işi hangi noktada devraldığı, ne gibi katkılarda bulunduktan sonra işi hangi noktada kime aktardığı, yani işin aşamaları konusundaki bilgilere yer verilir. Bunun dışında işin kapsadığı sorumluluklar belirtilir.

**4. İlişkiler:** İşin örgüt yapısı içindeki yeri, örgütün içinde ve dışında yer alan diğer pozisyon veya kuruluşlarla ilişkileri bu bölümde belirtilir.

**Örneğin, bu işe kim doğrudan rapor veriyor? Bu iş, doğrudan kimlere emir veriyor?**



## 5. İŞ TANIMLARI

### İş Tanımının Unsurları:

**5. Bilgi, Beceri, Yetenek Gereklere (Üstbilgi-know-how): Bu bölüm, işi yapmak için gerekli olan en az düzeyde bilgi, beceriler, yetenekler, deneyimler ve biçimsel niteliklerle ilgilidir.**

**6. Problem Çözme: Bu bölüm ise, karar almada gerekli olan özgün düşünme durumunu ve problem çözümlerinin söz konusu olduğu çevreyi tanımlar. Örneğin, iş basit, rutin ve tekrarlamalı çözümler veya karmaşık, değişik ve aratıcı çözümleri gerektiriyor mu?**





## 5. İŞ TANIMLARI

### İş Tanımının Unsurları:

**7. İşte Kullanılan Araç ve Gereçler:** İş tanımının bu bölümünde işin yapım ve akışı içinde ne tür makine, araç ve malzeme kullanıldığı –sürekli veya geçici olarak- belirtilir.

**8. Performans Standartları:** Bu bölümde örgütün stratejik işletme amaçlarından kaynaklanan ve her bir işte ulaşılması gereken performans standartları ile performans değerlemede kullanılan kriterler yer alır.



## 6. İŞ ŞARTNAMESLERİ

**İşletme içinde bir kişinin belirli bir işi başarıyla ifa etmesi için ihtiyaç duyduğu öğrenim, iş deneyimi, iş becerisi gibi beşeri nitelikleri belirten ve iş analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan yazılı belgedir.**

**İş şartnameleri, çoğu kez iş tanımlarının bir bölümünü oluşturacak biçimde hazırlanmaktadır. İş şartnameleri, personel seçiminde ve terfi edeceklerin belirlenmesinde, eğitim ihtiyacının saptanmasında ve iş değerlemesinde yol gösterici olarak işlev görmektedir.**



## 6. İŞ ŞARTNAMESLERİ

İş şartnamelerinin bazı unsurlarının bulunması gerekir:

**1. İşin kimliği:** Bu bölümde iş tanımlarında olduğu gibi işin unvanı, statüsü, bağlı olduğu departman veya bölümü ve kodu yer alır.

**2. Deneyim:** Bu kısımda bir işgörenin bir işi yapabilmesi için gerekli olan en az deneyim süresi ve türü, nesnel ve yıl veya ay olarak nicel terimlerle ifade edilebilir.

**3. Öğrenim Gereklere:** Bu gerekler, işi başarıyla ifa edebilmek için gerekli olan özel kurs ve teknik eğitim dâhil, en az biçimsel öğrenim düzeyini içermektedir.



## 6. İŞ ŞARTNAMESLERİ

**İş şartnamelerin bazı unsurların bulunması gerekir:**

**4. Özel Bilgi Gereklere:** Bu başlık altında öğrenim ve deneyimde ifade edilemeyen bazı özel bilgi gereklerine yer verilebilir. İşgörenlerin sahip olması gereken belirli materyaller, süreçler, teçhizat, sistemler, ürünler veya diğer konular hakkındaki bilgilerdir.

**5. Fiziksel Gerek ve Beceriler:** Bu gerekler, işin yapılmasında söz konusu olan el becerisi, göz-el-ayak uyumu, motor koordinasyonu ve renk farklılaştırma gibi fiziksel becerileri öngörmektedir.

**6. Kişilik gerekleri:** Bu gerekler ise, çoğu kez tasvir edilmesi en güç olanlardır. Çünkü bunlar, yapısal olarak öznel ve görsel olmayan niteliktedir. İşin başarıyla yürütülmesi için gerekli olan kişilik özelliklerine iş şartnamelerinde yer verilmektedir.



## 7. YETKİNLİKLERE DAYALI İŞ ANALİZİ

Birçok örgüt işin yapısındaki değişimler, küresel rekabet, hızlı çevresel değişim, katı hiyerarşik örgüt yapıları yerine basık yapıların tercih edilmesi gibi nedenlerle işe odaklanmaktan; yani işgörenin ne yaptığından ziyade, bireylere ve onların yetkinliklerine yönelme ihtiyacı duymaktadır.

Yetkinliklere dayalı iş analizinde, kişinin ne yaptığından çok nasıl yaptığı önemlidir ve çalışanın kendisine odaklanılır.

Sonuç olarak, İK yöneticileri, bir işi ifa etmek için ihtiyaç duyulan beceri ve davranışları belirlemek için kişiye yönelik yaklaşımları daha fazla tercih etmektedirler.



## 7. YETKİNLİKLERE DAYALI İŞ ANALİZİ

**Yetkinlik, aynı zamanda üstün performans gösteren bireyden, vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumu kapsayan gözlemlenebilir davranışlarıdır.**



# 7. YETKİNLİKLERE DAYALI İŞ ANALİZİ

Tablo 1. İlk Profesyonelleri İçin Yetkinlik Profili Örneği

Hedef ve Eylem Yönetimi Yetenekleri Kümesi	Kişilerarası/ İnsan Yönetimi Kümesi	Analitik Muhakeme veya Bilişsel Kümesi
Etkinliğe yönelme	Empati	Sistemli düşünme
Planlama	İkna edebilme gücü	Örüntü tanıma
İnisiyatif kullanma	Arabulucu	Sosyal nesnellik
Ayrıntılara dikkat	Öz-güven	Yazılı iletişim
Öz-kontrol	Takım liderliği	Etkinliğe yönelme
Esneklik	Başkalarını geliştirme	Planlama
	Sözlü iletişim	İnisiyatif kullanma
		Ayrıntılara dikkat
		Öz-kontrol
		Esneklik



## 8. İŐ TASARIMI

**Frederick W. Taylor ve arkadaşlarının etkinlik ve verimliliğe özellikle vurgu yapmalarından itibaren, işler etkinlik ve verimlilik dikkate alınarak tasarlanmakta ve ondan sonra iŐlere uydurmak için uygun insanlar seçilmekteydi.**

**Ancak çağımızın dinamik ve küresel çevre gerçeği bu yaklaşımı deęiŐtirmiş bulunmaktadır.**





## 9. İŞ TASARIMININ TANIMI VE ÖNEMİ

**İş tasarımı (iş dizaynı), işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eder.**

**İş tasarımı, kısaca, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak işin sosyal ve yapısal görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak tanımlanabilir.**

**Başka bir tanımla, iş tasarımı, ifa edilecek spesifik görevleri, bu görevleri yerine getirmede kullanılan yöntemi ve işin örgütteki diğer işlerle ilişkilerini belirleme sürecidir.**



## 9. İŞ TASARIMININ TANIMI VE ÖNEMİ

**Yöneticilerin bireyleri nasıl motive edecekleriyle ilgilenmelerinden dolayı, motive edici işleri tasarlama yollarının neler olduğu incelenmektedir.**

**Bir örgütün ne olduğuna ve onun nasıl çalıştığına yakından baktığımızda onun binlerce görevden oluştuğunu görürüz. Bu görevler, işlerin içerisinde toplanmaktadır.**



# 10. İŞ TASARIM YAKLAŞIMLARI

Çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarını artırmak amacıyla yapılan iş tasarımının çeşitli yaklaşımları bulunmaktadır.

**Bu yaklaşımlardan;**

- İş basitleştirme,
- İş genişletme,
- İş zenginleştirme ve
- İş rotasyonu düzenlemeleri klasik yöntemlerdir.

**Bunlar dışında yeni teknikler ve düzenlemeler geliştirilmiş bulunmaktadır.**



# 10. İŞ TASARIM YAKLAŞIMLARI

- İş Basitleştirme:

**Bu yaklaşım Taylor'un “Bilimsel Yönetim” hareketine dayanır. Zaman ve hareket etütleri ve insan makine etkileşimini esas alarak verimliliği artırma amacına yöneliktir.**

**İş basitleştirme, işi en küçük parçalara ayırarak kolayca eğitim vermek, niteliksiz işgücünü kullanmak ve bu suretle maliyetleri düşürmek amacıyla yapılır.**

# 10. İŐ TASARIM YAKLAŞIMLARI



- İŐ Rotasyonu:

İŐletmelerde bir eğitim yontemi olarak da kullanılan iŐ rotasyonu tekniği, iŐgorenleri farklı goevler iŐeren işlerde periyodik olarak goevlendirmeyi veya bir iŐ ya da goevden başka birine hareket etmeyi ongorur.



# 10. İŞ TASARIM YAKLAŞIMLARI

- İş Genişletme:

**İş basitleştirmenin sakıncalarının üstesinden gelmenin ilk çabaları, iş hacmini artırmak suretiyle bir işin yatay genişlemesini sağlama yönünde olmuştur. Bu iş hacmi, bir işte gerekli farklı görevlerin sayısını ve bu görevlerin tekrar edilme sıklığını ifade etmektedir.**

**İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir görev üzerinde uzmanlaşması yerine onun işin tümünü veya birkaç görevini öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Programın amacı, yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyonu sağlamaktır.**



# 10. İŞ TASARIM YAKLAŞIMLARI

- İş Zenginleştirme:

**Genellikle işin ortaya çıkaracağı olumsuz fonksiyonları gidermek hedef olarak alınmıştır. Ancak bu, etkinliği artırmada yeterli olmayıp aynı zamanda yetki ve sorumluluğun artırılması, işin davranış açısından daha anlamlı kılınması gerekmektedir.**

**İş zenginleştirme, iş içeriğinde ve sorumluluk düzeyinde dikey temel değişiklikleri yapmayı içerir. İş zenginleştirme, faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre iş zenginleştirmede iş genişletmenin ötesinde, çalışanlara işle ilgili planlama, yürütme ve kontrol sorumluluğu verilmektedir.**



# 10. İŞ TASARIM YAKLAŞIMLARI

- Kendi Kendini Yöneten İş Takımları:

**Kendi kendini yöneten iş takımları, birbiriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde bulunan işleri yapan örgüt üyelerince oluşturulur. Takım üyeleri yapılan işle ilgili birbirlerinin davranışlarını kontrol edebilmektedirler.**

**Nihai ürün veya hizmetle alakalı olarak sorumluluğa sahiptirler. Takımda hangi üyenin hangi işi yapacağı ve hangi çalışma yöntemini izleyeceğine grup olarak karar verilir.**





# 10. İŞ TASARIM YAKLAŞIMLARI

- Kendi Kendini Yöneten İş Takımları:

**Takım, örgütün belirlediği sınırlar çerçevesinde kendi üretim amaçlarını belirler ve bakım, satın alma ile kalite kontrolü gibi destek hizmetlerinden de sorumlu olur.**

**Kendi kendini yöneten iş takımları, birbiriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde bulunan işleri yapın örgüt üyelerince oluşturulur.**

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green on the right. The smoke is thick and billowing, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER