

**İŞ ANALİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE
DİĞER İNSAN KAYNAKLARI
FONKSİYONLARI İLE OLAN
İLİŞKİSİ**

**BETÜL GÜMÜŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ESKİŞEHİR, 2005**

**İŞ ANALİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE
DİĞER İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE OLAN İLİŞKİSİ**

BETÜL GÜMÜŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Deniz KAĞNİCİOĞLU

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Eylül 2005**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞ ANALİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE DİĞER İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE OLAN İLİŞKİSİ

BETÜL GÜMÜŞ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2005
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU

Artan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin de etkisiyle tüm alanlarda olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da yeni uygulamalar ve etkinlikler zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi geçmişe oranla çok daha fazla sorumluluk altındadır. Personel yönetiminin yaptığı personel alma, iş güvenliğini sağlama, ücret yönetimi gibi görevlere ek olarak bugün insan kaynakları yönetimi kariyer yönetimi, performans yönetimi, iş dizaynı faaliyetleri, güdüleme yönetimi gibi pek çok alanda daha çalışmalarını sürdürmektedir. İnsan kaynakları bu çalışmalarını yaparken işleri doğru biçimde yürütmek ve nesnel biçimde karar almak için işler ve insan kaynakları ile ilgili ayrıntılı bilgilere gereksinim duymaktadır. İş analizi bu noktada işletmelere yardımcı olmaktadır; çünkü iş analizleri sonucu hazırlanan iş tanımları ve iş gereklerinde işler ve işi yapan kişiler ile ilgili detaylı bilgiler mevcuttur. İş analizleri insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde insan kaynaklarının stratejik planlamasından başlayarak pek çok alanda yöneticilere faydalı olan bir çalışmadır.

Bu çalışmanın amacı yazılı kaynaklarda çok yararlı olduğu ve insan kaynakları yönetiminin her alanında kullanıldığı belirtilen iş analizlerinin gerçekte işletmeler için faydalı bir çalışma olup olmadığının incelenmesidir. Veriler Eczacıbaşı Karo Seramik ile Nova Kalıp fabrikasından elde edilmiştir. Araştırma yöntemi olarak tarama modeli kullanılmıştır. Veriler, her iki fabrikadaki orta ve üst düzey yöneticilerden anket ve yapılandırılmış mülakat yöntemi ile toplanmış ve frekans değerlendirme yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarında iş analizleri ile karlılık, verimlilik ve maliyetlerin düşürülmesi arasında doğru orantı olduğu; ayrıca iş analizlerinin tüm insan kaynakları fonksiyonlarına yardımcı bir veri kaynağı olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

New applications and activities have been made obligatory in human resources field as well as in all related fields with the effects of increased competition conditions and improving technologies. Human resources management has more responsibilities at the moment. Besides the tasks of personnel management, human resources management is carrying out its activities in many fields, such as career management, performance management, job design and motivation management. Human resources while carrying out these activities need the detailed information about labour and human resource to fulfill the responsibilities efficiently and to make an objective decision. Work analysis helps the enterprises in this respect because job descriptions and specifications about duties and employees exist in the job profile at the end of the work analysis. Work analysis gives a support to managers in many areas from human resources activities to human resources strategic planning.

The aim of this work is to study whether work analysis, considered to be very helpful in written sources and used in every field of human resources management, is beneficial to enterprises or not. Data are obtained from Eczacıbaşı Karo Ceramics and Nova Model (Kalıp) Factories. Scanning model is used as a experimental method. The existing data have been gathered from both factories' mid level executives and top executives by means of questionnaire and structural interview method and evaluated by frequency method. The results of this search suggest that there is a direct relation between the work analysis and profitability, productivity and cost reduction. Also, it has been determined that work analysis is a helpful data source for all human resources functions.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Betül GÜMÜŞ' ün "İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi Ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi" başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı –Sovadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Deniz KAĞNİCİOĞLU

Üye :

Üye :

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

“İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi Ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi” başlıklı bu tez çalışması uzun süren bir süreç sonunda ortaya çıkmıştır. İş analizlerinin sağladığı yararlar ile ilgili uygulama çalışmalarının çok az oluşu da bu çalışmayı ayrıca özgün kılmaktadır.

Bu tezin bitmesinde birçok kişinin katkıları vardır. Öncelikle bana bu çalışmanın her aşamasında çok destek olan, her an beni motive eden ve bu tezin bitmesine büyük katkısı olan danışmanım Deniz Kağnıcıoğlu’ na çok teşekkür ederim. Çalışmanın uygulamasının istatistiksel açıdan geçerli, güvenilir ve daha iyi olması için desteğini esirgemeyen Erdal Kara’ ya teşekkür ederim. Eczacıbaşı Karo Seramik ve Nova Kalıp firması yöneticileri bu çalışmanın uygulama aşamasında bana çok yardımcı oldular. Eczacıbaşı Karo Seramik fabrikasında uygulama yapma imkânı sağlayan Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Faruk Eczacıbaşı ve fabrika müdürü Hayati Ulukaya’ ya ve Nova Kalıp firmasında uygulama yapma imkânı sağlayan fabrika müdürü Salih Kurtar’a teşekkür ederim. Çalışmakta olduğum Baycan Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de başta genel müdürümüz Hakan Kılıç, fabrika müdürümüz Şahin Oruç ve Muhasebe ve İnsan Kaynakları müdürümüz Murat Çora olmak üzere tüm amirlerime ve çalışma arkadaşlarıma çalışmama destek olmaları ve anlayışları dolayısıyla ayrı ayrı teşekkür ederim.

Sadece bu tezde değil hayatımın her aşamasında bana sonsuz destek veren, beni ümitlendiren ve bugün olduğum yere gelmemi sağlayan aileme, sevgili annem Assiye Aksoy, babam Güvenç Aksoy ve ablam Aysun Aksoy Altaş’ a bu tez vesilesi ile bir kere daha teşekkürlerimi iletiyorum. Sevgili eşim Salih Gümüş bana tezimde hem eş hem akademik danışman hem de yardımcı olarak çok fazla destek oldu. Kendisine yardımları ve sabrı için teşekkür ediyorum.

Hepinize sonsuz şükran ve saygılarımla...

Betül GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
ŞEKİL, GRAFİKLER VE TABLOLAR.....	x
ŞEKİL	x
GRAFİKLER.....	x
TABLOLAR	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ ANALİZİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
2. İŞ KAVRAMI VE İŞ KAVRAMININ GELİŞİMİ	7
3. İŞ ANALİZİ KAVRAMI VE İŞ ANALİZİ KAVRAMININ GELİŞİMİ	9
4. İŞ ANALİZİNİN AMAÇLARI.....	12
5. İŞ ANALİZİNİN ÖNEMİ VE SAĞLADIĞI FAYDALAR	14
5.1. Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Temel Olma.....	14
5.2. İş Dizaynı Çalışmalarına Temel Olma.....	15
5.3. Verimliliği Arttırma	16
5.4. Yasal Dayanak Olarak Kullanılma	18
5.5. Meslek Standartlarının Belirlenmesine Katkı Sağlama	19
5.6. Çalışanların Motivasyonunu Arttırma	20
6. İŞ ANALİZİ KOŞULLARI.....	21
7. İŞ ANALİZİ YAKLAŞIMLARI	22
7.1. Geleneksel Yaklaşım	22
7.2. Stratejik Yaklaşım.....	23
8. İŞ ANALİZİ SÜRECİ	24
8.1. İş Analizine İlişkin Amaçların Belirlenmesi	24
8.2. İş Analizi Ekibinin Oluşturulması	24
8.3. İş Analizi Ekibinin Eğitilmesi.....	28
8.4. İş Analizi Sürecinin Planlanması ve İş Analizi Sürecine Tüm Çalışanların Dâhil Edilmesi	29
8.5. İş Analizi Bilgilerinin Toplanması ve Bilgi Toplamada Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar	32
8.5.1. Dâhili Yöntemler	33
8.5.1.1. Gözlem Yöntemi.....	33

8.5.1.2. Görüşme Yöntemi.....	35
8.5.1.3. Anket Yöntemi.....	37
8.5.1.4. Hareket Filmleri Yöntemi.....	38
8.5.1.5. Tartışma Yöntemi.....	39
8.5.1.6. Günlük Tutturma Yöntemi.....	40
8.5.2. Standart Yöntemler.....	41
8.5.2.1. Fonksiyonel İş Analizi Tekniği.....	41
8.5.2.2. Pozisyon Analizi Tekniği.....	45
8.5.2.3. Yönetim Pozisyonu Tanımı Tekniği.....	47
8.5.2.4. Diğer Teknikler.....	48
8.6. İş Analizi Verilerinin Analiz Edilmesi ve Çıkan Sonuçların Sınıflandırılması.....	48
8.6.1. İş Tanımları.....	54
8.6.2. İş Gereklileri.....	59
8.7. İş Analizi Verilerinin Güncellenmesi.....	63

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ANALİZLERİNİN İKY FONKSİYONLARI İLE OLAN İLİŞKİSİ

1. İŞ ANALİZİ İLE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	65
2. İŞ ANALİZİ İLE İNSAN KAYNAKLARININ BULUNMASI VE SEÇİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	68
3. İŞ ANALİZİ İLE İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	72
4. İŞ ANALİZİ İLE KARİYER YÖNETİMİ VE KARİYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	75
5. İŞ ANALİZİ İLE ÜCRET YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	79
6. İŞ ANALİZİ İLE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	81
7. İŞ ANALİZİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	84
8. İŞ ANALİZİ İLE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ..	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ANALİZİNİN DİĞER İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE OLAN İLİŞKİSİNE YÖNELİK ECZACIBAŞI KARO SERAMİK FABRİKASINDA VE NOVA KALIP SANAYİ FABRİKASINDA BİR ARAŞTIRMA

1. ECZACIBAŞI HOLDİNG VE ECZACIBAŞI KARO SERAMİK HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	90
1.1. Eczacıbaşı Holding ve Karo Seramik Tanıtımı.....	90
1.2. Eczacıbaşı Karo Seramik' te İş Analizi Uygulaması.....	91
2. NOVA KALIP SANAYİ HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	94
2.1 Nova Kalıp Sanayi Tanıtımı.....	94
2.2. Nova Kalıp Sanayi' de İş Analizi Uygulaması.....	95

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ, SINIRLARI, VARSAYIMLARI VE PROBLEMİ	97
3.1. Araştırmanın Amacı.....	97
3.2. Araştırmanın Kapsamı	98
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Problemi	98
3.4. Araştırmanın Sınırları	99
3.5. Araştırmanın Yöntemi	99
4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ, ANALİZİ VE YORUMU	101
4.1. İş Analizine Verilen Önem	101
4.2. Üst Yönetimin İş Analizine Verdiği Destek	102
4.3. Personel Planlaması ve İş Analizi İlişkisi.....	102
4.4. Personel Seçme ve İş Analizi İlişkisi.....	105
4.5. Performans Değerlendirme ve İş Analizi İlişkisi.....	107
4.6. İş Güvenliği ve İş Analizi İlişkisi	109
4.7. Eğitim, Geliştirme Faaliyetleri ve İş Analizi İlişkisi	111
4.8. Kariyer Planlaması ve İş Analizi İlişkisi	113
4.9. İş Kanunu ve İş Analizi İlişkisi.....	115
4.10. Ücret Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi	117
4.11. Eşitlik Ortamı ve İş Analizi İlişkisi	119
4.12. Motivasyon ve İş Analizi İlişkisi	120
4.13. İş Dizaynı ve İş Analizi İlişkisi.....	121
4.14. Maliyet ve İş Analizi İlişkisi.....	122
4.15. Karlılık ve İş Analizi İlişkisi.....	123
4.16. Verimlilik ve İş Analizi İlişkisi	124
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	127
EKLER	133
KAYNAKÇA.....	145
KİTAPLAR.....	145
DERGİLER.....	147
TEZLER.....	147
İNTERNET KAYNAKLARI	148

ŞEKİL, GRAFİKLER ve TABLOLAR

ŞEKİL

Şekil 1:	İş Analizi Bilgisinin Diğer Sistem ve Fonksiyonlarla İlişkisi.....	15
-----------------	--	----

GRAFİKLER

Grafik 1:	İş Analizi Verilerinin Kullanım Oranları.....	126
Grafik 2:	İş Analizi İle İ.K.Y. Fonksiyonları Arasındaki İlişki.....	126

TABLolar

Tablo 1:	Mesleki Unvanlar Sözlüğü'nün (DOT) Genel Meslek Kodları ve İş Fonksiyonları Kodları.....	43
Tablo 2:	Çalışan Fonksiyon Skalaları Özet Tablosu.....	43
Tablo 3:	Bir Mesleki Unvanlar Sözlüğü İş Tanımı Örneği.....	44
Tablo 4:	Pozisyon Analizi Soru Formundan Alınmış Bir Sayfa Örneği.....	46
Tablo 5:	Görev Tanımı Örneği.....	49
Tablo 6:	İş Tanımı Örneği (Personel Yöneticisi).....	59
Tablo 7:	İş Gereklere Örneği (İş Analizcisi).....	63
Tablo 8:	Uygulama Soruları Yöneltilen Yöneticiler Ve Görevleri.....	100
Tablo 9:	Örgütün İş Analizine Verdiği Önem.....	101
Tablo 10:	Üst Yönetimin İş Analizine Verdiği Destek.....	102
Tablo 11:	İşletmenin Personel Planlaması ve İş Analizi İlişkisi.....	103
Tablo 12:	Personel Planlaması ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı....	104
Tablo 13:	İşletmenin Personel Seçme ve İş Analizi İlişkisi.....	105
Tablo 14:	Personel Seçme ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı.....	106
Tablo 15:	İşletmenin Performans Değerlendirme ve İş Analizi İlişkisi.....	107
Tablo 16:	Performans Değerlendirme ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı.....	108
Tablo 17:	İşletme İş Güvenliği ve İş Analizi İlişkisi.....	109

Tablo 18:	İş Güvenliği ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı.....	110
Tablo 19:	İşletme İş Kazaları ve İş Analizi İlişkisi.....	111
Tablo 20:	İşletme Eğitim Faaliyetleri ve İş Analizi İlişkisi.....	112
Tablo 21:	Eğitim, Geliştirme ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı.....	113
Tablo 22:	İşletme Kariyer Planlaması ve İş Analizi İlişkisi.....	114
Tablo 23:	Kariyer Planlaması ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı.....	115
Tablo 24:	İş Kanunu ve İş Analizi İlişkisi.....	116
Tablo 25:	İş Kanunu ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı.....	117
Tablo 26:	Ücret Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi.....	118
Tablo 27:	Ücret Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı.....	119
Tablo 28:	Eşitlik Ortamı ve İş Analizi İlişkisi.....	120
Tablo 29:	Motivasyon ve İş Analizi İlişkisi.....	121
Tablo 30:	İş Dizaynı ve İş Analizi İlişkisi.....	122
Tablo 31:	Maliyet ve İş Analizi İlişkisi.....	123
Tablo 32:	Karlılık ve İş Analizi İlişkisi.....	123
Tablo 33:	Verimlilik ve İş Analizi İlişkisi.....	124
Tablo 34:	Yöneticilerin Anket Sorularına Verdiği Cevapların Yüzdelerik Değerleri	125

GİRİŞ

Dünyanın küreselleşmesi sonucu artan rekabet baskısı pazarlara yeni ülkelerin girmesi ile işletmeler üzerindeki ağırlığını daha da hissettirmiştir. Kaynakların daralması, teknolojinin gelişmesi gibi faktörler günümüzde yönetim yapılarında, organizasyon şekillerinde ve çalışma biçimlerinde köklü değişikliklerin olmasına yol açmıştır. Büyük organizasyonlar ulusal kimliklerinden sıyrılarak uluslararası bir yapıya kavuşmuşlardır. Bunun sonucu olarak örgüt kültürleri tek bir ulusun kültüründen değil tüm dünya kültüründen etkilenerek biçimlenmeye başlamış ve işletmelerin yıllık karları bazı ülkelerin gelirini geçer hale gelmiştir. Verimliliğin artırılması artık tüm işletmeler için ortak hedeftir. Bütün işletmeler kaliteli mal ve hizmet üretme üzerine yoğunlaşmış, kalitesiz mal üreten firmalar ne kadar ucuza üretirlerse üretsinler diğer şirketlerle rekabet edemez duruma gelmişlerdir.

Bütün bu gelişme ve değişimler karşısında en çarpıcı olanı ise işletmelerin insan kaynaklarına bakış açısında meydana gelmiştir. İşletmeler için geçmişte maliyet unsuru ve üretim öğelerinden biri olarak görülen insan kaynağı, günümüzde temel ve vazgeçilmez unsur olarak kabul görmektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi tüm firmaların bilgisayar ile çalışması sonucunu doğurmuş ve işletmeler otomasyona geçmiştir. Bu ortamda firmaları diğerlerinden ayıran en önemli öğe de insan kaynağının niteliği olmaktadır. Artık insana verilen değer işletmeler için bir maliyet değil bir yatırımdır. Bugün nitelikli personelin elde tutulması işletmeler için hayati öneme sahiptir.

İşletmelerde insana verilen değer artması insan kaynakları bölümünün de öneminin artmasına yol açmıştır. Günümüzde insan kaynakları bölümü işletmelerde kilit noktada yer almaktadır ve en fonksiyonel birim haline gelmiştir. İşletmelerdeki diğer birimler yalnızca kendi bölümlerinin görevleri ile ilgili iken insan kaynakları birimi tüm bölümler ve çalışanlar ile iletişim ve koordinasyon halindedir. İnsan kaynaklarının tüm faaliyetleri işletme verimliliğini ve karlılığını doğrudan etkilemektedir. Eskiden işletmelerin personel yöneticilerinden beklentileri personelin seçimi, işten çıkarılması, iş güvenliğinin sağlanması, ücretlerinin ödenmesi gibi dar

faaliyetler iken günümüzde insan kaynakları yöneticilerinin faaliyet alanları çok genişlemiştir. İnsan kaynakları yöneticileri, bir taraftan nitelikli personeli güdüleme araçları ile elde tutmaya çalışırken diğer taraftan da işletme dışındaki nitelikli personeli örgüte çekmeye çalışmakta; bu arada örgüt kültürünün pekiştirilmesi, kariyer ve performans yönetimi faaliyetlerinin eksiksiz yapılması konuları üzerinde durmaktadır.

İnsan kaynakları birimlerinin faaliyet alanları genişledikçe üst yönetimin bu birimlerden beklentileri de gelişmiştir. İşletmelerin üst yönetimleri günümüzde diğer tüm birimlerden olduğu gibi insan kaynakları birimlerinden de sayısal veriler talep etmekte ve birimlerin verimliliklerini bu verilere göre ölçmektedirler. İş analizi bilgileri bu noktada insan kaynakları birimlerine yardımcı olmaktadır; çünkü diğer insan kaynakları faaliyetlerinden farklı olarak iş analizi çalışması verilerinin sonuçları ölçülebilir ve diğer işletmeler ile karşılaştırılabilir. İş analizi verileri insan kaynaklarının temel bilgi kaynağıdır ve tüm çalışmaların nesnel biçimde gerçekleştirilebilmesi için gereklidir. İş analizinin yararları tüm insan kaynakları uzmanları tarafından kabul edilmiş olmasına rağmen bu konudaki kaynaklar ve uygulamalar ihtiyaca cevap verebilecek düzeyde değildir. İş analizlerinin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisi konulu bu çalışma, bu alandaki boşluğa katkı sağlama ve iş analizlerinin uygulamada yararlı bir faaliyet olup olmadığının tespit edilmesi amacı ile yapılmıştır.

Bu çalışmanın iş analizi başlıklı birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı ele alınmış, iş kavramı incelenmiş, daha sonra iş analizi kavramı, iş analizinin gelişimi, amaçları, koşulları ve nasıl uygulanacağı açıklanmıştır.

“İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi Ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi” başlıklı tez çalışmasının ikinci bölümünde tezin de ana konusu olan iş analizlerinin insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisi incelenmiş ve ayrıntıları ile açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Eczacıbaşı Karo Seramik ve Nova Kalıp fabrikalarındaki iş analizi uygulama çalışmaları yer almıştır. Bu bölümde

öncelikle her iki fabrikadaki iş analizi çalışmalarının genel özellikleri aktarılmış daha sonra firma üst düzey yöneticilerine anket ve yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanarak iş analizinden ne tür faydalar sağlayıp sağlamadıkları tespit edilmeye çalışılmış ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ ANALİZİ

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) işletmeler açısından öneminin artması ve işletmelerin başarısında anahtar rol oynaması sonucu İKY' nin daha nesnel verilerle çalışması ihtiyacı da artmıştır. İşte bu noktada iş analizi verileri İKY' nin tüm fonksiyonları için bir bilgi kaynağı görevini üstlenmekte ve keyfi kararların yerini somut verilere bırakmasını sağlamaktadır. İş analizleri ile personel seçme, değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonları nesnel veriler önderliğinde gerçekleştirilmekte ve hata yapma olasılığı en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Sağlıklı iş analizi bilgileri ile etkin olmayan işgücü, gelecekte ihtiyaç duyulacak olan işgücü sayısı ve nitelikleri, iş ve yetenek uyumsuzlukları, verimsiz yapılan işler, fazladan ya da eksik yapılan işler gibi çok önemli verilere ulaşılır. Bu veriler ihtiyaç duyulan her alanda kullanılarak işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde bir rehber vazifesi görür.

İş analizinin insan kaynakları ve işletmeler açısından önemine ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisine değinmeden önce İKY ve iş kavramları üzerinde durulması konunun bütünlüğünün sağlanması açısından önemlidir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İçinde bulunduğumuz çağda tüm dünya “ fazla ekonomisi ” içinde yaşamaktadır. Günümüzde daha fazla rekabet, daha fazla üretim, daha fazla tüketim, daha fazla eğlence, daha fazla güven verme çabaları ve daha fazla güvensiz iş ortamı vb. her şey eskisinden daha fazla mevcuttur¹. Bu fazla ekonomisinin yaşandığı küresel ortamda tüm dengeler değişmiş ve zaman en büyük rakip haline gelmiştir. Şirketler homojenlikten kültürel çeşitliliğe geçmekte, yerel pazarlardan ulusal pazarlara doğru ilerlemekte, ilgi alanları kardan ziyade tüketicilere doğru kaymakta, işler bireysel çalışmadan ziyade grup faaliyetleri şeklinde tamamlanmakta ve işletmelerin zenginliği artık para

¹ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=508> / 02.02.2004

kaynakları ile değil bilgi kaynakları ile ölçülmektedir². Bu değişimler, işletmeler için İKY' ni ön plana çıkarmış, yeni çalışma şekilleri ve örgüt yapıları, yeni insan kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını zorunlu kılmıştır³.

Çağımızın sıkı rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek ve temel amaçları olan mal ve hizmet üretme amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendilerini her gün yenilemekte, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedirler. Ancak, işletmelerin rakiplerine karşı ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri yalnızca teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve diğer firmaların yaptıklarını firmalarına adapte edip uygulamaları ile sağlanamaz. Firmaların birbirlerinden en önemli farkları, avantaj veya dezavantajları sahip oldukları insan kaynağı potansiyelleridir. İnsan kaynaklarını en verimli ve etkin şekilde değerlendirebilen, çalışanları arasında en yüksek güdülenmeyi ve koordinasyonu sağlayabilen şirketler 21. yüzyıldaki bu rekabet ortamında ipi göğüsleyen şirketlerden olacaklardır.

İKY insan gücünün kullanılmasında kilit noktada yer almakta ve şirketlerin başarılı olmasına önemli katkılarda bulunmaktadır. Personelin özlük işlerini yapma, ücret dağıtma gibi işlerle ilgilenen ve son zamanlarında bünyesine yeni işlevler katmakla birlikte yetersiz kalan personel yönetimi günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarına yeterli derecede cevap veremediği için işletmeler İKY' ye yönelmiştir. Bunun sonucu olarak İKY kavramı ve İKY felsefesi gittikçe daha çok iş hayatının içine girmektedir.

İKY kavramı yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımın yapılmasının kolay olmadığı; özellikle geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının tanım yapmayı daha da

² Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits** (Fourth Edition. North America: McGraw-Hill, 1986), s.4.

³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım, 2003), s.4.

zorlaştırdığı kabul edilmektedir⁴. İKY kavramının tanımlanmasında temel olarak 4 önemli bakış açısı mevcuttur⁵:

1. İKY personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. İKY özü itibari ile personel yönetiminden çok farklı bir oluşum değildir.
2. İKY personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
3. İKY geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel bütünleşmeyi gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi – yönetici ilişkiler zinciridir.
4. İKY firma politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

İKY kavramı konusunda tam bir fikir birliği olmadığından bununla bağlantılı olarak İKY ile ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

“ İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir⁶.”

“ Personel yönetiminin temel ve değişmez işlevlerine ek olarak işletmenin insangücü kaynaklarını daha da geliştirici, diğer işletme fonksiyonlarına insangücü katkısını azami yönde arttırıcı etkinliklere insangücü kaynakları yönetimi (İKY) denir⁷.”

⁴ “Robert L. Mathis and John H Jackson, Personel/Human Resource Management (Sixth Edition, St.Paul: West Publishing Company, 1991, s.25” Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999), s. 27’deki alıntı.

⁵ Ali Rıza Büyükuşlu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: DER Yayınları, 1998), s.77.

⁶ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İkinci Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998), s.8.

⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Hikmet Seçim, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1994), s.3.

“ İKY, insan kaynaklarını elde etme, elde tutma, geliştirme, en iyi şekilde kullanma ve gerektiğinde insan kaynaklarının iş sözleşmesine son verme suretiyle organizasyonel amaçları başarıya ulaştırma sürecisidir⁸.”

“ İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür⁹”.

İKY ile ilgili daha birçok tanım mevcuttur. Ancak, tanımlar farklı olsa bile tüm yorumlardaki ortak unsur İKY’ nin endüstri ilişkilerine önemli boyutlar kazandırmış ve çalışma ilişkilerini değiştirmiş yeni bir disiplin olduğudur¹⁰.

2. İŞ KAVRAMI VE İŞ KAVRAMININ GELİŞİMİ

Endüstri Devrimi öncesinde iş kavramı; evde ya da tarlada tüm aile fertlerinin katılımı ile bir ürün meydana getirme olarak tanımlanabilirken; daha sonra bir işverenin hizmetinde onun belirlediği koşullarda (işçi için çok kötü çalışma koşulları olsa bile) emek verme şekline dönüşmüştür. Bugün kullanılan manada iş ise; işgücünün belli bir ücret karşılığında, belli bir işverene yine işverenin koyduğu çalışma esasları çerçevesinde emeğini sunması ya da kiralamasıdır¹¹. Çalışma ve iş kavramları genellikle birbirlerinin yerine kullanılmalarına rağmen arada küçük bir fark vardır. İş çalışmadan ayrı bir kavram değildir; ancak iş terimi “ücret karşılığı” yapılan bir çalışmayı vurgular. Çalışma ise ücretli çalışmanın yanında maddi karşılığı olmayan ev işi ve gönüllü çalışmayı da kapsar.

İş kavramı geçmişte evde ya da tarlada çalışma veya bir işveren hizmetinde tamamen onun belirlediği koşullarda çalışma olarak tanımlanırken günümüzde farklı bir içerik kazanmıştır. Bunun üç ana nedeni vardır. Nedenlerden birincisi zamandır.

⁸ John M. Ivancevich ve diğerleri. **Management Quality and Competitiveness** (Boston: Irwin, 1994), s.304.

⁹ Tuğray Kaynak ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Dönence Basımevi, 2000), s.16.

¹⁰ Büyükuslu, **a.g.e.**, s.7.

¹¹ <http://www.isguc.org/serap2.htm> / 10.04.2004

Zamanın iş üzerinde iki şekilde etkisi vardır. Birincisi zaman ilerledikçe işi oluşturan görev, sorumluluk gibi bileşenlerin değişmesidir. İkincisi ise bir faaliyet döneminde işin kapsamında görülen değişikliklerdir. Özetle zamanın ilerlemesiyle işler hem içerik olarak hem de yoğunluk olarak değişmektedirler. İş kavramının günümüzde geçmişten farklı anlamlar kazanmasına yol açan ikinci neden insanlardır. İnsanların işin değişmesi üzerindeki etkisi özellikle yönetsel işler ve eğitim alanında görülmektedir. Bu alanlarda çalışanlar işi kendi yöntemlerine adapte etmekte ve işler “iş sahibinin yaptığı işler” olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü neden ise çevre faktörüdür. İşletmeler çevre ile sürekli etkileşim halinde olan kurumlardır ve dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgütleri de etkilemektedir. Çevredeki diğer kurumlar ve bireyler değiştikçe işlerin de eskiden farklı hal almaları kaçınılmaz olmaktadır¹².

İş kavramının geçmişten günümüze büyük değişikliklere uğraması sonucu sabah 8.00, akşam 17.00 şeklinde gerçekleşen klasik çalışma yöntemi tele çalışma, yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı gibi çalışma şekilleri ile zenginleşmiştir. Bu değişen çalışma şekilleri kişilerin yaşamlarında değişikliklerin olmasına neden olmuş ve işin kişinin hayatındaki yerinin farklılaşmasına yol açmıştır. Yaşadığımız dönemde iş kavramı bireyler için çalışmanın ötesinde sosyal ve psikolojik anlamlar yüklenmiştir. İş kavramı her şeyden önce kişi için bir kimlik ve statü kaynağıdır. Bireyin bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmasında işin rolü çok önemlidir. İş, aile dışında arkadaşlık ilişkilerinin ve sosyal iletişimin bir kaynağı olarak, hem aile ilişkilerinden duygusal kaçış, hem de kişisel ilişkiler alanını zenginleştiren bir unsur olmaktadır. Bu bakımdan bireyler açısından işe gitme yalnızca çalışmayı değil bunun yanında bir arkadaş topluluğu ile aynı amacı ve aynı ortamı paylaşmayı da ifade etmektedir. İş, düzenli ve zorunlu bir faaliyet kaynağıdır. Bireyin zamanını planlar, böylece belirli bir düzen içinde yaşam gereksinimini karşılamasını ve zamanın periyodik olarak algılamasını sağlar. İş, bir amaç duygusu kaynağı olarak da yaratıcılık ve egemenlik sağlar. Kişilerin belli bir hedef doğrultusunda bir şeyleri ürettiğini hissetmesi egoların tatmini açısından çok önemlidir. İş bireyin başkalarından bağımsız olarak yaşam amaçlarını gerçekleştirmesine ve gelirini kontrol etmesine de yardımcı olur. Kişinin emeği karşılığı

¹² Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1325, 2001), s.6.

aldığı ücret yaşamını sürdürmesini sağladığı gibi, boş zamanını bağımsız ve özgürce belirlemesini de sağlar¹³.

Son zamanlarda kişilerin çalışma saatlerinde bir azalma yaşansa da aslında iş yaşamı eskiye oranla çok daha fazla hayatın içindedir. Eskiden yapılan işler zihinsel faaliyetlerden ziyade emek gücüne dayandığı için iş saati dışında iş ile ilgili kalan yorgunluk yalnızca fiziksel yorgunluk olmakta iken günümüzde yaratıcılığa, beyin gücüne dayalı işler ön plana geçmiş ve hayatın her alanında iş düşünülür hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak da iş yaşamının kalitesi ve verimliliğinin özel hayatla birebir ilişkili olduğunun söylenmesi yanlış değildir.

3. İŞ ANALİZİ KAVRAMI VE İŞ ANALİZİ KAVRAMININ GELİŞİMİ

İş analizi, bir örgütün yaptığı işler ile ilgili bilgileri toplama, işleri detaylı olarak inceleme, analiz etme ve diğer İKY fonksiyonları için temel oluşturma faaliyetidir. İş analizi çalışması ile tüm işler ayrıntıları ile incelenir, işlerin yapılması için gerekli ortam, gerekli alet ve makineler, çalışan özellikleri gibi önemli unsurlar belirlenir. Daha sonra bu bulgular iş tanımları ve iş gerekleri biçimine dönüştürülerek özet bilgi haline getirilir ve ihtiyaç olduğunda kullanılmak üzere belirli bir dosyalama sistemi esasına göre depolanır. Her kurum kendi bünyesinde farklı yollarla iş analizi yaptığı ve iş analizi sonuçlarını farklı tasniflediği için birçok iş analizi tanımları bulunmaktadır. Çeşitli iş analizi tanımları şunlardır:

- İş analizi, işleri tanımlama ve kaydetme ile işi ifşa etmek için zorunlu olan becerileri ve diğer gerekleri belirtme süreci, daha açık bir ifade ile ise insan kaynakları yönetimi programının esasıdır¹⁴.
- İş analizi bir iş ile ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlendirilmesidir¹⁵.

¹³ <http://www.isguc.org/serap2.htm> / 10.04.2004

¹⁴ Bingöl, a.g.e., s.75.

¹⁵ Kozak, a.g.e., s.6.

- İş analizi, iş yapış yollarını sistematik olarak inceleme ve analiz etme sürecidir¹⁶.
- İş analizi, mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanılarak, örgütte yürütülen işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılmasıdır¹⁷.
- İş analizi, işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır¹⁸.
- İş analizi, işin yapımı için gerekli olan işleri, görevleri ve sorumlulukları sistematik olarak araştırma ve tanımlamadır¹⁹.

Tüm iş analizi tanımlarında ortak olan nokta iş analizlerinin iş ile ilgili bilgi toplaması ve daha sonra bu bilgileri sistematikleştirerek kullanıcıya sunmasıdır. İş analizi yakın tarihte kullanılmaya başlanılan bir araçtır. Bu alandaki çalışmalar ilk olarak Bilimsel Yönetim hareketini de başlatan Frederick W. Taylor ile başlamıştır. Frederick W. Taylor işgörenlerin becerilerini arttırmak ve işlerin yapılışında etkili olmayan hareketleri saptayarak ortadan kaldırmak amacı ile hassas bir tür saat kullanarak (kronometre) işlerin tecrübeli işgörenler tarafından nasıl yapıldığını incelemiştir. Taylor'un bu çalışması, iş analizi kavramının zaman etüdü olarak bilinen kısmının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda hem bu işler için en hızlı ve en iyi metotlar, hem de gecikme, kazalar ve dinlenme için gereken zaman süreleri belirlenmiştir. Bunların sonucu olarak da düşük personel maliyetleri ile birlikte yüksek performanslı personel için yüksek ücret sağlama amaçları gerçekleşmiştir.

Taylor'dan daha sonraki yıllarda Frank Gilbert ve eşi Lillian tarafından hareket ve mikro-hareket çalışma kavramları geliştirilmiştir. Frank Gilbert ve eşi çalışmalarında hangi hareketlerin en kolay ve en az yorucu olduğunu belirleme konusu üzerinde

¹⁶ Edward Arnold, **Managing Human Resources** (Fifth İmpression. London: A G Cowling and C J B Mailer, 1989), s.8.

¹⁷ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı** (Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 1992), s.13.

¹⁸ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=68> / 17.01.2004

¹⁹ Michael R. Carell, F. Elbert Norbert and Robert D. Hatfield. **Human Resource Management** (Sixth Edition. Philadelphia: The Dryden Pres, 2002), s.102.

durmuş; ayrıca hareketli resim kamerası kullanarak ilk mikro - hareket analizi çalışma tekniğini gerçekleştirmişlerdir²⁰.

Hem Taylor'un hem de Frank Gilbert ve eşi Lillian'ın çalışmalarındaki ortak zaafı insan ögesini göz ardı etmiş olmalarıdır. Nitekim daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda işlerin rutin, monoton ve basit hale gelmesinin işgörenleri olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu tür tepkilerin sonucu olarak 1930'lu yılların başlarından itibaren Beşeri İlişkiler Hareketi ön plana çıkmış, insan ögesine ağırlık verilen çalışmalar yapılmış ve iş analizlerine olan ilgi göreceli olarak azalmıştır²¹. Bu sırada, 1930'lu yıllarda Beşeri İlişkiler Hareketi'nin de etkisiyle Allen H. Moganson hareket ve zaman etütlerinin işgörenlerin katılımı ile yapılması kavramını geliştirmiştir.

1950 – 1960 yılları arası yapılan iş analizi çalışmalarında iş bölümü, standartlaşma ve uzmanlaşmaya önem verilmiş; ayrıca “iş genişletilmesi”, “rotasyon”, “iş zenginleştirilmesi” eğilimleri ortaya çıkmıştır. Bu dönemde iş analizi çalışmalarından işlem ve görevlerin birleştirilmesi amacıyla yararlanılmıştır. Yine bu dönemde ilk kez iş analizleri çalışmalarına üst yönetimin yanında çalışanlar da katılmış ve çalışmalara katkıda bulunmuşlardır²².

1960'lı yıllarda iş analizine olan ilgi psikolog ve davranış bilimcilerinin örgütsel araştırmalarda iş değişkenine dikkatlerini yoğunlaştırmaları sonucu artmış, özellikle iş dizaynı konusunda yapılan çalışmalar iş unsurunun önemi üzerinde bir kere daha düşünülmesine neden olmuştur²³.

1980'li ve sonrasındaki yıllar iş analizinin daha geniş açıdan ele alınması gerektiğinin hissedildiği ve bu doğrultuda çalışmaların yapıldığı yıllar olmuştur. Daha önce büyük firmaların gerçekleştirdiği iş analizi çalışmalarının yararlarının daha küçük firmalarca da görülmesi, iş analizi ile ilgili tanıtıcı ve öğretici kaynakların çoğalması, İKY' nin öneminin ve faaliyet alanının artması, rekabet baskısının yoğunlaşması gibi

²⁰ Kozak, **a.g.e.**, s.19 – 20.

²¹ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.16.

²² Kozak, **a.g.e.**, s.20 - 21.

²³ Cavide Uyargil, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM, Sayı 2, Ankara (1992), s.121.

faktörler 1980 yılı sonrasında iş analizine olan ilgiyi arttırmıştır. Bunun sonucu olarak çok sayıda iş analizi tekniği ve bilgisayar programları gelişmiştir. Günümüzde batıdaki birçok üniversitede endüstri/örgüt psikolojisi dallarındaki yüksek lisans ve doktora programlarında iş analizi zorunlu dersler arasında yer almakta ve iş analizi insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde, doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için ilk ve en önemli adım kabul edilmektedir²⁴.

Yaşadığımız dönemde ise iş analizi sonucu hazırlanan iş tanımı ve gereklerine olan bakış açısı olabildiğince esnek hazırlanması gerektiği yönündedir. Eskiden geleneksel personel yönetiminde iş analizi çalışması sonunda hazırlanan iş tanımları ve gereklerinin ayrıntılı biçimde hazırlanmasına dikkat ediliyordu. Özellikle sendikalar bu konuda hassasiyet gösteriyordu. Oysa günümüzde benimsenen davranış tarzı bunun tam tersi istikamettedir. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması, iş tanımlarının ve gereklerinin işlerin zenginleştirilmesi, iş genişletilmesi gibi faaliyetlere uygun olması amacıyla işletmeler iş tanımlarını ve gereklerini olabildiğince esnek hazırlamaktadırlar. Esnek iş tanımları yaratıcılığa izin vermekte, iş yükünün arttığı dönemde dengeli iş dağılımının sağlanmasına yardım etmektedir²⁵.

4. İŞ ANALİZİNİN AMAÇLARI

İşletmeler iş analizi çalışmalarına birtakım hedeflere ulaşabilmek amacıyla başlarlar. İş analizi ile ulaşılmaya çalışılan hedefler işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bu amaçlardan birkaçı şu şekilde özetlenebilir²⁶:

- **Verimliliği Arttırmak**: İş analizi ile en başta gerçekleştirilmeye çalışılan amaç verimliliğin artırılmasıdır. İş analizi verileri İKY faaliyetlerinin her safhasında

²⁴ “Handan Kepir Sinangil, “ Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalar,” Endüstri ve Örgüt Psikolojisi “içinde”, (Ed. Suna Tevrüz), Ankara- İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Kalite Derneği Yayınları, (1996), s.123-132” Necdet Hacıoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.16.

²⁵ Kozak, **a.g.e.**, s.92.

²⁶ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.14 – 15; Kozak, **a.g.e.**, s.49.; <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=68> / 17.01.2004

kullanıldığı için emek, para, zaman harcanmadan ihtiyaç duyulan verilere istenildiği anda kolay bir şekilde ulaşılır ve bu da verimliliğin artmasını sağlar.

- **Aksaklıkları Giderecek Bilgilere Ulaşmak:** İş analizi ile işlerin gerçekleşmesi sürecindeki aksaklıkların, sorunların ve gereksiz çatışmaların ortaya çıkarılması sağlanarak olumsuz çalışma koşullarını iyileştirecek düzeltici önlemlerin alınması hedeflenmektedir.
- **İşler İle Bu İşi Yapacak Bireyler Arasında Uyum Sağlamak:** İş analizi ile örgütte yapılacak işler ile bu işi gerçekleştirecek bireyler arasında uyum sağlayacak bilgilerin elde edilmesi ve bu sayede ileride çıkabilecek olumsuzlukların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.
- **İş İle İş Yükü Arasında Denge Kurmak:** İş analizi çalışmaları sonucunda işler ile iş yükü arasında denge kurarak iş yüklerinin uygun dağıtılması hedeflenmektedir.
- **Gelecekteki İnsan Kaynakları ve Eğitim İhtiyaç Analizine Dayanak Olacak Verilere Ulaşmak:** İş analizi verileri ile gelecekteki insan kaynakları ve eğitim ihtiyaç analizine dayanak olacak verilere ulaşmak ve bu yolla kaynak israfının önüne geçmek amaçlanmaktadır.
- **İş Değerlemesi Verilerine Ulaşmak:** İş analizi ile örgütteki her pozisyonun görevleri ile pozisyonlar arası ilişkiler açıkça ortaya konularak örgütteki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile iş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak amaçlanmaktadır.
- **Kariyer Planlamasına Zemin Oluşturacak Verilere Ulaşmak:** İş analizi ile örgütsel gelişim ve değişime bağlı olarak kariyer planlamasına yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

- **Performans Standartlarına Zemin Oluşturacak Verilere Ulaşmak:** İş analizi ile her pozisyondaki personel alımı ve performans standartları için açık ve kesin kıstasların oluşturulması amaçlanmaktadır.
- **Yasal Dayanak Noktaları Oluşturmak:** İş analizi ile iş ve işçilere yönelik düzenlemelerin uygulanmasında gerekli verileri elde etmek amaçlanmaktadır.
- **Meslek Geliştirme Cabalarına Destek Olmak:** İş analizi ile işlerin bağlı bulunduğu meslekleri geliştirme çabalarına destek sağlamak amaçlanmaktadır.

İşletmelerin iş analizi çalışması sonrasında elde edecekleri yararlar belirledikleri amaçlar ile birebir ilişkili olduğu için iş analizi çalışmasının başında amaçları doğru saptamak çok önemlidir. Bu bakımdan işletmelerin bu konuya gerekli hassasiyeti göstermesi gerekmektedir.

5. İŞ ANALİZİNİN ÖNEMİ VE SAĞLADIĞI FAYDALAR

İş analizleri uzun ve yorucu bir süreç sonunda hazırlanıyor olmasına rağmen işletmelere birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Genel olarak iş analizi verilerinin işletmelere sağladığı yararlar şunlardır:

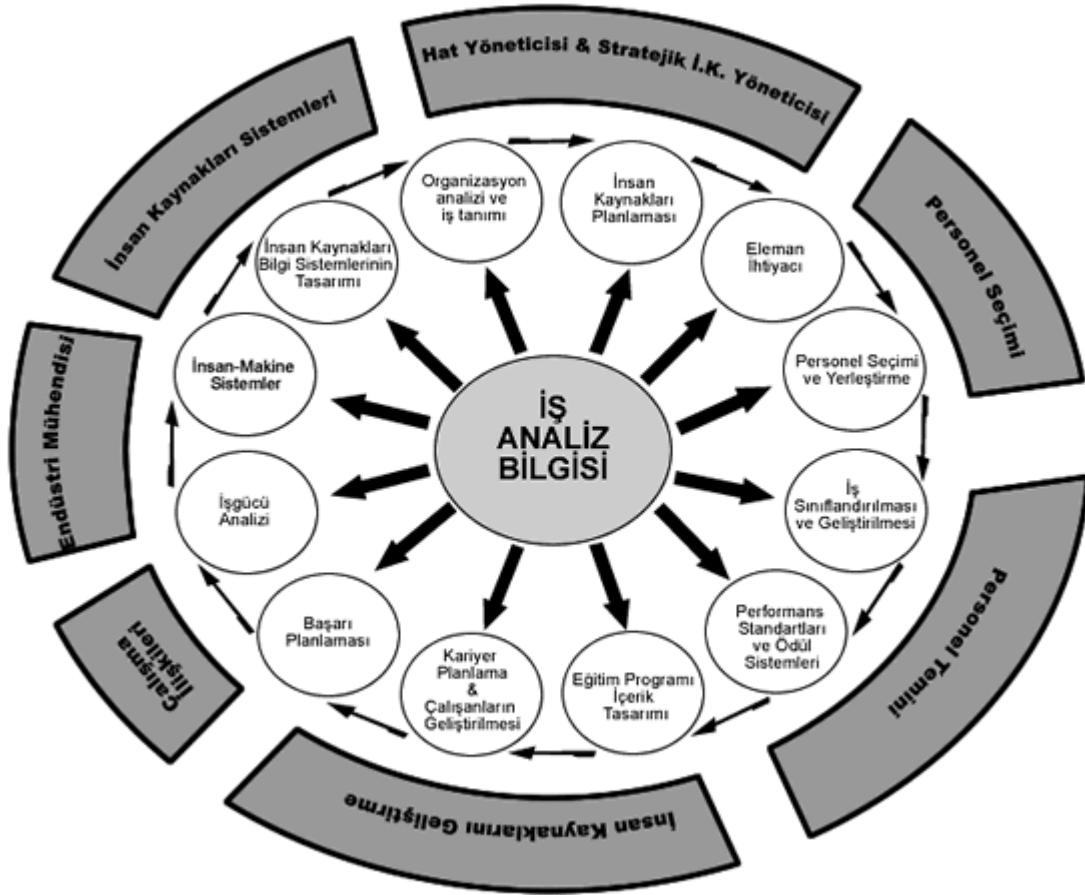
5.1. Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Temel Olma

Bugün iş analizinin yararları birçok yönetici açısından kabul edilmiş olsa da iş analizi çalışmalarına başlamaktan çekinen firma sayısı az değildir. Oysa iş analizi İKY'nin alt yapısını oluşturmaktadır²⁷. Şekil 1'de de görüldüğü gibi iş analizi, insan kaynakları planlaması, eleman ihtiyacının tespiti, personel seçimi, yerleştirilmesi, işlerin sınıflandırılması ve geliştirilmesi, performans yönetimi, kariyer ve başarı planlaması, işgücü analizi, sistem tasarımı gibi pek çok alanda kullanılan bir veri kaynağıdır. Hat yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri personelin seçimi, temini, geliştirilmesi, çalışma ilişkilerinin yönetimi ve endüstri mühendisleri ile olan genel çalışmalarında ve

²⁷ Bingöl, a.g.e., s.74.

bunların alt dalları olan eğitim, geliştirme, kariyer yönetimi, işgücü analizi gibi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden yararlanmaktadırlar.

Şekil 1: İş Analizi Bilgisinin Diğer Sistem ve Fonksiyonlarla İlişkisi



Michael R. Carell, F. Elbert Norbert and Robert D. Hatfield. **Human Resource Management**. Sixth Edition. Philadelphia: The Dryden Pres, 2002, s.129

5.2. İş Dizaynı Çalışmalarına Temel Olma

İş analizi bilgileri endüstri mühendisleri tarafından gerçekleştirilen iş basitleştirme, rotasyonu, zenginleştirme, genişletme, geliştirme, çalışma grupları, zenginleştirilmiş sosyo-teknik iş sistemleri, iş standartlarının saptanması, teşvikli

sistemlerin düzenlenmesi gibi birçok iş dizaynı çalışmalarında ve diğer endüstri mühendisleri çalışmalarında sıkça kullanılmaktadır²⁸. İş basitleştirme, yapılan işlerde gereksiz ve fazladan yapılan işlerin asıl işlerden ayıklanmasını, iş rotasyonu kişinin o anda yaptığı iş ile ilgili bir faaliyetten diğer bir faaliyete geçişini, iş zenginleştirme ise yapılan işe yeni bazı görevler eklemeyi ifade etmektedir²⁹. Gerek iş basitleştirme, rotasyonu ve zenginleştirme faaliyetlerinde ve gerekse diğer iş dizaynı çalışmalarında iş analizi verileri bu çalışmaları yapanlara çok fayda sağlamaktadır. İş analizi çalışması yapıldıktan ve bunun sonucunda iş tanımları ve iş gerekleri çıkarıldıktan sonra o işin yapılması için hangi eylemlerin yapılmasının zorunlu olduğu saptanabilmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş analizleri, yenilik yönetimi uygulamalarını başlatan firmalarda İnsan Kaynakları uygulamalarına daha fazla değer katmaktadır³⁰. Firmalar iş dizaynı faaliyetleri ile yürüttükleri yenilik yönetimi çalışmalarında iş analizi verilerine sıkça başvurmakta ve bu sayede fazladan emek harcamaya gerek kalmadan çalışmalarını hızlı şekilde sonuçlandırmaktadırlar.

5.3. Verimliliği Arttırma

İş analizlerinin yapılma amacı ve örgüt açısından sağladığı faydaların en önemlisi örgüt verimliliğini arttırmasıdır. Verimlilik en yaygın tanımıyla çıktının girdilere oranıdır. Ancak, kişilerin, ortamın, girdinin, verilen emeğin durumuna göre verimlilik oranları değişebilmektedir³¹. İş analizi verileri bir yandan verimliliğin arttırılması açısından katkı sağlarken diğer yandan da verimliliği az olan uygulamaları ortadan kaldırmaktadır. İş analizinin verimliliği arttırma yönündeki olumlu etkisi iki şekilde oluşmaktadır. Bunlardan birincisi iş ile ilgili düzenlemelerdir. İş analizi verileri her işin gerektirdiği araç, gereç, çalışanlarda bulunması gereken özellikler, işin özellikleri, işin zorluk derecesi, iş için gerekli çalışma koşulları vb. bilgileri ayrıntılı şekilde vermektedir. İş analizi verilerininin sonuçları doğrultusunda işin yapılış yöntemi,

²⁸ Barış Özlük, “Yeni Yönetim Yaklaşımlarında İş Dizaynı.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 33 - 51.

²⁹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s.69 – 71.

³⁰ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=302> / 16.01.2004

³¹ <http://www.verimlilik.baskent.edu.tr/belgeler/verimliliknedir.htm> / 4.12.2003

işin süresi ve işi yapan kişi üzerinde iyileştirici düzenlemeler yapılabilir. Yine iş analizi çalışmaları ile çevresel şartlar iyileştirilebilir, araç, gereç, makine sayısı daha istenen düzeye getirilebilir. İş analizi verilerinden iş yükündeki dengesizlikleri ortadan kaldırmak amacı ile de yararlanılır. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre işin en yoğun olduğu ve en durgun olduğu zamanlar belirlenerek bu doğrultuda işgücü dağılımı ayarlanabilir. Böylece iş ile ilgili aksaklıklar ve karışıklıkların önüne geçilir. İş analizinin verimliliği artırma yönündeki ikinci temel katkısı ise işgücü ile ilgili yaptığı düzenlemelerdir. İşgücünün performansını belirleyen faktörler beceri, deneyim, zihinsel kapasite ve fiziksel kapasitedir. İş analizi bilgisi kullanılarak oluşturulan iş gerekleri, işlerle ilgili bu faktörlerin o işlerde ne kadar gerektiği ile ilgili bilgileri içermektedir. Dolayısıyla işgücü ile ilgili düzenlemelerin yapılmasında iş gereklerindeki mevcut bilgiler kullanılmaktadır. İş gerekleri, hem personel seçimi, değerlendirilmesi gibi güncel faaliyetlerde hem de iş tasarımı gibi geleceğe dönük etkinliklerde işletmelere yol gösterici olmaktadır³².

İş analizinin verimliliği artırma yönündeki ikinci olumlu etkisi ise az verimli uygulamaları ortadan kaldırmasıdır. Az verimli uygulama kavramı herhangi bir gereksiz eylemi ya da maliyetinden daha az değeri olan bir eylemi ifade etmek için kullanılır. Artık endüstri işletmeleri ve emek yoğun kuruluşlarda sermayenin ikame edilmesi ya da uygulanan yöntemlerin geliştirilmesi yoluyla işgücü etkinliğini artırma olanakları eskiye oranla azalmış ve pratikliğini yitirmiştir. Günümüz koşullarında işletmelerin işgücü verimliliğini arttırmak için verimliliği az olan işleri bırakmaları en mantıklı hareket tarzlarından biridir. Her türden az verimli iş, verimliliği düşürmede bir kaldıraç etkisine sahiptir. Az verimli çalışmaların bu olumsuz getirilerini ortadan kaldırmak için iş analizi verileri doğrultusunda az verimli çalışmalar saptanmalı ve iş akışından çıkarılmalıdır.

2002 yılında Milli Prodüktivite Merkezi'nin yayınladığı Verimlilik Raporu'nda, insan kaynakları ile ilgili işletmelerin verimsizliği konusunda iki temel sorun dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi işgücü verimlilik düzeylerinin düşük olmasının uluslararası rekabet koşullarında fiyatlara ek maliyet olarak yansımalarının getirdiği

³² Kozak, a.g.e., s.38 - 39.

zararlıdır. İkinci konu ise organizasyon içindeki görev, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirilmemesinin verimsizliğe neden olmasıdır³³. Her iki şikâyet noktasının ortak çözümü iş analizi çalışmalarına ağırlık verilmesi ve verimsiz çalışmaların diğerlerinden ayıklanmasıdır. Bu şekilde hem görev karmaşası sorunları çözülecek hem de ülke genelinde işgücü verimlilik oranlarının yükseltilmesi sağlanacaktır. Ancak, ikinci hususun gerçekleşmesi için tüm işverenlerin bu konuda bilinçlendirilmesi ve Milli Prodüktivite Merkezi gibi kuruluşların iş analizi çalışmalarına bilgi desteği ve teknik destek vermeleri de önemli ve gerekli bir husustur.

5.4. Yasal Dayanak Olarak Kullanılma

İş analizlerinin diğer bir önemli özelliği de hukuki konularda yasal dayanak olarak kullanılabilmesidir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesine göre; "Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır..." Aynı kanunun 20. maddesine göre ise; "İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildirimiminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde iş mahkemesinde dava açabilir... Feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. İşçi, feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür..." Bir işyerinde işçinin işten çıkarılması gibi bir durum olduğu zaman işverenin işten çıkarma nedenlerini açıkça ifade etmesi ve gerektiğinde işten çıkarma nedenlerini kanıtlaması İş Kanunu açısından bir zorunluluktur. İşyerlerinin daha önceden her işin özelliklerini listelemiş olmaları iş ile işçi arasındaki uyumsuzluğun ve işçi tarafında yapılmış olan görev ihmalinin kanıtlanmasında örgütlere büyük yarar sağlayacaktır. Örneğin işçinin ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışması ve beklenenden daha düşük performansa sahip olması işveren açısından işçiyi işten çıkarma nedeni olarak kullanılabilir³⁴. Ancak, işveren gerektiğinde bu tezini ispat ile yükümlüdür. Daha önceden yapılmış iş analizi

³³ Milli Prodüktivite Merkezi, **Verimlilik Raporu** (Ankara: MPM, 2002), s.55.

³⁴ http://www.alomaliye.com/yilmaz_kesikbas_isci_cikarma.htm / 06.05.2005

verileri ve iş analizi sonucu oluşturulan performans ölçümleri ile işveren kanun önünde tezini nesnel biçimde savunma imkânına kavuşmaktadır. Bu sayede, işverenler hem yanlış kişileri işten çıkarmamış olacak hem de yanlış işten çıkarmalar dolayısı ile ödenecek tazminat bedelleri işletme varlığı olarak korunabilecektir.

5.5. Meslek Standartlarının Belirlenmesine Katkı Sağlama

İş analizleri ülke çapında meslek standartlarının belirlenmesine de fayda sağlamaktadır. Meslek standartları, belli bir işi tam olarak yapabilmek için gereken bilgi ve becerilerle ilgili asgari niteliklerdir³⁵. Meslek standartları için gerekli bilgiler iş analizi sonuçlarından sağlanmaktadır. Türkiye’de Türkiye İş Kurumu genel müdürlükleri ve il müdürlüklerinde (İstanbul, İzmir, Bursa, Kocaeli, Konya, Gaziantep, Samsun, Kayseri, Erzurum) iş analizi uzmanları tarafından önce işgücü piyasası araştırması sonra iş analizi çalışmaları yapılmakta ve bu çalışmalar sonucunda tanımlanan yeni meslekler, meslekler sözlüğüne eklenmektedir. Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanmış olan ve üzerinde sürekli güncellemeler yapılan Türk Meslekler Sözlüğü’nde Türkiye’de icra edilen mesleklerin standart tanım ve görevleri bulunmaktadır. Mesleklerin yer aldığı sözlük 3 klasör halindedir ve bundan sonraki dönemlerdeki değişikliklerin sözlüğe yansıtılması için sayfalar değiştirilebilir duruma getirilmiştir. Buna ilave olarak kullanıcının sözlüğü rahat kullanımı için mesleklere ait başlıklar, meslek kodları ve alfabetik meslek indeksinin yer aldığı ayrı bir kitapçık hazırlanmıştır. Günümüzde meslekleri tanımlayarak, sınıflandıran en geniş kapsamlı çalışma ABD Çalışma Bakanlığı İş Bulma Servisi tarafından hazırlanan Amerikan Meslekler Sözlüğüdür. 1991 yılında yayınlanan bu eser 10 ana meslek grubunda yer alan mesleklerin iş ve işlem tanımlarıyla 22.000 adet meslek tanımını içermektedir³⁶.

Meslek standartlarına ait bilgiler toplumun farklı kesimlerince farklı amaçlar için kullanılır. Çalışanlar meslek standartları sayesinde yaptığı mesleğin gereklerini tanır, bilgi ve becerilerinin düzeyini öğrenir, performanslarını belgelerler. İşverenler meslek

³⁵ Kozak, a.g.e., s.40.

³⁶ http://www.iskur.gov.tr/mydocu/elkitabi/son6/meslek_analizleri.htm / 06.06.2004

standartları sayesinde personel bulma, seçme ve eğitim maliyetlerini azaltır, personelinden beklediği performansı daha kolay belirler. Eğitimciler ise meslek standartları bilgileri ile iş için gerekli olan beceriler ile ilgili bilgi sahibi olur, eğitim programları ve sektörel beklentilerin uyumunu sağlar, kariyer planlaması ile ilgili doğru bilgilere ulaşırlar³⁷.

5.6. Çalışanların Motivasyonunu Arttırma

Motivasyon ya da diğer adı ile güdülenme; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır³⁸. Motivasyon kavramı kişilerde farklı anlamlar içermesi ve yöneticileri üzerinde çok çalıştıran bir konu olması bakımından önemlidir. İşletmede görünürde herkes işletme amaçlarını gerçekleştirmek için o işte çalışır. Ancak, kişileri işte çalışmaya iten nedenler yani işte çalışmaya güdüleyen faktörler herkes için farklıdır. Bazı kişiler maddi nedenlerden dolayı, bazıları aldıkları eğitimi bir işte değerlendirerek tatmin duygusunu sağlamak için bazıları da çalışmayı ve işyeri ortamını çok sevdikleri için işe gelmektedirler. Bu nedenlerden farklı daha birçok faktör bu listeye eklenebilir. Herkesi çalışmaya iten etkenler farklı olduğu gibi onları daha çok çalışmaya itecek etkenler de kişiden kişiye çalışma amaçlarına bağlı olarak değişecektir. İşletmelerin bu güdüleyici etmenleri bilmesi ve çalışanlarını buna göre güdülemesi çalışanların verimliliğinin artırılması açısından önemlidir.

Yöneticilerin çalışanlarını güdülemek için yapmaları gereken ilk temel faaliyet performansı tanımlamaktır³⁹. İş analizleri performans standartlarını tanımlaması ve hedeflerin şeffaflaştırılması yolu ile personelin güdülenmesine katkı sağlamaktadır. İşgörenler neleri yaparlarsa istedikleri konuma ulaşacaklarını bilirlerse kendilerini o amaca uygun olarak güdüleyeceklerdir. Bu şekilde bir güdülenme de işletmenin istediği tarzda bir güdülenmedir. Bu yolla hem işgören ulaşmak istediği konular ile ilgili

³⁷ Kozak, a.g.e., s.40 - 41.

³⁸Saime Oral ve Zeynep Kuşluvan, “ Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, ” **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3 (1997), s.95.

³⁹ Aynı, s.98 - 99.

gereksiz alanlarda enerji harcamak ile zaman kaybetmeyecek hem de işveren çalışanını istediği alana kanalize edebilecektir.

6. İŞ ANALİZİ KOŞULLARI

İş analizi çalışmalarının doğru olması ve hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi için geçerlilik, güvenilirlik ve pratiklik ön koşullarını sağlaması gerekmektedir. Geçerlilik, iş analizi çalışmaları sonucunda elde edilen sonuçların doğruluğunun ölçüsüdür. İşletmelerdeki işlerin soyut ya da somut olması analizlerin geçerlilik oranında etkili olan bir faktördür. Bu konuda kesin bir istatistikî veri olmamakla birlikte, genel olarak bu konudaki ortak görüş işlerin somut olması durumunda geçerlilik katsayısının arttığı, karmaşık ve soyut işlere doğru gidildikçe geçerlilik katsayısının azaldığı yönündedir. Güvenilirlik, analizin farklı zamanlarda ya da farklı kişiler tarafından aynı yöntemle yapılması durumunda benzer sonuçların çıkması durumunu ifade etmektedir. İş analizi sonuçlarının güvenilirliğinin artırılması için, iş analizi birden fazla analist tarafından yapılmalı ve benzer sonuçların çıkmaması durumunda bunun nedenleri üzerinde durulmalıdır⁴⁰. Geçerlilik ve güvenilirliğinden kuşku duyulan işleri birden fazla analistin birbirlerinden bağımsız olarak incelemeleri ve sonuçları karşılaştırmaları ya da iş analizi verileri ile düzenlenen iş tanım ve gereklerinin kesin hale getirilmeden önce işgören ve ilk üstünün onayına sunulması da yine iş analizinin geçerlilik ve güvenilirliğini arttıran tedbirlerdendir. Bunlara ek olarak iş analizi verilerinin geçerlilik ve güvenilirliğini yitirmemesi için periyodik olarak gözden geçirilmesine de ayrıca dikkat edilmelidir⁴¹. İş analizi sonuçlarının doğru olması için sağlanması gereken üçüncü koşul olan pratiklik ise iş analizi sonucu elde edilen bilgilerin kolay izlenebilir ve anlaşılır olmasını ifade etmektedir. İş analizi bilgilerinin pratik olması analiz sonuçlarının uygulanabilirliği, güvenilirliği ve geçerliliği yönünden önemli olduğu gibi, işletmelerdeki farklı işlere ait bilgilerin kendi içinde toplanması ve değerlendirilmesi açısından da kolaylaştırıcı bir özellik arz etmektedir. İş analizi bilgilerinin pratikliğinin sağlanması ile bilgilerin doğru kaydedilmesi, sorgulanması, düzenlenmesi

⁴⁰ Kozak, **a.g.e.**, s.15 – 16.

⁴¹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s.65.

faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ve sağlıklı sonuçların alınması süreci kolaylaştırır⁴².

7. İŞ ANALİZİ YAKLAŞIMLARI

Modern iş analizi, işin mevcut iş ve yeni iş olmak üzere iki durum veya koşulu olduğunu varsayar. İşletmeler mevcut iş analizini, yapılmakta olan işlerde geliştirilmiş bir metot ve süreç bulma amacına yönelik olarak yapmaktadırlar. Yeni iş analizi ise halen yapılmayan ancak yapılması düşünülen işlerin ideal sürecini ve gelişimini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Mevcut işlerin analizi fikrini benimseyen yaklaşım Geleneksel Yaklaşım, gelecekte yapılacak işlerin analizi fikrini benimseyen yaklaşım Stratejik Yaklaşım'dır. Bu iki iş analizi yaklaşımı şu şekilde incelenebilir⁴³:

7.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, mevcut iş sistemlerinin araştırılmasının artan verimliliği sağlamada hayati öneme sahip olduğu fikri üzerinde biçimlenmektedir. Mevcut işlerin araştırılmasındaki amaçlar işin gereksiz hareketlerini belirlemek ve ortadan kaldırmak ile işin en iyi sıralama ile yapılmasını sağlayabilmektir. Geleneksel yaklaşıma bağlı yapılan iş analizi çalışmaları işlerin parçalara ayrılarak gözlenmesi ve temel unsurlarının kaydedilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

Geleneksel yaklaşımda dört aşamalı bir yol izlenir. Birinci aşamada; işler gözlemlendikten sonra gereksiz işler ya da işin gereksiz unsurları ortadan kaldırılır. Bu işleme eleme aşaması adı verilir. Verimsiz unsurların elenmesi tamamlandıktan sonra ikinci aşamada görevlerin unsurları birbirleriyle birleştirilir. Kombinasyon aşaması olan bu aşamada yapılan işin amacı hareketlerin birbirleriyle bütünleştirilmesi ve gereksiz iş basamaklarından kaçılmasıdır. Üçüncü aşama yeniden düzenleme aşamasıdır. Yeniden düzenleme aşamasında eleme ve kombinasyon aşamalarından arta kalan unsurlar mümkün olan en iyi şekilde sıraya dizilmektedir. İşlerin metotlarının iyileştirilmesi

⁴² Kozak, a.g.e., s.15-16.

⁴³ Aynı, s.22 - 26.

çalışmasında en son aşama ise basitleştirme dir. Yeniden düzenleme aşamasında sıralanan işler son kez gözden geçirilir ve her bir unsurun en az seviyede insan emeği ile gerçekleştirilmesine çalışılır.

7.2. Stratejik Yaklaşım

Stratejik yaklaşım geleneksel yaklaşımdan farklı olarak gelecekteki işlerin analizinin yapılması konusu üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımla gelecekte yapılacak işlerin analizi ile bu işlerin en düşük seviyede gerçekleştirilebilme yollarının bulunması amaçlanmaktadır. Gelecekteki işlerin uygulamaya konulmadan önce dikkatle incelenmesi, sonradan çalışanların gösterebileceği değişime karşı direnci azaltmada da etkili bir yoldur. Şimdiden gelecekte yapılacak işlerin analizinin yapılması personelin işin tasarımı sürecine katılmasını sağlar. Bu sayede çalışanların gereksiz yere işlerini kaybetme korkusu yaşamaları engellenir. Bu yaklaşımın benimsediği iş analizi yöntemi genellikle endüstri mühendisleri tarafından tercih edilir ve çıkan sonuçlar iş tasarımı, iş dizaynı gibi faaliyetler için kullanılır.

Stratejik yaklaşımda yeni çalışma sisteminin analizi ve tasarımındaki en önemli aşama çalışma sisteminin belirlenmesidir. Bu analiz tekniği ile yeni iş ile ilgili her türlü detay ayrıntılarıyla belirlendiği için işlerin uygulamaya konulması çok kolay olmaktadır ve elde edilen sonuçlar çoğunlukla başarılıdır.

İşletmeler geleneksel yaklaşım ile elde ettikleri verileri stratejik yaklaşım sonucu tasarladıkları verilerle uyumlaştırarak örgütteki tüm işlerin yenilenmesini sağlayabilirler. Bu yaklaşım ile yapılan iş analizi çalışması sonuçları hem geçmişteki işlerin eksikliklerinin kapatılması aşamasında hem de gelecekteki işlerin tasarımı aşamasında örgütlere yol göstermektedir. Bu çalışmada her iki yaklaşım türü “iş analizi” kavramı adı altında ele alınmış ve iki yaklaşımın yararlarına da aynı başlık altında değinilmiştir.

8. İŞ ANALİZİ SÜRECİ

İş analizi ile ilgili olarak standart bir iş analizi sürecinden bahsetmek mümkün değildir. Yapılan araştırmalarda da işletmelerin işlerin geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde, gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını belirlemede çok farklı yöntemleri kullandıkları görülmüştür⁴⁴. Uygulamada her firma kendine en uygun süreci ve yöntemi seçmekte, zamanla kendi ihtiyaçlarına göre iş analizi çalışmalarında düzeltmeler yapmaktadır. Bu çalışmada verilen iş analizi süreci değiştirilebilir olup firmalar isteklerine göre üzerinde düzeltmeler yaparak kendi bünyelerine uygulayabilirler. Standart bir iş analizi sürecinden bahsetmek mümkün olmamakla birlikte, genel olarak iş analizi süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

8.1. İş Analizine İlişkin Amaçların Belirlenmesi

İş analizi çalışmalarına başlanmadan önce, öncelikle üst yönetim tarafından iş analizi sonucu ulaşılmak istenen amaçlar belirlenmelidir; çünkü iş analizi ile ilgili sürecin işleyişi bu amaçlara bağlı olarak değişebilmektedir. Her firmanın iş analizi çalışması sonucunda elde etmek istediği veriler farklıdır ve bu yüzden çalışmanın başında hangi alanlarda iş analizi çalışmasına ağırlık verileceği belirlenirse analiz ekibinin kurulması, bütçe oluşturulması, iş analizi çalışmasının süre planlaması gibi unsurlar daha kolay kesinleştirilir. İş analizi öncesi belirlenen amaçlar, iş analizi sürecine yön veren bir rehber olma özelliğini taşımaktadır⁴⁵. İş analizine ilişkin amaçlar belirlendikten sonra iş analizi ekibinin oluşturulması aşamasına geçilir.

8.2. İş Analizi Ekibinin Oluşturulması

İş analizi ekibinin oluşturulmasında sürecin başarı ile yürütülmesini sağlamak için firmalar bir kişi, birkaç kişi ya da gruba görev verebilirler. Ancak, tecrübeler göstermiştir ki iş analizi çalışmalarında en iyi verim iş analizi ekipleri ile elde edilmektedir. İş analizinin kalitesi iş analizcilerinin doğru bilgileri toplamalarına, işlerin

⁴⁴ “J.J. Jones & T.A. De Cotis, “Job Analysis: National Survey Findings,” *Personel Journal*, Vol.48, No.10, (October 1969)” Edward Arnold, **Managing Human Resources** (Fifth Impression. London: A G Cowling and C J B Mailer, 1989), s.10’deki alıntı.

⁴⁵ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.50–51.

değerlendirilmesinde tutarlılık ve objektifliğe ve iş analizi ekibinin ihtiyaç duyulduğu anda kritik kararları verebilmesine bağlıdır⁴⁶.

İş analizi ile ilgili bir ekip oluşturulmasına karar verildikten sonra üzerinde durulması gereken diğer bir önemli karar ise iş analizi ekibinin kaç kişiden oluşacağıdır. İş analizi ile ilgilenecek kişi sayısının gerekenden az olması durumunda kişi başına düşen işgören sayısı ve iş sayısı artacaktır. Bu durum incelenecek konularda atlamaların olması sonucunu doğurmakta ve hata yapma olasılığını arttırmaktadır. Analizci sayısının gerekenden fazla olması durumunda ise personelde çok fazla kişiyle muhatap olmaktan dolayı bıkkınlık yaşanabilmesi olasılığı ve ekip arasında koordinasyon eksikliği olasılığı vardır. Bu karışıklıkların yaşanmaması ve hata olasılığının en aza indirilmesi bakımından aşağıdaki formül yararlıdır⁴⁷ :

$$A = \frac{İ}{G.S}$$

A = Analizi yapacak kişi sayısı
 İ = Görüşme yapılacak işgören sayısı
 G = Ortalama görüşme sayısı
 S = Bütün görüşmelerin toplam gün sayısı

İş analizi ekibinin kaç kişiden oluşacağı belirlendikten sonra bu ekibin yapısının nasıl oluşturulacağı konusu üzerinde durulmalıdır. İş analizi ekibi üç şekilde oluşturulabilmektedir. Birinci yol işletme içinden örgüt çalışanlarını görevlendirerek iş analizi ekibi oluşturmak, ikinci yol işletme dışından uzman yabancı kişileri görevlendirerek iş analizi ekibi oluşturmak ve üçüncü yol da örgüt içinden çalışanları görevlendirmek ve dışarıdan uzman kişileri de ekibe dâhil etmek yolu ile karma bir ekip oluşturmaktır. Üç şekilde de iş analizi ekibi oluşturmanın kendine göre olumlu ve olumsuz yanları vardır. Bu yolların olumlu ve olumsuz yanları şunlardır:

⁴⁶ Michael R. Carell, F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield, **a.g.e.**, s.105.

⁴⁷ Bingöl, **a.g.e.**, s.81.

- **İşletme içinden örgüt çalışanlarını görevlendirerek iş analizi ekibi oluşturmak:** İşletme içinden örgüt çalışanlarını görevlendirerek iş analizi ekibi oluşturma durumunda, ekibi oluşturacak yöneticiler eleman seçiminde seçecekleri kişilerde iş analizcilerinde bulunması gereken niteliklerin olup olmadığına ve iş analizi ekibi bünyesinde işletmenin bütün bölümlerinden temsilcilerin bulunup bulunmadığına dikkat etmelidirler. Ekip içinde her bölümden bir temsilcinin bulunması ile bu temsilcilerin kendi bölümlerine iş analizinin nasıl yürüdüğü ve yürütüleceği ile ilgili bilgileri anında iletmesi sağlanacak ve bu sayede işçilerde oluşacak olası kaygıların önüne geçilecektir. İş analizi ekibi içinde mutlaka ilk elden iş analizi bilgilerini toplamak ve değerlendirmek için insan kaynakları bölümü çalışanları da bulunmalıdır⁴⁸. Analizcilerin örgüt içinden seçilmesinin avantajı; bu kişilerin örgütü ve örgütün işleyişini tanımaları, diğer çalışanlar tarafından tanınmaları dolayısıyla kabullenilmeleri ve destek görme olasılıklarının fazla oluşudur; fakat iş analizcilerinin örgüt içinden seçilme isteği bölüm amirleri tarafından hoş karşılanmayabilir ya da bu kişilerin ayrı bir eğitime tabi tutulmaları gerekebilir. Kişilerin örgüt içinden seçilmesinin yaratabileceği en büyük dezavantaj ise örgüt körlüğü durumunun ortaya çıkmasıdır. Çalışanlar o örgüt ortamına alışık oldukları ve yapılan işleri o şekilde benimsedikleri için yanlışları ve aksaklıkları göremeyebilirler. Örgüt körlüğünün yaşanmaması için çalışmaların herkesin fikrini alarak yürütülmesinde, konusunda uzman kişilerin ekibe dâhil edilmesinde, dışarıdan bilgi desteğinin ve teknik desteğin alınmasında yarar vardır.
- **İşletme dışından uzman yabancı kişileri görevlendirerek iş analizi ekibi oluşturmak:** İşletme dışından uzman yabancı kişileri görevlendirerek iş analizi ekibini oluşturmanın taşıdığı üstünlükler; bu yabancıların normal çalışma düzeni bozulmadan iş analizi çalışmasını yapacak olmaları, iş analizi konusunda deneyime sahip olmaları ve olası problemleri önceden öngörüp çözümleyebilmeleridir. Bu şekilde ekibi oluşturmanın dezavantajı ise

⁴⁸ Michael R. Carell, F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield, **a.g.e.**, s.105.

analizcilerin örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili yeterli bilgi sahibi olmamalarıdır. İş analizi konusu ile ilgili uzman olan bu kişiler örgüt yapısı ve kültürünü tam bilemedikleri için sorunlarla karşılaşabilirler. Örgüt çalışanlarının iş analizi çalışmalarına yeterli ölçüde katılamamaları ve dışarıdan destek almanın getireceği mali yük de yine bu sistemin önemli dezavantajlarıdır.

- **Karma ekip oluşturmak:** Üçüncü yöntem olan karma sistem, bir taraftan dışarıdan uzmanların desteğini alırken, diğer taraftan örgüt içinden çalışanların ekibe katılımını sağlamaktadır ve genel kaniya göre iş analizi ekibinin oluşturulmasında en rasyonel çözümdür. Bu şekilde hem iş analizi çalışmaları bilinçli ve uzman bir ekip ile yürütülmekte, hem örgüt çalışanlarının iş analizi ile ilgili doğru bilgiler edinmesi sağlanmakta hem de daha sonraki iş analizi yürütme çalışmaları için örgüt içinde hazır personelin bulundurulması sağlanmaktadır⁴⁹.

İş analizi ekibi üyelerinin seçimi kadar üzerinde durulması gereken başka bir nokta da üyelerde bulunması gereken özelliklerdir. İş analizi ekibi üyelerinin her biri bazı niteliklere sahip olmak zorundadırlar. İş analizi yapacak kişilerde bulunması gereken nitelikler “Kişisel” ve “Zihinsel” özellikler şeklinde iki grupta incelenebilir⁵⁰ :

Kişisel Nitelikler

- a. Başkalarıyla uyum içinde geçinebilme,
- b. Başkalarıyla görüşme ve konuşma yeteneği,
- c. İyi görünüşlü olma,
- d. Anlayışlı ve sabırlı olma,
- e. Nazik, sıcak ve dostça davranabilme,
- f. Tarafsız olma,
- g. Kendine güven.

⁴⁹ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.31 – 32.

⁵⁰ Bingöl, **a.g.e.**, s.81 - 82.

Zihinsel Nitelikler

- a. Verileri analiz etme ve yorumlama,
- b. İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme,
- c. Kelimeleri anlama ve etkili kullanma,
- d. Kısa ve açık yazabilme,
- e. Kendi başına çalışmadır.

İş analizcilerinin yukarıda sayılan kişisel, zihinsel niteliklerinin ve teknik bilgilerinin yanında sosyal konularda da bilgi ve tecrübe sahibi olmaları iş analizi çalışmalarında önemlidir.

8.3. İş Analizi Ekibinin Eğitilmesi

İş analizi ekibi oluşturulduktan sonra bu ekibin hangi alanlarda eğitim görmesi gerektiğinin saptanması gerekir. İş analizi ekibi üyelerine verilecek eğitimin süresi ve niteliğine insan kaynakları bölümü yöneticisi karar vermektedir. İş analizi ile ilgili eğitimler, yazılı dokümanların dağıtılması, bu konuda eğitim veren kuruluşlardan eğitim alma, iş analizi ile ilgili konferanslara katılma, örgüt içinde veya dışında yapılan iş analizi çalışmalarına bizzat katılma gibi farklı yöntemlerle verilebilir⁵¹. İş analizi ekibi üyelerinin almaları gereken eğitimin niteliği ve süresi, ekibin yapısına göre farklılık gösterecektir. Eğer iş analizi ekibi örgüt içi çalışanlardan oluşturulduysa iş analizi ile ilgili kavramsal bilgilere ve iş analizi bilgi toplama yöntemleri bilgilerine ağırlık verilmeli, örgüt yapısı ile ilgili bilgiler daha kısa süreli olarak sunulmalıdır. Bunun tersi eğer ekip üyeleri örgüt dışından gelen uzman kişilerden oluşuyorsa, bu kişiler zaten iş analizi ile ilgili konularda uzman oldukları için örgüt yapısı, örgüt kültürü gibi konular üzerinde durulmalıdır. Eğer iş analizi ekibi, iş analizi uzmanı olan kişiler ile örgüt çalışanlarından oluşuyorsa giriş ve açıklama aşaması, pratik uygulama aşaması ve gözetim altında analiz yaptırılması aşaması adı altında üç aşamalı bir eğitimden geçirilmesi faydalıdır. Bu aşamalar kısaca şu şekilde incelenebilir⁵² :

⁵¹ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.33.

⁵² Azmi Demirtakan, “İş Analizleri ve D.M.İ. Eskişehir Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.29.

- **Giriş ve Açıklama Aşaması:** Bu aşamada ekibe öncelikle örgütün yapısı ve işleyişine ilişkin bilgiler verilir. Daha sonra ise iş analizinin gerekliliği, amaçları, aşamaları, iş analizi çalışmalarında karşılaşılabilecek sorunlar, iş analizi sonucu elde edilen verilerin ne şekilde kullanılabileceği, örgüt çalışanları ile nasıl iletişim kurulması gerektiği gibi genel bilgiler yine bu aşamada ekip üyelerine verilir.
- **Pratik Uygulama Aşaması:** Bu aşamada amaç ekibin grup halinde çalışmaya alışmasıdır. Pratik uygulama aşamasında bilgi toplamada kullanılacak gözlem yöntemi, görüşme yöntemi ve diğer yöntemlerle ilgili bilgi verilir. Bilgiler verildikten sonra küçük bir iş analizi uygulama çalışması yapılır. Grup etkileşiminin sağlanması amacıyla her analistin bildiği bir işi başkalarına anlatması ve bu iş ile ilgili sorulan soruları yanıtlaması istenir. Daha sonra bu kısa analiz çalışması verilerinden iş tanımları ve iş gerekleri düzenlenerek çıkan sonuçlar tartışılır. Bu çalışmalar her analist için yapılır ve bu esnada grup üyelerinin birbirleriyle kaynaşması sağlanır; ayrıca iş analizi çalışmalarını sırasında yaşanan tartışmalar, analistlere kullandıkları dilin ve anlatım gücünün gelişimi, sorulardaki başarının artması gibi getiriler sağlar.
- **Gözetim Altında Analiz Yapıtırılması:** İş analizi ekibine örgüt içinden katılan kişilerin iş analizi uzmanları ile birlikte birkaç iş analizi çalışması yapması iş analizi eğitiminin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Uzmanlarla gerçekleştirilen çalışmalardan sonra analistlerin kendi başlarına da iş analizi çalışması yapması sağlanmalıdır. Eğer sonuçlar uzmanlar tarafından başarılı bulunmuş ise gerçek sürece geçilmeli, sonuçlarda hatalar ve eksikler varsa bunların telafi edilmesi yoluna gidilmelidir.

8.4. İş Analizi Sürecinin Planlanması ve İş Analizi Sürecine Tüm Çalışanların Dâhil Edilmesi

İş analizine yönelik amaçlar belirlendikten ve iş analizi ekibi oluşturularak eğitildikten sonra iş analizi sürecinin planlanması aşamasına geçilir. İş analizi ekibi ile birlikte üst yönetimin iş analizi sürecini planlanması, şirketlere ileride karşılaşılabilecekleri zorlukları ve ne kadar bütçe ayırmaları gerektiğini önceden

göstermesi bakımından yararlıdır. Ne tür bilgi toplama yöntemlerinin kullanılabileceği, iş analizinin kapsamı gibi konular bu aşamada planlanmalıdır; ayrıca iş analizi sürecinin planı çalışanlara da anlatılarak olası bir değişime tepki hareketinin ve sendikaların engellemelerinin önüne geçilebilir. İş analizi uygulamalarında başarısız olan şirketlerin temel başarısızlık nedenleri planlama aşamasını göz ardı etmeleri ve direkt uygulamaya geçmeleridir. İş analizi çalışması yapacak ya da mevcut iş analizi sistemini yenileyecek işletmeler için iş analizi sürecinin en önemli aşamasını iş analizi sürecini planlama safhası oluşturmaktadır.

Planlama safhasında ve diğer iş analizi aşamalarında tüm sorumluluk üst yönetimin veya iş analizi ekibinin değildir. İş analizi ekibi ve üst yönetim iş analizi sürecinin her aşamasında her bir çalışanın katkısına ihtiyaç duymaktadır. İş analizi ile ilgili çalışanların, üst yönetimin, insan kaynakları biriminin ayrı ayrı sorumlulukları ve görevleri vardır. Bunlar kısaca şu şekilde incelenebilir⁵³ :

- **Örgüt Üst Yönetiminin Sorumlulukları:** İşletmedeki iş analizinin başarılı olması ve çalışanlar tarafından da desteklenmesi için öncelikli koşul iş analizinin amaçlarının ve getireceği yararların üst düzey yöneticiler tarafından benimsenmiş olmasıdır. Üst yönetimin iş analizi ile ilgili temel sorumluluğu çalışmalara liderlik etmesidir. Üst yöneticiler iş analizi ile ilgili konularda bilgi sahibi olmalı, çalışanlarını bilinçlendirmeli, uygulama aşamasında çalışanlarına örnek olmalıdırlar. Üst yöneticiler, çalışanların iş analizi çalışmalarına ilgi duymalarını sağlamalı, bunu yapmak için de gerekli güven ortamı ve iletişim ağının sağlam temellere oturtmalıdırlar. Sendikaların olası tepkilerini başlamadan şirket ve yönetim lehine çevirmek için, yapılacak iş analizi ile ilgili konferanslar düzenlemek, iş analizinin nedenlerini ve getireceği sonuçları ikna edici bir yolla anlatmak da yine üst yönetimin görevidir⁵⁴. Üst yöneticiler, iş analizi çalışmalarında iş analizine verdiği önemi göstermeli ve işgörenlerin değişikliği kabul etmesi için bölüm yöneticilerinin tam desteğini almalıdır. İş analizi

⁵³ Aynı, s.29-30.

⁵⁴ Kozak, a.g.e., s.66-68.

sürecinde sorun çıkarsa sorun çıktığı anda müdahale etme, iş analizi çalışması için gerekli tüm maddi ve beşeri kaynağı sağlama, iş analizi çalışmalarının her aşamasında görünür biçimde yer alma görevleri yine üst yönetimin iş analizi çalışması sırasında yerine getirmesi gereken en önemli görevlerdendir⁵⁵.

- **Birim Yöneticisinin Sorumlulukları:** Birim yöneticilerinin iş analizine ilişkin temel sorumlulukları, iş analizinden sorumlu ekibe destek vermek ve gerekli bilgileri sağlamaktır. Buna ek olarak birim yöneticileri iş analizi çalışmalarına karşı oluşabilecek direnç noktalarını bulma sorumluluğuna da sahiptirler. Her bir birim yöneticisi kendi bölümünü iş analizi çalışmaları ile ilgili bilinçlendirmeli, çalışanların içten katılımını sağlamak için çalışmalıdır.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Sorumlulukları:** İş analizi çalışması ile ilgili işlerin planlanması, yürütülmesi, örgütlenmesi, koordinasyonu, denetimi ve elde edilen sonuçların örgütsel amaçlara uygun olarak kullanılması görevlerinin tümü İKY birimine aittir. İş analizi çalışması teknik bir konu olduğu için ve bu birimin sorumluluğunda gerçekleştiği için, üst yönetimin göremeyeceği riskleri bu birimin görmesi ve önceden önlem alması, iş analizi ile ilgili her ayrıntıyı önceden iyi bir şekilde planlayarak dikkatlice uygulaması gereklidir.
- **Örgüt Çalışanlarının Sorumlulukları:** Örgüt çalışanları iş analizi bilgilerinin toplanması sırasında iş analizcilerine gereken her türlü bilgiyi vermeli, çalışmalara destek olmalıdır. İş analizi çalışmasının başarılı olmasında çalışanların desteği kilit noktada önemli ve zorunlu bir faktördür.

⁵⁵ Kozak, a.g.e., s.68–69.; Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. a.g.e., s.29.

8.5. İş Analizi Bilgilerinin Toplanması ve Bilgi Toplamada Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar

İş analizi ekibi oluştuktan ve iş analizi süreci planlandıktan sonra iş analizi ekibinin vermesi gereken ilk ciddi karar iş analizi verilerinin hangi yöntemle toplanacağıdır. Alınacak bu karar planlarla uyuşmayan bir yöntemin seçilmesi şeklinde de olabilir. Bu aşamada örgüt üst yönetiminin ekibe müdahale etmemesi ve alınan kararın uygulanması için elinden gelen desteği vermesi gereklidir. İş analizi ekibinin de örgüte en uygun yöntemi seçmesi için mutlaka bilgi toplama yöntemlerinin her birinin avantaj ve dezavantajları ile ilgili bilgi sahibi olması gereklidir.

Hangi yöntem seçilirse seçilsin iş analizi verilerinin doğru ve güvenilir biçimde toplanabilmesi için bazı noktalara dikkat edilmelidir. Öncelikle tüm iş analizi ekibi, iş analizcisinin temel amacının öz bilgilere ulaşmak olduğu bilincine vakıf olmalıdır. Bu yüzden iş analizi ekibi temel amacı olan öz bilgilere ulaşma üzerine odaklanmalı, kullanılacak yöntemin yalnızca bir araç olduğunu unutmamalıdır⁵⁶. İş analizcisi, iş analizine başlamadan önce kendini işgörelere tanıtmalı ve orada bulunma amacını açıklamalıdır. İş analizi öncesinde, ilk amirler tarafından, işgörelere çalışmanın amacı, çalışmanın nasıl yürütüleceği ve işgörelere bu noktada ne istendiği konusunda açıklama yapılmalı ve bu çalışmanın sonuçlarının işgörelere olumsuz yansımayaacağı konusunda güvence verilmelidir. İş analizcisi, seçilen yöntemi uygularken çalışana, işe ve kendisine gerçekten ilgi gösterdiğini ve saygı duyduğunu hissettirmelidir. İş analizcisi, çalışmalarını sırasında işin nasıl yapılması gerektiği konusundan ziyade mevcut durum üzerinde durmalı ve analize kendi yorumlarını koymaktan özenle kaçınmalıdır. Bu husus standart yöntemlerin kullanılmasından ziyade gözlem, görüşme gibi yöntemlerin uygulanmasında çok önemlidir. İş analizcisi, iş analizi çalışmasına başlamadan önce yapılan iş ile ilgili özet bilgi sahibi olmalı ve gerektiğinde işgörelere güvenini kazanabilmek için bu bilgilerini göstermelidir. Bu bilgilerin gösterilmesi sırasında abartıya kaçılmamalı, ağırlıklı olarak işgörelere bilgilerini aktarmasına özen gösterilmelidir. Analist, iş analizi verilerini toplarken işgörelere etkisi altında kalmadan iş ile ilgili bilgileri toplamaya dikkat etmelidir. İş analizi çalışmasında temel olan

⁵⁶John M Ivancevich, **Human Resource Management** (Singapore: McGraw-Hill, 2003), s.162.

kişinin ne olduğu değildir, işin neyi gerektirdiğidir. İş analizi, işgörenlerin bir işi yaparken gerçekleştirdikleri tüm hareketleri kaydetmek değildir. İş analizi yapmaktaki amaç hareket ve zaman etüdü yapmak olmadığı için iş ile ilgili tüm hareketlerin kaydedilmesi işleminden ziyade işin gerektirdiği hareketler üzerinde durulmalıdır⁵⁷.

İş analizi bilgi toplama teknikleri dâhili yöntemler ve harici yöntemler olmak üzere 2 kısma ayrılırlar⁵⁸. Bu yöntemler ve bu yöntemlerin olumlu, olumsuz yanları şu şekilde incelenebilir:

8.5.1. Dâhili Yöntemler

İş analizi çalışması yapılacak olan işletmenin kendine has teknik özelliklerinin olması durumunda ya da iş analizi yapacak kişilerin standart yöntemlerden ziyade gözlem, görüşme vb. birkaç yöntemi birleştirerek iş analizi verilerini toplamak istemeleri durumunda dâhili metotlardan yararlanılır. Dâhili yöntemler şu başlıklar altında toplanmaktadır:

8.5.1.1. Gözlem Yöntemi

Gözlem, belirli bir işin gereklerini yerine getirmede söz konusu olan görev ve ödevleri tanımlama yöntemidir. Gözlem yöntemi ise, iş analizcisinin işgörenleri işleri normal bir iş gününde ifa ederken gözlemlemesi ve bu gözlemlerin sistemli olarak kayda geçirilmesidir. Gözlem yönteminden işlerde el becerilerini kullanma ile ilgili bilgileri toplamak için yararlanılır⁵⁹. Bu yöntem analiste işin süresi, sıklığı, karmaşıklığı, iş akışı, üretimin etkinliği, iş koşulları ve işte kullanılan malzemeler ile ilgili ayrıntılı veriler sunar⁶⁰.

Gözlem yöntemi gözlem yapılırken hiçbir malzeme kullanmayıp sonradan kâğıda aktarma şeklinde uygulanabileceği gibi, işlerin gözlem sırasında videoya kaydedilmesi

⁵⁷ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.54.

⁵⁸ Michael R. Carell, F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield, **a.g.e.**, s.106 - 112.

⁵⁹ Bingöl, **a.g.e.**, s.83.

⁶⁰ Michael R. Carell, F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield, **a.g.e.**, s.106.

ya da gözlem sırasında bir kâğıda ya da forma not alma şeklinde de uygulanabilmektedir⁶¹. Bu yöntem zorunlu hareketler içeren birkaç dereceli işleri incelemek için, kısa süreli işler için ve analist ile işçi arasında doğrudan iletişimin mümkün olmadığı, ancak gözlem yolu ile bilgi edinilebilecek işler için uygundur. Gözlem yöntemi ile incelenebilecek işlere örnek olarak makine operatörlüğü, otobüs sürücülüğü, uçuş görevliliği, inşaat işçiliği, ev temizlikçiliği, polis memurluğu verilebilir⁶².

Gözlem yönteminden istenen faydaların elde edilmesi için gözlem sırasında ve sonrasında elde edilen bilgilerin vakit geçmeden kaydedilmesine, gözlemlenen iş birkaç kısımdan meydana geliyorsa tüm kısımların ve bu işi yapan işgörenlerin tamamının incelenmesine, gözlemin işçilerin haberi olmadan ya da haber verildiyse onları rahatsız etmeyecek bir seviyeden izleyerek yapılmasına dikkat edilmelidir. Bunun yanında analistin kayda geçirilecek tüm faaliyetleri görebilme yetisine sahip olması, gözlem sırasında işgörenlerin doğal çalışma ortamlarında bulunmaları ve gözlem sonrasında belirsiz ve anlaşılmayan noktaların yöneticiye danışılarak açıklığa kavuşturulması da gözlem yönteminden istenen faydaların elde edilebilmesi açısından önemlidir⁶³.

- **Gözlem Yönteminin Avantajları:** Bu yöntemin en büyük avantajı analiste ilk elden bilgi alma olanağı sağlamasıdır. Diğer iş analizi yöntemleri (görüşme yöntemi, soru sorma yöntemi vb.) analiste ikincil elden bilgi sağlar. Gözlem yöntemi analistin iş çevresini, kullanılan alet ve donanımları, diğer çalışanlarla o işi yapan kişi arasındaki ilişkiyi ve işin yapılış şeklini görmesine imkân sağlar. Bunun sonucu olarak da işlerin yanlış anlaşılması olasılığını en aza indirir⁶⁴. Gözlem yöntemi analistler tarafından en çok kullanılan yöntemdir ve en güvenilir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntem işle doğrudan ilgili olmayan çevre koşulları gibi öğeler hakkında da bilgi edinilmesini sağlaması ve

⁶¹ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.36.; Kozak, **a.g.e.**, s.52.

⁶² <http://www.job-analysis.net/G013.htm> / 06.06.2004

⁶³ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.38.

⁶⁴ <http://www.job-analysis.net/G013.htm> / 07.05.2004

analizci ile işgören arasında daha iyi bir diyalog sağlaması bakımından da ayrıca faydalıdır⁶⁵.

- **Gözlem Yönteminin Dezavantajları:** Gözlem yönteminin en büyük dezavantajı, yöntemin uygulanması sırasında gözlendiğini hisseden çalışanların işlerini daha düşük performansta veya eksik yapmaları ya da bunun tam tersi işlerini olduğundan daha abartılı ve yüksek tempolu göstermeye çalışmalarıdır. Bu tarz hareketlerin yapılması çalışmaların sonuçlarının doğruluğuna gölge düşürmektedir. Bu yöntemin uzun süreli yoğunlaşma isteyen işlere ve akıl ile gerçekleştirilen işlere uygulanamaması da diğer bir dezavantajdır⁶⁶.

8.5.1.2. Görüşme Yöntemi

Görüşme yöntemi, işi yapanlarla konuşarak iş hakkında bilgi edinmeye çalışma faaliyetidir. Görüşme yöntemi zihinsel ve fiziksel işlerin anlatımında kullanılabilir. Görüşme yöntemi genellikle gözlem yöntemi ile birlikte, gözlem yönteminin eksikliklerini gidermek amacıyla kullanılır⁶⁷.

Bu yöntemde analist iki tür yol izleyebilir. Birincisi yapılandırılmamış görüşme şeklini uygulamaktır. Bu tip görüşmelerde çalışmanın amacı ve görüşmede üzerinde durulacak konular belli olmakla birlikte sorular önceden hazırlanmamaktadır ve sorular görüşmenin akışına göre sorulmaktadır. Görüşmelerde yoğunlaşma, dikkatli dinleme ve not alma son derece önemlidir. Yapılandırılmış görüşmelerde ise sorulacak sorular önceden hazırlanmıştır. Bu tip görüşmelerde yöntemi uygulayacak kişilerin iş ile ilgili detaylı bilgiye sahip olmalarına gerek yoktur. Daha önceden hazırlanmış sorular sorularak iş analizi verilerine ulaşılmaya çalışılır. Görüşme

⁶⁵ Kozak, **a.g.e.**, s.52.; Necdet Hacıoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.37.

⁶⁶ <http://www.job-analysis.net/G013.htm> / 07.05.2004

⁶⁷ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.39.

yönteminde soruların önceden hazırlanmış olması ve sıkı bir şekilde görüşme sırasında bu sorulara bağlı kalınması bazen görüşmelerin etkinliğini azaltmaktadır⁶⁸.

Görüşme, tek bir işgörenle, bir grup işgörenle ya da işe ilişkin bilgi sahibi olan bir gözetmen/yönetici/danışman ile yapılabilir. Bireysel görüşme yönteminin maliyetli olmasından dolayı analistlerce genellikle grup görüşmeleri tercih edilmektedir. Grup görüşmeleri çoğu zaman 4 ya da 6 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. İşgörenlerle bölümler arası ya da fonksiyonlar arası çapraz görüşmeler yapılması da yine grup görüşme teknikleri arasında yer almakta ve uygulanmaktadır⁶⁹.

Görüşme sırasında iş analizcisinin karşısındaki ile dostça ilişkiler kurabilmesi, karşısındakine güven vermesi ve işgöreni iş analizinin yararları konusunda ikna etmesi son derece önemlidir. Analist olası kırgınlıkların ve yanlış anlaşılmalara önüne geçmek için görüşme sırasında mümkün olduğunca teknik terimlere girmeden işgörenin anlayacağı bir dilde konuşmalıdır⁷⁰.

- **Görüşme Yönteminin Avantajları:** Görüşme yönteminin en büyük avantajı hem düşünsel hem de davranışsal bütün işler için kullanılabilir olmasıdır. Bu yöntem sayesinde, görüşme yapılan kişilerin ve analistin anlamadığı kısımlara karşılıklı etkileşim sayesinde anında açıklama getirilebilmektedir. Görüşmenin yüz yüze yapılması ile iletişim sorunları ortadan kalkmaktadır. İşgörenlerin bilgilerin toplanma sürecine birebir katılımı da daha sonra meydana gelebilecek olayları ve tepkileri önlemektedir⁷¹.
- **Görüşme Yönteminin Dezavantajları:** Görüşme yöntemi uzun zaman ve yüksek maliyet isteyen bir yöntemdir. Analistlerin bu alanda daha önceden eğitim almış olmaları gerekmektedir. Tecrübesiz ve eğitimsiz kişilerin bu yöntemi kullanması, görüşme sırasında ve sonrasında ana problemlerin gözden kaçırılması sorununu

⁶⁸ <http://www.job-analysis.net/G011.htm> / 09.10.2004

⁶⁹ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.39.

⁷⁰ Bingöl, **a.g.e.**, s.84.

⁷¹ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.39.

doğurabilir. Gözlem yönteminde de olduğu gibi işi yapan kişiler işlerini olduğundan farklı gösterebilirler ya da işgörenlerin kişilik özellikleri görüşmeler esnasında işin önüne geçebilir. Farklı kişilerin hazırladığı görüşme verilerinin bir araya getirilmesinde ve standartlaştırılmasında yaşanan zorluklar, analistlerin önyargılarının sonradan yazılan raporlarda bulunma ihtimalinin fazlalığı ve elde edilen verilerin nesnellüğünün tartışılır olması da yine bu sistemin dezavantajlarından⁷².

8.5.1.3. Anket Yöntemi

Anket yöntemi, analizcinin işgörelere işleri ile ilgili soruların yer aldığı bir soru formunu doldurtmasına (ya da kendi doldurmasına) dayanan yöntemdir. Anket soruları, işin ögeleri, işin yapıldığı yerin koşulları, işi yapacak kişinin özellikleri ve işte olması gereken durum ile ilgili bilgilerin edinilebileceği şekilde hazırlanmalıdır. Anket yönteminde önceden hazırlanmış olan sorular çalışanlara dağıtmakta, belirli bir süre sonra geri alınarak yorumlanmaktadır. Analist ile işgören arasında iletişim imkânı bu yöntemde mevcut değildir. Bu yüzden soruların doğru ve eksiksiz hazırlanmış olması sonuçların güvenilirliği için temel belirleyici olmaktadır⁷³. Anket yönteminden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için soru formunun olabildiğince kısa tutulmasına, dilinin sade olmasına, ne amaçla hazırlandığının giriş kısmında belirtilmesine, anketin o işi yapan en az bir işgören tarafından doldurulmasına ve anket formunun kişilere doldurtulmasından önce geçerlilik ve güvenilirliğinin kontrol edilmesine dikkat edilmelidir⁷⁴.

⁷² <http://www.job-analysis.net/G011.htm>; Necdet Hacıoğlu ve diğerleri, a.g.e., s.40.

⁷³ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. a.g.e., s.41.

⁷⁴ Ivancevich, a.g.e., s.165.

Anket yönteminin avantajları ve dezavantajları şunlardır⁷⁵:

- **Anket Yönteminin Avantajları:** Anket yöntemi görüşme ve gözlem yöntemlerine göre çok daha hızlıdır, daha az iş analizcisi gerektirdiği için maliyeti düşüktür ve uygulanması daha kolaydır. Bu yöntemin sonuçları standart olduğu için sonuçların değerlendirilmesi daha kolaydır ve diğer yöntemlerden daha nesnedir. Anket yöntemi, görüşme ve gözlem yöntemlerinin kişi üzerinde oluşturabildiği baskıyı işgörene yaşatmaz ve işgörenin daha rahat cevap vermesini sağlar.
- **Anket Yönteminin Dezavantajları:** Anketler çalışanlara dağıtılmadan önce bu soruların hazırlanması uzun bir zaman ve çok titiz bir çalışma gerektirmektedir. Anket yönteminde işgörenler tek başlarına soruları cevapladıkları için sorular eksik ya da yanlış anlaşılabilir. Anket soruları işgörenler tarafından ciddiye alınmayabilir, gelişigüzel yanıtlanabilir, işgörenler iş analizi yönteminin kendi yararlarına olduğuna ikna edilmemişlerse sorulara bile bile yanlış cevaplar verilebilir. Anket yöntemi sonuçları, bilgi edinmede ve özellikle teknik işlerin özelliklerini anlatmakta yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle personelin yanıtladığı anketlerin onların gözetmenlerine kontrol ettirilmesi, anket yönteminin gözlem ve görüşme yöntemi ile desteklenmesi, yeterli biçimde yanıtlanmamış sorulara açıklık getirilmesi çalışmanın güvenilirliğinin artırılması bakımından yararlıdır.

8.5.1.4. Hareket Filmleri Yöntemi

Gözlem yöntemi ile birlikte kullanılan hareket filmleri yöntemi, gözlem yönteminden ayrı olarak tek başına da kullanılabilir. Hareket filmleri yöntemi ile işin yapılmasındaki hareketler filmlere kaydedilir ve daha sonra bu filmler analistler tarafından izlenerek işe ilişkin veriler elde edilmeye çalışılır. Hareket filmleri yöntemi, basit işlerden ziyade karmaşık işler için uygun olan bir yöntemdir. Bu yöntemden

⁷⁵ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.41; Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi** (İkinci basım. Ankara: Siyasal Yayınevi, 1995), s.54.

doğru sonuçların elde edilmesi için hareketler filme alınırken çok dikkat edilmeli, bütün hareketlerin filme kaydedildiğinden emin olunmalıdır.

- **Hareket Filmleri Yönteminin Avantajları:** Bu yöntem, işlerin istendiği zaman tekrar ve ağır çekimle izlenmesi olanağını vermesi bakımından analiste kolaylık sağlamaktadır. Bu sayede ilk izlemede gözden kaçan noktalar daha sonra görülebilmekte ve hata olasılığı en aza indirilmektedir. Hareket filmleri yöntemi eğitim amaçlı olarak çalışanları bilgilendirmede ve yeni metotların gösterilmesinde faydalı olan bir yöntemdir.
- **Hareket Filmleri Yönteminin Dezavantajları:** İşin yapılması sırasında gerçekleştirilen tüm hareketlerin filme kaydedilmesi için gerekli araçların sağlanması ve film alınması işletmeye artı maliyet getirmektedir. Bu çekimlerin yapılması uzman kişileri gerektirmektedir. Gözlem yönteminin dezavantajlarından olan çalışanların işlerini olduğundan farklı göstermeye çalışmaları ihtimali bu yöntemde de vardır⁷⁶.

8.5.1.5. Tartışma Yöntemi

Tartışma yöntemi, analist ile işgörenlerin, çalışılan iş süreci ile ilgili karşılıklı görüş alışverişinde bulunmasıdır. Tartışma yönteminin görüşme yönteminden en önemli farkı, çift taraflı bir geribildirim mekanizmasına sahip olmasıdır. Uzun süren ve kolaylıkla tanımlanabilen işlerin incelenmesi için (kırtasiye işleri vb.) bu yöntemin kullanılması idealdir.

- **Tartışma Yönteminin Avantajları:** Tartışma yönteminin uygulanması ile işin yalnızca bugünkü yapısı ile ilgili bilgi edinilmekle kalınmaz; bunun yanında işe ilişkin geçmiş dönem verilerine, bilgilere ve kayıtlara da ulaşılır. Bu bilgiler gelecekteki işlerin tasarımı faaliyetlerinde örgüte çok yarar sağlar.

⁷⁶ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.44.

- **Tartışma Yönteminin Dezavantajları:** Tartışma yöntemi, hareket filmleri yöntemi kadar hatasız veri elde etmeye uygun bir yöntem değildir⁷⁷. Kişilerin kendi fikirleri çıkan sonuçlara yansımaktadır. Bu bakımdan birkaç aşamalı kontrol yolu ile verilerin sağlamlığının test edilmesi yararlı olacaktır.

8.5.1.6. Günlük Tuturma Yöntemi

Günlük tuturma yöntemi, kişilerin yaptıkları işleri kaydetme yöntemidir. Bu yöntemde iş analizi yapılan kişilerden her gün yaptıkları işleri her gün günlüğe yazmaları istenir.

- **Günlük Tuturma Yönteminin Avantajları:** Bu yöntem sayesinde işler ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olunabilir. İşler her gün deftere not edildiği için işlerin günlük, haftalık ya da aylık karşılaştırması yapılabilir. Günlük tuturma yöntemi özellikle mühendislerin, bilim adamlarının ve kıdemli yöneticilerin iş analizlerinin yapılmasında faydalı olmaktadır.
- **Günlük Tuturma Yönteminin Dezavantajları:** Günlük tuturma yönteminin tek dezavantajı çoğu kişinin yeterince düzenli günlük tutmamasıdır. Kişiler düzenli olarak günlük tutmayınca da elde edilen bilgiler yetersiz kalmaktadır⁷⁸. Bu bakımdan bu yöntemin diğer yöntemlerle desteklenmesi bilgilerin güvenilirliği açısından faydalı olmaktadır.

İş araçlarını inceleme yöntemi, listede işaretleme yöntemi, daha önceki iş tanımlarından yararlanma yöntemi, iş örnekleme yöntemi gibi yöntemler de dâhili veri toplama yöntemlerinden olmakla birlikte bu yöntemler kullanım alanının kısıtlılığı, çok sağlıklı sonuçlar vermemesi, uzun vakit alması gibi nedenler dolayısıyla iş analizi uzmanlarınca çok fazla tercih edilmemektedir.

⁷⁷ Kozak, **a.g.e.**, s.52 - 53; Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.44.

⁷⁸ John M. Ivancevich ve William G. Glueck, **Foundations of Personnel Human Resource Management** (Fourth Edition. Boston: BPI / Irwin, 1989), s.157.

8.5.2. Standart Yöntemler

İş analizi çalışması yapacak işletme dâhili veri toplama tekniklerinden kendi örgütü için uygun olan bir yöntem seçip örgütüne adapte etmek yerine daha önceden kullanılmış, test edilmiş ve geçerliliği kabul edilmiş standart yöntemlerden birini kullanmak isteyebilir. Standart yöntemlerden her birinin soru formu ve uygulama şekli daha önceden oluşturulmuş ve test edilmiştir. Standart yöntemlerin örgüt açısından dezavantajı, bu yöntemlerin teknik işletmeler için kullanıma uygun olmamasıdır. Bu yöntemler genel alanlarda faaliyette bulunan işletmeler için tasarlanmıştır ve çok özel bilgileri vermezler⁷⁹. Standart yöntemler şu başlıklar altında toplanabilir:

8.5.2.1. Fonksiyonel İş Analizi Tekniği

Fonksiyonel İş Analizi Tekniği (FİA), işleri analiz etme ve tanımlama ile ilgili yaklaşık 50 yıllık araştırmaların bir sonucudur. FİA, işlerin işgörenin işi ile ilgili üç temel ilişki bakımından tanımlanacağını kabul eder. Bir iş kapsamındaki görevleri tanımlamak için işgören “nesnelere*” fiziksel ilişki kurmalı, “verileri” işlemek için düşünsel kaynaklar kullanılmalı ve “insanlarla” iletişim içinde olmalıdır⁸⁰. FİA yönteminin oluşturulmasındaki temel amaç, çok sayıda işin doğru tanımlanmasına yönelik olarak diğer uzmanlar tarafından güvenle kullanılacak ve yeniden üretilebilecek ortak bir dil yaratmaktır⁸¹.

FİA, görüşme veya anket yöntemi ile bilgileri toplar⁸² ve her bir işi dört açıdan ele alır⁸³:

⁷⁹ Michael R. Carell, F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield, **a.g.e.**, s.107.

⁸⁰ Ivancevich, **a.g.e.**, s.168.

⁸¹ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**,s.47.

⁸² Luis R. Gomez – Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy, **Managing Human Resources** (Fourth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004), s. 67.

⁸³ John M. Ivancevich ve Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management** (Second Edition. Boston: Irwin, 1990), s.472 - 473.

1. İŖi yapan kiŖi hangi veri, insan ya da iŖlerle ilgilidir?
2. İŖi yapan kiŖinin kullandığı metotlar ve teknikler nelerdir?
3. İŖi yapan kiŖi hangi makineleri, araçları ve donanımları kullanmaktadır?
4. İŖi yapan kiŖi hangi maddeleri, ürünleri, malları veya hizmetleri üretmektedir?

Fonksiyonel İŖ Analizi verileri toplandıktan sonra Amerika'daki Mesleki Unvanlar Sözlüğü'nü oluşturmuŖtur ve bu sözlüğün en son sürümü 20.000'den fazla iŖi tanımlamaktadır. İŖler bu sözlükte dokuz haneli kod sistemi ile tanımlanmaktadır.

Mesleki Unvanlar Sözlüğü'ndeki ilk üç hane meslek kodunu, unvanı ve sektörü belirtmektedir. Tablo 1'de Mesleki Unvanlar Sözlüğü'nün (DOT) genel meslek kodları ve iŖ fonksiyonları kodları yer almaktadır. Sözlükteki ikinci üç hane kiŖinin veriler, insanlar ve Ŗeyler üzerinde ne ölçüde sorumlu olduğunu gösterir. Sayılar küçüldükçe kiŖinin sorumluluk ve karar alma derecesi büyümeaktadır. Tablo 2'deki alıŖan fonksiyon gösterge çizelgesinde özet tablosunda Mesleki Unvanlar Sözlüğü'ndeki ikinci üç hanenin açılımının neleri ifade ettiği belirtilmektedir. Mesleki Unvanlar Sözlüğü'ndeki en son üç hane ise aynı sorumluluk ve karar verme derecesindeki meslek gruplarının alfabetik sırasını belirtmede kullanılır⁸⁴.

İŖ analizi verileri standartlaştırılırken en başa bu kodlar yazıldıktan sonra alt kısma da iŖin özellikleri ile ilgili faaliyetler yine bu sözlükten yararlanarak yazılmaktadır. Bu Ŗekilde oluşturulan iŖ analizi verileri daha sonra bakıldığında alt kısım okunmadan dahi kodlamalar sayesinde iŖ ile ilgili verileri verebilmektedir.

* John M. Ivancevich'in Human Resource Management adlı kitabında things ve Necdet Hacıoğlu ve diğerleri'nin Balıkesir Üniversitesi İdari TeŖkilatında İŖ Analizi Uygulaması ve İŖ Tanımı El Kitabı adlı kitabında Ŗeyler olarak kullanılan kelime bu alıŖmada nesnelere olarak çevrilmiŖ ve kullanılmıŖtır.

⁸⁴ Ivancevich, **a.g.e.**, s.168.

Tablo 1: Mesleki Unvanlar Sözlüğü'nün (DOT) Genel Meslek Kodları ve İş Fonksiyonları Kodları

Birinci Rakam	Meslek
0-1	Profesyonel, Teknik, İdari İşler
2	Büro ve Satış İşleri
3	Hizmet
4	Tarım, Balıkçılık, Ormanlık vb. İşler
5	Süreç İşleri
6	Makine İşleri
7	Tezgâh İşleri
8	Yapısal İşler
9	Çeşitli İşler

<http://www.oalj.dol.gov/libdot.htm/> 03.08.2004

Tablo 1 ve Tablo 2'de de görüldüğü gibi Mesleki Unvanlar Sözlüğü'nde her bir iş ve ilişki kodlanmıştır. Örneğin bu sözlükte 3 kodu ile başlayan tüm işler hizmet işleridir.

Tablo 2: Çalışan Fonksiyon Skalalarını Özet Tablosu

NESNELER	VERİ	İNSAN
3a. Dakik çalışma b. Kurmak c. Operasyon - kontrol II 2a. Elle çalıştırma b. Operasyon - kontrol I c. Sürme - kontrol d. Çalıştırma 1a. Kullanma b. Besleme - boşaltma c. Bakmak	6. Sentez yapma 5a. Yenilik yapma b. Koordine etme 4. Analiz etme 3a. Hesaplama b. Birleştirme 2. Kopyalama 1. Karşılaştırma	7. Yönelme 6. Görüşme 5. Denetlemek 4a. Danışma b. Talimat verme c. Davranmak 3a. Bilgi sağlama b. İzin verme c. Eğitmek 2. Bilginin değiştirilmesi 1a. Talimat alma- b. Yardım etme Hizmet etme

Vida Gulbinas Scarpello and James Ledvinka. **Personel/ Human Resource Management Environments and Functions**. Boston: PWS-Kent, 1988, s.186.

Tablo 3' de bir iş analistinin görev tanımı yer almaktadır. Tablo 3'deki kod 166.267-018 kişilere bu iş ile ilgili genel bilgileri vermektedir. Örneğin birinci rakamının 1 olması bu işin profesyonel, teknik, idari bir iş olduğunu göstermektedir. Dördüncü rakamının 2 olması yapılan işin elle çalışılan bir olduğunu, beşinci rakamın 6 olması işin verileri sentez eden bir iş olduğunu ve altıncı rakamın 7 olması işin insanları

bir alana yöneltme ile ilgili bir iş olduğu bilgisini bize vermektedir. En sondaki 18 sayısı ise aynı sorumluluk derecesi içindeki işler arasında iş analizcisinin alfabetik sıralamada kaçınıcı sırada olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Bir Mesleki Unvanlar Sözlüğü İş Tanımı Örneği

KOD: 166. 267 – 018
BAŞLIK(lar): İŞ ANALİSTİ (profesyonel)
ALTERNATİF BAŞLIK: PERSONEL ANALİSTİ
<p>Mesleki bilgileri toplar, analiz eder ve bu bilgilerle personel işlerine, yönetim işlerine, organizasyonun yönetim fonksiyonlarına yardım eder. Üst yönetim ile iş analizi çalışmasının tipini, amacını ve kapsamını belirlemede fikir alışverişinde bulunur. İş analizi verilerini elde etmek için organizasyonun mesleki verileri, organizasyon şemaları, akış şemaları üzerinde çalışır, daha önceden dağıtılmış olan raporları derler ve bunlar harici iş analizi çalışmasının gerektirdiği geçmiş bilgileri toplar. İşleri tanımlamak ve işgören ihtiyaçlarını saptamak için işleri dikkatle inceler, çalışanları gözlemler, personeli denetler. İşin ve işçilerin ihtiyaç duyduğu akılsal, fiziksel ve eğitimsel gereklilikler gibi mesleki verileri analiz eder ve bu analizleri özetleyerek geliştirir. (Örneğin iş tanımları hazırlama ya da kariyer çizgilerini belirleme vb.) Personel ihtiyacının belirlenmesi, personel seçimi, isteklendirme, personel gelişimi ve çalışanların eğitimi gibi fonksiyonların tekniklerinin iyileştirilmesi ve personel ile ilgili yönetim faaliyetlerinin tekniklerinin geliştirilmesi için daha önce iş analizi çalışması sonucunda elde ettiği gelişmiş mesleki verileri kullanır.</p>

<http://www.occupationalinfo.org/16/166267018.html> / 05.09.2004

Fonksiyonel İş Analizi Tekniğini diğer standart yöntemlerden ayıran en önemli özellik bu yöntemin iş analizi yapacak işletmeyi soru formlarıyla uğraştırmaması yani bilgi toplama işlemine gerek duymadan sonuçları direkt sözlük aracılığıyla vermesidir. Bu yöntem harici diğer tüm yöntemler kendilerine has soru formları oluşturmuşlardır ve uygulayıcıya yalnızca soruları hazırlamada kolaylık getirmektedirler. Diğer yöntemlerde Fonksiyonel İş Analizi Tekniğinde olduğu gibi sonuçlar yani iş tanımları hazır değildir, onların ayrıca hazırlanması gerekmektedir. Fonksiyonel İş Analizi, en geniş alana yayılmış ve en çok kabul gören iş analizi metodudur. Özellikle insan kaynakları acenteleri fonksiyonel iş analizinden çok sık yararlanmaktadırlar. FİA ile işletmeler kendilerini diğer organizasyonlar ile karşılaştırabilmektedirler. Fonksiyonel İş Analizinin en büyük dezavantajı ise yöntemi öğrenmek ve uygulamak için önemli vakit harcanması gerekliliğidir. FİA ile hazırlanacak iş tanımları ve iş gereklerinde Mesleki Unvanlar sözlüğü'nden yararlanılacağı için iş analizi yapacak kişinin bu

sözlükteki kodlamalar ile ilgili derin bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu yüzden Fonksiyonel İş Analizi tekniği işletmeler için pahalı olabilmektedir⁸⁵. Ayrıca, FİA çok teknik işleri tanımlamada da yetersiz kalabilmekte ve tüm işler için ayrıntılı bilgileri verememektedir.

8.5.2.2. Pozisyon Analizi Tekniği

Pozisyon Analizi Tekniği (PAT) diğer bir standart iş analizi tekniğidir. PAT Soru Formu, içinde 6 iş bölümüne ayrılmış 27 tane iş boyutu olan 194 tane iş elementinden oluşmaktadır. Bu 6 iş bölümü şunlardır⁸⁶:

1. **Bilgi Girişi:** İşi yerine getirmek için işi yapan kişinin ihtiyaç duyduğu bilgiyi nereden ve nasıl temin ettiği.
2. **Zihinsel Süreç:** İşi gerçekleştirmek için gerekli mantıksal süreç, karar verme, planlama ve bilgi işleme süreçleri.
3. **İş Çıktısı:** İşi gerçekleştirmek için gerekli çalışanın kullandığı fiziksel aktiviteler, araçlar ve aygıtlar.
4. **Diğer Kişilerle Olan İlişkiler:** İşin yerine getirilmesi için diğer insanlarla olan ilişkiler.
5. **İş İçeriği:** İşin yerine getirilmesi için gerekli fiziksel ve sosyal ortam.
6. **Diğer İş Özellikleri:** İş ile ilgili diğer aktiviteler, koşullar ve karakteristikler.

PAT' ı kullanmak için 194 iş elementi ile işler karşılaştırılacağından işçilerin ya da denetçilerin analiz edilen işler ile ilgili yeterli derecede bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. PAT' ın en olumlu yönü araştırmacılar tarafından yaygın biçimde kullanılmasıdır. Bu teknik yardımıyla yapılan iş analizi çalışmalarında aynı işlere ilişkin derecelendirmeler arasında çok küçük farklar bulunduğu için PAT güvenilir kabul edilmektedir.

⁸⁵ Vida Gulbinas Scarpello and James Ledvinka, **Personel/ Human Resource Management Environments and Functions** (Boston: PWS - Kent, 1988), s.185.

⁸⁶ Luis R. Gomez – Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **a.g.e.**, s.66.

PAT ile ilgili temel problem ise uzunluğudur. Bu teknikle iş analizi çalışmalarının tamamlanması uzun bir süreç ve sabır gerektirmektedir. Buna ek olarak PAT' da teknik iş aktiviteleri tanımlanmadığı için işlerle ilgili davranışsal faaliyetler işleri olduğundan farklı şekilde tanıtılabilmektedir. Bu yüzden bazı araştırmacılar PAT' ın yalnızca tek tip işleri ölçtüğünü savunmaktadırlar⁸⁷.

Tablo 4: Pozisyon Analizi Soru Formundan Alınmış Tamamlanmış Bir Sayfa Örneği

BİLGİ GİRİŞİ		KULLANIM İÇERİĞİ
1. BİLGİ GİRİŞİ 1.1. Bilgi Girişi Kaynakları Aşağıda verilen her maddeye ilişkin ifadeyi, yan tarafta verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz.		NA Uygulanmaz 1. Normal / çok olmayan sıklıkla 2. Ara sıra 3. Orta düzeyde 4. Önemli ölçüde 5. Çok önemli miktarda
1.1.1. İş Bilgisine İlişkin Genel Kaynaklar		
1 4	Yazılı materyaller (kitaplar, raporlar, büro notları, makaleler, iş talimatları, uyarılar vb. gibi)	
2 2	Kantitatif materyaller (grafikler, hesaplar, iş gerekleri, rakamsal tablolar vb. gibi rakamlar veya miktarlarla ilgili materyaller)	
3 1	Resim şeklinde gösterilen materyaller (çizimler, diyagramlar, haritalar, fotoğraf filmleri, röntgen filmleri, TV resimleri, projeler, aydınlatma kağıtları vb. gibi resim ya da resim benzeri materyaller)	
4 1	Model (kalıp) türü araçlar (kalıplar, şablonlar, mumlu kağıtlar vb. gibi kullanım sırasında gözlenirken yararlanılabilen bilgi kaynakları)	
5 2	Görsel gösteriler (saat kadranı, telefon kadranı, ölçme aletleri, kalibreler, sinyal ışıkları, radar cihazları, hız ölçerler, saatler vb. gibi)	
6 5	Ölçüm araçları (cetveller, çap pergeli, ölçekler, pipetler, termometreler, iletkenler vb. gibi fiziksel ölçümler hakkında görsel veri sağlayan araçlar; 5. madde belirtilen araçları içermez)	
7 4	Mekanik araçlar (kullanım veya operasyon sırasında gözlenen ekipman, araç gereçler, makineler ve diğer mekanik araçlar)	
8 3	İşlem gören materyaller (değiştirilirken, üzerinde çalışılırken veya kesilen kumaş, pençe yapılan ayakkabı, yoğrulmuş hamur ya da torna tezgahına giren iş parçasında olduğu gibi başka bir şekilde işlem gören parçalar, materyaller vb.)	
9 4	İşlem görmeyen materyaller (değişim sürecine girmeyen; stokta, depoda veya dağıtım kanalında gözlemlenen maddeler veya materyaller gibi gözlem, yükleme, paketleme, dağıtım ya da seçim işlemlerine alınan parçalar, materyaller, nesnelere vb. gibi)	
10 3	Doğal unsurlar (araziler, tarlalar, jeolojik kütleler, bitki toplulukları gibi bilgi sağlama amacıyla gözlenen doğal unsurlar)	
11 2	İnsan eliyle yaratılan çevre unsurları (yapılar, binalar, barajlar, otobanlar, köprüler, limanlar, demiryolları vb. gibi işe ilişkin bilgi sağlamada kullanılan iç ve dış çevre unsurları; işgörenin işinde kullandığı ve 7. madde belirtilen ekipmanı, makineleri kapsamaz)	

John M. Ivancevich, Human Resource Management (Nine Edition, Singapore: Mc Graw Hill, 2003), s. 168

⁸⁷ Ivancevich, a.g.e., s.170.

8.5.2.3.Yönetim Pozisyonu Tanımı Tekniği

Yönetim Pozisyonu Tanımı Tekniği (YPT), “Control Data Corp.” tarafından yürütülen bir çalışma sonucu ortaya çıkmıştır. Bu tekniğin temel amacı yönetsel işlere ilişkin iş analizi çalışmalarında ortaya çıkan sorunları en aza indirmektir. YPT Soru Formu yöneticilerin ilgi alanlarına ve sorumluluklarına ilişkin 208 maddelik bir listeyi içermektedir. Bu tekniğin soru formunun en son şekli, soruların tamamlanma süresinin kısaltılması ve alınan yanıtların daha kolay yorumlanması amacı ile 15 bölüm şeklinde gruplandırılmıştır. Bu 15 bölüm şunlardır⁸⁸ :

1. Genel Bilgiler
2. Karar Verme
3. Planlama ve Örgütlenme
4. Yönetme
5. Kontrol Etme
6. Gözetim
7. Danışma ve Yenilik Yapma
8. İlişkiler
9. Koordine Etme
10. Temsil Etme
11. İşletme Göstergelerini İzleme
12. Bütünsel Değerlendirme
13. Bilgi, Beceriler ve Yetenekler
14. Örgüt Şeması
15. Yorumlar ve Düşünceler

YPT, işi yapanın kişi veya işi yapan kişinin davranışları üzerine değil iş üzerine odaklanan bir tekniktir⁸⁹. Yöneticilere yönelik hazırlanmış olması dolayısıyla da geniş kullanım alanı yoktur.

⁸⁸ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.50 – 51.

⁸⁹ John M. Ivancevich and William G. Glueck, **a.g.e.**, s.164.

8.5.2.4. Diğer Teknikler

Her ne kadar FİA, PAT ve YTP yaygın kullanımı sayesinde geniş bir yelpazede çoğu işi tanımlamış olsa da bunlar harici standart iş analizi teknikleri de yok değildir. Örneğin Ortak Ölçüm Tekniği işgören tarafından doldurulan ve mevcut ölçüler üzerinde çok sayıda avantaja sahip olan bir yöntemdir. Ortak Ölçüm Tekniği Soru Formu'nda maddeler pek çok iş için daha uygun bir okunurluk düzeyindedir, davranışsal açıdan daha somutturlar ve bu teknik iş kapsamında yapılan beceriye dayalı karşılaştırmaların sayısını arttıran ayrı ve bitişik pozisyonların tümü için uygundur⁹⁰.

Yukarıdaki standart iş analizi yöntemlerine daha birçokları eklenebilir. Ancak, unutulmamalıdır ki, işletmeler dâhili ya da standart veri toplama yöntemlerinden hangisini kullanırlarsa kullansınlar her sistemin kendisine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Her iki sistem karma bir şekilde kullanılırsa, iki sistemin güçlü yönlerinin birleştirilmesi dolayısı ile iş analizinden elde edilecek verim arttırılmış olur⁹¹.

8.6. İş Analizi Verilerinin Analiz Edilmesi Ve Çıkan Sonuçların Sınıflandırılması

İş analizi verileri istenilen bilgi toplama yöntemleri kullanılarak elde edildikten sonra bu veriler analiz edilmelidir. Analiz edilen ve istenilen sonuçlara ulaştıracağına inanılan özet bilgiler daha sonra iş tanımlarını ve iş gereklerini hazırlamada kullanılır. İş tanımları ve iş gerekleri çoğunlukla aynı dokümanda yer alırlar ve bu doküman “İş Tanımı Formu” veya “Görev Tanımı Formu” olarak adlandırılır. İş tanımları ve iş gereklerini ayrı formlar şeklinde kullanmak isteyen işletmeler ise mutlaka iş tanımları ve iş gereklerinin başına işin kimliği bölümünü koymalıdır⁹². Tablo 5’de bir görev tanımı örneği yer almaktadır.

⁹⁰ Aynı, s.51.

⁹¹Michael R. Carell, F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield, **a.g.e.**, s.107.

⁹² Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.60.

Tablo 5: Görev Tanımı Örneği: Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumu (Genel Lise) Müdürlüğü Görev Tanımı

1	İşin Adı	Lise Müdürü (Genel Lise)
2	Kodu	
3	Sınıfı	Eğitim - Öğretim
4	İşin Özeti	Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.
5	a. Aynı Unvanda Personel İstihdam Eden Diğer Birimlerin Sayısı	Tüm Genel Liseler
	b. Bu Birimde Aynı Görevdeki Kişilerin Sayısı	1
6	Rapor Verdiği Üst Amirleri	İl/İlçe Milli Eğitim Müdürü
7	Personelin İlişkili Olduğu Birimler (Birim içinde ve dışında)	Okul içinde; İdari personel Öğretmenler Öğrenciler Diğer okul personeli Okul dışında; Öğrenci velileri Okul Koruma Derneği Okul Aile Birliği Diğer okul ve kurum müdürlükleri İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü İl Milli Eğitim Müdürlüğü Milli Eğitim Bakanlığı Gönüllü kuruluşlar Öğrenci taşımacılığı Okul kantin işletmeciliği Okul çevresi Diğer özel ve resmi kuruluşlar

8	Görevin Gerektirdiği Nitelikler 1) Eğitim a. Asgari öğrenim düzeyi	Yüksek öğrenim görmüş olmak. Tercih: Lisansüstü düzeyde eğitim almış olmak. (Tercih sıralaması: eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer olanlar şeklinde) Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak.
	b. Mesleki eğitim, sertifika vb.	Yönetici Seçme Sınavından en az 70, Yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli Hizmet İçi Eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavı sonucunda; (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75, (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranır.
	2) Tecrübe Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak, Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak, Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak, Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak, Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve son 5 yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dâhil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, Özel eğitim kurum müdürlüklerine yapılacak atamalarda özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak, Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine atanacaklar, zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmalıdır.	
	Duyuru yetkisi Valiliklere ait olanlar için ikinci; duyuru yetkisi Bakanlığa ait olanlar için birinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunamaması durumunda Bakanlıkça yapılacak duyuru sonucunda: Zorunlu hizmet bölgesine dahil Birinci Grup illerde, her tip kurum müdürlüklerine değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan adaylığı kaldırılmış öğretmenler, Zorunlu hizmet bölgesine dahil İkinci Grup illerde, (C) tipi kurum müdürlüklerine, değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan en az 4 yıl hizmeti olan öğretmenler, (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine ise bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar,	
	Diğer illerdeki (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine, bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar arasından gerçekleştirilecek değerlendirme	

	üzerine atama yapılabilir. Tercih: Yöneticilik tecrübesine sahip olmak, Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak.
	<p>3) Kişisel Özellikler</p> <p>Bu göreve atanacaklarda;</p> <p>Türkçeyi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen, Vizyon ve misyon sahibi, Temsil yeteneği olan, Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip, Sevk ve idare yeteneği olan, Dinamik, Ekip çalışması anlayışına önem veren, Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen, İyi insan ilişkileri kurabilen, Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan, Objektif değerlendirmeler yapabilen, Problem çözebilen, Muhakeme-mukayese becerisine sahip, Kendisi ile barışık, eleştiriye açık, Astları ile uyumlu çalışabilen, Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren, Çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan, Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip bir eleman olma özelliği aranır.</p>
	<p>4) Yabancı Dil</p> <p>Tercih: KPDS' ye göre en az (C) düzeyinde başarılı olmak</p>
9	<p>Gereken Beceriler</p> <p>a. Makine ve ekipman kullanma becerisi</p> <p>Bilgisayar kullanabilmelidir. Yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi vb. gibi ofis ekipmanlarını kullanabilenler tercih edilir.</p>
	<p>b. Özel bilgi ve yetenek</p> <p>Yönetim fonksiyonlarını bilmek ve uygulamak.</p>
10	<p>Çalışma Koşulları</p> <p>a. İş ortamı</p> <p>Görev büro ortamındadır.</p>
	<p>b. İş riski</p> <p>İş riski bulunmamaktadır.</p>
	<p>c. Ulaşım</p> <p>Toplu taşıma araçlarıyla.</p>
	<p>d. Çalışmanın zamanı ve saati, yemek saati</p> <p>Çalışma günleri; 8.30—17.30, yemek saati ise 12.30—13.30 saatleri arasında olup 5 iş gününü kapsar. Bu görev mesai saatlerinin dışındaki saatlerde de çalışmayı gerektirebilir.</p>
	<p>e. Çalışmanın sürekli yada geçici olması</p> <p>Sürekli</p>
	<p>f. Kılık- kıyafet</p> <p>İlgili yönetmelikte belirtildiği biçimdedir.</p>

	h. Fiziksel özellikler (gerektiğinde)	Görevini yapmaya engel bedensel ve ruhsal bakımdan bir durumunun bulunmaması gerekir.
11	Bu Görevdeki Kişiye Bağlı Elemanların Görevleri Ve Sayıları	Okulda görevli öğretmenler ile tüm idari, teknik ve diğer personel
12	İşi Oluşturan Görevler Listesi:	<p>Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.</p> <p>Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.</p> <p>Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.</p> <p>Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlar.</p> <p>Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.</p> <p>Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.</p> <p>Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.</p> <p>Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.</p> <p>Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.</p> <p>Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulayıp, uygulanmadığını denetler.</p> <p>Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.</p> <p>Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.</p>
		<p>Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.</p> <p>Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.</p> <p>Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.</p> <p>Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel</p>

arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır. Okula yeni alınacak çocukların tespiti için Seçici Komisyon'a başkanlık eder. Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili çalışmalarını takip eder.

İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.

Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.

Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir.

Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.

Eğitim faaliyetlerinin sevgi ve şefkat anlayışı içinde yürütülmesini sağlar.

Okulun iç (İdari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) işbirliği içinde çalışır.

Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.

Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördükleri onaylar ve gösteriye açar.

Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

Öğrenim Belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.

Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.

Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.

Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.

Okulun yıllık bütçesini hazırlar ve ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.

Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.

İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

	Yapılan rutin işleri standartlaştırır. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.		
13	Yükselme	Gerekli koşulları taşıması halinde; Görevli olduğu okul tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğüne veya Yönetmelikte belirlenen Genel İdare Hizmetleri sınıfındaki görevlerden (Şube Müdürlüğü) birine atanabilir.	
GÖREV TANIMINI HAZIRLAYANLAR			
	Adı ve Soyadı	SADIYE İSKENDER	H. ÖMER GÜLSEREN
	Görevi	Eğitim Uzmanı	Görevli Öğretmen
	Birimi	Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı	
	Tarihi	25.10.1999	
GÖREV TANIMINI ONAYLAYAN			
	Adı ve Soyadı	SADIYE İSKENDER	H. ÖMER GÜLSEREN
	Görevi	Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanı	
	İmzası		

http://personel.meb.gov.tr/vodged/alt/genel_lise_muduru.doc / 04.05.2005

8.6.1. İş Tanımları

İş tanımları iş analizi çalışmaları sonucunda ortaya konan yazılı bir belgedir; dolayısıyla iş analizinin ayrılmaz bir parçasıdır. İş tanımları, işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin sorumluluk ve ödevler ile olan ilişkilerinin ve birbiriyle olan ilişkilerinin kaydedildiği formlardır⁹³. Başka bir tanıma göre ise iş tanımları, iş analizinde toplanan bilgileri sistematik ve bilinçli bir biçimde sunan bir tekniktir⁹⁴. İş tanımları personelin seçimi, terfisi, performans değerlendirmesi, başarı standartlarını oluşturma, iş değerlemesi, eğitimi, kariyer yönetimi gibi pek çok alanda yönetimin işini kolaylaştırmaktadır⁹⁵. İş tanımları verileri, işler ile ilgili detaylı bilgileri kullanıcıya

⁹³ Bingöl, a.g.e., s.89.

⁹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Hikmet Seçim, a.g.e., s.43.

⁹⁵ Bingöl, a.g.e., s.89 - 90.

aktarır. İş tanımlarında işi yapan kişi, işin süresi, yapıldığı yer, iş için kullanılan donanımlar, işin fiziksel ve sosyal çevresi, işi oluşturan görev ve işlevler ile ayrıntılı bilgiler olduğu için iş tanımına bakan kişi o iş ile ilgili bilgilere anında ulaşabilme imkânına sahip olur. İş tanımlarında her görev için harcanan iş yüzdesi bulunması nedeniyle en verimsiz işler, en çok zaman harcanan işler iş tanımına bakılarak belirlenebilir; ayrıca, iş tanımları genel toplantılarda çalışanları bilinçlendirmek amacıyla kullanılırsa örgüt bilincinin geliştirilmesine olumlu katkı sağlar⁹⁶. İş tanımlarının hukuki yönden de örgüte sağladığı katkılar vardır. Örgütte astların haklarını savunmaları gerektiğinde, astlar kendilerine fazladan iş yüklendiğini ispat etmek istediklerinde iş tanımları verilerinden yararlanabilmektedirler. İş tanımları iş analizinde de olduğu gibi toplu pazarlık sürecinde, örgüt devlet ilişkilerinde yasal dayanak olarak da kullanılabilir.

İş tanımları ile ilgili kesin bir şekil yoktur. Örgütler isteklerine ve ihtiyaçlarına göre kendi bünyelerinde farklı iş tanımları şablonları oluşturabilmektedirler. Genelde yararlı olduğuna inanılan anlayış, örgüt genelinde standart bir iş tanımı formu kullanılmasıdır. Ancak, işlere göre iş tanımlarında çeşitli değişikliklerin yapılması mümkündür. Örneğin yöneticilerin iş tanımları diğer iş tanımlarına göre farklılık gösterebilir. Diğer iş tanımlarında iş ile ilgili zihinsel faaliyetler bölümü daha dar olurken yöneticilerin iş tanımlarında bu bölümün daha ayrıntılı olması iş tanımının yeterli bilgi vermesi açısından gerekli olabilmektedir.

İş tanımlarında yer verilebilecek belli başlı bölümler ve içerikleri şunlardır⁹⁷:

- **İşin Kimliği Bölümü:** İşin kimliği bölümünde işin adı, işin bağlı bulunduğu bölüm adı, işi tanımlayan kişi, işin girdiği sınıf, doğrudan emir alınan yöneticinin unvanı, ücret bilgileri gibi bilgilere yer verilir. İşin kimliği bölümüne istenirse kod numaraları, iş tanımlarının yürürlük tarihi bilgileri, o işi yapan diğer işgörenlerin sayısı gibi bilgiler de eklenebilir. Bu bölüme kod

⁹⁶ Kozak, a.g.e., s.94.

⁹⁷ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. a.g.e., s.56 - 59.

numaralarının konulması, işin hangi bölümde yapıldığının veya işin hangi meslek grubuna ait olduğunun ilk bakışta anlaşılabilmesi bakımından kullanıcıya kolaylık sağlamaktadır. Yürürlük tarihleri ise iş tanımlarının en son ne zaman yenilendiği bilgilerini kullanıcıya verir. Bu sayede iş tanımlarının güncellenme vakitlerinin gelip gelmediği, bilgilerin taze olup olmadığı kolayca anlaşılır. İş tanımlarının içeriği mutlaka ödeme durumlarına göre ayarlanmalı ve iş tanımlarında mutlaka ücret bilgilerine yer verilmelidir⁹⁸. Yalnızca iş tanımlarına bakılarak sonradan yöneticilerin fikirlerine göre ayarlanacak bir ödeme sistemi yanıltıcı olabilir. İş analizi çalışması yapıldıktan sonra bilgiler tazeyken üst yönetimin ve analistlerin katılımıyla ücret seviyelerinin belirlenmesi ve standartlaştırılması hem şirkette şaibeleri ortadan kaldırarak şeffaflığı sağlayacak hem de yöneticilere ilerideki çalışmalarında yol gösterecektir. İKY birimi kariyer yönetimi faaliyetlerinde de çalışanlara bu bilgileri verebilecek, işgörenler 10 yıl sonra hangi konumda olup ne kadar maaş alacaklarını bileceklerdir. Bu bakımdan sağladığı yararları açısından bakıldığında iş tanımlarında ücret bilgilerinin bulunması çok önemlidir.

- **İşin Amacı:** İş tanımlarında bulunan işin amacı bölümünde işin niçin yapıldığı anlatılır. İşin amacı bölümü iş tanımlarında mutlaka yer almalıdır ve işin amacı yazılırken, bu işin örgütün genel amaç ve hedeflerinin bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Örgütteki her iş diğer işlerle ve işletmenin genel hedefleriyle ilişkilidir ve bu yüzden iş amaçları genel amaçlara hizmet edecek biçimde oluşturulmalıdır.
- **İşin Özeti:** İş tanımlarının bu bölümünde işin ne olduğu ve nasıl yapıldığı kısaca anlatılmaktadır. İşin amacının ayrı bir bölüm olarak verilmediği iş tanımlarında, işin amacı yine bu bölümde anlatılmaktadır. İş tanımlarında okuyucuya iş ile ilgili en temel bilgileri veren bölüm burasıdır.

⁹⁸ Michael R. Carell, F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield, **a.g.e.**, s.58.

- **İşin Kapsamına Giren Görev Ve Sorumluluklar:** İşin kapsamına giren görev ve sorumlulukların anlatıldığı bu bölüm, iş tanımının kalbidir⁹⁹. Görev ve sorumluluklar yazılırken hangi görevlerin ne şekilde yapıldığının açık bir şekilde anlatılmasına, görevlerin yapılış sırası ile ele alınmasına dikkat edilmelidir. İşin kapsamına giren görev ve sorumluluklar anlatılırken çok ayrıntıya kaçılmamalı, genel olarak işin gerektirdikleri üzerinde durulmalıdır¹⁰⁰. İş ile ilgili görevlerin yazılması iki farklı şekilde olabilmektedir. Bunlardan birincisi görevlerin düz yazı şeklinde paragraflar halinde yazılması, ikincisi ve birinciye göre daha yaygın kullanılanı ise görevlerin gruplandırılarak yazılmasıdır. Birinci yöntemin dezavantajı okuyucunun iş tanımına ilk bakışında işin önemli yerlerini görememesi olasılığıdır. İkinci yöntem işin can alıcı noktalarını okuyucuya direkt sunduğu için iş ile ilgili bilgilerin kişiye daha rahat aktarılmasını sağlamaktadır¹⁰¹. İş ile ilgili görevlerin sınıflandırılmasına örnek olarak rutin görevler, periyodik görevler, beklenmedik görevler gibi görev türleri verilebilir. Rutin görevler, iş kapsamında günlük olarak yerine getirilen görevleri kapsar. Bu tip görevler bir gün boyunca yürütülen tüm faaliyetleri içine alır. Periyodik görevler, haftalık, aylık, yıllık vb. görevler şeklinde belirli dönemlerde yürütülen görevlerdir. Beklenmedik görevler ise rutin ve periyodik görevler dışında kalan ve normal işleyişte karşılaşılmayan görevlerdir¹⁰².

Sorumluluklar için de buna benzer sınıflandırma türlerinin oluşturulması mümkündür. Bu sınıflandırmaların sonuna parantezler açılarak her bir görevin aldığı vakitler yazılırsa ilerideki çalışmalarda az öncelikli işlerin öncelikli işlerden ayrılması kolaylaşacaktır.

Günümüzde önceki dönemlerin aksine örgütler esnek iş tanımları hazırlamaya özellikle dikkat etmektedirler. Katı bir şekilde hazırlanan iş tanımları örgütleri hantal bir

⁹⁹ Aym, s.59.

¹⁰⁰ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.59.

¹⁰¹ Michael R. Carell, F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield, **a.g.e.**, s.59.

¹⁰² Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.59.

yapıya sokmakta ve yarardan çok zarar getirmektedir. Esnek iş tanımları ise daha önce de belirtildiği gibi örgütlere dengeli iş dağılımını sağlamada ve çalışanları yaratıcılığa teşvik etmede yardımcı olmaktadır. Bu bakımdan iş tanımlarının esnek olmasına dikkat edilmesi çok önemlidir.

- **Çalışma Koşulları:** Çalışma koşulları, bir işin hangi koşullarda yapıldığını ve işgörenin bu koşullarda çalışmaya uygun özelliklerde olmasını ifade eder¹⁰³. İş tanımlarının çalışma koşulları bölümünde sadece işin yapıldığı fiziksel ortam dikkate alınmaz. Çalışma saatleri, işin neden olabileceği sağlık ve güvenlik tehlikeleri, seyahat etme zorunluluğu gibi faktörlerin de çalışma koşulları içinde irdelenmesi gerekir¹⁰⁴. Bu bakımdan çalışma koşulları iş ortamı ve tehlike ve riskler olmak üzere iki kısma ayrılır. İş ortamı, işin yapıldığı çevrenin genel özelliklerini yansıtır. İş ortamlarının tasvirine örnek olarak rutubetli, kirli, ıslak, soğuk, dışarıda vb. iş ortamı örnekleri verilebilir. Tehlikeler ve riskler bölümünde işin yapılışı sırasında karşı karşıya kalınabilecek tehlikelerin ve risklerin neler olduğu belirtilir. Tehlike ve risklere örnek olarak da işitme bozukluğu riski, kırık riski, çökme tehlikesi vb. verilebilir¹⁰⁵. Çalışma koşulları bölümü yalnızca iş tanımlarına konulabileceği gibi hem iş tanımlarına hem de iş gereklerine ayrı ayrı konulabilir.
- **İşin Yapımı Sırasında Kullanılan Makine, Araç Ve Malzemeler:** İş tanımlarına bu bölümün koyulmasının nedeni, işin yapımı için mutlaka gerekli olan malzemelerin yazılması ve iş tanımlarını okuyan kişilerin iş ile ilgili malzemeleri hemen görebilmesinin sağlanmasıdır. Bu bölümde, işin yapılması sırasında kullanılan makine, araç ve malzemelerin neler olduğu belirtilir.

¹⁰³ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.63.

¹⁰⁴ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1999), s.66.

¹⁰⁵ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.63 - 64.

Tablo 6: İş Tanımı Örneği (Personel Yöneticisi)

Tarih:/...../.....			
İş Ünvanı:	Personel Yöneticisi		
İş No:		İş Grup No:	
Bölüm:	Personel = Genel Merkez		
İşin Amacı ve Özeti: Personel yöneticisi genel olarak tüm insan kaynaklarını işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli yönetmeye çalışmaktadır. Genel Müdüre bağlı olarak çalışır. Aday bulma, test hazırlama, seçim, değerlendirme, atama, terfii, transfer gibi faaliyetleri içeren personel plan ve programlarını hazırlar ve yürütür.			
İşin Kapsamına Giren Görev ve Sorumluluklar:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tüm işletmede etkin ve tek bir personel plan ve programının hazırlanmasına öncülük eder. 2. Saptanan personel politikalarını tüm örgüte toplantılar, memorandumlar veya kişisel olarak iletir. 3. İşletmeye iş için başvuranlarla görüşür, niteliklerini değerlendirir ve başvuruları sınıflandırır. 4. Aday arama faaliyetlerini yürütür, başvuruları niteliklerine göre tarar ve sınıflar. 5. İşe alımda uygulanacak testlerin yönetimini üstlenir. 6. Terfii, transfer, tenzil, işten çıkarma gibi durumlarda hat yöneticileriyle ilişki kurar, tavsiyelerde bulunur. 7. Eğitim programlarını başlatır ve eşgüdümleyer. 8. Personelin sicillerini tutar. 9. Kendisine bağlı bir grup yöneticisiyle kalabalık bir personeli yönetir. 10. Kendisine verilecek başka işleri yerine getirir. 			

Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, Personel Yönetimi (Üçüncü Basım, İzmir: Barış Yayınları, 1998) , s. 71'den uyarlanmıştır.

8.6.2. İş Gereklere

İş gereklere, iş analizi sonucu oluşturulan ve işi yapan kişide gereksinim duyulan özelliklerin neler olduğu bilgilerini içeren şablona verilen addır. İş tanımları ile tanımlanan işin özellikleri iken, iş gereklerede tanımlanan, işi yapan işgörende bulunması gereken nitelikler yani işgören özellikleridir. İş gereklere çoğunlukla iş tanımları ile aynı dokümanda yer alırlar. İş gereklere işin kimliği bölümü hariç olmak üzere genellikle yetenek gereklere, çaba gereklere ve sorumluluk gereklere olmak üzere üç kısımdan oluşur. İşletmeler isterlerse çalışma koşulları ve işin yapımı sırasında

kullanılan makine, araç, malzemeler bölümlerini de iş gereklerine ekleyebilirler. Bu kısımlar kısaca şu şekilde incelenebilir¹⁰⁶:

- **Yetkinlik (Yetenek) Gereklere:** Yetkinlik, yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği ya da maharetidir. Yetkinlik gereklerinde işin yapılabilmesi için işi yapan ya da yapacak personelde bulunması gereken niteliklerden bahsedilir. İKY açısından yetkinlik üç kısımda incelenebilir¹⁰⁷. Birinci yetkinlik türü öğrenim becerisidir. Öğrenim becerisi bir işin yapılabilmesi için gerekli olan öğrenim düzeyini ifade eder. İkinci yetkinlik türü olan deneyim, bir işin yapılabilmesi için gerekli olan tecrübeyi yani görgüyü ifade eder. Üçüncü yetkinlik türü ise özel bilgi ve beceridir. Öğrenimin yanında kişinin sahip olduğu, işini yapmasını kolaylaştıracak bilgi (yabancı dil bilgisi) ve becerileri (hızlı karar verme, iyi iletişim kurabilme vb.) ifade eder.
- **Çaba Gereklere:** Çaba gerekleri, bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji olarak tanımlanmaktadır. Çaba gerekleri bedensel çaba ve düşünsel çaba olmak üzere iki kısma ayrılır. Bedensel çabalar, işin yapılması için, işgörenin yaptığı bedensel hareketler, işin yapılış biçimi ve bunların gerektirdiği bedensel niteliklerdir. Eğilme, koşma, oturma, ayakta durma, konuşma, taşıma fiziksel çabalara verilebilecek örneklerden birkaçıdır. Düşünsel çaba ise duyuşsal verilerin analizi, soyut düşünme, hayalde canlandırma, karmaşık matematik ve hukuki problemlerin çözümü gibi pek çok işlemi içinde barındırır. Düşünsel çaba kendi içinde duyuşsal anlayış, nicel yeterlik ve muhakeme yeteneği olmak üzere üç kısma ayrılır. Duyuşsal anlayış, bireyin çevresinden gelen uyarıcıları duyuş organları aracılığı ile anlama kapasitesini gösterir. Nicel yeterlik, bireyin problemleri ne kadar hızlı ve doğru çözdüğü ile ilgilidir. Muhakeme yeteneği ise, bireyin farklı durumlarda

¹⁰⁶ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.60-63; Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s. 60 – 61.; Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetişel Teknikler** (Yedinci basım, Bursa: ROTA Ofset, 1994), s. 91 - 94.

¹⁰⁷ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.** , s. 60 – 61.

karşılaştığı problemleri çözebilme gücü ile ilgilidir. Zihinsel çabalar tüm işlerin başarısı için önemlidir; ancak tüm işler için gereken zihinsel çaba oranı aynı değildir. İşlerin zorluk derecesi ile gereken zihinsel çaba düzeyi arasında doğru orantı vardır. Bu bakımdan işlerin gerektirdiği zihinsel çaba düzeyinin belirlenmesi, işlerin sınıflandırılması bakımından çok önemlidir¹⁰⁸.

- **Sorumluluk Gereklere:** İşletmelerin yürütmekte olduğu her işin sorumluluk düzeyleri birbirinden farklıdır. İşlerin önem derecesi arttıkça sorumluluk düzeyleri de artmaktadır. Sorumluluk gereklere içinde malzeme ve donanım sorumluluğu, gözetim sorumluluğu, iş ilişkileri sorumluluğu ve mali sorumluluk yer alır. Malzeme ve donanım sorumluluğu, işin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan veya gözetimi yapılan malzeme ve araçları amaca uygun ve verimli kullanma sorumluluğudur. Herkes sorumluluğu altındaki malzeme ve donanımı temiz ve tertipli biçimde kullanmak zorundadır. Gözetim sorumluluğu, personelin denetimi altında bulunan bölüm ve işgören sayısı ile bu bölüm ve işgörenin işlerinin amaçlara uygun biçimde yapılmasını sağlama sorumluluğuna verilen addır. Bu sorumluluk biçimi daha çok üst düzeydeki çalışanlar için önemlidir. Emri altında çalışan kişileri olan personel, bu kişilerin tüm yaptıklarından sorumludur. Bu yüzden çalışanlarını her an gözetim altında bulundurmalı, görevlerin aksatılması sonucu oluşacak herhangi bir karışıklık ortamına mahal vermemelidir. İş ilişkileri sorumluluğu, iş yaparken personelin birlikte çalıştığı ya da gözetimini yaptığı diğer personelin istenmeyen durumlarla karşılaşmamasını sağlama sorumluluğu anlamına gelir. Bir işin yapılmasında sorumluluğu olan kişilerin, diğer kişilerle ve kurumlarla olan iletişimin sağlıklı olması konusunda da sorumlulukları vardır ve bu sorumluluğun gereklere yerine getirilmelidir. Mali sorumluluk ise iş yapılırken üstlenilen mali yükümlülüklerle mali sorumluluk denilir. Özellikle bankacılık, üst düzey yöneticilik,

¹⁰⁸ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.61.; Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.56.

muhasebecilik gibi işleri yapan kişilerde mali sorumluluk düzeyi çok yüksektir¹⁰⁹.

- **Çalışma Koşulları:** İş tanımlarında yazılan çalışma koşullarına ait bilgiler iş gerekleri için de geçerlidir¹¹⁰. İş gerekleri formu içinde ayrı bir çalışma koşulları bölümü oluşturmak isteyen işletmeler, iş tanımlarında hazırladıkları bölümü iş gereklerine aynen yerleştirebilir ya da isterlerse daha değişik bir şablonla çalışma koşulları bölümü oluşturabilirler. Çalışma koşullarının iş gereklerinde de iş tanımlarında olduğu gibi yer alması iş güvenliği açısından yararlı olmaktadır. Özellikle mekanik atölyelerde kesici, delici, yontucu araçlar kullanılmasını gerekli kılan işler belirli ölçüde tehlike ve risk taşır. İş gereklerinde çalışma koşulları bölümünün de yer almasıyla kişilerin işi yapmaları için gerekli hareketler yanında yapmamaları gereken hareketler de belirtilebilir ve olası iş kazaları önenebilir¹¹¹.
- **İşin Yapımı Sırasında Kullanılan Makine, Araç Ve Malzemeler:** Bu bölüm iş tanımlarına konulmaksızın yalnızca iş gereklerine konulabilir. İş gereklerine bu bilgilerin konulmasının en önemli nedeni, bu işi yerine getirecek kişilerin, belirtilen makineleri, araçları ve malzemeleri kullanabilecek özelliklere sahip olmalarını sağlamaktır. Bu bilgilerden işgören bulma, seçme ve yerleştirme sürecinde ve işgören eğitimi ve yetiştirilmesinde yararlanılmaktadır¹¹².

¹⁰⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.61 - 62.

¹¹⁰ Geylan, **a.g.e.**, s.71.

¹¹¹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.94.

¹¹² Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.64.

Tablo 7: İş Gereklere Örneği (İş Analizcisi)

İşin Adı	: İş Analizcisi	İşin Kodu	: 166.088
Yürürlük Tarihi	: 3 Ocak 1999	İş Tanımı Yapan Kişi	: Mehmet Asak
İşin Yapıldığı Bölüm	: İnsan Kaynakları Böl.	İşin Girdiği Sınıf	: Uzmanlık
Doğrudan Emir Alman Yönetici: Ayşe Kandemir			
İşin Özeti:	Görüşme, soru formu, gözlem ve diğer yöntemler yardımıyla iş analizi bilgilerini toplar ve geliştirir. Diğer insan kaynakları uzmanlarına ihtiyaç duydukları bilgileri sağlar.		
Öğrenim:	Üniversite öğrenim derecesinin olması gerekir.		
Deneyim:	En az bir yıl, iş analizi stajyerliği, işe alma sorumlusu ya da diğer insan kaynakları alanında çalışmış olmak.		
Fiziksel Beceriler:	Sınırlı da olsa işlerin yazıya dökülmesi esnasında: Oturma, ayakta bekleme ve yürüme.		
Zihinsel Beceriler:	<ul style="list-style-type: none"> • İşlerin gözlenmesinde, görsel dikkat ve hafıza, • İş ile bilgilerin sadece yöneticilerden alınabileceği durumlarda öncelik kullanma ve yaratıcılık becerisi, • İşin dikkate alınacak özellikleri, üzerinde çalışılacak işler ve iş verilerinin toplanmasında kullanılacak yöntem ve tekniklerin seçimi konularında yargılama ve karar verme becerisi, • İş verilerinin analizi ve bu verilerin iş tanımları, iş gereklere ve iş standartlarında kullanılmasına yönelik olarak sentezlenmesi yeteneği. 		
Çalışma Koşulları:	<ul style="list-style-type: none"> • Ayda 1-3 gün arası iş analizi amaçlı seyahat etmesi gerekir. • İşler çoğunlukla büroda oturarak yapılır. 		

B. Jr. William Werther and Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**. (New Caledonia: McGraw-Hill International Co., 1993), s.141.

8.7. İş Analizi Verilerinin Güncellenmesi

İş analizi çalışmasının yapılması ve bunun sonucunda iş tanımları ve iş gereklere oluşturulması ile iş analizi süreci bitirilmiş olur. Ancak, iş analizi verileri işler ile bilgileri içerdiğinden işlerde oluşan değişikliklerin iş analizlerinde de olması gereklidir. İş analizi verileri her an güncel olmazsa yöneticilere yanlış ya da eksik bilgi verebilir. Bu durumda iş analizi verileri amacına uygun kullanılmamış olur.

İş analizinin incelediği işlerde değişiklik olabileceği gibi işleri yapan kişinin sahip olması gereken niteliklerde de zaman içinde değişiklik gereklere olabilmektedir.

Örneğin bir sekreterin görev tanımında daha önce “Windows 2000 işletim sistemi ve Office 2000 programlarının iyi kullanılması” ibaresi yer alırken; iki sene sonra bu bölüme “Windows XP işletim sistemi ve Office XP programlarının iyi kullanılması” yazılması gerekebilir. İşte iş analizi verileri bu değişikliklere cevap vermek için belirli aralıklarla güncellenmelidir. İş analizlerinin güncellenmesi ile ilgili işletmelerin uyguladığı zaman dilimi genellikle bir yıldır. İşletmeler kendi özelliklerine ve yapılarına göre bu zamanı kendilerine göre değiştirebilirler. Her iş analizi yenileme işleminde iş analizinin güncellendiği tarihin iş analizi formunun üzerine yazılması daha sonraki zamanlarda iş ile ilgili bilgi vermede yöneticiler tarafından kullanılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ANALİZLERİNİN İKY FONKSİYONLARI İLE OLAN İLİŞKİSİ

İş analizi verileri işletmenin çoğu faaliyetlerine yardımcı olmasına karşın en büyük desteği İKY fonksiyonlarına vermektedir. İş analizlerinden elde edilen verilerin İKY fonksiyonları ile olan ilişkisi ve fonksiyonlara sağladığı yararlar şu şekilde incelenebilir: (Başlıkların çok uzun olmaması için her bir konu başlığında iş analizlerinden elde edilen veriler kısaca iş analizleri olarak kullanılmıştır.)

1. İŞ ANALİZİ İLE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan kaynakları planlaması (İKP), örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceği faaliyetleridir. İKP, geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde personel hareketleri, insan kaynaklarının geliştirilmesi için örgüt tarafından ayrılabilen pay, ürün çeşitlendirmesi kararları gibi örgüt içi ve emek piyasasındaki durum, teknolojik yenilikler, rekabet koşulları gibi örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır¹¹³. İKP örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkili, verimli ve rasyonel kullanılmasını sağlayan araçlardan birisi olması dolayısıyla örgüt için büyük önem taşır ve örgütün geleceğini etkiler¹¹⁴.

İKP ile ulaşılmaya çalışılan hedeflerden birincisi hali hazırda istihdam edilen insan kaynaklarının en üst seviyede kullanımını sağlamaktır. İkinci temel amaç ise beceri ve sayısal açıdan gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamaktır. İKP ile gelecekte boşalacak kadrolar, insan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar önceden bilinerek buna göre planlama yapılabilir ve eleman seçiminde en doğru personelin süre kısıtlaması ve sıkışıklık olmadan seçilebilmesi sağlanır. Günümüzde hem çalışanların niteliklerinin artması hem de çalışanların işletmenin tüm karar

¹¹³ Yüksel, **a.g.e.**, s.62.

¹¹⁴ Aykaç, **a.g.e.**, s.103.

aşamalarında söz sahibi olması dolayısıyla personel alma işi artı bir anlam kazanmıştır. Artık çalışanı alma ve anlaşılamazsa çalışanla bağları koparma devri sona ermiştir. Onun yerine titiz ve yoğun emek sarf edilerek personeli seçme ve onunla uzun vadeli ilişkiler kurma dönemine geçilmiştir. Örgütlerin önceden boşalacak kadrolardan zamanında haberdar olmaları onların çok daha rahat personel almalarını sağlamakta ve işletmeye büyük kolaylık getirmektedir. İKP ile gelecekteki işgücü maliyetleri tahmin edilerek ona göre önlem alınmakta, toplumda, piyasada ve teknolojide hızla değişen koşullara çabuk adapte olunabilmektedir. Bunların yanında İKP yöneticilere alacakları kararlarda ve geleceğe dair planlarında da rehber vazifesi görerek yardımcı olmaktadır¹¹⁵.

İKP faaliyetleri üç aşamalı bir gelişme göstermiştir. Bunlar; “işgücü planlaması”, “insan gücü planlaması” ve “insan kaynakları muhasebesi ve bilgi sistemleri”dir¹¹⁶. Üç aşama incelenmeye başlanmadan önce insan kaynağı arzının belirlenmesi konusu üzerinde durulması yararlıdır; çünkü İKP yapılabilmesi için öncelikle insan kaynağı arz durumunun incelenmesi gerekmektedir. Örgütün insan kaynağı arzını belirlemesi, örgütte çalışanların durumunu nitelik ve nicelik açısından saptama sürecidir. İnsan kaynağı arzını belirlemede genel döküm, beceri dökümleri, terfi şemaları gibi araçlar kullanılır. İnsan kaynağı arzını belirlemede kullanılan araçlar sadece daha önce yapılmış olan iş analizi verileri kullanılarak oluşturulabileceği gibi ayrıca yapılacak çalışmalar sonucunda da oluşturulabilir.

Örgütün sahip olduğu insan kaynağının özellikleri yani insan kaynağı arzı incelendikten sonra İKP aşamasına geçilir. Bu aşamalar ve İKP gelişme seyri şöyledir:

- **İşgücü Planlaması:** İşgücü planlaması genellikle insan gücü planlaması kavramı ile karıştırılır fakat bu ikisi farklı kavramlardır. İşgücü planlaması, istenilen sayıda insanın, istenilen zamanda, istenilen iş yerinde bulundurulmasına yöneliktir ve yapısı itibari ile kısa dönemli bir planlama

¹¹⁵ Bingöl, a.g.e., s.111 - 113.

¹¹⁶ Yüksel, a.g.e., s. 63 - 68.

türüdür. Örgütler, İKP faaliyetini ilk zamanlar işgücü planlaması şeklinde yapmışlardır. Bugün ise işletmeler İKP ile ilgili hesaplama yöntemlerinin işlerini kolaylaştırması, teknolojilerin sunduğu imkânlar vb. faktörlerin yardımı ile daha uzun vadeli planlar yapabilir hale gelmişlerdir.

- **İnsangücü Planlaması:** İnsangücü planlamasının işgücü planlamasıyla arasındaki en önemli farklılıklarından biri insangücü planlamasının üst yönetimin yargılarını da içermesidir. İnsangücü planlaması, örgütün mevcut insangücü potansiyelinin dökümünün çıkarılması ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunulmasıdır¹¹⁷. İnsangücü planlaması, İKP amacını belirlemek, insangücünün mevcut durumunu belirlemek, insangücü programlarını hazırlayıp değerlendirmek ve uygulama ve sonuçları değerlendirmek olmak üzere 4 aşamadan meydana gelir.
- **İnsan Kaynakları Muhasebesi ve Bilgi Sistemleri:** İnsan kaynakları muhasebesi yöntemi, insan kaynağının çıktılarını ve etkinliğini birtakım ölçeklerle belirleme üzerine kurulu bir yöntemdir. Ancak, bu yöntem çok teknik olduğu için eleştirilmektedir. Bu yüzden insan kaynakları muhasebesi yerine bilgisayarda benzetim (simulasyon) modelleri ve senaryo analizleri yöntemi daha çok tercih edilmektedir. Bilgisayarda benzetim modelleri ve senaryo analizleri yöntemi büyük ölçüde bilgi toplama üzerine kuruludur. Toplanan bilgilerdeki amaç yalnızca personel ile ilgili kayıt tutmak değil bunun yanında işe alma, ücret, terfi vb. konularda bir ağ (network) da oluşturmaktır.

İş analizi insan kaynağının planlanması aşamasında işletmelere, ihtiyaç duydukları verileri tekrar araştırmaya gerek kalmadan sağlaması bakımından faydalı olmaktadır. İş analizi her iş ile ilgili olarak o işi yapmak için nelerin zorunlu olduğu ve bu işi yapacak kişilerde nelere ihtiyaç olduğu bilgilerini işletmelere vermektedir. Bu bilgiler de İKP faaliyetinde ana veri olarak kullanılmaktadır¹¹⁸. Yukarıda da görüldüğü

¹¹⁷ Aykaç, a.g.e., s.102.

¹¹⁸ Gary Dessler, **Personnel Management** (Second Edition. Virginia: Reston, 1981), s.71.

gibi üç yöntemde de insan kaynakları ile ilgili detaylı bilgilere gereksinim duyulmaktadır ve bu verilerin iş analizinden temin edilmesi hem zaman hem de emek yönünden işletmeye büyük kolaylık getirmektedir. İş analizi verileri “yer planlaması” ve “iş yükü analizi” çalışmalarında kullanılarak da İKP faaliyetine katkı sağlar. Yer planlaması, örgütteki insan kaynakları gereksinmesinin, örgüt içindeki işyerlerinin sayısına dayandırılarak açıklanmasıdır. İş yükü analizi ise, bir işin bitirilmesi için gerekli olan personel sayısının saptanması amacı ile o işin yapılması için gerekli olan zamanın, o işi yapmakla yükümlü bir işgörenin harcayacağı zamana bölünmesi yöntemidir. Hem yer planlaması yöntemi hem de iş yükü analizi yöntemi uygulamalarında iş analizi verilerini temel almaktadır. Bu iki yöntem ile çıkacak sonuçlar birbiri ile pekiştirilerek de işgören gereksinimleri bilimsel yöntemlerle saptanabilmektedir¹¹⁹.

2. İŞ ANALİZİ İLE İNSAN KAYNAKLARININ BULUNMASI VE SEÇİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan kaynaklarının bulunması veya insan kaynakları sağlama, çeşitli personel kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yolu ile açık işlerin gereklerine uygun aday personel kitlesinin yaratılmasını hedefleyen faaliyettir¹²⁰. İnsan kaynaklarının bulunması ve seçiminin başarılı olması için, aday havuzunun işletme ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde doldurulmuş olması gereklidir. Ancak, insan kaynakları bulma sürecini etkileyen birtakım iç ve dış faktörler mevcuttur. Örneğin eleman arayan şirketin mevcut durumu, büyüklüğü, bütçesi, politikaları yeni mezun adayları şirkete çekmede etkili olmakta veya caydırmaktadır. Eleman aranan işin çekiciliği, hükümetlerin etkisi ve o iş için ödenecek ücret vb. faktörler de aday havuzunun doluluğunu etkilemektedir¹²¹.

¹¹⁹ Necdet Hacıoğlu ve diğerleri. **a.g.e.**, s.19.

¹²⁰ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.106.

¹²¹ David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins. **Human Resource Management** (Fifth Edition. USA: John Wiley&Sons, Inc.,1996), s.158 – 161.

İşletmelerin bulma aşamasında yapmaları gereken faaliyetlerden en önemlisi bu çalışmalarını yürütecek personelin eğitimi ve geliştirilmesidir. İşletmelere yeni başvuran kişileri seçme ve bunlardan örgüte uygun olabilecekleri ayırma işi ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir¹²². Bu bakımdan bu kişilere gerekli eğitimin verilmesi şarttır. Örgüt yönetimi isterse hem bulma hem de seçim görevini aynı kişilere verebilir. Bu sayede hem iş zinciri bölünmemiş olur hem de farklı kişilere farklı eğitimler verilmesi yoluyla boşa kaynak aktarılması önlenmiş olur.

İnsan kaynaklarını bulma aşamasında aday havuzu oluşturulduktan ve firma için gereksiz adaylar elendikten sonra insan kaynakları seçimi aşamasına geçilir. İnsan kaynaklarını bulma süreci adayların işe başvurması ile sona erer, başvurunun yapılması ile beraber insan kaynakları seçim süreci başlar. İnsan kaynakları seçimi; insan kaynakları bulma sürecinde oluşturulmuş olan insan kaynağı havuzu içinden işin gerektirdiği niteliklere sahip en uygun olanını belirleme faaliyetidir. İnsan kaynaklarını bulma ile seçimi süreci birbiri ile doğrudan bağlantılıdır ve doğru personelin doğru işe yerleştirilebilmesi insan kaynakları bulma sürecinin sağlıklı işlemesine bağlıdır.¹²³. Bu bakımdan işletmeler insan kaynakları bulma sürecinden başlayarak personel seçiminin son safhasına kadar gerçekleştirdikleri işlemlere çok dikkat etmelidirler.

İnsan kaynakları seçimi aslında firmadan firmaya farklılık gösteren bir süreç olmakla birlikte genellikle başvuruların kabul edilmesi, ön görüşme, başvuru formunu doldurma, işe giriş testlerinin yapılması, görüşme, adayın geçmişinin araştırılması, istihdam bölümünde ön seçim, ustabaşı veya gözetimci tarafından nihai seçim, sağlık muayenesi ve yerleştirme olmak üzere on aşamalı bir seyir izlemektedir¹²⁴. İnsan kaynakları seçimi zor ve masraflı bir faaliyet olduğu için bu aşamada doğru karar verilerek doğru kişinin o göreve getirilmesi çok önemlidir. Bu bakımdan ilk başta zaman alıcı ve masraflı bir işlemler dizisi olarak görünse de insan kaynaklarını bulma ve seçimi sürecinde atılan adımlar örgütün gelecekteki başarısı için çok önemlidir.

¹²² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.97.

¹²³ Yüksel, **a.g.e.**, s.97.

¹²⁴ Bingöl, **a.g.e.**, s.168.

Örgütlerin insan kaynaklarını bulma ve seçimi aşamasında başvurulabilecekleri iki çevre vardır. Birinci çevre türü iç çevredir. Örgüt iç çevreye başvurarak kendi eleman ihtiyacını yine kendi çalıştırdığı personeli terfi ettirerek ya da yer değiştirterek karşılayabilir. İkinci çevre türü olan dış çevre ise örgüt haricindeki tüm istihdam edilebilir kişileri kapsama alanı içine alır. Örgüt herhangi bir pozisyonunda açık meydana geldiğinde ilanlar yoluyla dış çevreden de eleman temini yolunu seçebilir.

Her iki çevreden eleman seçmenin kendisine göre olumlu ve olumsuz yanları vardır¹²⁵. Bunlar şu şekilde incelenebilir:

- **İç Çevre:** İç kaynaklara başvurma; personelin yükselme dileğini gerçekleştirilmesi ve çalışanları motive etmesi bakımından yararlı sonuçlar doğurmaktadır. Personelin örgüt içinden seçilmesi ile çalışanı tanımak için harcanacak zamandan ve örgüt kültürünün tanıtılması, benimsetilmesi ile ilgili harcanacak zaman ve paradan tasarruf edilir. Bunların yanında çalışanların örgüte bağlılığının artmasında da örgüt içi personel seçiminin olumlu etkileri vardır. Örgüt içi personel seçiminin olumsuz etkileri ise sırf örgüt içinden eleman seçme uğruna seçilen personelin o iş için uygun olmadan o işe getirilmesi durumunda ortaya çıkar. Seçilen kişilerin başarılarından dolayı değil de kıdem ölçütü dolayısıyla o göreve getirilmeleri de bulma ve seçim sürecini başarısızla sonuçlandırabilecek önemli etkenlerdendir.
- **Dış Çevre:** Dış çevreye başvurarak eleman seçme örgüte yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin getirilmesi bakımından yararlıdır. Dışarıdan getirilen kişiler örgüte daha eleştirel gözle ve rasyonel biçimde yaklaşabilirler. İç çevreye başvurularak eleman açığının kapatılması yoluna gidildiğinde zincirleme olarak diğer bölümlerde olan açıklar doldurulacak; bu da bir süreliğine de olsa işlerin yavaşlaması sonucunu doğuracaktır. Dışarıdan eleman temini yoluna gidilirse zincirleme harekete gerek kalmadan açık kapanır. Dış kaynaklara başvurmanın en temel sakıncası ise bu sürecin oldukça masraflı ve zaman alıcı olmasıdır.

¹²⁵ Yüksel, a.g.e., s. 93 - 95; Bingöl, a.g.e., s.141 – 142.

Dışarıdan bulunan kişinin örgüte uyum sağlaması, ona yapılacak eğitim ve geliştirme masrafları örgüte artı yükler yüklemektedir.

Personel seçimi ile ilgili işletmelerin kullanmakta olduğu en etkili politika; boş kadroların çoğunu iç kaynaklardan doldurmak, sadece uygun nitelikte personel olmaması durumunda dışarıdan personel temini yoluna gitmektir¹²⁶. Bu şekilde hem örgüte taze bilgi akışı kesilmemiş olmakta hem de işletmede çalışanlar yükseleceklerini düşünerek işlerine daha güçlü bir şekilde sarılmaktadırlar.

İş analizi verileri, insan kaynaklarını bulma ve seçimi aşamasında örgütlere iki tür yarar sağlamaktadır. Bu yararlardan birincisi iş ile ilgili, ikincisi ise işi yapacak kişi ile ilgili sağladığı faydadır¹²⁷. İş analizi bilgileri işletmeye hangi işlere eleman alınması gerektiği ve bu işlerin özellikleri ve gereklerinin ne olduğu noktasında yardımcı olmaktadır. İş analizi sayesinde boşalan ya da yeni açılan her işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları ile ilgili fikir sahibi olunur. İş analizi verileri iş ilanlarında kullanılırsa işe başvurmak isteyen kişiler iş ile ilgili kısa ve öz bilgilere rahatlıkla ulaşabilirler.

İkinci adımda ise iş analizi, insan kaynakları seçimini yapacak kişilere adaylardan hangilerinin organizasyona uygun ve katkı sağlayabilecek kişiler olduğunu belirtmesi açısından fayda sağlamaktadır. İş analizi verileri nesnel veriler sunduğu ve işin önemli kısımlarını vurguladığı için, insan kaynakları yöneticileri, iş başvuruları havuzunda kendilerine faydalı olabileceğini düşündükleri adayları iş analizi verileri sayesinde diğer adaylardan rahatlıkla ayırt edebilmektedirler¹²⁸.

İş analizi verileri insan kaynakları seçimi aşamasında örgütlere, teknik işler ile ilgili adayların seçilmesinde kişilik testi ya da diğer testlerin uygulanmasına gerek olup olmadığı noktasında da yardımcı olmaktadır. Örneğin bir satış sorumlusu alınacaksa

¹²⁶ Bingöl, **a.g.e.**, s.142.

¹²⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.97.

¹²⁸ John M. Ivancevich ve William G. Glueck, **a.g.e.**, s.147.

görev sosyal, konuşkan, aktif ve girişken olmayı gerektirdiği için kişilik testi yapılması yararlı olabilmektedir. Ancak, laboratuvar asistanlığı için uygun bir aday aranıyorsa bu görev yoğun insan ilişkileri gerektirmediği için kişilik testi yapmaya gerek duyulmadan adaylar arasından seçim yapılabilir¹²⁹.

3. İŞ ANALİZİ İLE İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütler iş yaşamlarında faaliyetlerini sürdürmeleri sırasında beklenmeyen olaylarla yüz yüze gelebilmektedirler. Neticede tüm işlerin ve iş akışlarının karar mekanizması ve yürütücüsü insan olduğu için çalışmada meydana gelen en ufak ihmal ya da ortamda meydana gelen en ufak bir değişiklik beklenmedik kazaların oluşmasına ve işçilerin yaralanmasına neden olabilmektedir. Ancak, örgütte meydana gelen her kazayı iş kazası olarak nitelendirmek doğru değildir. İKY ve iş güvenliği açısından bir olayın iş kazası olarak tanımlanabilmesi için olayın işyeri ve istihdamla bağlantılı olması gerekmektedir. 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun 11/A maddesi iş kazasını şu şekilde tanımlamıştır:

“A) İş kazası, aşağıdaki hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedence veya ruhça arızaya uğratan olaydır.

- a) Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
- b) İşveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla,
- c) Sigortalının işveren tarafından görev ile başka bir yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- d) Emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- e) Sigortalının işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp getirilmeleri sırasında.”

İşçi sağlığı ve iş güvenliği ise, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve ILO ilkelerine göre, “Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen

¹²⁹ Luis R. Gomez – Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **a.g.e.**, s.63.

malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi; ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinmelerine uygun bir iş ortamı yaratılması”dır¹³⁰. Görüldüğü gibi çalışanların sağlıkları kapsamına yalnızca bedensel sağlıkları değil ruhsal sağlıkları da dâhildir ve yöneticilerin çalışan sağlığını koruma ile ilgili kararlarında bu faktörü göz önünde bulundurması gerekmektedir.

İş kazalarının önlenmesi ve örgütte iş güvenliğinin sağlanması görevi sadece işgörenin ya da sadece işverenin sorumluluğunda değil o örgütteki tüm çalışanların sorumluluğundadır. Kimlerin ne şekilde sorumluluğu olduğu şu şekilde sıralanabilir¹³¹ :

- **Üst Yönetimin İşçi Güvenliği ve İşgören Sağlığı ile İlgili Yükümlülükleri:**

Üst yönetim çalışanların güvenliğini sağlamak ve olası iş kazalarını önlemek için işçi sağlığı ve iş güvenliği politikasını saptamalı, güvenli davranışların, kuralların, yöntemlerin uygulamasında liderlik etmeli, çalışanlarına kurallara uyarak örnek olmalıdır. Bunların yanında üst yönetim, personel için koruyucu teçhizat bulundurmalı, güvenli bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Güvenlik standartlarını sağlamak için teçhizatla gerekli değişiklikleri yapmak, iş güvenliği ile ilgili görevleri yerine getirecek kişileri belirlemek, bu kişilerin yetkilerini tanımlamak ve iş güvenliği ile ilgili kayıt ve raporlama sistemini kurmak da yine üst yönetimin işçi güvenliği ve işgören sağlığı ile ilgili yükümlülüklerindedir.

- **Formen – Mühendis - Uzmanlar/İlk Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları:**

Herhangi bir iş kazası meydana geldiğinde iş kazası ile ilgili gerekli raporları oluşturmak bu görev kademesindeki kişilerin sorumluluğundadır. Bu kademedeki kişiler, örgütte güvenli bir ortamın oluşturulması ve güvenliğin sürekliliğinin temini için sorumlulukları altındaki bölgenin günlük güvenlik denetimlerini yapmalı, işçileri eğitmeli (özellikle işbaşı eğitimi), makinelerin

¹³⁰ http://www.kobitech.com/mevzuat/default.asp?st=isci_sagligi / 16.07.04

¹³¹ <http://www.ttb.org.tr/isak/msg/nisan02/8.html> / 16.07.04

güvenli koşullarda çalışmasını sağlamalı, güvensiz koşullar veya davranışları düzeltmeli veya düzelttirmelidirler. Bu görev basamağındaki kişiler iş güvenliği çalışmalarını her günkü yöneticilik aktivitelerinin bir parçası olarak kabul etmelidirler.

- **Sendika Temsilcilerinin Sorumlulukları:** Eğer işyerinde bir sendika varsa o sendika temsilcilerinin de iş kazalarını önlemede sorumlulukları olacaktır. Sendika temsilcileri üyelerinin iş güvenliği komitelerine girmesini teşvik ederek onların katılımını sağlamalı, iş güvenliğini sağlamak için yönetim ile ortak hareket etmeli, üyelerine iş güvenliği ile ilgili eğitimler vermelidirler.
- **Çalışanların Sorumlulukları:** Çalışanlar hem kendi sağlıkları hem de örgütün iyiliği için güvenlik kurallarına uymalı, güvensiz koşulları raporlamalı veya haber vermeli, yakında olan (kıl payı - ramak kalma - az kalsın ...) ve yaralanma olmayan kazaları bildirmeli, kendi işleri ile ilgili güvenlik konusunda önerilerde bulunmalıdırlar.

İşverenlerin çalışanların iş güvenliğini sağlaması ve bu konuda gerekli önlemleri alması gerekliliği çeşitli kanunlarda ayrı ayrı belirlenmiş yasal bir yükümlülüktür. Örneğin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 77. maddesi işverenlerin ve işçilerin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yükümlülüklerini düzenlemekte, işverenlerin işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili her türlü önlemi almak ve işçileri karşı karşıya oldukları mesleki riskler ile ilgili olarak bilgilendirmek zorunda olduklarını belirtmektedir. İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği ise tamamen çalışanların güvenliği ile ilgili hazırlanmış bir yönetmelik olup ikinci bölümünde ayrıntılı olarak işverenlerin yükümlülükleri sıralanmıştır.

Görüldüğü gibi işverenlerin çalışanların güvenliğini sağlaması gerekliliği sadece vicdani bir yükümlülük ve insani bir tavır değil aynı zamanda yasal bir zorunluluktur. İş analizleri de bu noktada işverenlere çok yardımcı olan bir veri kaynağıdır. İş analizleri sonrasında elde edilen iş, çalışma ortamı, kullanılan alet ve donanımlarla ilgili bilgiler iş kazalarının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasında, işgörenlere verilebilecek

eğitim konularının saptanmasında, işlerin risk derecelerinin belirlenmesinde kullanılabilir. İşletmelerdeki belirli işlerin sağlığa zararlı ve tehlikeli koşullarda gerçekleştiriliyor olması kaçınılmazdır. Ancak, bu koşullar önceden ayrıntılı olarak incelenip tanımlanırsa bu doğrultuda önleyici önlemlerin alınmasını daha rahat olur¹³².

İş analizi bazı özel durumlarda da işletmeler için yol gösterici olmaktadır. Örneğin hamile bir bayan veya yaşlı işçiler normalden daha fazla koruyucu tedbirlere ihtiyaç duyabilirler. İş analizi verileri ve bunun sonucunda oluşturulan iş tanımları yöneticilere ve çalışanlara risklere objektif yaklaşabildiği için yardımcı olmaktadır. İş tanımlarında görevler yaşa göre, cinsiyete göre de değerlendirildiği için yöneticiler işe uygun kişileri seçmek konusunda ayırım yapabilirler¹³³ ya da hamileler, yaşlılar için hangi tedbirlerin daha koruyucu olduğunu yine iş analizi verilerinden faydalanarak bulabilirler.

Türkiye’de 1998, 1999 ve 2000 yıllarında 244.691 iş kazası sonucunda toplam 3 bin 778 kişi yaşamını yitirmiş, 9.176 kişi iş göremez derecede sakatlanmıştır. Bu sürede toplam 5.621.278 işgününün yitirildiği bilgisi göz önünde bulundurulursa iş güvenliği konusunda alınan önlemlerin hem işyeri hem de ülke ekonomisi açısından ne kadar önemli olduğu daha rahat görülebilir¹³⁴.

4. İŞ ANALİZİ İLE KARIYER YÖNETİMİ VE KARIYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kariyer kavramı çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Kişilerde kariyer terimi ile ilgili yanlış kanılar mevcuttur. Kariyer yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanağı bulunan kişilerle ilgili değildir. Kariyer teriminin daha “demokratik” bir anlamı vardır. Kariyer yaptıkları işlere veya örgütteki konumlarına bakılmaksızın personelin iş

¹³² Kaynak, a.g.e., s.59.

¹³³ Paul Pigors and Charles A. Myers, **Personnel Administration A Point Of View and a Method** (Ninth Edition. New York: Mc Graw – Hill, 1981), s.258.

¹³⁴ <http://www.insanveemek.com/iskazalari.htm> / 20.07.04

yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade eder. Örneğin yöneticilerin kariyerleri vardır; ancak, yönetici sekreterlerinin de kariyerleri vardır. Kariyer yalnızca dikey hareketlilik yani örgütün üst kademelerine yükselme ile ilgili değildir. Yaptıkları işten ve buldukları konumdan hoşnut olan birçok personel de çalışma yaşamında mevcuttur; dolayısıyla kişilerin kariyer çizgilerinin devamlı dikey bir seyir göstermesi gerekmez. Kariyer yalnızca bir örgütte ya da yalnızca bir faaliyet alanında işe alınma ile ilgili değildir. Birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış çalışan sayısı günümüzde küçümsenmeyecek kadar çoktur. Yaşadığımız çağda örgütlerin bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. Özellikle altın ve beyaz yakalı çalışanlar kendi kariyer yollarını kendileri tayin etmekte, örgütler çoğu zaman yalnızca gerekli ortamı hazırlamak ile ilgili görevleri yerine getirmektedir¹³⁵.

Kariyer yönetimi kavramı ise, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici faktördür. Kariyer yönetimi, çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulmuş bir uygulamadır¹³⁶. Kariyer yönetimi kavramı kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içinde barındırmaktadır¹³⁷. Kariyer planlama da kendi içinde bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer planlaması olarak ikiye ayrılır. Bireysel kariyer planlamada birey kariyer planlarını amaçlarına ve niteliklerine göre kendisi belirlerken örgütsel kariyer planlamada örgütler çalışanları ile birlikte çalışanlarına kariyer planı oluşturmaktadırlar. Hem bireysel kariyer planlaması hem de örgütsel kariyer planlamasındaki ortak nokta bu faaliyetlerin uzun süreli olması ve birbirine bağlı yürütülmesi gerekliliğidir.

Kariyer yönetimi kavramının ikinci adımı olan kariyer geliştirme ise, çalışanın belirlediği seçime örgütün sağlıklı bir biçimde uyum göstermesi ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli

¹³⁵ Bingöl, a.g.e., s.245.

¹³⁶ http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny / 10.02.2005

¹³⁷ Bingöl, a.g.e., s.245.

faaliyetlerdir¹³⁸. Kariyer planlama faaliyetleri ile örgütteki kariyer yolları ve kişilerin bu basamaklara gelebilmesi için sahip olması gereken yetkinlikler belirlendikten sonra kariyer geliştirme programları ile personelin eksiklikleri giderilerek gerekli kariyer basamaklarına ulaşmalarına yardım edilmesi sağlanır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirme kariyer yönetiminin iki ayağıdır ve biri olmadan diğerinin etkinliğinden söz edilmesi mümkün değildir. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin iyi işlemesi için bir taraftan kariyer planlama ile örgütün ve kişilerin kariyer hedeflerinin uyumlaştırılmasına çalışılırken diğer taraftan kariyer geliştirme ile hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli koşulları oluşturmak önem taşımaktadır.

Kariyer yönetimi ile insan kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanabilmek, insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak ve yükselme gereksinmelerinin tatmin edilmesi için geliştirilmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Personelin iş başarısını, iş tatminini, örgüte ve işe bağlılığını arttırmak, bireylere ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi ve rehberliği vermek, yeni kariyer yolları geliştirmek de yine kariyer yönetimi ile ulaşılmaya çalışılan amaçlardandır¹³⁹.

İşletmelerde kariyer geliştirme programının olması, çalışanın amaç ve ihtiyaçlarının karşılanması yanında toplumsal isteklere de cevap vermesi açısından hem örgüt hem de birey için yarar sağlamaktadır. Kariyer geliştirme faaliyetleri işgörenin kendi kariyer planlamasına olanak tanıyarak güdülenmelerini sağlar. Örgüt açısından ise kariyer geliştirme faaliyeti işgörenin tatmininin ve örgüte bağlılığın artırılması, işgörenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmaları ve becerilerinin zenginleşmesi gibi yararlar sağlar¹⁴⁰. Bunların yanında örgütsel kariyer planlaması ile personelin örgütte tutulması sağlanabilir; çünkü çalışanlar, kendilerine kişisel ilgi gösteren şirketlere sadık davranmaya eğilimlidirler. Bugün, çalışanlar iş ve kariyer değişikliklerine gittiklerinde daha fazla beklenti ve isteklerle işverenlerin karşısına çıkmaktadırlar. Çalışanlar açısından yükselme olanakları ve kariyer gelişim fırsatları

¹³⁸ http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny / 10.02.2005

¹³⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.168.; Bingöl, **a.g.e.**, s.249.

¹⁴⁰ http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny / 10.02.2005

vaat eden bir şirketin parçası olabilmek, en az alınan maaş ya da ek yararlar kadar önemlidir¹⁴¹.

İş analizi kariyer yönetiminin kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerinden her birine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu katkılar şunlardır¹⁴²:

- **İş Analizi ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki:** Örgütlerin kariyer planlamasını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için personelinin yetkinliklerini, bilgi düzeyini, becerilerini, kişisel özelliklerini doğru ve ayrıntılı bir şekilde bilmesi çok önemlidir. İş analizi verileri sonucu oluşturulan iş gerekleri bu noktada örgütlere çok yardımcı olabilmektedir. İş gereklerinde her pozisyon için kişilerde bulunması gerekli özellikler belli olduğundan örgütler kariyer planlamasının her noktasında bu konumdaki bireyde bulunması gereken özellikleri ve kişide bu konum ile ilgili eksiklikleri belirleme olanağını elde ederler. Bireysel kariyer planlamalarında ise iş analizleri somut göstergelerin bulunması açısından çalışanlara yol gösterici olabilmektedir. Çalışanlar pozisyonların gerektirdiği nitelikleri bildikleri için ileride hayal kırıklığına uğrama ya da sürprizlerle karşılaşma olasılıkları en aza inmektedir.

- **İş Analizi ve Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişki:** Kariyer geliştirme çalışmalarındaki temel amaç bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olarak hem örgütteki boş ya da ileride boşalabilecek pozisyonlar için bireyleri hazırlamak hem de bu yolla kişilerin iş tatmininin artmasını sağlayabilmektir. Bireylerin kariyer geliştirme amaçları doğrultusunda hangi programlara, eylemlere ve faaliyetlere katılması gerektiği iş analizi çalışması sonucu hazırlanan iş tanımları ve iş gereklerine bakılarak artı emek ve zaman harcamadan saptanabilmektedir. Örgütler bu yolla çalışanlarına nesnel standartlar sunabildikleri için örgüt içindeki karşılıklı güven ortamı tazelenmekte ve ileride çıkabilecek tatsızlıkların önüne bugünden geçilebilmektedir.

¹⁴¹ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=258> / 06.04.2004

¹⁴² Kozak, a.g.e., s.24 - 25.

5. İŞ ANALİZİ İLE ÜCRET YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ücret en genel anlamıyla personelin işverenden emeği karşılığı aldığı ekonomik değere verilen addır¹⁴³. Ancak, ücret kavramı yalnızca tek bir tanımla açıklanabilecek bir kavram olmaktan çok uzak, altında birçok psikolojik ve sosyal alt anlamlar barındıran bir konudur. Ücretin farklı kesimler açısından farklı anlamları ve tanımları mevcuttur. Bunlar şu şekilde incelenebilir¹⁴⁴:

- Ücret ekonomik açıdan bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan doğal kaynakla sermaye ve emek gibi faktörlerden emeğe ödenen bedeldir.
- İşletme açısından ücret, maliyetleri etkileyen unsurlardan bir tanesidir.
- İşgören açısından ücret ise kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır.

Ücret personel açısından hem ekonomik hem de sosyal yönü olan bir kavram olması açısından önemlidir¹⁴⁵. Ücretin ekonomik yönü kişinin ekonomik gücünü belirlemesidir. Kişiler aldıkları ücretlere uygun evlerde oturur, yaşamlarını sürdürür hatta ailelerini genişletip genişletmeme kararını bile buna göre verirler. Ancak, ücretin hep göz önünde olan ekonomik yönünden ayrı olarak bir de kişi açısından sosyal boyutu vardır. Ücretin sosyal boyutu personelin örgüt ve sosyal yaşantıdaki statüsünü, saygınlığını, toplumsal kabul görme derecesini artırma bakımından kayda değer bir rol üstlenmektedir. Aslında ücreti bir buzdağına benzetmek hiç yanlış değildir. Ücret görünen kısmı ile kişinin hayatını geçirebilmek için kazandığı paradır. Ancak, tıpkı buzdağında olduğu gibi ücret hususunda da suyun altında çok daha büyük ve ilk bakışta görünmeyen karmaşık hususlar mevcuttur¹⁴⁶.

¹⁴³ Geylan, **a.g.e.**, s.203.

¹⁴⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 210 - 214.

¹⁴⁵ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.246.

¹⁴⁶ Geylan, **a.g.e.**, s.203.

Örgütlerin ücretleri personelin beklentilerine uygun şekilde belirleyebilmesi çoğu sorunları çıkmadan ortadan kaldırabilmesi açısından çok önemlidir. Buna ek olarak etkin bir ücret ve maaş yönetimi, işgörenler ve işverenler açısından farklı yararlar sağlamaktadır. Etkili ücret yönetimi ile işgörelere işlerinin gereklerine göre ödemedede bulunularak örgüt içindeki haksızlıkların önüne geçilir, ücretlerin belirlenmesinde öznel davranma olasılıkları en aza indirilir, iş süreçleri ve terfi hatları uygun biçimde oluşturulur ve işgörenlerin daha verimli çalışması ve işini daha istekli yapması sağlanır. İşverenler açısından ise etkin bir ücret ve maaş yönetiminin en önemli yararı işgücü maliyetlerini sistemli olarak planlayabilmesi ve denetim altında tutabilmesidir. Etkin ve adil bir maaş sisteminin esasını işveren sendika ile olan ilişkilerinde açıklayabilir; çünkü program sistemli iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmıştır. Ücret programı, ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyuşmazlıkları azaltır, işgörenin motivasyonunu güçlendirir ve nitelikli işgücünü işyerine çekmeye yardımcı olur¹⁴⁷.

İş analizi, iş değerlemesi çalışmaları ile ücret yönetimine katkı sağlar. İş değerlemesi, ücret saptamak amacıyla işletme içindeki işlerin birbirlerine göre görel değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir. Bu anlamıyla iş değerlemesi temelde her işin ve bunun karşılığı olan ücretin işletme etkinliğinin sağlanmasındaki katkısını araştırmaktadır¹⁴⁸. İş değerlemesi, kişilerin başarısı üzerinde değil, yalnızca işlerin yapılışı ile ilgili koşullar üzerinde durmaktadır ve bu yönüyle işletmelerde ücret yapısının oluşturulmasında adil bir iş baremi kurulmasına yardım eden bir yöntemdir. İş değerlemesi, işlerin görel değerini güvenle belirlemek amacını güder ve dengeli bir ücret yapısının oluşturulmasına temel oluşturur¹⁴⁹.

İş değerlemesinde işi yapmak için gerekli beceriler, sorumlüğün miktarı ve önemi, çaba ve çalışma koşulları gibi iş ile ilgili çeşitli değerler incelenir. İş değerlemesi

¹⁴⁷ Bingöl, **a.g.e.**, s.316 – 317.

¹⁴⁸ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi** (Üçüncü Basım. İzmir: Barış Yayınları, 1998), s. 239

¹⁴⁹ Yüksel, **a.g.e.**, s.192.

çalışmalarının ilk adımı ayrıntılı iş analizi yapmadır¹⁵⁰. İş değerlemesi çalışmasına başlayacak olan işletme daha önce iş analizi çalışması yapmış ve bunun sonucunda iş tanımları ve iş gereklerini hazırlamış ise zaten elinde yapılan bütün işlerle ilgili bilgiler mevcut olacaktır. İş değerlemesi çalışmasında bu işletmelerin yapması gereken faaliyetler bu sayede çok azalmış olacak, böylece zamandan büyük ölçüde tasarruf edilecektir. İş değerlemesinde iş tanımları yönetsel, mesleki, teknik, büro işleri ve mekanik iş çeşitlerine göre ayrılarak iş serileri oluşturulur. İş serileri oluşturulurken öğrenim durumu, tecrübe, sorumluluk gibi çeşitli ölçütlere bakılmaktadır. İş serileri oluşturulduktan sonra ise hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağına karar verilir¹⁵¹. İş değerlendirme yöntemleri sıralama, dereceleme, puanlama ve faktör karşılaştırma olmak üzere dörde ayrılır. Sıralama yönteminde işler güçlük ve sorumluluk ölçülerine göre kendi içlerinde sıraya dizilir, dereceleme yönteminde işler önceden belirlenmiş bir sınıf sistemine göre gruplandırılır. Puanlama yönteminde belirli iş faktörleri belirlenerek işler bu faktörlere göre değerlendirilir ve son olarak faktör karşılaştırma yönteminde ise değerlendirilen işler daha önceden belirlenmiş olan kilit işlerin gerekleri ve faktörleri ile ayrı ayrı karşılaştırılır¹⁵². İş değerlemede hangi yöntem seçilirse seçilsin bu çalışmanın başında iş analizinin sağladığı katkılarla çok daha çabuk sonuca ulaşma ve daha kısa zamanda daha çok verim alma durumu söz konusu olduğu için iş analizi verilerinin ücret yönetimi alanında da işletmeye ve bu çalışmayı yapacak kişilere büyük katkı sağladığı söylenebilir.

6. İŞ ANALİZİ İLE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütler nitelikli elemanları bünyelerine katmak ve onlarla beraber uzun dönem çalışmak yolunda önemli çabalar sarf ederler. Ancak, nitelikli personelin örgütte tutulması kadar bu personelin bilgilerine yenilerini eklemek ve günün koşullarına en uygun performansı gösterebilmeleri için gerekli ortamı sağlamak da önemlidir. Bu

¹⁵⁰ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **a.g.e.**, s.239.

¹⁵¹ Yüksel, **a.g.e.**, s.191 - 192.

¹⁵² Bingöl, **a.g.e.**, s.325 – 337.

bilinci yakalayan işletmeler günümüzde eğitimi bir maliyet unsuru değil bir yatırım alanı olarak değerlendirmekte ve personelin eğitimi ve geliştirilmesine özel önemiyet vermektedir. Genellikle birbirinin yerine kullanılan iki kavram olmakla birlikte özünde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi kavramları birbirinden farklı anlamları içermektedir. Eğitim, mevcut işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip öğrenciler elde etmek için tasarlanır. Geliştirme ise çalışanları değişen ve büyüyen örgüte uyum sağlamaları konusunda hazırlamak amacı güden eğitime göre daha uzun vadeli bir dönemi kapsamaktadır¹⁵³.

İşletmeler çalışma süreleri boyunca sık sık geliştirme ve eğitim faaliyetleri gerçekleştirmektedir. İşletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmede farklı amaçları vardır. Yeni işe giren personelin verimliliğini arttırmak, korkularını ve endişelerini azaltmak, çalışan devir oranını azaltmak, üst yöneticilerin astlarına ayırdıkları eğitim zamanından toplu eğitim vererek tasarruf etmek, çalışanların pozitif tutumlarını ve iş tatmini arttırmak bu amaçlardan birkaçıdır¹⁵⁴.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri pek çok alanda örgüte ve çalışanlara fayda sağlamaktadır. Ancak, tüm alanlarda olduğu gibi bu faaliyetlerde de planlama iyi yapılmazsa, eğitim çalışmasına katılacak kişiler doğru tespit edilmezse veya eğitim konuları doğru belirlenmezse eğitimin yararından söz etmek mümkün olmayacaktır. Bu bakımdan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iyi planlanması, doğru şekilde, doğru zamanda işleme çok önemlidir. Eğitimin doğru bir şekilde planlanabilmesi için ilk adım olarak eğitim gereksinmelerinin saptanması gereklidir. İşletmelerin, personelin ilk planda alması gereken eğitimlere yönelik çaba sarf etmek yerine daha sonra da alınabilecek eğitim konularına yönelmesi örgüt açısından zararlı sonuçlar doğurabilir. Bu açıdan eğitim gereksinmeleri mutlaka doğru saptanmalıdır. Eğitim gereksinmeleri saptandıktan sonra eğitimi alacak personelin ulaşması gereken hedefler belirlenir. Eğitime konulan hedefler sayesinde eğitim tamamlandıktan sonra bu hedefler ile gerçekleşen sonuçlar arası değerlendirmeler kolaylıkla yapılabilir. Eğitim

¹⁵³ Aym, s.206.

¹⁵⁴ John M. Ivancevich ve William G. Glueck, **a.g.e.**, s. 523 – 524.

hedefleri belirlendikten sonra ise eğitim programının hangi konuları kapsayacağı konusu üzerinde durulmaktadır. Eğitim programı konuları eğitim ihtiyaçları ve eğitim hedeflerinden yararlanılarak belirlenmekte ve genellikle katılımcıların bilgi düzeyini arttırmak, katılımcılara yeni yetenekler kazandırmak ve istenmeyen davranışları azaltmak şeklinde üç temel amaca hizmet etmektedir. Eğitimin planlanmasında son olarak katılım, tekrar, ilişkilendirme, transfer, geribildirim başta olmak üzere tüm öğrenme ilkeleri gözden geçirilir ve insan kaynakları eğitiminde bu ilkelere dikkat edilmeye çalışılır¹⁵⁵.

İşletmeler eğitim planını oluşturduktan ve eğitim alacak kişileri saptadıktan sonra çeşitli eğitim yöntemlerinden bir ya da birkaçı ile eğitim veya geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Eğitim ve geliştirme çalışmaları tamamlandıktan ve gerekli eğitimler personele verildikten sonra hem genel olarak eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi hem de personele verilen eğitimin başarısının değerlendirilmesi eğitimin etkinliğini saptamada çok önemlidir. Eğitim çalışmaları verildikten sonra eğitimin yararları hesaplanmaz ise yapılan eğitim çalışmaları işletmeler için birer “artı maliyet unsuru” olmaktan ileriye geçemezler¹⁵⁶.

İş analizleri eğitim süreci içinde işletmelere en çok eğitim gereksinmelerinin saptanması aşamasında yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının işi yapması için gerekli bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini iş analizi verileri ile saptayarak çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilirler. Daha sonra bu bilgiler o konumdaki veya o konuma getirilmesi düşünülen kişideki niteliklerle karşılaştırılır, eksik olan yönler saptanır ve bu şekilde her konumdaki çalışanın alması gereken eğitimler ortaya çıkarılabilir¹⁵⁷.

İş analizleri hizmet içi eğitimde de çalışanlara ve insan kaynakları yöneticilerine yardımcı olmaktadır. İş analizi sonucu hazırlanan iş tanımları yeni işe girmiş çalışanlara

¹⁵⁵ Geylan, **a.g.e.**, s.124 - 126.

¹⁵⁶ Yüksel, **a.g.e.**, s.186.

¹⁵⁷ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.199.

amirlerinin onlardan beklentilerinin neler olduğu noktasında rehberlik vazifesi görmektedir. O işletmede uzun zamandır çalışan personelde de eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında yine iş analizi verilerinden faydalanılmaktadır. İş analizlerinde işlerin özellikleri ayrı ayrı belirtildiği için o görevi yapan kişinin alması gereken hizmet içi eğitimler rahatça saptanabilmektedir¹⁵⁸.

7. İŞ ANALİZİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmeler işe aldıkları ve bir dönem çalıştıkları personel ile ilgili belli kararlar vermek zorundadırlar. Çalıştıkları kişiler başarılı ve örgütleri için katma değer yaratan bireyler ise bu kişilerin terfi ettirilmesi veya ücretlerinde bir iyileştirmeye gidilmesi yolu ile güdülenmeleri gerekir. Beraber çalıştıkları kişiler verimsiz ise bu durumda da kişiler uyarılmalı, uygun alana yönlendirilmeli ya da en son ihtimal olarak işten çıkarılmalıdırlar. Örgütte kimlerin ödüllendirilip kimlerin cezalandırılacağı konusu, üzerinde iyi düşünülmesi gereken, bireyler açısından çok hassas ve önemli sonuçlar doğurabilen bir konudur. Doğru bir ödüllendirme, cezalandırma süreci ise ancak iyi bir performans yönetimi sistemi ile mümkündür. Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yöneltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecine verilen isimdir¹⁵⁹. İyi bir performans yönetimi ile personelin çoğunluğunun memnun kalacağı bir personel değerlendirme sistemi oluşturabilir.

Başarılı bir performans değerlendirme ya da diğer adı ile başarı değerlemede bulunması gereken belirli nitelikler vardır. Bu nitelikler iş ile ilgili davranışları

¹⁵⁸ Vida Gulbinas Scarpello ve James Ledvinka, **a.g.e.**, s.194.

¹⁵⁹ Canman, **a.g.e.**, s.135.

değerlendirme, basitlik ve pratiklik, başarı ölçütleri belirleme ve geribildirimde bulunmadır¹⁶⁰. Bu nitelikler kısaca şu şekilde incelenebilir:

- **İş İle İlgili Davranışları Değerleme:** Performans değerlendirmesinde yalnızca iş ile ilgili davranışların değerlendirilmesine dikkat edilmelidir. İş ile ilgili olmayan davranışların da değerlendirmelere dâhil edilmesi performans değerlendirme sisteminin geçerliliğini ve güvenilirliğini olumsuz etkileyecektir. Bu bakımdan önceden işin özelliği gereği kişide bulunması gereken özelliklerin önceden tespit edilmesi ve değerlendirmede yalnızca bunların göz önünde bulundurulması önemlidir.
- **Basitlik ve Pratiklik:** Kişilerin kolayca anlaması ve performans değerlendirme sisteminin tüm personel grubunu kapsamı bakımından performans değerlendirme sisteminin basit, pratik ve kolay anlaşılır olması önemlidir. Tekdüze bir sistem ile tüm personelin birbiri ile kıyaslanması imkânına sahip olunur. Karmaşık bir performans yönetimi sistemi hem kişilerin performansını değerlendiren kişi için performans değerlendirme süreci içinde bir sorun oluşturur; hem de personelin bu süreç sonunda performans değerlendirme sisteminden çıkaracağı sonuçların azalmasına neden olur.
- **Başarı Ölçütleri Belirleme:** İyi bir performans yönetimi için başarı standartlarının daha önceden belirlenmiş olması çok önemlidir. Performans değerlendirme sürecine başlanmadan önce değerlendirilecek davranışların belirlenmesi gereklidir. Bu noktada iş analizi verileri işletmelere çok yardımcı olmaktadır. İş analizi verilerine bakarak performans değerlemesini gerçekleştirecek kişi hangi davranışların temel olduğuna ve değerlendirilmesi gerektiğine karar verebilir. Performans değerlendirilmesi yapılacak işletmede iş analizi verileri yoksa başarı ölçütlerinin bizzat gözlenmesi veya amirlerden elde edilmesi gerekmektedir.

¹⁶⁰ Geylan, a.g.e., s.144 - 147.

- **Geribildirimde Bulunma:** Performans değerlendirme süreci sonunda değerlendirilmesi yapılan tüm çalışanlara olumlu veya olumsuz geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Geribildirim hem çalışanlardan beklentilerin iletilmesi hem de çalışanların takip edildiğinin ve bunu esas alarak çalışmalarına devam etmelerinin istendiğinin belirtilmesi açısından önemlidir. Geribildirimde bulunulmadan yapılan bir performans değerlendirme sisteminde iyi çalışan personel “Kimse benim çalıştığımı görmüyor” mantığı ile performansını düşürecek, kötü çalışan personel ise “Nasıl da benim verimsiz çalıştığım üst yönetim tarafından fark edilmiyor” mantığı ile kötü çalışmaya devam edecektir.

Performans değerlendirme yöntemleri, Grafik Dereceleme Yöntemi, Sıralama Yöntemi, Karşılaştırma Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi, Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçekleri gibi çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir¹⁶¹. İKY açısından önemli olan nokta ise seçilen performans değerlendirme sisteminin adil, geliştirici, güdüleyici, koşullara uygun, geçerli, güvenilir, kapsamlı, sürekli ve personelin katılımına olanak sağlayan bir sistem olmasıdır¹⁶².

Performans değerlendirmesi sonuçlarının hatalı çıkmasında etkili faktörler fazla hoşgörülü ya da katı olma, personeli yalnızca güçlü yönleri ile değerlendirme, personelin tümünü orta dereceli olarak değerlendirme, başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği, nesnel davranamama, yalnızca yakın zamanlarda olmuş olaylara göre değerlendirme ve işler arasındaki bağımlılığı dikkate almamadır¹⁶³.

Performans değerlendirmesi sonuçlarının hatalı çıkmaması için performans standartlarının sayısal olması arzulanmaktadır. Ancak, performans standartlarının sayısal olması istense de birçok işte sayısal verilerin saptanması güçtür. Standartların gerçekçi, anlaşılır, kesin, teknik, yapılan iş ile ilgili olması gibi özellikler de sayısal olmaları kadar önemlidir. Bu özelliklere sahip standartları belirlerken başvuru en

¹⁶¹ Bingöl, **a.g.e.**, s.289 - 299.

¹⁶² Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.175 – 176.

¹⁶³ **Aym**, s.177 – 179.

güçlü bilgi kaynağı ise iş analizleri/iş tanımlarıdır¹⁶⁴. İş analizi verileri performans değerlendirme sisteminde değerlendiriciye başarı standartlarının belirlenmiş olması noktasında ve nesnel davranmayı sağlama konusunda destek olmaktadır. Performans standartları sayesinde değerlendiriciler kişileri hangi açılardan değerlendirmeleri gerektiğini bilebilmektedirler ve bununla bağlantılı olarak nesnel davranma konusunda bir sıkıntıya düşmezler. Standartların olmadığı ortamlarda öznellik ve personel arasında ayırmacılık tehlikesi olabilir. Standartların daha önceden açık ve kesin olarak belirli olduğu örgütlerde değerlendiricilerin öznel kanıları yerini standart başarı değerlendirmelerine bırakmakta ve performans değerlendirmelerindeki hata oranı bu yolla azaltılmaktadır.

8. İŞ ANALİZİ İLE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütler belli bir mal veya hizmet üretmek ve kar elde etmek amacı ile kurulmuş birimlerdir. Mal veya hizmet üretme amaçlarını gerçekleştirirken işletmelerin gerek kendi çalışanları ile gerek sendikalar ile uyumsuzluğa düştüğü durumlar sıkça yaşanmakta ve her gün bir şekilde bu tür sorunlar çözülmeye çalışılmaktadır. Sorunlar çözülmeye çalışılırken de kişiler arasında birtakım sürtüşmelerin çıkması iş ortamı için kaçınılmazdır.

Çalışma yaşamında ortaya çıkan uyumsuzluklar veya tatminsizlikler bizzat işçi tarafından şikâyet unsuru olarak işverene iletilebilir. İşverene iletilen şikâyetler genellikle üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar¹⁶⁵:

1. İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin tatminsizlikler

- a) İşin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar ve buna ilişkin tatminsizlik ve şikâyetler,
- b) İşe ilişkin zihinsel koşullar ve bunlara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler,
- c) İşin gerektirdiği moral koşulları ve bununla ilgili şikâyetler,

¹⁶⁴ Tuğray Kaynak ve diğerleri. **a.g.e.**, s.58.

¹⁶⁵ Bingöl. **a.g.e.**, s.427.

2. Maddi çıkarılara ilişkin şikâyetler ve tatminsizlikler,
3. İşgörenin kişiliği ile ilgili şikâyetler,

- a) Verilen iş ile ilgili şikâyetler,
- b) Terfi ile ilgili şikâyetler,
- c) İlişki şekillerine ait şikâyetler,
- d) Gelişme olanakları ile ilgili şikâyetlerdir.

Görüldüğü gibi işgörenlerin şikâyetleri çok farklı nedenlerden kaynaklanıyor olabilmektedir. Sendikaların olmadığı işyerlerinde uyuşmazlıkların çözümü çoğunlukla birey ile insan kaynakları bölümü arasında olmaktadır. İşverenleri çalışma ilişkilerini sağlamada ve örgüt iklimini gergin havadan uzak tutmada uğraştıran en önemli sorunlar ise toplu çalışma ilişkileri alanında kendini göstermektedir. İşçilerin örgütlenip sendikalara üye oldukları işletmelerde işçi–işveren uyuşmazlıkları sendika–işveren uyuşmazlıkları şeklinde kendini gösterir. Sendikalı çalışanı olmayan örgütlerde iş, çalışma saatleri, ücret ile ilgili kararlar ya işverenin kendisi tarafından ya da işçi–işveren anlaşması sağlanarak oluşturulur. Sendikalı işyerlerinde ise sendikanın varlığı işletmenin personel faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler. İşe almada, ücret belirlemede ve diğer alanlarda sendikaların örgüte etkisi büyük olmaktadır¹⁶⁶. Sendikalar kendi üyelerinin çıkarlarını korumak amacı ile çalışma saatlerinde iyileştirme yapmaya, ek hakları almaya, işten çıkarmaları zorlaştıracak kuralları koymaya çalışırlar. Sendikalar bu faaliyetlerinin yanında; ayrıca kendi geleceklerini de garanti altına almaya, devamlılıklarını sağlamaya çalışırlar. İşverenler ise daha fazla karlılıklarını arttırmak için çalışanlara verilmiş olan kanuni hakların fazlasını vermeden çalışanlarını en verimli şekilde çalıştırmaya çalışırlar. Durum böyle olunca da işe alma, çalışma koşullarını düzenleme, ücret düzeyini belirleme gibi konularda sendika ile işveren arasında çatışma yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Toplu pazarlık sürecini hızlı ve en az çatışma ile atlatmak her işletmenin sendikalar ile ilgili en temel amacıdır. İş analizi verileri, örgüt yönetimi ve işçi

¹⁶⁶ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.366.

sendikaları arasında işe ilişkin temel konularda ortak bir anlayışın sağlanması yoluyla iş uyuşmazlıklarının ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi noktasında örgüte yardımcı olmaktadır¹⁶⁷. Hem işletmenin hem de sendikaların elinde görüşülen konular ile ilgili olarak daha önceden belirlenmiş standartlar mevcut bulunursa yoruma gerek kalmaksızın işler ile ilgili kararlar açık ve net olarak belirlenebilmektedir. Örneğin ücret politikasını belirlemede işlerin zorluk derecesi daha önceden işletme tarafından saptanmış ve sendikalar da bu konu ile ilgili hemfikir ise işlerin zorluk derecesine göre ücretin basamaklandırılması zor olmayacaktır. Aynı şekilde çalışanın işten çıkarılma koşullarının standartlaştırılmasında da işlerin gerektirdiği çalışma düzeyi açık ve net olarak belirlendiği için işveren açısından çalışanın iş akdine son verilmesi olayına sendikaların tepkisi çok olamayacaktır.

İş analizinin çalışma ilişkilerine sağladığı bir diğer fayda da personelin olası şikâyet ve yakınmalarını kontrol altında tutmasıdır. İş analizleri verileri ile personelin işten beklentilerinin neler olduğu belirlenir ve gerekli koşulların sağlanması yolu ile çalışanların tatminsizliklerinin ve iş ile ilgili yakınmalarının önüne geçilir. Sonuç olarak, çalışma ilişkilerinde iş analizlerinin ve iş tanımlarının kullanılması çalışma uyumunu da beraberinde getirmektedir¹⁶⁸.

¹⁶⁷ Bingöl, **a.g.e.**, s.77.

¹⁶⁸ Paul Pigors and Charles A. Myers, **a.g.e.**, s.257.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ANALİZİNİN DİĞER İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE OLAN İLİŞKİSİNE YÖNELİK ECZACIBAŞI KARO SERAMİK FABRİKASINDA ve NOVA KALIP SANAYİ FABRİKASINDA BİR ARAŞTIRMA

1. ECZACIBAŞI HOLDİNG ve ECZACIBAŞI KARO SERAMİK HAKKINDA GENEL BİLGİ

1.1. Eczacıbaşı Holding ve Karo Seramik Tanıtımı

Eczacıbaşı Holding Dr. Nejat F. Eczacıbaşı tarafından 1942 yılında kurulmuştur. Sanayi alanındaki ilk girişimini 1952 yılında İstanbul'a ilk modern ilaç fabrikasını kurarak gerçekleştiren Eczacıbaşı Holding bugün temel olarak ilaç, yapı malzemeleri, tüketim ürünleri üretimi alanında ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik çalışan bir sanayi kuruluşları topluluğudur. Topluluk bünyesinde, bu temel sektörler dışında finans, bilgi teknolojileri ve kaynak teknolojileri alanında etkinlik gösteren kuruluşlar da yer almaktadır.

Eczacıbaşı Holding, günümüzün en ileri teknolojisi ile donatılmış bir ilaç üretim kompleksine ve dünyanın tek çatı altında toplanmış en büyük seramik sağlık gereçleri fabrikalarından birine sahip bulunmakta; ayrıca, temizlik kâğıtları pazarında liderliği elinde tutmaktadır.

Eczacıbaşı Holding, sermayesi halka açık kuruluşlarını EİS Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş., Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş. ve İntema İnşaat ve Tesisat Malzemeleri Yatırım ve Pazarlama A.Ş. oluşturmaktadır.

Eczacıbaşı, 2003 yılı sonu itibariyle, sekizi yabancı ortaklı olmak üzere 36 kuruluşu, 1 milyar 700 milyon doları aşan cirosu ve 7 bin 300'ü aşan çalışanı ile Türkiye'nin önde gelen sanayi toplulukları arasında yer almaktadır.

Eczacıbaşı topluluğunun en temel amacı ürün ve hizmetleri ile Türk toplumunun sağlıklı geleceğine katkıda bulunabilmektir. Eczacıbaşı topluluğu bu amaç doğrultusunda başlıca 6 bölümden oluşan yönetim felsefesini kendisine ilke edinmiştir. Bu 6 yönetim felsefesi toplumun yaşam standartlarını yükseltmek, kalıcı rekabet üstünlüğünü sağlamak, katılımcı yönetim tarzını uygulamak, yenilikçiliği ve yaratıcılığı özendirme, teknoloji alanında ileri bir konuma ulaşmak ve bu konumu korumak amacıyla uluslararası işbirliğini kurmak ve topluma ve çevreye katkı sağlamaktır.

Eczacıbaşı Yapı Grubu'nun ürün yelpazesini genişletmek amacı ile kurulan Eczacıbaşı Karo Seramik, Vitra Rezidans ve Vitra Arkitekt markalı seramik yer ve duvar karoları üretmektedir. 1 milyon 500 bin metrekare kapasite ile üretime başlayan Eczacıbaşı Karo Seramik, bugün yeni yatırımları ile birlikte 16 milyon 500 bin metrekarelik kapasiteye sahiptir. Kuruluş, karo seramik üretiminde dünyanın en ileri teknolojisi olan, tek pişirim teknolojisini kullanmakta ve Türkiye'de ilk kez üretimini gerçekleştirdiği M 5x5 ebadı ile ürün yelpazesini daha da genişletmiş bulunmaktadır.

Üretimler, Bozüyük - Bilecik ve Tuzla – İstanbul olmak üzere iki kısımda gerçekleştirilmekte ve her iki tesiste toplam 1110 kişi çalışmaktadır. Eczacıbaşı Holding ürünlerini duvar karosunda EN 159 Group B III standardında, yer karosu ve porselen seramik ürünlerde ise EN 176 BI standardında üretmektedir¹⁶⁹. Temel dışsatım pazarlarını Orta Avrupa ve İskandinavya, Britanya Adaları, Kuzey Amerika ve Rusya oluşturmaktadır¹⁷⁰. 1999 yılının Haziran ayında Vitra Tiles Ireland adı altında Arklow' da kurulan, İrlanda'nın ilk karo üretim tesisi, Eczacıbaşı Karo Seramik' in bilgi birikimini ve teknolojisini kullanmaktadır¹⁷¹.

1.2. Eczacıbaşı Karo Seramik' te İş Analizi Uygulaması

Eczacıbaşı Karo Seramik (EKS) fabrikasındaki araştırmada orta ve üst düzey yöneticilere yönelik hazırlanmış 15 tane sorunun sorulduğu yapılandırılmış görüşme

¹⁶⁹ <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=48/> / 10.01.2005

¹⁷⁰ <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=131/> / 10.01.2005

¹⁷¹ <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=48/> / 10.01.2005

şeklinde bir mülakat yapılmış ve 25 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. EKS fabrikasında anket fabrika müdürü, araştırma geliştirme ve üretim yöneticisi, üretim müdürü, muhasebe şefi, personel ve idari işler şefi ve dış satım bölge sorumlusu olmak üzere toplam 6 kişiye uygulanmıştır. İdari kadroda şef kademesinde ve orta kademedeki çok az yönetici bulunduğu ve örgütte toplamda da az sayıda idari kadro olduğu için anket yalnızca bu kişilere uygulanabilmiştir.

Eczacıbaşı Holding bünyesindeki iş analizi çalışmaları ilk kez 1994 yılında başlamış ve iki yıl sürmüştür. Grubun iş analizlerine başlamaktaki temel amacı unvanlar, görev tanımları ve yetkinlikleri tespit edip standart bir örgüt yapısına ulaşmaktır. İş analizine başlama kararı, tüm Eczacıbaşı firmalarının bağlı olduğu İstanbul'daki holding merkez yönetimi tarafından alınmıştır.

İş analizi çalışmaları tek fabrikada değil holdingin tüm fabrikalarında aynı anda başlatılmıştır. Bunu yapmaktaki amaçları tüm fabrikaların birbiri ile koordineli giderek ve birbirlerini örnek alarak iş analizi çalışmalarını bitirmeleridir. İş analizi temelde insan kaynakları uzmanları tarafından yürütülmüş; bununla birlikte dışarıdan profesyonel bir ekipten yardım alınmıştır. İş analizi çalışmalarını beraber yürütmek üzere anlaşılmış olan danışmanlık şirketi öncelikle İstanbul'da toplanan tüm insan kaynakları uzmanlarını eğitmişler daha sonra holdingin insan kaynakları uzmanlarından ikişer kişi fabrikaları gezerek iş analizi çalışmaları ile ilgili üst düzey yöneticileri eğitmişlerdir. EKS firmasında İstanbul'dan gelen iki insan kaynakları uzmanının verdiği toplantıya fabrika müdürü, üretim müdürü vb. bütün üst ve orta düzey yöneticiler katılmışlardır.

İş analizi çalışmalarında görüşme, gözlem, kıyaslama yöntemlerinden yararlanılmıştır. İşler ile ilgili görev tanımları hazırlanırken işi yapan kişilerle fikir alışverişinde bulunulmuş, işler bizzat yerinde gözlemlenmiş ve gözlemlenen işler diğer işler ile karşılaştırılarak kolaylık zorluk dereceleri çıkarılmıştır. Daha sonraki aşamada ise işlerin kolaylık zorluk derecesine göre o işi yapan kişilerde olması gereken yetkinlik düzeyleri saptanmıştır.

İş analizi ile ilgili çalışmalara örgüt yönetim kurulu üyeleri tam destek verdikleri için alt kademelere olayın öneminin anlatılması ve ortak katılımın sağlanması kolaylaşmıştır. Özellikle Bülent Eczacıbaşı'nın iş analizi çalışmasını yürütenlere önemli desteği olmuştur. Holdingde iş analizi çalışmalarına tüm üst, orta düzey yöneticilerin birebir katılımına özel önem verilmiştir. İş analizi çalışmalarına başlanmadan önce tüm çalışanlara yönelik bir toplantı düzenlenmiş ve çalışmanın içeriği anlatılmıştır. İletişim kapıları çalışma boyunca açık tutulduğundan ve hedefler personele doğru bir biçimde aktarıldığından dolayı çalışmalara ya da çalışmalarını yapanlara yönelik herhangi bir tepki ile karşılaşılmasıdır.

Kurum bünyesinde iş analizi çalışmaları ile birlikte kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, eğitim planlaması çalışmaları da eş zamanlı olarak gerçekleştirilmiştir. İş analizi çalışmaları ile hem görev hem de o görevlerde bulunan kişiler aynı anda değerlendirilmişler ve bunun sonucunda hem görev tanımları hem de performans değerlendirmeleri oluşturulmuştur. Tüm bu iş analizi, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması belgeleri de iş profili adı altında tek başlık altında toplanmıştır. İş profilleri iki çeşit tasarlanmıştır. Birinci çeşit iş profilleri yöneticilere yönelik tasarlanmış olup değerlendirme kriterleri daha ayrıntılıdır. Alt kademedeki çalışanlara yönelik iş profilleri ise görev tanımları ağırlıklı olarak hazırlanmıştır.

İş profillerinde birinci sayfada değerlendirme dönemi, değerlendirilen unvan, değerlendirilen kişi, değerlendirilen kişinin işe başlama tarihi ve değerlendirilen görevin özeti ve görevlerin içeriği ayrıntılı şekilde yer almaktadır. En alt tarafta ise değerlendirilen, değerlendiren ve bir üst yöneticinin imzaları bulunmaktadır. İş profilleri değerlendiren, değerlendirilen ve bir üst amir tarafından ortak karar alınarak hazırlanmakta ve her üçü tarafından onaylanarak yürürlüğe sokulmaktadır.

Görevler tanımlandıktan sonra iş analizi yapılan pozisyonda bulunan kişi ve değerlendiren kişi beraberce o pozisyonun gerektirdiği 1 yıllık kariyer hedeflerini belirlemektedir. Bu kısımda kişinin kuruluşta bulunma amacı, ulaşılması gereken hedefler ve temel eylemler ile bu konularda daha önce ulaşılan sonuçlar ayrıntılı biçimde belirtilmektedir.

Hedefler de ayrıntılı biçimde iş profiline yazıldıktan sonra ayrı bir sayfada kişilerin sahip oldukları yetkinlikler puanlandırılmaktadır. Yönetici kademesinde çalışanlar için sahip olunması gereken yetkinlikler problem çözme ve karar verme, yaratıcılık ve yenilikçilik, ticari sağduyu vb. başlıklar altında toplanmıştır. Her bir yetkinlik düzeyi ile ilgili olarak işin gerektirdiği yetkinlik düzeyi belirlenmiştir. Bu sayfada hem işin gerektirdiği yetkinlik düzeyi puanı hem kişinin mevcut yetkinlik düzeyi puanı hem de 1 yıl içinde ulaşılması hedeflenen yetkinlik düzeyi puanı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bunlara ek olarak yine aynı sayfada hedefine öncelikle ulaşılması öngörülen yetkinliklerin belirtilmesine olanak sağlayan bir sütun da mevcuttur.

İş profillerinin son sayfasında ise yıllık performans değerlendirme özeti ve gelişme planı ile ilgili sonuç bilgileri yer almaktadır. Bu sayfada kişilerin iş hedefleri sonuçlarına göre, yetkinlik hedeflerine göre ve genel değerlendirmelere göre performans düzeyleri puanlandırılmaktadır. Bunlara ek olarak da değerlendirmesi yapılan kişinin gelişme gerekleri ve gelişme alanı ile ilgili boş kısımlar doldurulmaktadır. En son olarak değerlendirilen ve değerlendirilenin imzaları ve değerlendirme tarihi ile iş profili çalışması tamamlanmaktadır.

Eczacıbaşı Holding'in Türkiye genelinde 8000, Eskişehir'deki fabrikalarında ise 800 civarında çalışanı vardır. Firmada iş analizi verileri her yıl düzenli olarak güncellenmektedir.

2. NOVA KALIP SANAYİ HAKKINDA GENEL BİLGİ

2.1 Nova Kalıp Sanayi Tanıtımı

Nova Kalıp Sanayi plastik enjeksiyon kalıpları ve plastik parçalar üretmek amacıyla 1992 yılında kurulmuştur. İlk başta Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde 10.000 m² lik bir arazi üzerinde 5000 m² lik bir kapalı üretim alanında faaliyetlerine başlayan Nova Kalıp günümüzde çalışma alanını 8500 m² olarak genişletmiştir.

Müşteri memnuniyetine önem veren Nova Kalıp'ta müşterilerden gelen teknik veri ve numuneler veya pazarlama bölümünün yaptığı Pazar araştırmaları, AR-GE bölümünde kontrol edilmekte, analiz sonucu uygun görülen projelerin teknik resimleri ve 3-D (3 boyutlu) modelleri hazırlanarak üretime aktarılmaktadır. Fabrikada 50 Tondan 500 Tona kadar kapama gücü olan (1 gramdan 2500 gram'a kadar plastik parça üretimi yapabilen) CNC kontrollü plastik enjeksiyon makineleri ile hassas ölçü kontrollü ve hatasız yüzey görüntüsü gerektiren parçalar üretilmektedir. Üretilen mallar arasında tutamaklar, çok çeşitli ayarlı ayaklar, çeşitli fırın düğmeleri ve her türlü hassas ve komplike plastik parçalar yer almaktadır. Firmada üretilen ve her aşamada kontrol edilen parçalar montaj departmanında müşteri isteklerine göre gruplanmaktadır. Firma %95 oranında Arçelik için. % 5 oranında ise otomotiv sanayi için ürün üretmektedir.

Nova Kalıp yurt içi ve yurt dışı müşteri memnuniyetine büyük önem vermektedir. Firma uluslararası belgelendirme kuruluşu SGS tarafından ISO 9001–2000 Kalite Standartları Belgesi'ne layık bulunmuştur. Günümüzde de otomotiv sanayi için gerekli olan ISO 16949 Kalite Belgesi'ni alma yönündeki çalışmaları devam etmektedir.

Nova Kalıp 110 kişilik personeli ile çalışmalarını sürdürmektedir. 110 kişilik personelin 17'si beyaz yakalıdır. Müşterilerine üstün kalitedeki ürünleri düşük maliyetle ve zamanında teslim etmeyi ilke edinen firma nitelikli personeli ile sürekli büyüyen bir firma olarak çalışmalarına devam etmektedir.

2.2. Nova Kalıp Sanayi' de İş Analizi Uygulaması

Nova Kalıp fabrikasında da Eczacıbaşı Karo Seramik fabrikasında olduğu gibi yöneticilere yönelik hazırlanmış soruların 15 tane sorunun sorulduğu yapılaşdırılmış görüşme şeklinde bir mülakat yapılmış ve 25 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Araştırma toplam 14 kişi ile gerçekleştirilmiştir. 14 kişinin 8'i en üst kademedeki amirler olan işletme müdürü, pazarlama müdürü, mali işler müdürü, üretim ve planlama yöneticisi, satın alma yöneticisi, kalite güvence yöneticisi, idari işler yöneticisi ve kalıp üretim yöneticisidir. Geri kalan 6 kişi ise şef kademesindeki idari personeldir. Bu 6 kişinin görevleri tamir bakım şefi, kalite sistem şefi, kalite kontrol şefi, kalıp üretim

şefi, serigrafî şefi ve montaj şefidir. Nova Kalıp firmasında şef pozisyonunda bulunan kişi sayısının EKS firmasına göre fazla olması araştırmanın daha fazla sayıda kişiye yapılmasını sağlamıştır.

Nova Kalıp iş analizi çalışmasına 1997 yılı ortalarında başlamış ve 2000 yılında bitirmiştir. 1999 yılında fabrikanın sendikalaşma sürecine girmesi bir süre iş analizi çalışmalarının yavaşlamasına neden olmuştur. Firmanın iş analizi çalışmalarına başlamadaki temel amaçları verimsizlikleri azaltmak, kalitesiz noktaları ortadan kaldırmak ve çalışanların gelişmesini sağlamaktır. İş analizi çalışması yapma ihtiyacı firmanın yatırım kararı almaya başlaması sırasında ortaya çıkmıştır. Kalıphane bölümüne yapılacak yatırımda Kalıp Üretim Faaliyet Planı oluşturulmuştur. Kalıp Üretim Faaliyet Planı'nda Kalıphane bölümünün dar olduğu ve genişlemesi gerektiği, genişlerken de kişilerin görev tanımlarının daha ayrıntılı belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Firma hem buradaki kişilerin görev tanımlarının yeniden daha kapsamlı oluşturulmasında hem de Ürün Kalite Planlaması Programı ile işlerin geliştirilmesinde iş analizi verilerinden yararlanmış daha sonra da bu çalışmaları tüm örgüt geneline yaymıştır.

İş analizi çalışması örgütün genelinde yapılmıştır ve günümüzde tüm çalışanların iş tanımları mevcuttur. İş analizi yönetici kademesinde çalışanlar ve beyaz yakalılar için daha geniş ve ayrıntılı, operatörler ve mavi yakalılar için daha dar kapsamlı yapılmıştır. İş analizi çalışmasında dışarıdan profesyonel bir kişi ya da ekipten yardım alınmamış, işletme tamamen kendi imkânları ile ve kendi ekibi ile iş analizi çalışmasını gerçekleştirmiştir. İş analizi çalışması Kalite Sistem Şefi, Personel Şefi ve Fabrika Müdürü başkanlığında gerçekleştirilmiştir.

İş analizi çalışmalarında daha önceden hazırlanmış olan görev tanımlarından yararlanılmıştır. Bunlara ek olarak Fabrika Müdürü tarafından iş analizi çalışması yapılacak görevde bulunan kişiler toplantı odasına çağrılarak yazılı görüşleri alınmış, daha sonra mülakat yöntemi ile bilgiler onaylatılmış ve güncellenmiştir.

İş analizi yapma fikri Fabrika Müdürü tarafından öne sürüldüğünden üst yönetimin dolayısıyla firma kaynaklarının iş analizine desteği büyük olmuştur. İş analizi yapılmadan önce bizzat Fabrika Müdürü tarafından beyaz ve mavi yakalı çalışanlara yönelik bir toplantı yapılarak iş analizi çalışmasının içeriği anlatılmıştır. Çalışanlar iş analizi ile ilgili bilgilendirildiği için daha sonra çalışmalara yönelik herhangi bir tepki ile karşılaşmamıştır.

Nova Kalıp firması iş analizi esnasında performans değerlemesinde kullanacağı kriterler ile ilgili çalışmalar da yapmıştır. İş analizlerinde bir bölümde kişide olması gereken yetkinlikleri de puan esasına bağlı olarak belirlemiş ve iş analizi çalışmaları bitince kişilerin performans değerlendirmesini bu derecelere bağlı olarak yapmıştır.

İş analizleri sonucu oluşturulan formlar yine “İş Analizi” başlığı altında toplanmıştır. İş analizlerinde her bir kişinin yetki ve sorumlulukları ayrı ayrı belirlenmiş, kişide olması gereken eğitim, beceri, kişi olmadığında yerine vekâlet edebilecek kişi gibi bilgilere de yer verilmiştir.

Nova Kalıp firması iş analizi çalışması bittikten sonra özellikle performans yönetimi, ücret yönetimi ve personel seçme faaliyetlerinde direkt iş analizi verilerinden yararlanmıştı. Firmada iş analizi verileri her yıl düzenli olarak güncellenmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ, SINIRLARI, VARSAYIMLARI ve PROBLEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

İKY’ nin işletmeler açısından öneminin artması ve yaptığı işlerin çeşitlenmesi bu alanda kullanılacak nesnel araçlara olan ihtiyacı arttırmıştır. İş analizleri insan kaynakları yönetimindeki ussallaşma çabalarının bir ürünü olup henüz çok fazla şirket tarafından kullanılmıyor olmakla birlikte gün geçtikçe daha fazla alana yayılan bir faaliyettir.

İş analizlerinin çok fazla uygulanmamasında maliyetli, uzun süreli bir çalışma olmasının ve ayrı bir uzmanlık gerektirmesinin etkisi büyüktür. Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde yapılan kaynak taramasında iş analizi ile ilgili kaynakların çoğunun iş analizlerinin nasıl uygulanacağına yönelik bilgileri içerdiği görülmüştür. Oysa iş analizlerinin uygulama alanının çoğalması, sağladığı yararların bilinmesi ile doğrudan ilişkilidir.

Bu çalışmanın amacı, gerçekte iş analizlerinin insan kaynakları fonksiyonlarına destek olan bir veri kaynağı ve işletmeler için yararlı bir faaliyet olup olmadığının tespit edilmesidir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma genel bir çalışma değil bir pilot uygulamadır ve bundan sonraki araştırmalara yol gösterici ön araştırma ve ön bilgi niteliğindedir. Çalışma Eczacıbaşı Karo Seramik ile Nova Kalıp adlı iki fabrikaya uygulanmıştır. Eskişehir’de iş analizi çalışması yapmış işletme sayısının çok olmaması ve iş analizi yapmış işletmelerde de işletmelerin bir kısmının araştırma yapılmasını kabul etmemeleri uygulamanın kapsamını sınırlandırmıştır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Problemi

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Bazı nedenlere bağlı olarak (öğrenim, kültür, tecrübe vs.) ortaya çıkan bireyler arası algılama farklılıklarına rağmen; tüm cevaplayıcıların soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılan tüm orta ve üst düzey yöneticilerin iş analizi ile ilgili yeterli derecede bilgi sahibi olduğu varsayılmıştır.
3. Yöneticilerden bilgi toplamak için yararlanılan anket yöntemi ve mülakat sonuçlarının ve anket formlarının analizinde kullanılan frekans dağılımlarının sonuçlara ulaşmada yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırma üst ve orta düzey yöneticiler üzerinde uygulandığı için araştırmanın problemi de buna göre oluşturulmuştur. Araştırmanın problemi “Yöneticiler açısından, iş analizi bilgileri işletmeler ve İKY faaliyetleri için faydalıdır ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile yakından ilişkilidir.”

3.4. Araştırmanın Sınırları

İş analizi konusunun yönetici kademesinde çalışanlar harici kişiler tarafından çoğunlukla bilinmemesi ve bu çalışmada araştırılan konunun daha teknik olması nedeniyle araştırma yalnızca üst ve orta düzey yöneticilere uygulanmıştır. Eskişehir’de iş analizi yapmış firma sayısının az olması da yine araştırmanın sınırlılıklarındandır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan uygulama ile iş analizinin, işletmeler ve İKY açısından önemi ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Eskişehir’ de iş analizi çalışması yapmış işletmelerden oluşmaktadır.

Örneklem olarak, Eskişehir Eczacıbaşı Karo Seramik fabrikası ile Eskişehir Nova Kalıp fabrikası seçilmiştir.

Tablo 8: Uygulama Soruları Yöneltilen Yöneticiler Ve Görevleri

ECZACIBAŞI KARO SERAMİK FABRİKASI YÖNETİCİLERİ		NOVA KALIP FABRİKASI YÖNETİCİLERİ	
1	FABRİKA MÜDÜRÜ	1	İŞLETME MÜDÜRÜ
1	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME VE ÜRETİM YÖNETİCİSİ	1	PAZARLAMA MÜDÜRÜ
1	ÜRETİM MÜDÜRÜ	1	MALİ İŞLER MÜDÜRÜ
1	MUHASEBE ŞEFİ	1	ÜRETİM VE PLANLAMA YÖNETİCİSİ
1	PERSONEL VE İDARİ İŞLER ŞEFİ	1	SATIN ALMA YÖNETİCİSİ
		1	KALİTE GÜVENÇE YÖNETİCİSİ
1	DIŞ SATIM BÖLGE SORUMLUSU	1	İDARİ İŞLER YÖNETİCİSİ
		1	KALIP ÜRETİM YÖNETİCİSİ
		1	TAMİR BAKIM ŞEFİ
		1	KALİTE SİSTEM ŞEFİ
		1	KALİTE KONTROL ŞEFİ
		1	KALIP ÜRETİM ŞEFİ
		1	SERİGRAFİ ŞEFİ
		1	MONTAJ ŞEFİ

Veriler ve Toplanması

Araştırmada, araştırmaya katılanlardan bilgi toplamada 25 sorudan oluşan bir anket ile 15 sorunun sorulduğu yapılandırılmış görüşme şeklinde uygulanan mülakat yönteminden faydalanılmıştır. Anket sorularında, yöneticilere insan kaynakları fonksiyonları ile iş analizi ilişkisine ve işletmelerin her bir insan kaynakları fonksiyonu için iş analizinden ne ölçüde yarar sağladıklarına dair sorular sorulmuştur. Mülakatlar, anket verilerini tamamlamak ve güçlendirmek amacı ile yapıldığı için mülakat soruları ile anket sorularının paralel olmasına özellikle dikkat edilmiştir.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anket cevaplarının tasnifinde her bir soru ve seçenekleri için, ankete katılanların verdikleri cevapların dağılımını göstermek amacıyla, frekans dağılım tabloları

oluşturulmuştur. Frekans dağılım tablolarında her soru için kişilerin yanıt dereceleri ve bu yanıtların yüzdelik dilimdeki karşılıkları bilgilerine yer verilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ, ANALİZİ VE YORUMU

4.1. İş Analizine Verilen Önem

İş Analizlerinin işletmeler açısından önemi ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisini belirleyebilmek amacı ile yapılan ankette ilk soru çalışılan örgütün iş analizine ne ölçüde önem verdiğini saptamaya yönelik bir sorudur. 1. soruya EKS firmasında 1 yönetici orta (3), 2 yönetici çok (4), 3 yönetici en çok (5) yanıtı vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 1 yönetici orta (3), 6 yönetici çok (4), 7 yönetici de en çok (5) yanıtı vermiştir.

Bağlı bulunulan kurumun iş analizine düşük düzeyde (1+2) önem verdiğini belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %0'dır. Orta düzeyde (3) önem verdiğini belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %7,142'dir. Üst düzeyde (4+5) önem verdiğini belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,333, Nova Kalıp firmasında %92,857'dir. Mülakatlarda çıkan sonuç da ankete verilen yanıtlar ile paralellik göstermektedir. Hem EKS firmasında hem de Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu kurumlarının iş analizi çalışmalarına üst düzeyde önem verdiğini belirtmektedir.

Tablo 9: Örgütün İş Analizine Verdiği Önem

Soru	Sizce, işletmeniz iş analizine ne ölçüde önem vermektedir?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	1	2	3
Değer EKS %	0	0	16,666	33,333	50
Frekans NOVA	0	0	1	6	7
Değer NOVA %	0	0	7,142	42,857	50

4.2. Üst Yönetimin İş Analizine Verdiği Destek

Anketin ikinci sorusu çalışılan kurumun üst yöneticilerinin iş analizine ne ölçüde değer verdiğini ve uygulamayı ne kadar benimsediklerini belirlemeye yöneliktir. EKS firması için firmanın bir holdinge bağlı olması ve en üst yöneticilerinin İstanbul'da bulunması bakımından bu soru ayrıca önemlidir; çünkü iş analizi çalışmaları ilk olarak İstanbul'daki merkezden başlatılarak diğer illere yayılmıştır. EKS firmasında 2. soruya 3 yönetici çok (4), 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 1 yönetici orta (3), 4 yönetici çok (4), 9 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir.

Üst yönetimin iş analizine düşük düzeyde (1+2) önem verdiğini belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %0'dır. Orta düzeyde (3) önem verdiğini belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %7,142'dir. Üst düzeyde (4+5) önem verdiğini belirtenlerin oranı EKS firmasında %100, Nova Kalıp firmasında %92,856'dır. EKS firmasında yöneticilerinin tamamı ile Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılanların %92,856'sı kurumlarının üst yöneticilerinin iş analizi çalışmalarına üst düzeyde önem verdiğini belirtmektedir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde de yöneticiler şirket üst yönetiminin ve diğer çalışma arkadaşlarının iş analizi çalışmalarını benimsediğini ve desteklediğini söylemişlerdir.

Tablo 10: Üst Yönetimin İş Analizine Verdiği Destek

Soru	Sizce, işletme üst yönetimi iş analizi çalışmalarına ne ölçüde destek vermektedir?				
	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Seçenek					
Frekans EKS	0	0	0	3	3
Değer EKS %	0	0	0	50	50
Frekans NOVA	0	0	1	4	9
Değer NOVA %	0	0	7,142	28,571	64,285

4.3. Personel Planlaması ve İş Analizi İlişkisi

Personel planlaması ve iş analizi ilişkisi ile ilgili olarak ankette iki tür soru sorulmuştur. Personel planlaması faaliyetlerinde iş analizinin hangi derecede

kullanıldığını öğrenmeye yönelik sorulan üçüncü soruya verilen yanıtlar dağınık bir grafik göstermektedir. EKS firmasında araştırmaya katılanlardan 1 yönetici az (2), 1 yönetici orta (3), 3 yönetici çok (4) ve 1 yönetici en çok (5) seçeneğini işaretlemişlerdir. Cevapların dağınık bir grafik göstermesinde yöneticilerin konumları da etkili olmuştur. Araştırma Geliştirme ve Üretim Yöneticisi bu soruya az (2) yanıtını verirken Fabrika Müdürü aynı soruya çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya araştırmaya katılan 3 yönetici orta (3), 5 yönetici çok (4) ve 6 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir.

Personel planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinden düşük düzeyde (1+2) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %0'dır. Orta düzeyde (3) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %21,428'dir. Üst düzeyde (4+5) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %66,666, Nova Kalıp firmasında %78,571'dir. EKS işletmesinde araştırmaya katılanların %66,666'sı, Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılanların %78,571'i personel planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinden üst düzeyde yararlanıldığını belirtmişlerdir. Yöneticilerle yapılan mülakatlarda her iki firmada da insan kaynakları fonksiyonları içinde en çok personel planlaması alanında firmasının iş analizi verilerinden yararlandığını söyleyen yönetici yoktur. Firmaların personel planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinden yararlanma oranı her iki firmada da diğer insan kaynakları fonksiyonlarına göre düşük kalmaktadır.

Tablo 11: İşletmenin Personel Planlaması ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmeniz personel planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?				
	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Seçenek					
Frekans EKS	0	1	1	3	1
Değer EKS %	0	16,666	16,666	50	16,666
Frekans NOVA	0	0	3	5	6
Değer NOVA %	0	0	21,428	35,714	42,857

Personel planlaması ve iş analizi ilişkisi ile ilgili olarak "Sizce, personel planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılması, gelecekteki personel

ihtiyacının saptanması ve personel ihtiyacının ne şekilde karşılanacağına belirlenmesi bakımından ne derece yararlıdır?” sorusuna EKS firmasında 3 yönetici çok (4) ve 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 4 yönetici orta (3), 5 yönetici çok (4) ve 5 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir.

Personel planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasının gelecekteki personel ihtiyacının saptanması ve personel ihtiyacının ne şekilde karşılanacağına belirlenmesi bakımından düşük düzeyde (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %0’dır. Orta düzeyde (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %28,571’dir. Üst düzeyde (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %100, Nova Kalıp firmasında %71,428’dir. EKS firması yöneticilerinin tamamı ile Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılanların %71,428’si iş analizi verilerinin personel planlaması faaliyetlerine gelecekteki personel ihtiyacının saptanması ve personel ihtiyacının ne şekilde karşılanacağına belirlenmesi bakımından üst düzeyde yararlı olduğunu düşünmektedirler. Mülakatlardan çıkan sonuç gereğince firma yöneticileri, işletmelerinin personel planlaması faaliyetinde çok fazla iş analizi verilerinden yararlanmadığını belirtmektedir. Ancak, iş analizinin personel planlaması faaliyetlerinde kullanılmasının da işletme açısından yararlı olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 12: Personel Planlaması ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı

Soru	Sizce, personel planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılması, gelecekteki personel ihtiyacının saptanması ve personel ihtiyacının ne şekilde karşılanacağına belirlenmesi bakımından ne derece yararlıdır?				
	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Seçenek					
Frekans EKS	0	0	0	3	3
Değer EKS %	0	0	0	50	50
Frekans NOVA	0	0	4	5	5
Değer NOVA %	0	0	28,571	35,714	35,714

4.4. Personel Seçme ve İş Analizi İlişkisi

EKS fabrikasında personel seçme faaliyetlerinde iş analizinin kullanım yoğunluğunu saptamaya yönelik “Sizce, işletmeniz personel seçme faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?” sorusuna 3 yönetici orta (3) düzeyde, 1 yönetici çok (4) ve 2 yönetici de en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 3 yönetici orta (3), 7 yönetici çok (4) ve 4 yönetici de en çok (5) yanıtını vermiştir.

Personel seçme faaliyetinde iş analizi verilerinden düşük düzeyde (1+2) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %0’dır. Orta düzeyde (3) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %50, Nova Kalıp firmasında %21,428’dir. Üst düzeyde (4+5) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %49,999, Nova Kalıp firmasında %78,571’dir. EKS işletmesi yöneticilerinin yarısı personel seçimi faaliyetinde iş analizlerinin orta düzeyde kullanıldığını düşünürken, diğer yarısı üst düzeyde kullanıldığını düşünmektedir. Nova Kalıp firmasında ise yöneticilerin %78,571’i iş analizlerinin personel seçme faaliyetinde üst düzeyde kullanıldığını belirtmektedir. EKS firması yöneticileri ile yapılan mülakatlardan birinde bir yönetici EKS firmasının nitelikli ve deneyimli eleman seçiminde iş analizi verilerinden üst düzeyde yararlandığını, yeni mezun aday alımında ise iş analizi verileri yanında diğer ölçütlere de önem verildiğini belirtmiştir. Nova Kalıp firması yöneticileri ise yapılan mülakatlarda personel seçiminin tamamen iş analizi verilerine göre yapıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 13: İşletmenin Personel Seçme ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmeniz personel seçme faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	3	1	2
Değer EKS %	0	0	50	16,666	33,333
Frekans NOVA	0	0	3	7	4
Değer NOVA %	0	0	21,428	50	28,571

İş analizinin İKY' ne personel seçimi kriterlerinin önceden belli olması ve alınan kararların etkinliği bakımından katkısı ile ilgili sorulan 6. soruya EKS firmasında 1 yönetici orta düzeyde (3), 2 yönetici üst düzeyde (4) ve 3 yönetici de en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 4 yönetici orta düzeyde (3), 6 yönetici üst düzeyde (4) ve 4 yönetici de en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir.

Personel seçme faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasının personel seçimi kriterlerinin önceden belli olması ve alınan kararların etkinliği bakımından düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %0'dır. Orta düzeyde (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %28,571 'dir. Üst düzeyde (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,333, Nova Kalıp firmasında %71,428'dir. EKS firmasında araştırmaya katılanların %83,333'ü ve Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılanların %71,428'i personel seçme faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasının personel seçimi kriterlerinin önceden belli olması ve alınan kararların etkinliği bakımından üst düzeyde yararlı olduğunu düşünmektedir.

Üst yöneticilerle yapılan mülakatlarda da anket sonucuna paralel yanıt alınmıştır. Yöneticilerin tamamı personel seçimi faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasının yararlı olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 14: Personel Seçme ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı

Soru	Sizce, personel seçme faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılması, personel seçimi kriterlerinin önceden belli olması ve alınan kararların etkinliği bakımından ne derece yararlıdır?				
	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	1	2	3
Değer EKS %	0	0	16,666	33,333	50
Frekans NOVA	0	0	4	6	4
Değer NOVA %	0	0	28,571	42,857	28,571

4.5. Performans Değerlendirme ve İş Analizi İlişkisi

EKS firmasının performans değerlendirme faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlandığını saptamaya yönelik 7. soruya ankete katılanlardan 1 yönetici orta düzeyde (3), 2 yönetici üst düzeyde (4) ve 3 yönetici en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir.

Nova Kalıp firmasında aynı soruya 1 yönetici az düzeyde (2), 4 yönetici orta düzeyde (3), 4 yönetici üst düzeyde (4) ve 5 yönetici de en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir. Performans değerlendirme faaliyetinde iş analizi verilerinden düşük düzeyde (1+2) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %7,142'dir. Orta düzeyde (3) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %28,571'dir. Üst düzeyde (4+5) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,333, Nova Kalıp firmasında %64,285'dir. EKS firmasında anketi yanıtlayanların %83,333'ü ve Nova Kalıp firmasında anketi yanıtlayanların %64,285'i performans değerlendirme faaliyetinde iş analizi verilerinden üst düzeyde yararlandığını belirtmektedir. Nova Kalıp firması fabrika müdürü ile yapılan mülakatta fabrika müdürü, işletmelerinde performans değerlendirmenin iş analizi çalışması tamamlandıktan sonra tamamen iş analizine dayanarak yeniden oluşturulduğunu belirtmiştir. EKS fabrikasında bir üst yönetici de iş analizi verilerini performans değerlendirmede kullandıklarını ve performans değerlendirmede iş analizi verilerini kullanmanın standart kriterlere sahip olmak açısından kendilerine yarar sağladığını belirtmiştir. Hem EKS firması fabrika müdürü hem de Nova Kalıp firması fabrika müdürü yapılan mülakatlarda iş analizi verilerinden en çok performans yönetiminde faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 15: İşletmenin Performans Değerlendirme ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmeniz, performans değerlendirme faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	1	2	3
Değer EKS %	0	0	16,666	33,333	50
Frekans NOVA	0	1	4	4	5
Değer NOVA %	0	7,142	28,571	28,571	35,714

Performans değerlendirmesi faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasının değerlendirme kriterlerinin açık olması sonucunda nesnel performans değerlendirmelerinin yapılması bakımından ne derece yararlı olduğunu saptamaya yönelik 8. soruya EKS firmasında ankete katılanlardan 1 yönetici orta düzeyde (3), 2 yönetici üst düzeyde (4) ve 3 yönetici en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir.

Nova Kalıp firmasında aynı soruya 1 yönetici az düzeyde (2), 4 yönetici orta düzeyde (3), 4 yönetici üst düzeyde (4) ve 5 yönetici de en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir. Performans değerlendirmesi faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasının değerlendirme kriterlerinin açık olması sonucunda nesnel performans değerlendirmelerinin yapılması bakımından düşük derecede yararlı olduğunu (1+2) belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %7,142, orta düzeyde (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %28,571, üst düzeyde (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,333, Nova Kalıp firmasında %64,285'dir. EKS firmasında araştırmaya katılanların %83,333' ve Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılanların %64,285'i performans değerlendirmesi faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasının değerlendirme kriterlerinin açık olması sonucunda nesnel performans değerlendirmelerinin yapılması bakımından üst düzeyde yararlı olduğuna inanmaktadır. Her iki firmada yöneticilerle yapılan mülakatlarda da anket sonucuna benzer yanıtlar alınmıştır. Genel olarak yöneticiler performans değerlendirme faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasının işletme için yararlı olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 16: Performans Değerlendirme ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı

Soru	Sizce, performans değerlendirmesi faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılması, değerlendirme kıstaslarının açık olması sonucunda nesnel performans değerlendirmelerinin yapılması bakımından ne derece yararlıdır?				
	En Az 1	2	3	4	En ok 5
Frekans EKS	0	0	1	2	3
Değer EKS %	0	0	16,666	33,333	50
Frekans NOVA	0	1	4	4	5
Değer NOVA %	0	7,142	28,571	28,571	35,714

4.6. İş Güvenliği ve İş Analizi İlişkisi

Araştırma yapılan işletmelerin iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede iş analizi verilerinden hangi ölçüde yararlandığını saptamaya yönelik 9. soruya EKS firmasında 2 yönetici orta düzeyde (3), 2 yönetici üst düzeyde (4) ve 2 yönetici de en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir.

Nova Kalıp firmasında aynı soruya araştırmaya katılanlardan 1 yönetici az düzeyde (2), 3 yönetici orta düzeyde (3), 8 yönetici üst düzeyde (4) ve 2 yönetici de en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir. İş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede iş analizi verilerinden az düzeyde (1+2) yararlandığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %7,142'dir. Orta düzeyde (3) yararlandığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %33,333, Nova Kalıp firmasında %21,428'dir. Üst düzeyde (4+5) yararlandığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %66,666, Nova Kalıp firmasında %71,427'dir. EKS firmasında araştırmaya katılanların %66,666'sı ve Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılanların %71,427'si iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede iş analizi verilerinden üst düzeyde yararlandıklarını belirtmektedirler. Nova Kalıp yöneticileri ile yapılan görüşmelerde Nova Kalıp firmasında iş analizlerinin Kalıp Üretim Faaliyet Planı ile birlikte yapıldığı ve bu çalışmalar esnasında olası iş kazalarını önleme konuları üzerinde de durulduğu öğrenilmiştir. EKS firmasında ise iş analizleri daha bağımsız çalışma şeklinde gerçekleştirildiği için Nova Kalıp firmasında iş analizi verilerinden iş kazalarını önlemede ve iş güvenliğini sağlamada üst düzeyde yararlandığını belirtenlerin oranı EKS firmasına göre fazladır.

Tablo 17: İşletme İş Güvenliği ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmeniz iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	2	2	2
Değer EKS %	0	0	33,333	33,333	33,333
Frekans NOVA	0	1	3	8	2
Değer NOVA %	0	7,142	21,428	57,142	14,285

İş güvenliği ve iş analizi ile ilgili olarak “Sizce, iş analizi verilerinin iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede kullanılması, örgüt güvenliğinin artırılması bakımından ne derece yararlıdır?” sorusuna EKS firmasında 1 yönetici orta düzeyde (3), 4 yönetici üst düzeyde (4) ve 1 yönetici en üst düzeyde (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp fabrikasında 10. soruya 1 yönetici az (2), 3 yönetici orta (3), 8 yönetici çok (4) ve 2 yönetici de en çok (5) yanıtını vermiştir.

EKS fabrikasında iş analizi verilerinin iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede kullanılmasının örgüt güvenliğinin artırılması bakımından düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu düşünenlerin oranı %0, Nova Kalıp firmasında %7,142’dir. Orta derecede (3) yararlı olduğunu düşünenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %21,428’dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu düşünenlerin oranı EKS firmasında %83,332, Nova Kalıp firmasında %71,427’dir. EKS firmasında anketi yanıtlayan yöneticilerin %83,332’si ve Nova Kalıp firmasında anketi yanıtlayan yöneticilerin %71,427’si iş analizi verilerinin iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede kullanılmasının örgüt güvenliğinin artırılması bakımından üst düzeyde yararlı olduğuna inanmaktadır.

Tablo 18: İş Güvenliği ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı

Soru	Sizce, iş analizi verilerinin iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede kullanılması, örgüt güvenliğinin artırılması bakımından ne derece yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	1	4	1
Değer EKS %	0	0	16,666	66,666	16,666
Frekans NOVA	0	1	3	8	2
Değer NOVA %	0	7,142	21,428	57,142	14,285

“Sizce, işletmenizde iş analizi yaptıktan sonra iş kazaları oranında ne ölçüde bir azalma oldu?” içeriğindeki 11. soruya EKS firmasında iki yönetici en az (1), bir yönetici az (2), iki yönetici orta (3) ve bir yönetici çok (4) yanıtını vermişlerdir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 4 yönetici orta (3), 8 yönetici çok (4) ve 2 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir.

EKS firmasında iş analizi yaptıktan sonra iş kazaları oranında düşük derece (1+2) azalma olduğunu belirtenlerin oranı %49,999, Nova Kalıp firmasında %0'dır. Orta derecede (3) azalma olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %33,333, Nova Kalıp firmasında %28,571'dir. Üst derecede (4+5) azalma olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %71,427'dir. EKS firması yöneticilerinde bir yönetici hariç herkes iş analizi çalışmaları ile iş kazalarının önlenmesi arasında pozitif bir ilişki kurmasına rağmen iş analizi çalışmaları sonucunda iş kazalarında gözle görülür bir azalma olmamıştır. Konu ile ilgili mülakatlarda da EKS firması yöneticileri iş analizinde en az verimi bu alanda aldıklarını belirtmişlerdir. EKS firması yöneticilerinden biri firmalarındaki iş kazalarının genellikle işin özelliğinden ziyade kişilerin eğitim eksikliğinden ve dikkatsizliğinden kaynaklandığını ve bunu önleme yönünde çabaladıklarını, bu bakımdan iş analizlerinin bu alanda faydalı etkisini henüz göremediklerini belirtmiştir. Nova Kalıp firmasında ise iş analizleri birebir Kalıp Üretim Faaliyet Planı ile birlikte gerçekleştirildiği için iş kazasına yol açabilecek noktalar ayrıntılı olarak belirtilmiş ve Nova Kalıp firmasında iş analizlerinin iş kazalarını azaltmaya yardımcı olma oranı EKS firmasından daha fazla olmuştur.

Tablo 19: İşletme İş Kazaları ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmenizde iş analizi yaptıktan sonra iş kazaları oranında ne ölçüde bir azalma oldu?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	2	1	2	1	0
Değer EKS %	33,333	16,666	33,333	16,666	0
Frekans NOVA	0	0	4	8	2
Değer NOVA %	0	0	28,571	57,142	14,285

4.7. Eğitim, Geliştirme Faaliyetleri ve İş Analizi İlişkisi

Eğitim, geliştirme faaliyetlerinde firmaların iş analizi verilerini ne ölçüde kullandığını saptamaya yönelik anketin 12. sorusu olan "İşletmeniz, personelin eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?" sorusuna EKS firmasında 4 yönetici çok (4), 2 yönetici ise en çok (5) yanıtını

vermişlerdir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 2 yönetici orta (3), 6 yönetici çok (4) ve 6 yönetici en çok(5) yanıtını vermişlerdir.

EKS firmasında eğitim, geliştirme faaliyetlerinde iş analizi verilerinden düşük derece (1+2) yararlanıldığını belirtenlerin oranı %0, Nova Kalıp firmasında %0'dır. Orta derecede (3) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %14,285'dir. Üst derecede (4+5) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %99,999, Nova Kalıp firmasında %85,714'dür. EKS firması yöneticilerinin tamamı ile Nova Kalıp firması yöneticilerinin %85,714'ü firmalarının personelin eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden üst düzeyde yararlandığını belirtmektedir. EKS firması ile yapılan mülakatlarda genel kanı işletmenin performans değerlendirmeden sonra en çok eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde iş analizi verilerinden faydalandığı yönündedir.

Tablo 20: İşletme Eğitim Faaliyetleri ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmeniz personelin eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	0	4	2
Değer EKS %	0	0	0	66,666	33,333
Frekans NOVA	0	0	2	6	6
Değer NOVA %	0	0	14,285	42,857	42,857

“Sizce, personelin eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması, eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması ve personele gerekli eğitim programlarının verilmesi bakımından ne derece yararlıdır?” içeriğindeki anketin 13. sorusuna EKS firmasında 2 yönetici çok (4) ve 4 yönetici de en çok (5) yanıtını vermişlerdir. Nova Kalıp firmasında 13. soruya 2 yönetici orta (3), 6 yönetici çok (4) ve 6 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir.

EKS firmasında eğitim, geliştirme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılmasının eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması ve personele gerekli eğitim programlarının verilmesi bakımından düşük derece (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin

oranı %0, Nova Kalıp'ta %0'dır. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %14,285'dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %99,999, Nova Kalıp firmasında %85,714'dür. Hem EKS firması hem de Nova Kalıp firması yöneticilerinin büyük çoğunluğu iş analizi verilerinin eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması ve personele gerekli eğitim programlarının verilmesi bakımından üst düzeyde yararlı olduğuna inanmaktadır. Yapılan mülakatlarda da yöneticilerin çoğunluğu eğitim geliştirme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılmasının işletme açısından yararlı olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 21: Eğitim, Geliştirme ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı

Soru	Sizce, personelin eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması, eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması ve personele gerekli eğitim programlarının verilmesi bakımından ne derece yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	0	2	4
Değer EKS %	0	0	0	33,333	66,666
Frekans NOVA	0	0	2	6	6
Değer NOVA %	0	0	14,285	42,857	42,857

4.8. Kariyer Planlaması ve İş Analizi İlişkisi

EKS firmasında kariyer planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinin ne ölçüde kullanıldığına yönelik 14. soruya 1 yönetici az (2), 1 yönetici orta (3), 1 yönetici çok (4) ve 3 yönetici de en çok (5) yanıtını vermişlerdir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 6 yönetici orta (3), 3 yönetici çok (4) ve 5 yönetici de en çok (5) yanıtını vermişlerdir.

EKS firmasında kariyer planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinden düşük derece (1+2) yararlanıldığını belirtenlerin oranı %16,666, Nova Kalıp'ta %0'dır. Orta derecede (3) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %42,857'dir. Üst derecede (4+5) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %66,666, Nova Kalıp firmasında %57,142'dir. Hem EKS firmasında hem de Nova Kalıp firmasında yöneticilerin yarısından fazlası kariyer planlaması faaliyetlerinde iş

analizi verilerinden üst düzeyde yararlanıldığını belirtmektedir. EKS firması yöneticilerinden biri ile yapılan mülakatta yönetici Eczacıbaşı firmasının kişiye kişinin kendisini geliştirmekle yükümlü olduğu yönünde bir bakış açısını benimsetmeye çalıştığını belirtmiş ve bu bakımdan kurumlarının hem kişilerin kariyer planlamasına hem de kariyer planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılmasına büyük önem verdiğini belirtmiştir. Aksi bakış açısı olarak aynı kurumda bir başka yönetici ise kariyer planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinin yeterince kullanılmadığını, bu alanda daha çok standartlaşmaya gidilmesi gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir. Her iki firmada da yöneticiler kariyer planlaması faaliyetinde üst düzeyde iş analizi verilerinden yararlandıklarını belirtse de bu oran eğitim, performans değerlendirme gibi diğer insan kaynakları faaliyetleri ile karşılaştırıldığında düşüktür.

Tablo 22: İşletme Kariyer Planlaması ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmeniz kariyer planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	1	1	1	3
Değer EKS %	0	16,666	16,666	16,666	50
Frekans NOVA	0	0	6	3	5
Değer NOVA %	0	0	42,857	21,428	35,714

“Sizce, kariyer planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması, gelecekteki örgüt şemasını bugünden görebilmeniz ve çalışanları doğru yöne kanalize etmeniz bakımından ne derece yararlıdır?” içeriğindeki 15.soruya EKS firmasında 3 yönetici çok (4) ve 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 5 yönetici orta (3), 4 yönetici çok (4) ve 5 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir.

EKS firmasında, kariyer planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılmasının gelecekteki örgüt şemasını bugünden görebilmek ve çalışanları doğru yöne kanalize etmek bakımından düşük derece (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı %0, Nova Kalıp'ta %0'dır. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %35,714'dür. Üst derecede (4+5) yararlı

olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %100, Nova Kalıp firmasında %64,285'dir. EKS firmasında yöneticilerin tamamı, Nova Kalıp firmasında yöneticilerin %64,285'i kariyer planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinin gelecekteki örgüt şemasını bugünden görebilmek ve çalışanları doğru yöne kanalize etmek bakımından örgüte üst ve en üst düzeylerde yardımcı olduğuna inanmaktadır.

Tablo 23: Kariyer Planlaması ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı

Soru	Sizce, kariyer planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması, gelecekteki örgüt şemasını bugünden görebilmek ve çalışanları doğru yöne kanalize etmek bakımından ne derece yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	0	3	3
Değer EKS %	0	0	0	50	50
Frekans NOVA	0	0	5	4	5
Değer NOVA %	0	0	35,714	28,571	35,714

4.9. İş Kanunu ve İş Analizi İlişkisi

Hukuki açıdan iş analizi verilerinden ne ölçüde faydalandığını saptamaya yönelik "İşletmeniz, hukuki açıdan iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?" içeriğindeki 16. soruya EKS firmasında 1 yönetici az (2), 3 yönetici çok (4) ve 2 yönetici en çok yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında 16. soruya 7 yönetici orta (3), 4 yönetici çok (4) ve 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir.

EKS firmasında, hukuki açıdan iş analizi verilerinden düşük derece (1+2) yararlanıldığını belirtenlerin oranı %16,666, Nova Kalıp'ta %0'dır. Orta derecede (3) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %50'dir. Üst derecede (4+5) yararlanıldığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,333, Nova Kalıp firmasında %49,999'dur. EKS firması hukuki açıdan iş analizi verilerinden Nova Kalıp firmasına göre daha üst düzeylerde yararlanmaktadır. Nova Kalıp firmasında orta (3) cevabını verenler ile üst düzey (4+5) cevabını verenlerin oranı neredeyse birbirine eşittir. Yapılan mülakatlarda her iki firmada da yöneticiler bir tek bu sorunun

açıklamasının yapılmasını istemişlerdir. Yöneticilere iş kanunu açısından iş analizinin nasıl kullanılabileceği açıklandıktan sonra yukarıdaki yanıtlar alınmıştır. Ancak, insan kaynakları yöneticileri ve fabrika müdürleri dışında çoğu kimse işletmelerin yaptıkları hukuki işlemler ile ilgili detaylı bilgiye sahip olmadıkları için karar vermede tereddüt içinde kalmışlardır.

Tablo 24: İş Kanunu ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmeniz hukuki açıdan iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	1	0	3	2
Değer EKS %	0	16,666	0	50	33,333
Frekans NOVA	0	0	7	4	3
Değer NOVA %	0	0	50	28,571	21,428

“Sizce, hukuki açıdan iş analizi verilerinden faydalanılması, elde kanıt niteliğinde belgeleri bulundurmak bakımından ne derece yararlıdır?” içeriğindeki 17. soruya EKS firmasında 1 yönetici orta (3), 1 yönetici çok (4) ve 4 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında 17. soruya 7 yönetici orta (3), 5 yönetici çok (4) ve 2 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir.

EKS firmasında, hukuki açıdan iş analizi verilerinden faydalanmanın elde kanıt niteliğinde belgeleri bulundurmak açısından düşük derece (1+2) faydalı olduğunu belirtenlerin oranı %0, Nova Kalıp'ta %0'dır. Orta derecede (3) faydalı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %50'dir. Üst derecede (4+5) faydalı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,332, Nova Kalıp firmasında %49,999'dur. EKS firması yöneticileri hukuki açıdan iş analizi verilerinden faydalanmanın elde kanıt niteliğinde belgeleri bulundurmak açısından yüksek oranda yararlı olduğuna büyük çoğunlukla katılmalarına karşın Nova Kalıp firmasında orta (3) derece seçeneğini işaretleyenler ile üst düzey (4+5) seçeneğini işaretleyenlerin oranı neredeyse birbirine eşittir. Yukarıda da belirtildiği gibi çoğu yönetici iş analizi verilerinin hukuki yönden nasıl ve niçin kullanıldığını bilmemekte dolayısıyla hukuki açıdan iş analizi verilerinden faydalanılmasının elde kanıt niteliğinde

belgeleri bulundurmak bakımından ne derece yararlı olduğu konusunda net bir yanıt verememektedirler. Yapılan ankette bizce en muğlâktaki yanıtlar bu kısımda verilmiştir.

Tablo 25: İş Kanunu ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kanı

Soru	Sizce, hukuki açıdan iş analizi verilerinden faydalanılması, elde kanıt niteliğinde belgeleri bulundurmak bakımından ne derece yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	1	1	4
Değer EKS %	0	0	16,666	16,666	66,666
Frekans NOVA	0	0	7	5	2
Değer NOVA %	0	0	50	35,714	14,285

4.10. Ücret Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi

Firmaların ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden ne ölçüde faydalandığını saptamaya yönelik 18. soruya EKS firmasında 1 yönetici az (1), 2 yönetici çok (4) ve 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında 18. soruya 1 yönetici az (2), 6 yönetici orta (3), 3 yönetici çok (4) ve 4 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir. Ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden düşük derecede (1+2) yararlandığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %7,142'dir. Orta derecede (3) yararlandığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %42,857'dir. Üst derecede (4+5) yararlandığını belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,333, Nova Kalıp firmasında %49,999'dur. Nova Kalıp firması fabrika müdürü performans yönetiminden sonra en çok ücret yönetimi alanında iş analizi verilerinden faydalandığını belirtmiştir. Ancak, aynı firmada bazı yöneticiler ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden yalnızca orta düzeyde yararlandığını belirtmişlerdir. EKS firmasında ise yapılan mülakatlarda çoğu yönetici ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerini kullandıklarını belirtmiştir.

Tablo 26: Ücret Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, işletmeniz ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden ne ölçüde faydalanmaktadır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	1	0	2	3
Değer EKS %	0	16,666	0	33,333	50
Frekans NOVA	0	1	6	3	4
Değer NOVA %	0	7,142	42,857	21,428	28,571

“Sizce, ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması, ücretin nesnel verilere göre belirlenmesi ve bunun sonucunda herkesin yaptığı işe uygun ücreti alması bakımından ne derece yararlıdır?” içeriğindeki 19.soruya EKS firmasında 4 yönetici çok (4) ve 2 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 1 yönetici az (2), 6 yönetici orta (3), 3 yönetici çok (4) ve 4 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir.

Ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılmasının ücretin nesnel verilere göre belirlenmesi ve bunun sonucunda herkesin yaptığı işe uygun ücreti alması bakımından düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp'ta %7,142'dir. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %42,857'dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %99,999, Nova Kalıp firmasında %49,999'dur. İş analizi formları incelendiğinde görülmüştür ki EKS firması Nova Kalıp firmasına göre daha standart verilerle çalışmaktadır. Örneğin kişilerin performans değerlendirmesinde iyi, orta gibi kıstaslar yerine B, A+ gibi daha somut ve net ifadeler kullanılmaktadır. EKS firmasındaki bu standartlık ücret yönetimi faaliyetlerine de yansımıştır. EKS işletmesinde yöneticilerin tümü ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılmasının yararlı olduğu konusunda birleşmekte ve iş analizi verilerinin ücret yönetiminde birebir kullanıldığına inanmaktadır. Nova Kalıp firmasında ise henüz daha genel kıstaslar ile çalışılmakta olduğu için iş analizlerinin işletmeye ücret yönetimi konusunda katkı sağlaması noktasında ortak bir bakış açısı mevcut değildir.

Tablo 27: Ücret Yönetimi ve İş Analizi İlişkisi İle İlgili Genel Kamu

Soru	Sizce, ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması, ücretin nesnel verilere göre belirlenmesi ve bunun sonucunda herkesin yaptığı işe uygun ücreti alması bakımından ne derece yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	0	4	2
Değer EKS %	0	0	0	66,666	33,333
Frekans NOVA	0	1	6	3	4
Değer NOVA %	0	7,142	42,857	21,428	28,571

4.11. Eşitlik Ortamı ve İş Analizi İlişkisi

İş analizi verilerinin örgütteki eşitlik ortamını sağlamada ne ölçüde yararlı olduğunu saptamaya yönelik 20. soruya EKS firmasında 3 yönetici çok (4) ve 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 7 yönetici orta (7), 3 yönetici çok (4) ve 4 yönetici en çok (5) yanıtını vermişlerdir.

İş analizi verilerinin örgütteki eşitlik ortamını sağlamada düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp'ta %0'dir. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %50'dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %100, Nova Kalıp firmasında %49,999'dur. EKS firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin tümü iş analizi verilerinin örgütteki eşitlik ortamını sağlamada yararlı olduğuna inanmaktadır. Nova Kalıp firmasında ise orta (3) seçeneğini işaretleyenler ile çok ve en çok (4+5) seçeneğini işaretleyenlerin oranı birbirine eşittir. Yapılan mülakatlarda her iki kurum yöneticileri de iş analizlerinin örgütteki eşitlik ortamını sağlamada yararlı olduğuna inanmaktadır. EKS firmasında mülakat yapılan yöneticilerden biri iş analizi verilerinin özellikle örgüt içi iletişimi sağlamada ve örgüt ortamını iyileştirmede çok yarar sağladığını belirtmiştir. EKS firmasında iş analizi verileri sayesinde hem çapraz görevde olan kişilerin diğer birimlerle ve kişilerle olan iletişimi kolaylaşmış hem de herkes pozisyonların gereklerini öğrendiği için örgütteki eşitlik ortamı pekiştirilmiştir.

Tablo 28: Eşitlik Ortamı ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, iş analizi verileri örgütteki eşitlik ortamını sağlamada ne ölçüde yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	0	3	3
Değer EKS %	0	0	0	50	50
Frekans NOVA	0	0	7	3	4
Değer NOVA %	0	0	50	21,428	28,571

4.12. Motivasyon ve İş Analizi İlişkisi

İş analizi verilerinin çalışanları motive etmede ne ölçüde yararlı olduğunu saptamaya yönelik 21. soruya EKS firmasında 1 yönetici az (2), 1 yönetici orta (3), 1 yönetici çok (4) ve 3 yönetici de en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılan yöneticilerde aynı soruya 6 yönetici orta (3), 5 yönetici çok (4) ve 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir.

İş analizi verilerinin çalışanları motive etmede düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %0'dır. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %42,857'dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %66,666, Nova Kalıp firmasında %57,142'dir. EKS firmasında araştırmaya katılanların %66,666'sı, Nova Kalıp firmasında %57,142'si iş analizi verilerinin çalışanları motive etmede üst düzeyde (4+5) yararlı olduğuna inanmaktadır. Yöneticiler ile yapılan mülakatlarda da her iki firma yöneticileri iş analizi çalışmasının kendilerini olumlu yönde etkilediğini ve diğer çalışanları da motive ettiğini belirtmişlerdir.

Tablo 29: Motivasyon ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce iş analizi verileri, çalışanları motive etmede ne ölçüde yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	1	1	1	3
Değer EKS %	0	16,666	16,666	16,666	50
Frekans NOVA	0	0	6	5	3
Değer NOVA %	0	0	42,857	35,714	21,428

4.13. İş Dizaynı ve İş Analizi İlişkisi

İş analizi verilerinin işler ile ilgili aksaklıkların önlenmesi ve gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması çalışmalarında ne ölçüde yararlı olduğunu saptamaya yönelik 22. soruya EKS firmasında 1 yönetici az (2), 2 yönetici çok (4), 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 1 yönetici az (2), 2 yönetici orta (3), 6 yönetici çok (4) ve 5 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir.

İş analizi verilerinin işler ile ilgili aksaklıkların önlenmesi ve gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması çalışmalarında düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %7,142'dir. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %14,285'dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,333, Nova Kalıp firmasında %78,571'dir. Hem EKS hem de Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılanların çoğunluğu iş analizi verilerinin işler ile ilgili aksaklıkların önlenmesi ve gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması çalışmalarında yüksek derecede yararlı olduğuna inanmaktadır. Özellikle Nova Kalıp firması iş analizi verilerinden bu alanda çok fazla fayda sağladıklarını mülakatlarda da ayrıca dile getirmişlerdir.

Tablo 30: İş Dizaynı ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, iş analizi verileri, işler ile ilgili aksaklıkların önlenmesi ve gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması çalışmalarında ne ölçüde yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	1	0	2	3
Değer EKS %	0	16,666	0	33,333	50
Frekans NOVA	0	1	2	6	5
Değer NOVA %	0	7,142	14,285	42,857	35,714

4.14. Maliyet ve İş Analizi İlişkisi

İş analizi çalışmasının maliyetlerin azaltılmasında ne ölçüde yararlı olduğunu saptamaya yönelik 23. soruya EKS firmasında 3 yönetici çok (4), 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında aynı soruya 1 yönetici az (2), 2 yönetici orta (3), 6 yönetici çok (4) ve 5 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir.

İş analizi çalışmasının maliyetlerin azaltılmasında düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %7,142'dir. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %14,285'dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %100, Nova Kalıp firmasında %78,571'dir. EKS firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin tümü, Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin %78,571'i iş analizi çalışmalarının maliyetlerin azaltılmasında üst düzeyde yararlı olduğuna inanmaktadır. Hem EKS firması yöneticileri hem de Nova Kalıp firması yöneticileri yapılan mülakatlarda iş analizi verilerinin özellikle gereksiz çalışmaları ortadan kaldırmak yolu ile maliyetlere olumlu fayda sağladığını belirtmişlerdir.

Tablo 31: Maliyet ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce iş analizi verileri, işletmenizdeki maliyetlerin azaltılmasında ne ölçüde yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	0	3	3
Değer EKS %	0	0	0	50	50
Frekans NOVA	0	1	2	6	5
Değer NOVA %	0	7,142	14,285	42,857	35,714

4.15. Karlılık ve İş Analizi İlişkisi

İş analizi çalışmasının karlılığın artmasında ne ölçüde yararlı olduğunu saptamaya yönelik 24. soruya EKS firmasında 3 yönetici çok (4), 3 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında 23. soruya 1 yönetici az (2), 2 yönetici orta (3), 6 yönetici çok (4) ve 5 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir.

İş analizi çalışmasının karlılığın artmasında düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp'ta %7,142'dir. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %14,285'dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %100, Nova Kalıp firmasında %78,571'dir. EKS firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin tümü, Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin %78,571'i iş analizi çalışmalarının karlılığın artmasında üst düzeyde yararlı olduğuna inanmaktadır.

Tablo 32: Karlılık ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce iş analizi verileri, işletmenizdeki karlılığın artmasında ne ölçüde yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	0	3	3
Değer EKS %	0	0	0	50	50
Frekans NOVA	0	1	2	6	5
Değer NOVA %	0	7,142	14,285	42,857	35,714

4.16. Verimlilik ve İş Analizi İlişkisi

İş analizi çalışmasının verimliliğin artmasında ne ölçüde yararlı olduğunu saptamaya yönelik 24. ve son soruya EKS firmasında 1 yönetici orta (3), 5 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. Nova Kalıp firmasında 25. soruya 3 yönetici orta (3), 6 yönetici çok (4) ve 5 yönetici en çok (5) yanıtını vermiştir. İş analizi çalışmasının verimliliğin artmasında düşük derecede (1+2) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %0, Nova Kalıp firmasında %0'dır. Orta derecede (3) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %16,666, Nova Kalıp firmasında %21,428'dir. Üst derecede (4+5) yararlı olduğunu belirtenlerin oranı EKS firmasında %83,333, Nova Kalıp firmasında %78,571'dir. EKS firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin %83,333'ü, Nova Kalıp firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin %78,571'i iş analizi çalışmalarının verimliliğin artmasında üst düzeyde yararlı olduğuna inanmaktadır.

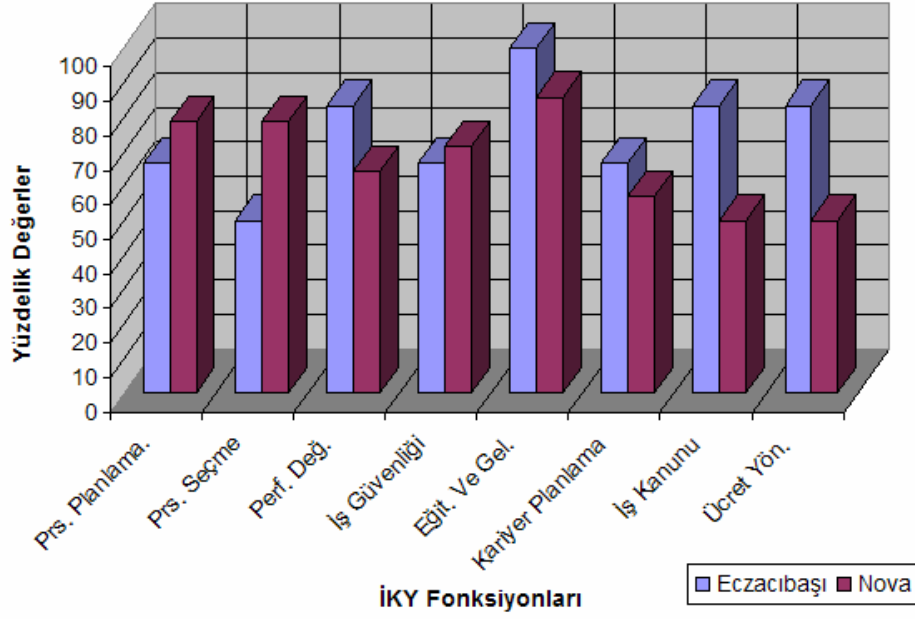
Tablo 33: Verimlilik ve İş Analizi İlişkisi

Soru	Sizce, iş analizi verileri, işletmenizdeki verimliliğin artmasında ne ölçüde yararlıdır?				
Seçenek	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
Frekans EKS	0	0	1	0	5
Değer EKS %	0	0	16,666	0	83,333
Frekans NOVA	0	0	3	6	5
Değer NOVA %	0	0	21,428	42,857	35,714

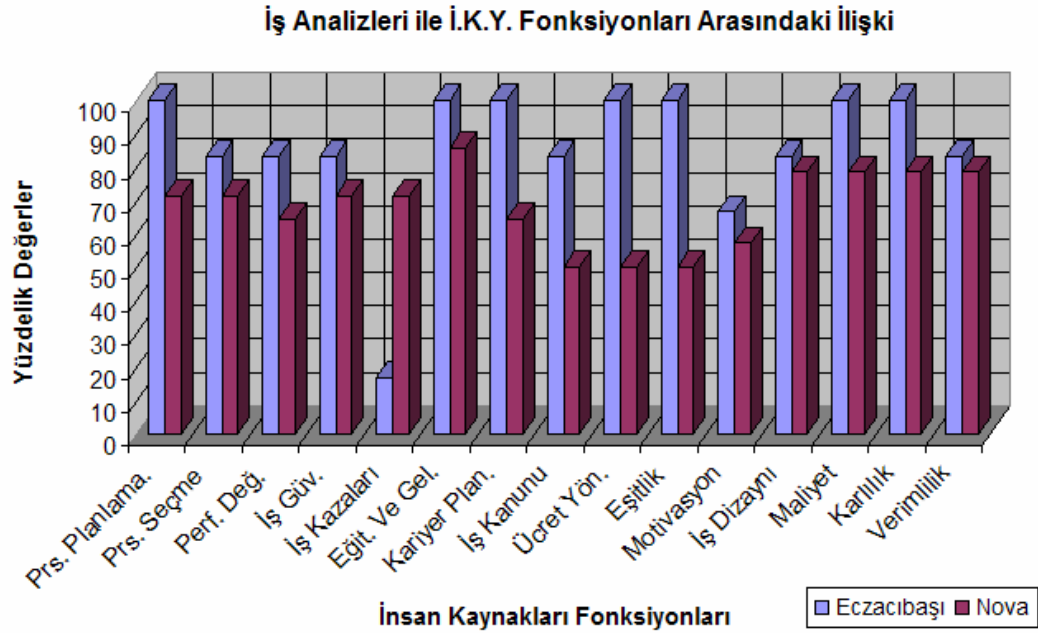
Tablo 34: Yöneticilerin Anket Sorularına Verdiği Cevapların Yüzdeler Değerleri

		ECZACIBAŞI	NOVA
1	İŞ ANALİZİNE VERİLEN ÖNEM	83,333	92,857
2	ÜST YÖNETİMİN VERDİĞİ DESTEK	100	92,856
3	PERSONEL PLANLAMASI VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	66,666	78,571
4	PERSONEL PLANLAMASI VE İ.A.İ.G.K.	100	71,428
5	PERSONEL SEÇME VE İŞ ANALİZİ İLİŞ.	49,999	78,571
6	PERSONEL SEÇME VE İ.A.İ.G.K.	83,333	71,428
7	PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	83,333	64,285
8	PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE İ.A.İ.G.K.	83,333	64,285
9	İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	66,666	71,427
10	İŞ GÜVENLİĞİ VE İ.A.İ.G.K.	83,332	71,427
11	İŞ KAZALARI VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	16,666	71,427
12	EĞİTİM GELİŞTİRME VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	99,999	85,714
13	EĞİTİM GELİŞTİRME VE İ.A.İ.G.K.	99,999	85,714
14	KARİYER PLANLAMA VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	66,666	57,142
15	KARİYER PLANLAMA VE İ.A.İ.G.K.	100	64,285
16	İŞ KANUNU VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	83,333	49,999
17	İŞ KANUNU VE İ.A.İ.G.K.	83,332	49,999
18	ÜCRET YÖNETİMİ VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	83,333	49,999
19	ÜCRET YÖNETİMİ VE İ.A.İ.G.K.	99,999	49,999
20	EŞİTLİK VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	100	49,999
21	MOTİVASYON VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	66,666	57,142
22	İŞ DİZAYNI VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	83,333	78,571
23	MALİYET VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	100	78,571
24	KARLILIK VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	100	78,571
25	VERİMLİLİK VE İŞ ANALİZİ İLİŞKİSİ	83,333	78,571

Grafik 1: İş Analizi Verilerinin Kullanım Oranları
İş Analizinin Kullanım Değerleri



Grafik 2: İş Analizi İle İKY Fonksiyonları Arasındaki İlişki



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler ilk kuruldukları andan itibaren iki temel amaç için çalışırlar. Bu amaçlardan birincisi kar elde etmek, ikincisi ise işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Geçmiş dönemde işletmeler kar elde etmek için doğal kaynaklarını rahatça kullanmışlar, personellerini uzun çalışma saatleri boyunca çalıştırmışlar ve yalnızca yerel ekonomiye yönelik mal ve hizmet üreterek ciddi karlar elde etmişlerdir. Günümüzde ise işletmelerin rakiplerinden sıyrılması, pazarda lider konuma gelmesi ve kar elde etmesi eskiye oranla çok zorlaşmıştır. Dünyanın küreselleşmesi tüm işletmeleri küresel ekonomiye uymaya zorlamaktadır. Artık firmalar şehir ya da ülke içi değil ülkeler arası ticaret yapmaktadırlar. Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, firmaları nitelikli personel almaya ve çağa uyum sağlamaya mecbur bırakmaktadır.

Geçmişten günümüze geçen zamanda kişilerin çalışma anlayışlarında ve çalışma şekillerinde de önemli değişiklikler olmuştur. Bugün işletmelerin sahip olduğu insan kaynağı geçmişe oranla çok daha niteliklidir. Kişilerin nitelikleri arttıkça bağlı bulunduğu işletmedeki beklentileri de artmaktadır. Örneğin nitelikli kişiler örgütlerinden tüm karar süreçlerine dâhil edilmeyi talep etmektedirler. Kendilerine ve fikirlerine önem verildiğini görmeleri, nitelikli personelin işletmede kalması açısından önemlidir. Günümüzde kişiler; gerek niteliklerinin sağladığı özgüvenden gerekse işe bakış açılarının değişmesinden dolayı işyerlerinden ziyade mesleklerine bağlı hale gelmişlerdir. Bugün geldiğimiz noktada işyeri değiştirmek değil, çalışma hayatının tümünü aynı işyerinde geçirmek farklı algılanmaktadır. Bireyler kendi kariyer planlarını kendileri oluşturmakta, gelişmeden bir yerlere varılamayacağını bilinci ile kendilerini sürekli eğitmekte ve örgütlerinden de eğitimlerine katkıda bulunmalarını beklemektedirler.

Çalışma biçimleri de küreselleşmenin, teknolojik gelişmenin ve çalışan yapısının etkisiyle eskiye nazaran çok daha esnektir. İşyerindeki çalışmalar günde 7,5 saat standart çalışma biçiminden evde, tatilde, şehir dışında çalışmaya kısacası iş odaklı çalışma biçimine dönüşmüştür. Çok yakın bir zamanda adı dahi bilinmeyen kısmi çalışma, haftalık çalışma, çağrı üzerine çalışma vb. çalışma modelleri bugün pek çok kişinin çalışma tarzı haline gelmiştir. İçinde bulunduğumuz dönemde işletmelerin

kişiden beklentileri saat esasına göre çalışmaları değil, kişilerin kendi belirledikleri saatlerde en yüksek verimle çalışmalarıdır.

Çalışma dünyası, kişilerin nitelikleri, çalışma yapıları bu kadar değişmişken örgütlerin fonksiyonlarının ve iş yapış şekillerinin aynı kalması mümkün değildir. Bu yüzden işletmeler tüm bölümlerinde ve yaptıkları işlerde değişiklik yapmak zorunda kalmışlardır. İnsan kaynakları ile ilgili çalışan personel yönetimi bölümleri ve personel yönetimi araçları değişen iş dünyasına uyum sağlamada yetersiz kalınca, insan kaynağını daha etkin değerlendirecek bir bakış açısına ihtiyaç duyulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi bakış açısı da bu beklenti sonucu oluşmuş ve zamanın etkisiyle biçimlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, temellerini personel yönetiminden alsa da personel yönetiminden farklı bir oluşumdur. Ortak noktaları insan ve ortak amaçları insan verimliliğinin artırılmasıdır. Ancak; amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetler birbirinden farklıdır. Personel yönetimi daha katı, kuralcı, üst yönetim merkezli bir anlayışla çalışanlara yaklaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise esnek çalışmayı desteklemekte ve kararların tüm personelle ortak alınması gerektiğini savunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran en önemli özellik ise, insan kaynağı ile ilgili uzun vadeli planlar yapması ve insanı örgütün en temel, en önemli kaynağı olarak görmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağını daha etkili ve verimli değerlendirmek için kullandığı araçlara ve yöntemlere her geçen gün bir yenisini eklemektedir. 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 amacını gerçekleştirecek faaliyetlerden biri olması ve diğer insan kaynakları faaliyetlerinin tümünde kullanılması açısından önemlidir. İş analizi, işletmedeki tüm işlerin detaylı olarak incelenmesi ve sınıflandırılması faaliyetidir. İş analizi sonucu oluşturulan iş tanımları ve iş gerekleri ise bu çalışmaların özeti ve kullanıma hazır halidir. İş analizi verileri, işletmelerin tüm işleri için bir nevi veri bankasıdır. İş analizinde hem işletmedeki tüm işler, hem de işleri yapan kişilerde bulunması gereken özellikler ile ilgili ayrıntılı veriler mevcuttur. İşler ile ilgili, işin özellikleri, önem ve zorluk derecesi, riskleri, görev listesi gibi veriler ve görevler ile

ilgili; işin yapılması için kişinin sahip olması gereken eğitim düzeyi, nitelikleri, özel bilgi ve yetenekleri gibi detaylı veriler iş analizlerinde mevcuttur. Bu bilgiler insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları planlamasından başlayarak, personel temini, seçimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi vb. tüm insan kaynakları faaliyetlerinde temel bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır.

İş analizinin tüm insan kaynakları fonksiyonları için temel bilgi kaynağı olmasının yanında başka yararları da vardır. İş analizinin işletmelere sağladığı en önemli fayda örgüt ve çalışan verimliliğini arttırmasıdır. İş analizleri; verimsiz işlerin ortadan kaldırılması, çalışanlar arasında adil bir sistemin ve eşitliğin kurulması, işlerin dengelenmesi faaliyetleri ile işletme verimliliğine önemli katkılarda bulunmaktadır. İşletmeler iş dizaynı çalışmalarında da iş analizi verilerine sıkça başvurumaktadırlar. İşlerin yeniden yapılandırılması, genişletilmesi, geliştirilmesi vb. iş dizaynı faaliyetleri başlı başına bir zaman ve emek gerektirmektedir. İşletmeler bu çalışmalara başlamadan önce iş analizi verilerine sahiplerse iş dizaynı çalışmalarındaki iş yükleri yarı yarıya azalmaktadır; çünkü iş ve işgören ile ilgili bilgileri elde etmek ile zaman kaybetmemektedirler. İş analizi verileri yasal ortamlarda da işverenlere yardımcı olmaktadır. İş tanımları ve iş gereklerinde iş ve işgören ile ilgili bilgiler nesnel biçimde yer aldığı için çalışanın performansını iş analizi standartlarına göre ölçmek ve verimsizliğini kanıtlamak işveren açısından zor değildir.

İş analizlerinin sağladığı bu faydalara ve kullanım alanlarının bu kadar geniş olmasına karşın uygulandığı işyeri sayısı istenen düzeyde değildir. İşletmelerin iş analizi çalışmasına başlamamasının birçok nedeni vardır. İş analizi yapmanın ayrı bir uzmanlık gerektirmesi, maliyetli olması, uygulama sürecinin uzun olması ve iş analizinin sağladığı yararların üst yönetim tarafından bilinmemesi bu nedenlerden birkaçıdır.

Kişiler iş analizi bilgilerini ya okullardan ya meslek yaşamlarındaki deneyimlerden ya da kitaplardan edinirler. İş analizleri ile ilgili yazılmış kaynakların çoğu iş analizini ve nasıl yapıldığını kişilere öğretmek amacı ile yazıldığı için yalnızca bu konular üzerinde durmakta, iş analizinin sağladığı faydalara birkaç sayfa harici yer

vermemektedir. Oysa insanlar yararına inandıkları çalışmalarını araştırmaya meyillidirler. Bu alanda yazılmış kitapların ilk başta iş analizinin işletmelere sağladığı faydalar konusunda okuyucuyu bilinçlendirmeleri daha sonra iş analizinin nasıl uygulanacağını göstermeleri okuyucuyu bu alan ile ilgili çalışma yapmaya teşvik etmesi açısından daha yararlı olacaktır.

Bu çalışma yukarıda sayılan nedenlerden dolayı bu alandaki eksikliğe katkıda bulunmak gayesi ile kaleme alınmıştır. Çalışmanın amacı; iş analizlerinin işletmeler ve diğer insan kaynakları fonksiyonları açısından yarar sağlayıp sağlamadığını saptamaktır. Araştırma; Eczacıbaşı Karo Seramik ve Nova Kalıp isimli iki fabrikaya uygulanmıştır. Araştırmada anket ve yapılandırılmış mülakat yöntemi ile bilgi toplanmış, kişilerin verdiği cevaplar frekans dağılım yöntemine göre kaydedilmiş ve daha sonra sınıflandırılmıştır. Anket soruları yalnızca orta ve üst düzey yöneticilere cevaplandırılmıştır; çünkü iş analizi teknik ve az bilinen bir alandır. Bu konu ile ilgili işletmelerin veya okulların verdiği eğitimler genellikle yönetici kademesindeki kişilere yönelik hazırlanmaktadır. Bunun yanında bu çalışmada incelenen konunun da iş analizinin daha teknik ayrıntılarına girmesi araştırmanın orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Araştırmaya katılan sayısının az olmasından dolayı, anket sonuçları değerlendirilirken sonuçların güvenilirliğini arttırmak için rakamların yüzdelerle birlikte yorumlanması yoluna gidilmiştir.

Bu çalışmada iş analizi verilerinin insan kaynakları fonksiyonlarına ne ölçüde yardımcı olduğunu saptamak amacıyla her bir fonksiyon ile ilgili ortalama iki tane soru hazırlanmış, çalışmanın en sonunda da verimlilik, motivasyon, karlılık, maliyet ve iş analizi ilişkisi ile ilgili sorular sorulmuştur. Araştırma sonucunda her iki işletmede de iş analizlerine örgüt üst yönetiminin büyük ölçüde destek verdiği görülmüştür. Her iki işletmede de iş analizi yapma fikri en tepedeki yöneticilerden gelmiştir. Üst yöneticiler iş analizi yapmanın yararına inandıklarını mülakatlarda da sık sık dile getirmişler, iş analizi çalışmasının sağladığı yararların verdikleri emeğe değdiğini belirtmişlerdir.

Her iki işletme personel planlaması, personel seçme, performans değerlendirme, iş güvenliğini sağlama, iş kazalarını önleme, eğitim, geliştirme, kariyer planlaması,

ücret yönetimi faaliyetlerinin tümünde iş analizi verilerinden değişen oranlarda faydalanmaktadır. Hem EKS firması hem de Nova Kalıp firması iş analizi verilerinden en çok eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yararlanmaktadır. EKS firması eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden sonra iş analizi verilerinden en fazla performans değerlendirme, ücret yönetimi ve yasal dayanak olarak kullanma konularında yararlanmaktadır. Nova Kalıp firması ise eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden sonra iş analizi verilerinden en fazla personel planlaması ve personel seçme faaliyetlerinde yararlanmaktadır. EKS firmasının iş analizi verilerinden en az yararlandığı insan kaynakları fonksiyonu personel seçmedir. Nova Kalıp firmasının iş analizi verilerinden en az yararlandığı iki alan ise ücret yönetimi ile yasal dayanak olarak kullanılma boyutudur.

İş analizlerinin sağladığı yararlar açısından çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; EKS firmasında iş analizlerinin insan kaynaklarına personel planlaması, eğitim, geliştirme ve kariyer planlaması faaliyetlerinde en üst düzeyde yarar sağladığı ortaya çıkmıştır. Nova Kalıp firmasında iş analizleri ise en fazla eğitim, geliştirme faaliyetlerinde daha sonra personel planlaması, personel seçme ve iş güvenliğinin sağlanması alanlarında yarar sağlamaktadır. Her iki işletmede de işletme yöneticilerinin hiçbiri iş analizlerinin sağladığı yararlarla ilgili sorulara en az (1) yanıtını vermemiştir.

Araştırma sonucuna göre; iş analizleri EKS firmasına örgütteki eşitlik ortamını sağlamada en üst düzeyde yararlı olmaktadır. Nova Kalıp firmasında iş analizlerinin örgütteki eşitlik ortamını sağlamada orta derecede yararlı olduğunu söyleyenlerin oranı ile en üst düzeyde yararlı olduğunu belirtenlerin oranı eşit çıkmıştır. Araştırmada her iki firma üst düzey yöneticileri de iş analizlerinin çalışanları motive etmede ve iş dizaynı çalışmalarında faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Her iki işletmede de yöneticiler iş analizi verilerinin maliyetlerin azaltılmasına, verimlilik ve karlılığın arttırılmasına üst seviyede katkı sağladığına katılmaktadırlar.

Yöneticilerle yapılan mülakatlarda da tüm yöneticilerin ortak kanısı iş analizi çalışmasından bekledikleri yararı aldıkları ve almaya da devam ettikleri yönündedir. Her iki işletme de iş analizi çalışmalarının kapsamını genişletmekte ve gittikçe daha

fazla alanda bu verilerden faydalanmaktadırlar. Her iki işletmede çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde araştırmanın probleminin yapılan uygulamalarda doğrulandığı tespit edilmiştir. Buna göre “yöneticiler açısından, iş analizi bilgileri işletmeler ve İKY faaliyetleri için faydalıdır ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile yakından ilişkilidir”

İşletmeler birbiri ile rekabet ettikçe ve teknolojinin ilerlemesi sürdükçe her alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da daha iyiyi bulma arayışları sürecektir. Bu süreçte iş analizleri de işletmelere daha iyi kararlar almalarında yol göstericilik vazifesi görmeye devam edecektir. İşletmeleri birbirinden ayıran en önemli fark insandır ve insanı daha verimli kullanmaya yönelik çabalar hiçbir zaman karşılıksız kalmaz. Örgütlerin başarısı ile insan kaynağı sermayesinin niteliği arasında doğrudan ilişki olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır. İnsan kaynağı ne kadar nitelikli olursa işletmeler de o kadar başarılı olurlar. İş analizleri de insan için yapılan çalışmalardan biridir ve bu bakımdan örgütler için bir maliyet değil bir yatırımdır. Uygulamada da doğrulandığı gibi iş analizi çalışmaları işletmeler açısından çok faydalı ve geniş alanda kullanışlıdır. Bu yüzden nasıl her işletmede mutlaka kalite sistemi, yönetim sistemi, muhasebe sistemi varsa bir insan kaynakları yönetimi sistemi ile iş analizi veri tasnif sistemi de olmalıdır.

ANKET FORMU

Aşağıda “İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi” konulu tez çalışmamın uygulama safhasında kullanılmak üzere oluşturulmuş olan bir dizi soru bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, iş analizi verilerinin kullanım alanları ile ilgili bilgi toplamaktır. Anket formunda sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden (1), en çok seviyeye (5) doğru sıralanmıştır. Size en uygun seçeneği lütfen daire içine alınız. Soruları yanıtladığınız ve araştırmama destek olduğunuz için teşekkür ederim.

Betül Gümüş

Anadolu Üniversitesi

Ç .E.K.O. Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Sizce, işletmeniz iş analizine ne ölçüde önem vermektedir?	En Az 1	2	3	4	En Çok 5
2. Sizce, işletme üst yönetimi iş analizi çalışmalarına ne ölçüde destek vermektedir?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
3.Sizce, işletmeniz personel planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
4.Sizce, personel planlaması faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılması, gelecekteki personel ihtiyacının saptanması ve personel ihtiyacının ne şekilde karşılanacağını belirlenmesi bakımından ne derece yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
5.Sizce, işletmeniz personel seçme faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
6. Sizce, personel seçme faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanılması, personel seçimi kriterlerinin önceden belli olması ve alınan kararların etkinliği bakımından ne derece yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
7.Sizce, işletmeniz performans değerlendirme faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
8.Sizce, performans değerlendirmesi faaliyetinde iş analizi verilerinin kullanımı, değerlendirme kriterlerinin açık olması sonucunda nesnel performans değerlendirmelerinin yapılması bakımından ne derece yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
9.Sizce, işletmeniz iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
10.Sizce, iş analizi verilerinin iş güvenliğini sağlamada ve iş kazalarını önlemede kullanılması örgüt güvenliğinin artırılması bakımından ne derece yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
11.Sizce, işletmenizde iş analizi yaptıktan sonra iş kazaları oranında ne ölçüde bir azalma oldu?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
12.Sizce, işletmeniz personelin eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5

13.Sizce, personelin eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması ve personele gerekli eğitim programlarının verilmesi bakımından ne derece yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
14. Sizce, işletmeniz kariyer planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
15. Sizce, kariyer planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması, gelecekteki örgüt şemasını bugünden görebilmek ve çalışanları doğru yöne kanalize etmek bakımından ne derece yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
16. Sizce, işletmeniz hukuki açıdan iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
17.Sizce, hukuki açıdan iş analizi verilerinden faydalanılması elde kanıt niteliğinde belgelerin bulundurulması bakımından ne derece yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
18.Sizce, işletmeniz ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden ne ölçüde yararlanmaktadır?	Çok Düşük 1	2	3	4	Çok Yüksek 5
19.Sizce, ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması ücretin nesnel verilere göre belirlenmesi ve bunun sonucunda herkesin yaptığı işe uygun ücreti alması bakımından ne derece yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
20.Sizce, iş analizi verileri örgütteki eşitlik ortamını sağlamada ne ölçüde yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
21.Sizce, iş analizi verileri, çalışanları motive etmede ne ölçüde yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
22.Sizce, iş analizi verileri, işler ile ilgili aksaklıkların önlenmesi ve gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması çalışmalarında ne ölçüde yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
23.Sizce, iş analizi verileri, işletmenizdeki maliyetlerin azaltılmasında ne ölçüde yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
24.Sizce, iş analizi verileri, işletmenizdeki karlılığın artmasında ne ölçüde yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5
25.Sizce, iş analizi verileri, işletmenizdeki verimliliğin artmasında ne ölçüde yararlıdır?	Yararsız 1	2	3	4	Çok Yararlı 5

YAPISALLAŞTIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

1. İş analizi çalışmasına hangi yıl başladınız?
2. İş analizi çalışmasına hangi ihtiyaçlarla ve neleri hedefleyerek başladınız?
3. İş analizinin tamamlanması ne kadar sürdü?
4. İşletmenizde kaç kişiye iş analizi çalışması yapıldı?
5. İş analizi çalışması yaparken dışarıdan bir destek alındı mı?
6. İş analizi çalışmasını kim veya kimler yaptı?
7. İş analizi çalışmalarına başlanmadan önce çalışanlara bilgi verildi mi?
8. İş analizinde bilgi toplamada hangi yöntemlerden yararlandınız? (Anket, mülakat, hareket filmleri vb.)
9. İş analizi verilerinden en çok hangi alanlarda yararlandınız?
10. İş analizi sonrasında iş tanımları ve iş gerekleri oluşturduunuz mu?
11. Kariyer yönetiminde iş analizi verilerinden faydalaniyor musunuz?
12. Performans yönetiminde iş analizi verilerini kullanıyor musunuz?
13. İş analizi karlılığını arttırdı mı?
14. İş analizi verimliliğinizi arttırdı mı?
15. İş analizi maliyetlerinizi düşürdü mü?

EK- 3

İŞ ANALİZİ SORU FORMU ÖRNEĞİ

I. ÖN BİLGİLER

1. İŞİN KİMLİĞİ

- İşin Adı: _____
- (Varsa) İşin Tanındığı Diğer Adlar: _____
- İşin Yapıldığı Bölüm: _____
- İş Yapan Kişinin Doğrudan Bağlı Olduğu Yöneticinin Unvanı: _____

2. İŞİ YAPAN KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER

- Öğrenim Düzeyiniz: _____
- Kuruma Giriş Öncesi Aldığınız Özel Eğitimler: _____

- Kuruma Girdikten Sonra Aldığınız Özel Eğitimler: _____

- Kaç Yıldır Bu İş Yapmaktasınız?
- Diğer (Kendinizle İlgili Olarak Belirtmek İstedığınız): _____

3. İŞ ANALİZİNİ YAPAN KİŞİYE İLİŞKİN ÖZELLİKLER

- İş Analizi Yapan Kişinin Adı: _____
- İşe Ait Verilerin Toplandığı Tarih: _____

II. İŞE İLİŞKİN GÖREV VE SORUMLULUKLAR

1. Yaptığınız işin amacı nedir? Başka bir deyişle, işinizin, çalıştığınız Kurum açısından anlamı ve önemi nedir? Kısaca açıklayınız.

2. Aşağıdaki görev alanlarını dikkate alarak, çalışmanızın olağan akışı içinde (günlük olarak) yaptığınız görevler nelerdir? Belirtiniz.

- Resmi Yazışmaların Yürütülmesi ()
- a) Birim İçi: _____
- b) Kurum İçi: _____
- c) Kurum Dışı: _____

- Kayıt Tutma/Gelen-Giden Evrakın Kaydedilmesi ()

- Evrak ve Doküman Hazırlanması ()

- Dosyalama ()

Arşivleme ()

Haberleşme Araçlarını Kullanma ()

Tahsilat/Ödeme İşlemlerini Yürütme ()

Rapor Hazırlama ()

Toplantı Organize Etme/Yürütme ()

Bağlı Bulduğunuz Yöneticinin Programlarını Planlama ve Koordine Etme ()

Talepler İle İlgilenme ()

a) Birim İçi: _____

b) Kurum İçi: _____

c) Kurum Dışı: _____

Birime İlişkin Taleplerde Bulunma ()

a) Diğer Birimlerden: _____

b) Kurum Dışı Kişi/Kurum ve Kuruluşlardan: _____

Astarları Denetleme ()

Birimle İlgili Faaliyetleri Planlama () a Elemanları

Görevlendirme ()

Personel Alımına Yönelik İşlemleri Yerine Getirme ()

Birime/Kuruma Bağlı Personelin Özlük İşlemlerini Yürütme ()

Eğitim Faaliyetlerini Yürütme ()

- a) Eğitim Faaliyetlerini Planlama:.....
- b) Eğitim Verme:
- c) Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğini Değerlendirme:
- Birimdeki İşlerin Takibi ()
- a) Rutin İşlerin Takibi:
- b) Rutin Olmayan İşlerin Takibi:.....
- Birimle/Kurumla İlgili İşgücü Planlamasını Yapma { }
-
- Faaliyetlere İlişkin İstatistiksel Verilerin Tutulması ()
-
- İşlerle İlgili Kanun, Tüzük ve Yönetmeliklerin İncelenmesi ()
-
- Kanun, Tüzük ve Yönetmeliklerdeki Karar Değişikliklerinin Yetkililere/İlgililere Bildirilmesi ()
-
- Kanun, Tüzük ve Yönetmeliklerdeki Değişikliklere Uygun Düzenlemelerin Yapılması ()
-
- 3) Haftalık, aylık ve bunun gibi belirli zamanlarda düzenli olarak yaptığınız görevler nelerdir? Belirtiniz.
-
- 4) Düzensiz aralıklarla (beklenmedik) yaptığınız görevler nelerdir? Belirtiniz.
-
- 5) İşinizi yaparken para kullanma yetkisine sahip misiniz?
- ()EVET ()HAYIR
-
- 6) Gözetim sorumluluğunuz var mıdır? Bunlar nelerdir? Belirtiniz.
- ()EVET ()HAYIR
-
- 7) Mali sorumluluğunuz (kullanılan makine araç, gereç, malzeme gibi) var mıdır? Bunlar nelerdir? Belirtiniz.

()EVET

()HAYIR

8) İşiniz, Kurum içi/dışı kişi, kurum ve kuruluşlarla ilişki kurmanızı gerektiriyor mu? Bunların kimler olduğunu ve ne tür ilişkiler kurmanız gerektiğini belirtiniz.

()EVET

()HAYIR

9) Kurum içi çalışmalarınız günlük mesainizin ne kadarını almaktadır? Belirtiniz.

10) (Varsa) Kurum dışı çalışmalarınız mesainizin ne kadarını almaktadır? Belirtiniz.

III. İŞE İLİŞKİN ZİHİNSEL VE FİZİKSEL GEREKLER

1) İşinizin gerektirdiği eğitim düzeyi sizce nedir? İşinize yeni başlayacak olan bir kişide, ilköğretim, lise ve yüksek öğrenimin en az hangi düzeyine kadar öğrenim görmüş olma şartı aranmalıdır? Belirtiniz.

2) Sizin görevlerinizi yapabilmek için özel eğitim (kurs, sertifika programı vb. gibi) gerekiyorsa, bunların neler olduğunu belirtiniz.

3) İşinizin gerektirdiği deneyim süresi ve düzeyi ne olmalıdır?

Yeni bir eleman, hangi basamaktan (unvandan, pozisyondan) başlayarak işinize hazırlanabilir?

Yeni bir elemanın sizin görevlerinizi başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için ne kadar süre gereklidir? Bu süre zarfında nerede (hangi birimde) ve nasıl deneyim kazanabilir?

4) Bugünkü işiniz, çalıştığınız Kurumda sizi hangi basamağa (daha üst göreve) hazırlamaktadır? Bu konuda sizin beklentiniz nedir? Belirtiniz.

5) Günlük mesainizin yaklaşık ne kadarı ayakta; ne kadarı oturarak; ne kadarı dolaşarak veya ne kadarı, başka bir biçimde çalışarak (..) geçmektedir?

- 6) İşinizi yaparken kullandığınız araç, gereç ve makineler varsa, bunların neler olduğunu belirtiniz.

- 7) Kullandığınız makine ve araçların işletilmesi zamanınızın ne kadarını almaktadır? Belirtiniz.

- 8) İşiniz, aşağıda sıralanan fiziksel özellikler, beceri ve ustalıklardan hangilerini gerektirmektedir? Bunları hangi görevleri yaparken ve ne ölçüde kullanıyorsunuz? Belirtiniz.

Fiziksel Güç: _____

Boy ve Küo: _____

El Çabukluğu: _____

El, Parmak vb. Beceriler: _____

- 9) İşiniz, aşağıda sıralanan zihinsel özellikler, beceri ve ustalıklardan hangilerini gerektirmektedir? Bunları hangi görevleri yaparken ve ne ölçüde kullanıyorsunuz? Belirtiniz.

Algılama: _____

Yargılama: _____

Planlama: _____

Karar Verme: _____

Yaratıcılık (Yeni fikirler üretme veya geliştirme) _____

IV. ÇALIŞMA KOŞULLARI

- 1) Devamlı çalışma yerinizin (ortamınızın) fiziksel koşullarını, aşağıdaki her bir unsur için ayrı ayrı tanımlayınız. Bu unsurlardan hangisi/hangileri, işinizin iyi bir şekilde yapılabilmesinde önem taşımaktadır? Çalışma ortamınızda bu koşullar yeterince sağlanabilmekte midir? Belirtiniz.

Isı: _____

Nem: _____

Havalandırma: _____

Gürültü: _____

- Aydınlatma: _____
- Temizlik: _____
- Çalışma Mekanının Estetik Görünümü: _____
- Kullandığınız Bireysel Eşyaların (mobilya, araç-gereç gibi) Rahatlığı ve Uygunluğu:

2) Çalışırken, işe ilişkin olarak gerek duyduğunuz tüm araç, gereç ve malzemeye sahip misiniz? Belirtiniz.

3) İşinizi yaparken, ne tür tehlikeler, riskler, iş kazaları veya meslek hastalıkları ile karşı karşıya kalabilirsiniz? Belirtiniz

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akoğlan Kozak, Meryem. **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1325, 2001.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**. Üçüncü Basım. İzmir: Barış Yayınları, 1998.

Arnold, Edward. **Managing Human Resources**. Fifth Impression. London: A.G. Cowling and C.J.B. Mailer, 1989.

Aykaç, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın, 1999.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım, 2003.

Büyüksulu, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: DER Yayınları: 240, 1998.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. İkinci Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.

Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

Carell, Michael R., F. Elbert Norbert ve Robert D. Hatfield. **Human Resource Management**. Sixth Edition. Philadelphia: The Dryden Pres, 2002.

Cascio, Wayne F., **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits**. North America. Fourth Edition, McGraw - Hill, 1986.

Cenzo, David A.De and Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. Fifth Edition. USA: John Wiley&Sons, Inc., 1996.

Dessler, Gary. **Personnel Management**. Second Edition. Virginia: Reston, 1981.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1999.

Gomez, Mejia, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy. **Managing Human Resources**. Fourth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.

Hacıoğlu, Necdet, Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Selda Çatak Türedi. **Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı**. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 1992.

Ivancevich, John M. **Human Resource Management**. Singapore: McGraw-Hill, 2003.

Ivancevich, John M., Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B. Crosby. **Management Quality and Competitiveness**. Boston: Irwin, 1994.

Ivancevich, John M. ve William G. Glueck. **Foundations of Personnel Human Resource Management**. Fourth Edition. Boston: Bpi / Irwin, 1989.

Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**. Second Edition, Boston: Irwin, 1990.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Atay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder ve Reha Uluhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Basım. İstanbul: Dönence Basımevi, 2000.

Milli Prodüktivite Merkezi, **Verimlilik Raporu**. Ankara: MPM, 2002.

Pigors, Paul and Charles A. Myers. **Personnel Administration A Point Of View and a Method**. Ninth Edition, New York: Mc Graw – Hill, 1981.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmel Teknikler**. Yedinci basım. Bursa: ROTA Ofset, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Hikmet Seçim. **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:831, 1994.

Scarpello, Vida Gulbinas and James Ledvinka, **Personel/ Human Resource Management Enviroments and Functions**. Boston: PWS - Kent, 1988.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

DERGİLER

Oral, Saime ve Zeynep Kuşluvan. “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, 1997.

Uyargil, Cavide. “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM, Sayı 2, Ankara, 1992.

TEZLER

Demirtakan, Azmi. “İş Analizleri ve D.M.İ. Eskişehir Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 1996.

Özlük, Barış. “Yeni Yönetim Yaklaşımlarında İş Dizayını.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 2002.

İNTERNET KAYNAKLARI

- http://www.alomaliye.com/yilmaz_kesikbas_isci_cikarma.htm / 06.05.2005
- <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=48> / 10.01.2005
- <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=131> / 10.01.2005
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=302> / 16.01.2004
- <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=508> / 02.02.2004
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=68> / 17.01.2004
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=258> / 06.04.2004
- <http://www.insanveemek.com/iskazalari.htm> / 20.07.2004
- <http://www.isguc.org/serap2.htm> / 10.04.2004
- http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny / 10.02.2005
- http://www.iskur.gov.tr/mydocu/elkitabi/son6/meslek_analizleri.htm / 06.06.2004
- <http://www.oalj.dol.gov/libdot.htm> / 08.03.2004
- <http://www.job-analysis.net/G011.htm> / 09.10.2004
- <http://www.job-analysis.net/G013.htm> / 06.06.2004
- http://www.kobitech.com/mevzuat/default.asp?st=isci_sagligi / 16.07.2004
- <http://www.occupationalinfo.org/16/166267018.html> / 05.09.2004
- http://personel.meb.gov.tr/vodged/alt/genel_lise_muduru.doc / 04.05.2005
- <http://www.ttb.org.tr/isak/msg/nisan02/8.html> / 16.07.04
- <http://www.verimlilik.baskent.edu.tr/belgeler/verimliliknedir.htm> / 4.12.2003