

NEDEN İŞ ANALİZİ YAPILMALI?

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇELİKTEN

E.Ü. Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

celikten@erciyes.edu.tr

Özet

İş analizi, genelde meslekler hakkında bilgi toplama ve analiz etmenin sistemli bir yöntemi olarak tanımlanmaktadır. İş analizi; işgören seçme sistemleri, eğitim programları, performans yönetimi ve tazminat sistemlerini de içeren bir çok önemli insan kaynağı yönetim sistemlerini düzenlemektedir. İş analizi, seçme, eğitime, tazminat, performans değerlendirme ve ayırt edici kararlar vermede gereklidir. Bir iş analizi süreci bütün bu ihtiyaçlara karşılık verecek şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca, bir iş analizi süreci iletişimi geliştirmeli, değişimi sağlamalı, gelişmiş insan kaynakları yönetimine katkıda bulunmalı ve etkili olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: İş analizi, Örgüt, Süreç.

Abstract

Job analysis is usually defined as the systematic procedure of collecting and analysing information about jobs. It forms the foundation upon which many important human resource management systems are built, including selection systems, training programs, performance management programs, and compensation systems. Job analysis is necessary for selection, training, compensation, performance appraisal and separation decisions. A job analysis process needs to be designed to meet all of these needs. In addition, a job analysis process should improve communication, accommodate change, contribute to improved human resource management and be cost effective.

Keywords: Job analysis, Organization, Process.

Giriş

Gelişen teknoloji ve hemen her alanda bilgisayar kullanımı, emek yoğun üretimden otomasyona geçişin hızlanması, bir çok alanda uzmanlaşmanın öneminin artması ve insan ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim yeni bazı işlerin ve meslek alanlarının doğmasına yol açmakta bu da işlerin yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır¹. Bu değişim devam ettiği sürece örgütteki işleri yeniden belirlemek, işe uygun elemanları seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticilerin her işin özelliğini bilmesi gerekir. Dünyadaki teknolojik değişmelerin artan ivmesinin bunda büyük rol oynadığı tartışılmaz bir gerçektir. Teknolojinin değişmesi sonucunda

¹ A. Akyol, *İşlerin Yeniden Tasarlanmasında İş Analizlerinin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.1.

örgütler donanımlarını ve donanımın başındaki işgörenleri çağa uydurmak zorunda kalmaktadır.²

Bu bakımdan örgütlerin öncelikle yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesinin temel şartının değişikliklere uymak ve sürekli olarak etkili çalışmalar gerçekleştirmek olduğunu anlamaları daha sonra ise eğitimin başarısının sağlıklı ve tutarlı iş analizlerine bağlı olduğunu kavramaları zorunludur. Bunun için her birimde gerçekleştirilen işler, gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkileri bakımından ortaya konması gerekmektedir. Bu ihtiyaçtan doğan iş analizi çalışmaları, örgütlerin belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri haline gelmiştir.

İş analizi ve tanıtımı personel yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer almaktadır. Bunun açıklanabilir nedeni olarak, bu tekniğin diğer bir çok personel tekniklerine altyapı oluşturmasından ileri gelmesi gösterilebilir. Bugün bir işgören seçme, eğitime ya da değerlendirmeden söz edildiğinde öncelikle işin yapısını bilme gereği kendiliğinden ortaya çıkacaktır³. Gerçekten de işi yakından incelemedikçe ve tanımadıkça çalışanı incelemek ve tanımak ya da iş ile çalışan arasındaki ilişkiyi tespit etmek çok zor olacaktır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi alanında çok önemli bir yere sahip olan iş analizlerini ve onun doğal uzantısı sayılan tanımlarını incelemekte yarar vardır.

İş analizi, işgören yönetimi işlevinin yerine getirilmesinde uygulanan temel tekniklerden biridir ve bir çok başka işgören işlevinin uygulanmasında altyapı oluşturur.⁴ İş analizi farklı kaynaklarda; “iş oluşturmanın ödev ve görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreç”⁵; “insan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanılması için işle ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemi”⁶ ya da “işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması, kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin belirlenmesi süreci”⁷; “her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemi”⁸ olarak tanımlanmaktadır.

² G. A. Unutkan, “İş analizlerinin personel eğitimindeki yeri ve önemi,” *M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt xi, Sayı, 1-2, 1995, ss.207-227.

³ Akyol, *a.g.e.*, s. 5.

⁴ O. Alpugan ve diğ., *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım, No. 393., 1993, s.434.

⁵ M. L. Tanke, *Human Resources Management for the Hospitality Industry*, New York: Delmar Publishers, Inc., 1990.

⁶ K. E. Drummond, *Human Resources Management for the Hospitality Industry*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

⁷ R. Schuller, *Managing Human Resources*, 5th edition. Mineapolis: West Publishing, 1995.

⁸ M. Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım, 2000.

1. Neden İş Analizi

Verimli çalışabilmek için, halk dilinde gayet güzel ifadesini bulan “adama göre iş değil, işe göre adam alma” ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, “ne tür işgörenlere ihtiyaç olduğunun” tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Bu yolda geliştirilmiş olan bazı personel yönetim teknikleri, iş unsurunu ele alıp çeşitli yönleriyle incelemeye ve açıklığa kavuşturmaya yarar⁹. Bu tekniklerden birisi de hiç kuşkusuz iş analizidir.

İş analizi, yukarıda verilen tanımlara ek olarak, belirli bir işin sorumlulukları ve o işin yapılış işlemleri ile ilgili olan tüm bilgilerin toplanarak incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir¹⁰. İş analizi, insangücü yönetim programının esasına dayanır. İş analizinde mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanılarak görülen işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılması söz konusudur. Daha açık bir ifade ile iş analizi, “işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir¹¹. Kısaca iş analizini *işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması* olarak tanımlayabiliriz.

Örgüt içinde yapılan her çalışma, genelde örgütün hedeflerine ve amaçlarına yöneliktir. Bu bakımdan, iş analizi süreci bu hedef ve amaçlara katkıda bulunur. İş analizi sonucu elde edilen veriler, örgüt üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesine önemli ölçüde yardımcı olur¹². Bu ihtiyaçtan doğan iş analizi çalışmaları, örgütlerin belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri haline gelmişlerdir. **İş analizi sayesinde;**

1. mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgi sağlanır,
2. işlerin tam olarak yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır,
3. işlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performansları belirlenir,
4. standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir,
5. etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir,
6. eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkartılır.

Özetle, bir iş analizi sürecinin bütün bu ihtiyaçları karşılayacak tarzda tasarlanması gerekir. Yasal olmasının yanı sıra bir iş analizi süreci iletişimi geliştirmeli, değişikliğe uyum sağlamalı, işgörenlerce kolay anlaşılır olmalı ve ucuz olma-

⁹ İ. Mucuk, *Temel İşletme Bilgileri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s. 173.

¹⁰ G. Yıldız, *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Kitapları, No. 72, 1989, s. 142.

¹¹ M. Şahin, *İş İdaresinin Temel Kavramları*, Ankara: A.Ö.F., Dördüncü Kitap, 1983, s. 366.

¹² D. Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım, 4. Baskı, 1998, s.56.

lıdır. Bunlara ek olarak iş analizleri içerik yönünden aşağıdaki prensiplere dayalı olmalıdır. Bunlar; *bütün işler analiz edilebilir, iş analizi iletişimi artırılabilir, işlem değişime uyum sağlayabilmelidir, beceri, bilgi ve yetenek işlem yönünden tanımlanabilir ve iş analizi insan kaynakları yönetimine katkıda bulunabilir.*

2. İş Analizi Prensipleri

a) Bütün İşler Analiz Edilebilir: İş analizi işgörenlerin görevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makinalar, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikleri hakkında veri toplamaktır. Bu veriler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan araçları, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsadığından¹³, her iş bu standart özellikler yönünden analize tabii tutulur.

İş analizi, işgörenler tarafından yapılan ya da üretilen çalışmayı, görevleri, ürünleri, hizmetleri ya da işlemleri tanımlama yöntemidir. Sıklıkla işgörenler, yaptıkları işi bildiklerini, fakat bunun yazılamayacak ya da tanımlanamayacak kadar çok kompleks ya da soyut olduğunu söylerler. Yönetimsel, teknik, ofisle ilgili ve fiziki işlerin analizine dayalı olarak, bu varsayım aşağıdaki nedenlerden ötürü doğru değildir. Bu nedenler; bütün işlerle ilgili çalışma insanlar tarafından yapılır ve onlar da rastgele bir tarzda davranmazlar. İnsanlar, mantıklıdır ve sürekli olarak daha verimli olmak için işlerine uyum sağlamaktadırlar, kendilerine sorulduğunda, işleriyle ilgili olarak çok düzenli ve sistemli bir şekilde konuşabilirler.

b) İş Analizi İletişime Yardımcı Olur: Bu prensip, farklı iş analizi yaklaşımlarının gözden geçirilmesinden ortaya çıkmıştır. Örneğin, Mehmet'in işi sadece işlem adına daktiloyla yazılmış 6-7 satırdan oluşabilir. Bu şekildeki detay belgelendirilmesi işgörenleri bunaltır ve iletişimi engelleyebilir. Bu tip ayrıntı personel uzmanı için yararlı olabileceği halde, işçi ve işveren için pek yararlı değildir.

Amerika'da Hava Kuvvetleri'nde iş analizi ve verimliliği konusunda bir araştırmaya yapan Christal¹⁴, işlemleri tanımlamak için basit cümleleri veya sözcükleri kullanmış ve cümleyi üç kısma bölmüştür. Bunlar, eylem, yakın nesne ve mastar sözcüktür. Bu sayede, iş analizinin, çalışanın neyi, neye ya da kime ve hangi kalite seviyesinde yapması gerektiğini kaydetmesi gerektiğini göstermiştir.

Sonuç olarak, iş analizi, işgörenler tarafından bazen sorulan şu basit soruyu cevaplandırmalıdır: "Benden ne yapmamı istiyorsunuz?" Eğer, iş analizi yapılacak iş konusunda iletişim ve anlayışı geliştirmezse, iletişimi engeller ve örgüte yarar-

¹³ Ö. Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

¹⁴ R. E. Christal, *The United States Air Force Occupational Research Project*, Occupation Research Division, Air Force Human Resource Laboratory (AFSC) Lackland, AFB, Texas, 1974.

dan çok zarar verebilir. Bunun içindir ki, iyi kalitede iş analizi örgüt içi iletişimi artırabilir ve artırmalıdır.

c) İşlem, Değişime Uyum Sağlayabilmelidir: İş analizi oldukça zaman alıcı ve güç bir iştir. Bu nedenle çok sık başvurulmuş bir teknik değildir. Ancak ihmal edilen bu yöntemin önemi daha sonraları ortaya çıkmakta bu sefer de analizi yapmak daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle analiz çalışmalarını ihmal etmeksizin belirli dönemlerde yapmakta yarar vardır¹⁵. Bir analiz çalışmasından sonra çok uzun süre geçmiş ise daha önce elde edilen bilgi ve belgelerin eskiyeceği ve adeta günü geçmiş gazete durumuna düşeceği unutulmamalıdır.

İş analizi, her zaman sıkıcı bir iş olmuştur ve hala öyledir. Örgütler, etkili iş analizi yapmak için gerekli kaynakların kıtlığından ve işlerin karmaşıklığından ötürü iş analizini yapmaktan kaçınma eğilimindedirler. İşler, dinamik ve sürekli olarak değişmektedirler. İş analizinin bu değişim gerçeğini ele alması gereklidir. Modası geçmiş işlerle ilgili veriler geçersizdir ve yanıltıcı olabilir. Veriler geçerli olmazsa, o verilere dayanan iş kararları kuşku olabilir. İş analizi verisi, periyodik olarak işverenlerce gözden geçirilmeli ve zamanla meydana gelen değişiklikleri yansıtacak şekilde düzenlenmelidir.

İş analizinde kullanılan sistem bilgisayar teknolojilerinden tamamen yararlanacak şekilde tasarlanmalıdır. Zamanla meydana gelen değişiklikler kolaylıkla veri tabanına aktarılabilir ve güncelleştirilmiş iş tanımları, nispeten kolay ve çabuk bir şekilde oluşturulabilir. Unutulmamalıdır ki, teknik açıdan bir kurumun güncel, kapsamlı bir iş analizi verisi ve iş tanımlarına sahip olmaması için hiçbir neden yoktur.

d) İş Analizi Bütün Kararların Temeli Olabilir: Kaliteli iş analizi verisi, seçme ve çalıştırma, performans değerlendirmesi, eğitim ve gelişme, tazminat, iş tasarımı, iş gücü tasarımları ve iş gücü azaltma veya artırma kararlarına büyük ölçüde katkıda bulunabilir ve bulunmalıdır. İş analizinden karara kadar bir hesap denetimi olmalıdır. Bir bireyin seçimi onun işle ilgili önemli işlemleri yapma yeteneğine dayanmalıdır.

Ayrıca performans değerlendirmesinin, işle ilgili önemli işlemler yönünden bir hesap denetimi olmalıdır. İşle ilgili önemli işlemler yönünden kalite standardı ya da verimlilik seviyesi ifadeleri olmalıdır. Performans değerlendirmesi konusunda ana soru “işgören kendisinden istenen işi yaptı mı?”dır. İkinci soru, “işgören işi kabul edilebilir bir seviyede yaptı mı?”dır. Eğer bilgi, iş analizinde ise, hem “ne yapılmalı?” hem de “hangi kalite düzeyinde yapılmalı?” sorularının cevaplandırılması nispeten kolay olacaktır.

Bir iş analizi, verimli bir eğitim programı geliştirilmesi açısından gerekli bir unsur olmalıdır. Bu eğitim programlarının geliştirilmesinde birinci basamak

¹⁵ Z. Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, No. 8, 1997, s. 87.

olan analiz ihtiyaçları için temel oluşturmaldır. Analiz, her iş için gerekli becerilerin ve farklı işler arasındaki marjinal beceri farklılıklarının tanımlanması için kullanılabilir. İşgörenler bir kurumda farklı işlerde yeterli olmak için gerekli marjinal becerileri anlamalıdır. Marjinal beceriler konusundaki bilgi, çalışanların kendi mesleki gelişimlerini planlamasına yardım edecektir. Ayrıca, bu bilgi işverenin çeşitli işlerdeki beceri eksikliklerini karşılayacak eğitim programları geliştirmesine de yardımcı olacaktır.

Ayrıntılı iş analizi iyi iş gücü planlaması ve kullanımı için esastır. Kurumlar, sürekli değişen ekonomiye tepki vermek zorunda olduğundan, sıklıkla iş güçlerinin azaltılması ya da artırılması sorunlarıyla karşılaşır. Kurumların, sürdürülmesi gereken ana fonksiyonları ve bu fonksiyonları yerine getirmek için gerekli becerileri tanımlaması önemlidir. Ayrıca, firmaların uygun ekonomilerinden yararlanmak için hızla nasıl işgören alacakları ve ekonomi yavaşladığında konsolide işleri nasıl azaltacakları konusunda ellerinde planları olması gerekecektir.

e) Beceri, Bilgi ve Yetenek İşlem Yönünden Tanımlanmalıdır: Beceriler, bilgi ve yetenek işgören çalışmalarıyla ilgili çeşitli uygulamalarda yaygın kullanılmıştır. Bu terimler, insan kaynakları geliştirme alanında insan kaynakları yönetimi ile ilgili diğer alanlarda hiyerarşik bir sırada kullanılmaktadır. Örneğin beceri; işi yapmış olmaktır, bilgi; işin nasıl yapılacağını bilmek fakat yapmamış olmaktır ve yetenek; işi yapacak fiziksel, duygusal, entelektüel ve psikolojik yeteneğe sahip olmak, fakat ne işi yapmak ne de işi yapacak eğitimi almış olmaktır.

Bir karşılaştırma yaparsak, becerikli insan araba sürmede yeterlidir. Bilgili insan araba sürme konusunda kurslar almıştır. Fakat gerçekte henüz araba sürmemiştir. Yetenekli insan araba sürme yeteneğine sahip olan fakat araba sürme konusunda ne eğitim almış olan ne de bu konuda yeterliliğini gösteren insandır. Bu tanımları dikkate alarak çoğu işveren becerikli insanlar bulunabilirse onları işe alacaktır, daha sonra bilgili insanı çalıştıracak ve bu kişinin başarılı olmak için becerikli kişiden daha fazla yardıma ihtiyacı olacağını anlayacaktır. Son olarak da işveren eğer ne becerikli ne de bilgili insan mevcut değilse yetenekli insanı çalıştıracaktır.

Bir iş için gerekli minimum beceri seviyelerinin belirlenmesi, iş analizinde bireysel işlemler için gerekli minimum beceri gereksinimini karşılamalıdır. Bu, basit şekilde bir beceri sınıflandırmasıyla başarılabilir. Bir kurum ihtiyaçlarını karşılayan bir dizi beceri kategorileri geliştirebilir. Bir sınıflandırma örneğin, fiziki beceri, kişilerarası beceriler, planlama becerilerini, matematiksel becerileri ve dil becerilerini içerebilir. Bu kategorilerin her biri çeşitli farklı seviyelerden oluşabilir. Bu beceri seviyeleri hiyerarşik bir karakterde olabilir: Yani, eğer çarpma becerisi gerekliyse sayma ve toplama gibi daha alt beceriler de gerekir. Ya da beceri seviyeleri fiziksel kategori gibi özel de olabilir. Örneğin, bir işlem dinleme ve konuşma yeteneğini gerektirebilir fakat aletlerin kullanılmasını gerektirmeyebilir, bir başka işlem eşyaların kullanımını ve işleme yeteneğini gerektirebilir. Fakat konuşma yeteneğini gerektirmeyebilir. Örgüt, becerilerin listesini, bir beceri taksonomisi çıkar-

arak işle ilgili herbir önemli işi puanlayabilecektir. Her bir işlem için gerekli becerilerin bileşimi bir iş için minimum beceri gereksinimlerini belirler. Bir iş için gerekli minimum beceriler, bütün önemli işler için gerekli bütün becerilerin puanlarının maksimum kombinasyonudur.

f) Gözlenebilen Davranışlara Dayalı İş Analizi İnsan Kaynakları Yönetimine Katkıda Bulunur: İş analizinde davranış ve iş ürünlerini kaydederek bir kurum dikkatini kurumun ve çalışanın yapabildiği yönlerde yoğunlaştırır. Bunlar, her iki tarafça anlaşılabilir ve ölçülebilir. İşin bu somut elementlerine dayalı olacak eğitim programları geliştirilebilir ve öğrenme ölçülebilir. Örneğin, eğer iş bir bireyin kamyon sürmesini gerektiriyorsa, bir kamyon şoförü eğitim programı geliştirmek ve sonra kamyon sürmeyi öğrenip öğrenmediklerini ölçmek için o kişiden kamyon sürme yeteneğini göstermesini istemek mümkündür. İşin somut unsurları üzerinde bu şekilde odaklanma yaklaşımı kişilik özellikleri ve bilgi birikimleri gibi işle ilgili daha az somut yönler girilmesini önler.

Her kurum için gerçek tasarruf başlangıçta becerikli olanın seçilmesidir. Tamamen geçerli hale getirilmedikçe kişilik özellikleri ve bilgi birikimlerinden ziyade davranışlar ve iş ürünleri üzerinde yoğunlaşarak bunun gerçekleşmesi olasılığı daha yüksektir.

Sonuç

İçinde yaşanan çağın değişim hızına paralel olarak artan eğitim ihtiyacı, iş analizlerini daha da önemli hale getirmiştir. Çünkü eğitimin başarısı eğitim ihtiyacının doğru olarak belirlenmesine, bu ise sağlıklı ve tutarlı iş analizlerinin yapılmış olmasına bağlıdır. İş analizlerine dayanmayan eğitim çalışmalarının örgüt açısından zaman, emek ve para kaybindan başka bir şeye yaramayacağı açıktır¹⁶. Bu bakımdan örgütlerin öncelikle yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin temel şartının değişikliklere uyum sağlamak, sağlıklı ve tutarlı iş analizlerine bağlı olduğunu kavramaları zorunludur. Örgütler iş analizi çalışmalarını sürekli bir faaliyet olarak yerine getirmeli ve eğitim çalışmalarını iş analizinden elde edilen bilgilere dayandırmalıdır. Bu yolla hem gereksiz çaba ve israftan kaçınılacak hem de örgütün uzun dönemdeki varlığı garanti altına alınacaktır.

Özetle, iş analizi sayesinde işgörenlerin ne yaptığını, nasıl yaptığını, neden öyle yaptığını, ne kadar becerili olması gerektiği belirlenir. İş analizleri; örgütlerde mevcut durumu ortaya koyarak yöneticilerin yeni hedefler belirlemesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olur, verimlilik açısından kalite, maliyet, çalışanın tatmini gibi konularda daha rasyonel karar alınmasını sağlar.

¹⁶ Unutkan, a.g.e., s.227.

Öneriler

* İş analizi, işgörenler tarafından kolayca anlaşılmalıdır. İşgörenler aynı tanımları ve aynı ölçüleri kullandıklarını bilmeleri gerekir. Dikkat, gözlenebilen davranışlara ve iş çıktılarına yönelmeli, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan soyut kavramlardan uzaklaşmalıdır.

* İşler dinamikdir ve sürekli değişimden geçer. Bir iş analizi sürecinin değişime uyum sağlayacak şekilde tasarlanması ve iş analizi modelinin değişikliğe uyacak şekilde planlanması önemlidir.

* İş analizleri bu konuda yetişmiş kişiler tarafından yapılmalı ve ekonomik olmalıdır. Örgüt çapında bir iş analizi yapmak için 5-10 yıl gibi uzun süre beklemektense, bu değişiklikler insan kaynakları yönetim sistemiyle birleştirilerek ihtiyaç duyuldukça ve daha kısa sürelerde yapılmalıdır.

* İyi bir iş analizi, işlerin incelenmesiyle başlamaz. Analiz örgütün kendisinin, felsefesinin, amaçlarının ve her birimin örgüt içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizinin, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlamı vardır.

KAYNAKLAR

- Akyol, A. (2001). *İşlerin Yeniden Tasarlanmasında İş Analizlerinin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpugan, O., Demir, H. ve Üner, N. (1993). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım, No. 393.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım, 4. Baskı.
- Christal, R. E. (1974). *The United States Air Force Occupational Research Project*, Occupation Research Division, Air Force Human Resource Laboratory (AFSC) Lackland, AFB, Texas.
- Drummond, K.E. (1990). *Human Resources Management for the Hospitality Industry*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım.
- Kozak, M.A. (2003). *İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi*, <http://www.ISGUC.ORG> (14.01.2004).
- Mucuk, İ. *Temel İşletme Bilgileri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, No. 8.

- Schuller, R. (1995). *Managing Human Resources*, 5th edition. Mineapolis: West Publishing.
- Şahin, M. (1983). *İş İdaresinin Temel Kavramları*, Ankara: A.Ö.F., Dördüncü Kitap.
- Tanke, M. L. (1990) *Human Resources Management for the Hospitality Industry*, New York: Delmar Publishers, Inc.
- Unutkan, G. A. (1995). *İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi*, M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt xi, Sayı, 1-2.ss.207-227.
- Yıldız, G. (1989). *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Ders Kitapları, No. 72.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.