



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama*

An Application To Form Permanent Staff And Job Analysis In Strategic Human Resources

Abdullah ÇALIŞKAN*
Çağlar ALTINEL*

Öz: İşletmeler, rekabette fark yaratmak için, en etkili unsurun insan kaynağı olduğunu düşünmekte ve nitelikli insanları işletmeye kazandırmaya odaklanmaktadır. Bu da ancak iş analizi çalışmalarıyla mümkün olabilmektedir. İş analizi sayesinde işler hakkında doğru ve sistemli bilgiler toplanmakta, işlerin nasıl yapıldığı ve iş içeriği hakkında detaylı bilgiler toplanıp analiz edilmektedir. Amaç kurumsal etkinliği ve bilhassa emek verimliliğini arttırmaktır. Örgütler hedeflerine ne kadar az kaynak ile ulaşırlarsa o kadar verimlidirler. Bu çalışmada iş analizi çalışmaları, Mersin İlinde faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi Genel Sekreterliğine bağlı belirlenen birkaç birimde yapılmıştır. Yaklaşık 50 personel ile yüz yüze görüşme ve anket yöntemi ile bilgiler toplanmış, toplanan veriler doğrultusunda iş analizinin temel çıktıları olan iş tanımları/iş gerekleri oluşturulmuş ve yapılan işler ile işlerin içeriği hakkında detaylı bilgiler edinilerek, her birimde norm kadro tespiti yapılmıştır.

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

Abstract: Businesses think that the most effective element to make a difference in rivalry is the human resource; that's why they focus on bringing qualified people to business. This is only possible through job analysis studies. Thanks to job analysis, accurate and systematic information about jobs is collected, detailed information about how jobs are done and job content is gathered and analyzed. The aim is to enhance institutional efficiency and, in particular, labour productivity. Organizations are more efficient if they reach their goals with less resource. The job analysis studies in this study were carried out in determined several units in the General Secretariat of a foundation university in Mersin Province. Information was gathered by face-to-face interview and survey method with approximately 50 personnel, job descriptions / job requirements, which are the main outputs of job analysis, were created in accordance with the collected data and the norm staff was determined in each unit by obtaining detailed information about the works done and the contents of the them.

Keywords: Human Resources Management, Business Analysis, Norm Staff.

*Bu çalışma Ç. ALTINEL' in TÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünde Doç. Dr. A. ÇALIŞKAN danışmanlığında tamamladığı aynı isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

*Doç. Dr., Toros Üniversitesi Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, abduallah.caliskan@toros.edu.tr

*Toros Üniversitesi Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, caglar.altinel@toros.edu.tr

1. GİRİŞ

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

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

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

özelliklerin tespit edilmesi, görevlerinin tanımlanması, yeterli sayıda personelin istihdam edilmesi örgütün amaçladığı hedeflere ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır.

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

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım

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

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

Drucker,(1999)'a göre; bir işletmede stratejik yönetimden beklenen öncelikle "Bizim işimiz nedir? Ne olmalıdır?" sorularını sormak suretiyle işletmenin misyonunun belirlenmesidir. Drucker aynı zamanda stratejik yönetimin işletmenin temel amaçlarını belirlemek ve bu amaçlar

kapsamında gelecekte ulaşılması hedeflenen sonuçları yaratabilecek kararların alınması noktasında sorumluluk üstlendiğine dikkat çekmektedir (Güçlü, 2003).

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Her işletmenin, genel stratejik hedefleri açısından insan kaynakları politikaları ve faaliyetlerine ihtiyacı vardır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yönetimi işletmenin stratejik hedeflerini tutturabilmesi için gerekli çalışan yetkinliklerini ve davranışlarını üretmek için insan kaynakları politikaları oluşturmakta ve uygulamaktadır.

2.2.1. Planlama

Planlama; insan kaynaklarının en temel fonksiyonudur. Planlamanın iyi yapılması diğer fonksiyonlarında başarısı açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları planlaması; örgütte kaç kişi çalışacağını ve çalışanların hangi özelliklere sahip olması gerektiğini ve de bu gereğin, ne dereceye kadar karşılanmasının mümkün olacağını önceden tahmin etme yolunda bir girişimdir.

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

2.2.2. İşe alma

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

İşe alma kararları, temelde doğru zamanda, doğru insanların, doğru yerlerde çalıştırılmasıyla ilgili kararları kapsar. Organizasyona en uygun elemanın araştırılması ve seçilmesi örgütün yaşamı sürdürmesi ve

gelişimi açısından son derece önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Araştırma elemanların bulunması ve bunların organizasyona çekilmesi sürecidir. Eleman araştırma ve seçimi konusunda nesnel bir yaklaşım sergilerler, şahısa göre iş değil de işe göre şahıs felsefesini benimserler ve tür organizasyonlar, genelde insan kaynakları disiplini oluşturmaya ve kurumsallaşmaya çalışan kurumlardır (Palmer ve Winters: 69; aktaran; Kılıç, 2004).

2.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Bir organizasyonun ihtiyacı olan bilgi ve becerileri elde etmesine ve çalışanlarının en üst düzey potansiyellerini gerçekleştirmelerine katkı sunacak eğitim ve kariyer geliştirme çabalarına yönelik uygulamalardır (Barutçugil, 2004:61).

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

2.2.4. Performans Değerlendirme

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

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

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

2.2.5. Ücret Yönetimi

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

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

2.2.6. Çalışanlar Arası İlişkiler

Çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri kapsayan konularda alınan kararlardır.

- Disiplinin çalışanın tutumunu denetlemek için bir mekanizma olarak kullanılması/çalışanların uygun tutuma teşvik edilmesi
- Organizasyonun menfaatleri doğrultusunda politikalar geliştirerek yararlarını vurgulayan siyasa geliştirmek

- Biçimsel olmayan etik düşünceye dayanmak/açık standartlar ve prosedürler geliştirerek bunları zorlamak
- En tepe yöneticiden en alt kademede çalışan personele kadar iletişime dayalı yönetim ilişkileri geliştirmek/ açık ve çok yönlü iletişim kanallarını oluşturmak (Barutçugil, 2004: 63).

2.2.7. Güvenlik Ve Sağlık

İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, İnsan kaynakları yönetiminin ciddi sorumluluklarından biridir. Çoğunlukla fabrikalar ve "manuel" çalışan işletmeler için önemli olduğu düşünülen iş sağlığı ve güvenliği konusu, günümüz büro işleri için de büyük önem arz eder. Bugün ofis ortamında çalışanların birçoğu stresle ilgili rahatsızlık yaşamaktadırlar. İnsan kaynakları yöneticileri bu gibi problemlerin üstesinden gelebilmek için iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına dikkatle eğilirler. Stresi ne şekilde yenebileceğimizi ve çalışma ortamının nasıl daha sıcak hale gelebileceği gibi konularda eğitim ve paneller düzenlemek yoluyla İnsan kaynakları yöneticileri çalışanların bu tür problemlerini çözmeye çalışırlar (Özel, 2010).

2.3. İş Analizi Kavramı ve Kapsamı

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

En kısa tanımla iş analizi işin kendisini inceler. İş, iş görenin yapmakla yükümlü olduğu görevdir. İş analizi ise, çalışan tarafından tek tek ya da toplu yapılan işin detaylı şekilde incelenmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 1997: 54). İş analizi, bir işin en önemli tarafını ortaya koyarak o işi tanımlama ve çözümlene prosesi biçiminde de tanımlanmıştır (Örücü ve Mortaş, 2005).

İş analizi örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ve varlıklarını devam ettirmeleri açısından gerekli tüm İKY faaliyetlerinin merkezinde yer alır ve örgütün diğer fonksiyonlarının başarısı için de büyük öneme sahiptir (Muchinsky, 2000). Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarının omurgası da denebilir. İş analizi neticesinde toplanan veriler, sadece insan kaynakları alanında değil, bütün yönetim bilimi kapsamında gerek duyulan temel bilgileri sağlayan bir kaynaktır (Harvey, 1993). İş analizi bilgileri, yöneticilerin yanı sıra diğer personelin de yararlanacağı işi öğrenme, olası belirsizliklerin çözümleme noktasında yardımcı olacak, rehber niteliği taşımaktadır (Ghorpe, 1988; Korkmaz, 2012).

2.4. Norm Kadro Kavramı ve Kapsamı

Norm kadro, sunulan hizmetlerin gerektirdiği kadro sayısının ve bu kadroların gerektirdiği özelliklerin olabildiğince nesnel ölçütler temelinde belirlenmesini kapsamaktadır. Norm kadro, kurum ve kuruluşların ihtiyaç duyduğu çalışan sayısının (ve doğal olarak gerekli olan temel niteliklerin)tespit edilmesini içeren bir süreçtir. Bu anlamda norm kadro, iş analizini de kapsayan bir süreçtir. Kadroların niteliksel özelliklerinin tespit edilmesinde iş analizi yaklaşımı, niceliksel tespitler için de iş etüdü temelli yaklaşımlar önerilmektedir (Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, 2000). İşleri uzman kişiler tarafından derinlemesine ve uzun zaman içerisinde gözlenerek incelenmesini esas alan bu yaklaşımda, bu durum mümkün olmadığında, her bir pozisyon tanımındaki iş için temsili kişiler belirlemek suretiyle, bu kişilerin beyan ettikleri görevler ve bu görevler için sarfettikleri süre esas alınarak da yapılabilmektedir (Meyers ve Stewart, 2002).

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

Norm Kadro bir kurumun ya da bir birimin öngörülen hedeflerine ulaşması için, kullanılan teknolojiye göz önünde bulundurularak hedefi doğrultusunda, yapması gerekli işlerin iş yüküne göre orada istihdam

edilmesi ve gerekli personel sayısının niteliklerine göre belirlenmesidir. Daha kısa bir tanımla; norm kadronun amacı gereksiz personel istihdamın önüne geçilmesi ve bunun sonucunda iş gücü verimliliğinin artırılmasıdır (Timur, 2004:203).

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

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

Norm kadronun sağladığı yararları kısaca aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Bir Kurumun ya da bir birimin kullandığı teknolojiyi de içine katarak öngörülen hedefine erişebilmesi için, gerekli çalışan sayısı iş ölçümü yönteminden yararlanılarak saptanacağından, fazla personel istihdamı engellenmiş ve buna bağlı olarak işgücü verimliliği artırılmış olacaktır.
- Norm kadro çalışmalarında sırasında gereken personel sayısı belirlenirken buna bağlı olarak personelin nitelikleri de belirleneceğinden, Kurumun personele yönelik eğitim programlarını planlamasına da katkı sağlar ve işe alınacak yeni personelde aranması gereken belli başlı özelliklerin daha iyi belirlenmesine yardımcı olur.

- Norm kadro görev unvanlarına netlik kazandırır ve buna bağlı olarak oluşabilecek unvan kargaşasını engeller. Diğer bir deyişle, norm kadro çalışmaları sırasında günlük iş yükü toplamı 8 saatten az olan işler için bir unvan yaratılmamış olur.
- Yönetimin tarafsız şekilde sağlam temellere oturtulmasının alt yapısını hazırlar. Personel giderlerinin gerçeğe en uygun biçimde belirlenmesine, çeşitli kararlara bağlı mali tablonun hesaplanmasına ve gerçekçi bir karakter kazanmasına imkân sağlar (Timur, 2004:203).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın konusunu, Stratejik İnsan kaynakları yönetiminde iş analizinin önemi ve Mersin bölgesinde yer alan bir vakıf üniversitesinin genel sekreterliğine bağlı birimlerde çalışan personele uygulanan iş analizi ve norm kadro saptaması oluşturmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı, öncelikle, Üniversite Genel Sekreterliğine bağlı Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı birimlerinde var olan işlerin analizini yaparak görev/iş tanımlarını oluşturmak ve sonrasında söz konusu birimlerde her bir iş için gerekli olan personel sayısını tespit etmektir.

Araştırmanın evrenini vakıf üniversitesi, örneklemini ise Genel Sekreterliğe bağlı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığında çalışan personel oluşturmaktadır. Vakıf Üniversitesi Genel sekreterliğine bağlı; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nda yapılan iş analizi çalışmalarında, bilgi ve belge toplama yöntemi, önceki iş tanımlarının incelenmesi ve yüz yüze görüşme yönteminden yararlanılmış ve "Geylan" dan (2002) esinlenilerek hazırlanan "İş Analizi Anket Formu" ilgili personele uygulanmıştır. Toplanan anketler, uzmanlar kurulu yöntemi izlenilerek değerlendirilmesi sağlanmış ve her birimde görev ve iş tanımları oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığına bağlı çalışanların görev ve iş tanımları oluşturulmuştur. Oluşturulan görev ve iş tanımları ek halinde araştırma sonunda yer almaktadır. Araştırmaya dâhil edilen birimlerde norm kadro saptamaya ilişkin bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

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

Tablo 1. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı İş Ölçümü ve Norm Kadro Saptama

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

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığında işlerin yapılma süresi toplam 6280 saat olarak hesaplanmıştır.

TOPLAM ZAMAN= Normal süre x Çalışma temposu

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

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

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

Daire Başkanlığı için gerekli norm kadro sayısı (Standart zaman: Yıllık çalışma süresi:

$6.499.8/1680=3.8689$ olarak 4 kişinin çalışması uygun görülmektedir. Öğrenci işleri daire Başkanlığı için (1+3=4) daire başkanı dahil, 4 norm kadro saptanmıştır.

Tablo 2. İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürlüğü İş Ölçümü ve Norm Kadro Saptama

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

	yerli ve yabancı yayınların satın alma işlemlerinin yapılması		
6	Diğer Görevler (dosyalama, danışmanlık)	ölçülemedi	50
	TOPLAM		2405 saat

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

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu

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

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

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

Müdürlük için gerekli norm kadro sayısı

(Standart zaman: Yıllık çalışma süresi)

$2.489.175/1680=1,48165179$ olarak yaklaşık 2 kişinin çalışması uygun görülmektedir. İdari işler ve satın alma şube müdürlüğü için (1+1=2) müdür dâhil 2 norm kadro saptanmıştır.

Tablo 3. Mali İşler Müdürlüğü İş Ölçümü ve Norm Kadro Saptama

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

Mali İşler Müdürlüğünde işlerin yapılma süresi toplam 5.680 saat olarak hesaplanmıştır.

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu

$$(5680 \times 0.90) = 5.112$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

$$(5112 \times 1.15) = 5.878,8$$

Mali İşler Müdürlüğü için gerekli norm kadro sayısı (Standart zaman: Yıllık çalışma süresi)

$5.878,8/1680=3,49928571$ olarak yaklaşık 4 kişi çalışması uygun görülmektedir. Mali işler müdürlüğü için (1+3=4) Müdür dâhil 4 norm kadro saptanmıştır.

Tablo 4. Ayniyat- Taşınır Kayıt Kontrol Birimi İş Ölçümü ve Norm Kadro Saptama

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

Ayniyat Taşınır Kayıt Kontrol Biriminde işlerin yapılma süresi toplam 1.960 saat olarak hesaplanmıştır.

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu

$$(1960 \times 0.90) = 1.764$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

$$(1764 \times 1.15) = 2.028,6$$

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

$2.028,6 / 1680 = 1,2075$ olarak 1 kişi çalışması uygun görülmektedir. Ayniyat- Taşınır Kayıt Kontrol Birimi için (1) birim kontrol yetkilisi dâhil 1 norm kadro saptanmıştır.

Tablo 5. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı İş Ölçümü ve Norm Kadro Saptama

	Yapılan İşler	Yıllık adedi	Aldığı Süre/Saat
1	Personel özlük dosyalarının oluşturulması, atama, terfi, izin, işten çıkış ve emeklilik vb. işlemlerin yapılması	930	1000
2	BEDEK başvuruları ile ilgili işlemler ve takibi	90	180
3	BİMER, CİMER ile ilgili başvuruların alınması, cevaplandırılması ile ilgili işlemler	80	160
4	Akademik/İdari personel sözleşmelerinin hazırlanması	258	100

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

İnsan Kaynakları Daire Başkanlığında işlerin yapılma süresi toplam 4.061 saat olarak hesaplanmıştır.

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x çalışma temposu

$$(4.061.x0.90)= 3.654,9$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x tolerans payı

$$(3,654,9x1.15)=4,203,135$$

(Standart zaman: yıllık çalışma süresi)

4.203,135/1680=2,50186607 olarak 3 kişi çalışması uygun görülmektedir. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı için (1+2=3) daire başkanı dahil 3 norm kadro saptanmıştır.

5. Tartışma ve Sonuç

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

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

11 Temmuz 2001 tarih ve 244459 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan genelge ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi alanında sistematik bir yaklaşımın yerleştirilmesi esasa bağlanmıştır. Bu genelge tüm kamu kurum ve kuruluşlarında örgüt analizi ve iş analizi

çalışmalarının yapılmasını ve norm kadro esaslarını belirlemeyi zorunlu kılmış ve birçok kurum ve kuruluş bu konuda çalışmalar başlatmıştır (Sümer ve Erol, 2003:98).

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

Bu çalışmada Mersin İlinde yer alan bir vakıf üniversitesi olan eğitim kurumunun Genel Sekreterliğine bağlı Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığına bağlı, İdari İşler ve Satın Alma Şube Müdürlüğü, Mali İşler Şube Müdürlüğü ve Ayniyat- Taşınır Kayıt Kontrol Biriminde ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nda yüz yüze görüşme ve anket yönteminden yararlanılarak iş analizleri yapılmış ve iş analizinin temel çıktıları olan iş/görev tanımları oluşturulmuş, birim bazında norm kadro saptaması yapılmıştır. Bu verilere bulgular başlığı altında yer verilmiştir.

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

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

Analiz yapılan son birim olan, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nda yapılan iş ölçümünde ise 4 norm kadro saptanmış olup, mevcut

kadrosunda personel eksiği olduğu tespit edilmiş ve bu birimde iş yüküne göre mevcut 2 çalışana ilaveten, 2 personel daha istihdam edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir ve önerilmektedir.

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

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

KAYNAKÇA:

- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başkurt, G. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, Dursun. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi.(10. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2005). "Neden İş Analizi Yapılmalı?". Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1): 127-135.
- Geylan, R. (2002). Personel Yönetimi, (2. Baskı) , Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Ghorpade, J. (1988). Job analysis: A handbook for the human resource director (sf. 13-180). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim". Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2): 61-85.
- Harvey, R. J. (1993). Research monograph: The development of the common-metric questionnaire (CMQ). Personel Systems & Technologies Corporation.
- Kılıç, A. O. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Korkmaz, Z. (2012). *Yenidoğan Hemşirelerinde İş Analizi ve İş Yükü*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Meyers, F. E., ve Stewart, J. R. (2002). Motion and time study for lean manufacturing, New Jersey: Prentice Hall. 3. bası.
- Muchinsky, P. M. (2000). Psychology Applied to Work (sf. 66- 67). Belmont, CA: Wadsworth.
- Örücü. E. ve Mortaş, M. (2005). "Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları". Yönetim ve Ekonomi, 12(1): 25-37.
- Özel, T. (2010). *İnşaat İşletmeleri Açısından İş Analizi Disiplininin Sistemsel İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Hatay.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seviçin A. (2006). "Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi", Sosyal Bilimler Dergisi, 2(3): 183-197.
- Sümer, C. ve Erol, T. (2003). "Kamu Kuruluşlarında Yeniden Yapılanma: Bir Norm Kadro Çalışması". Türk Psikoloji Dergisi, 18(52): 97-114.
- Timur, H. (2004). "Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Klavuzunu Hazırlama Yöntemi: Hacettepe Üniversitesi". İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (22)2, 201-221.