

Uzm. Psk. Ayda Büyüksahin*
bsahin@
humanity.ankara.edu.tr.
Araştırma Görevlisi, Ankara
Üniversitesi, DTCF, Psikoloji Bölümü
Psk. Aşlı Şimşek**
aslisimsek@hotmail.com
Ankara Üniversitesi, Sosyal
Psikoloji Yüksek Lisans Öğrencisi

İNSAN KAYNAKLARI **YÖNETİM ETKİNLİĞİ: İŞ ANALİZİ**

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin en önemli etkinlerinden biridir. Pek çok örgüt, iş analizini insan kaynakları yönetiminin ilk basamağı olarak değerlendirmekte ve örgütle ilişkili çeşitli sistematik süreçleri tanımlamada yaygın olarak kullanmaktadır. Bu yazıda, iş analizi amacı, iş analizi bilgi toplama teknikleri ve iş analizinin temel sonuçlarına değinilmektedir.

İş analizi, işi oluşturan etkinliklerin ve bu etkinliklerin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çalışanlarda olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri belirlemek amacıyla yapılan sistematik bir bilgi toplama sürecidir (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002). Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, iş analizi, örgütle ilişkili çeşitli işlemleri tanımlamak, çalışan davranışları ve iş etkinliklerini belirlemek ve incelemek

amacıyla geliştirilmiştir (Sackett ve Laczko,2003). Bir başka deyişle iş analizi, işe ilişkin genel bir şema oluşturulmasını sağlamaktadır (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002).

Günümüzde hızla değişen iş çevresinde güvenilir iş analizi etkinliğine olan gereksinim daha önemli hale gelmektedir. Çünkü, yeni işler oluşturulmakta, eski işler yeniden düzenlenmekte ve teknolojik ilerlemeler, işlemler ve yeni süreçlerin sonucu olarak işlerin doğası değişmektedir. Bu nedenlerle de işlerin analizi sıklıkla yapılmalıdır (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002).

İŞ ANALİZİNDE BİLGİ ***TOPLAMA YÖNTEMLERİ***

Bir iş analizi yapılırken, kullanılan yöntemlerin bazıları iş yönelimli bazıları da çalışan yönelimlidir. Çalışan yönelimli yaklaşım iş performansı için gerekli olan kişisel özellikler, beceriler, yetenekler ve işin çalışan davranışları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Schultz ve Schultz, 1994). Bu yaklaşım da ‘çalışanda bulunması gereken özellikler *nelerdir* ?’ sorusuna yanıt aranır. İşe yönelik yaklaşımda ise işte yapılan temel etkinliklere dikkat edilmekte, ‘*Ne yapılmakta?*’ sorusuna yanıt aranmaktadır. Birçok iş analizi iş yönelimli ve çalışan yönelimli verilerin birleşimini kullanmaktadır (Sümer, 2000).

Mülakat/ görüşme, gözlem, anket/envanter, günlük tutturma, müşteri şikayetleri, iş etkinliklerine ilişkin ulaşılabilir kayıtlar, teknik konferanslar, el kitapçıkları ve işi uygulama yaygın olarak kullanılan iş analizi bilgi toplama yöntemleridir (Schultz ve Schultz, 1994).

Mülakat /Görüşme

Mülakat, bir çok işe uyarlanabilmesinden dolayı, en yaygın olarak kullanılan iş analizi bilgi toplama yöntemidir. Bireysel ya da grup halinde uygulanabilen mülakatta, hem çalışanlardan hem de üstlerinden işlerine ve işlerinin gerektirdiği özelliklere yönelik bilgi toplanılmaktadır (Spector, 1996). Analist, mülakat sorularını kullanmaya başlamadan önce sorulacak soruların analizin amaçları ile uygunluk göstermesine dikkat etmelidir. Ayrıca, kullanılan ifadeler açık ve anlaşılır olmalı, sorular yanıtlayan kişileri yönlendirmemeli ve anlam yükü taşımamalı, çok özel veya mahrem konulara girilmemelidir (Ergin, 2002; Schultz ve Schultz, 1994). Aksi takdirde çalışanın kaygılanmasına yol açarak, işi ile ilgili abartılı ve yanıltıcı bilgiler vermesine neden olabilir.

Gözlem

İş analizi bilgi toplama yöntemlerinden bir diğeri ise, çalışanların işlerini yaparlarken sistematik olarak

gözlenilmeleridir. Gözlem tekniği, el becerilerine dayalı işler için uygun bir yöntemken, zihinsel süreçler gerektiren işler için uygun bir yöntem değildir. Örn; makine operatörleri gibi el becerilerinin gerektirdiği işlerde oldukça kullanışlıyken (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002), yöneticinin karar verme süreci ve bilim adamlarının çalışmaları gibi bilişsel süreçler gerektiren işlerde uygun değildir (Bernardin ve Russell,1998). Çalışanın gözlem altında olduğunu bilmesi, işini abartılı bir biçimde sunmasına neden olabilir. Bu nedenle iş analisti gözlemlerini çalışanlarına mümkün olduğunca fark ettirmeden yapmalıdırlar. Analist işin akışını bozmamak ve işin normal koşullarda nasıl gerçekleştiğini anlayabilmek için çalışan kişiyle iletişim kurmamalıdır. Diğer yandan gözlem değişik zaman ve sürelerde yapılmalı ve çalışanlar iş günü boyunca farklı zaman aralıklarıyla gözlenmelidir. (Schultz ve Schultz, 1994). Gözlem tamamlayıcı bir bilgi toplama tekniğidir, ancak pahalı ve zaman alıcıdır (Spector, 1996).

Anketler ya da Envanterler

İş analizinde anket yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemde, iş analisti örgütün amacına yönelik olarak anket geliştirmekte, ardından da çalışanlardan işlerini temel alarak bu anketi

yanıtlamaları istenmektedir. Anket yöntemi, özellikle farklı işlerin karşılaştırılmasında başarılıdır ve kullanım açısından da hem hızlı hem de ekonomiktir (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002).

Günlük

Çalışanlardan kendilerine verilen süre boyunca, yaptıkları işleri ayrıntılı olarak yazmaları istenilir. Böylelikle yaptıkları işlerle ilgili ayrıntılı bilgi elde edilir (Schultz ve Schultz, 1994). Bu yöntem özellikle çalışanların yazma becerisine ve motivasyonuna bağlı olmasından dolayı eleştirilmektedir. Ayrıca hızlı bir iş temposu olan çalışanların işi bırakıp kayıt tutmaları, işin yapılmasını engellediği için günlük tutma, çok sık kullanılan bir yöntem değildir (Sümer, 2000).

İş Uygulama

İşle ilgili bilgi toplama yöntemlerinden biri de analistin işi kendisinin yapmasıdır. Bu yöntemde analist işi kendisi yaparak, işe ve iş ortamına yönelik gerçekçi bilgi toplayabilmektedir. Böylelikle, işe ilişkin ayrıntılı ve farklı bilgiler elde edilmektedir. İş uygulama yönteminde, başarı sağlanabilmesi için analistin işle ilgili olarak önceden eğitilmiş olması

gerekmektedir. İş uygulama yöntemi, zaman ve maliyeti açısından elverişli değildir. Bu nedenle çok az iş için uygulanmaktadır (McCormic ve Ilgen, 1985; Spector, 1996).

Buraya kadar pek çok iş analizi bilgi toplama yöntemleri tanıtılmıştır. Bu yöntemlerin birkaçını bir arada kullanmak, daha verimli ve tamamlayıcı bilgi toplanmasını sağlamaktadır. Sümer (2000) birçok iş için geçerli olabilecek bir kombinasyon örneğini şöyle vermektedir: İşe gözlemle başlayıp, iş hakkında genel bir bilgi sahibi olmak; edinilen genel bilgiler doğrultusunda mülakat soruları hazırlamak; ardından bir anketle, belirlenen iş etkinliklerinin ve iş özelliklerinin değerlendirmesini istemek. Yönetimle ilgili bilgilerin analiz edilmesinde daha çok görüşme, gözlem ve anket yöntemi, üretimle ilgili işlerde ise, görüşme ve gözlem yöntemleri kullanılmaktadır (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002). Yapılan araştırmalar birden fazla yöntemin bir arada kullanılmasıyla daha güvenilir bilgi toplandığını ortaya koymaktadır (Bernardin ve Russell, 1998). Bu yöntemler dışında, işe yönelik bilgi toplamak amacıyla sıklıkla kullanılan diğer yöntemler aşağıda kısaca anlatılmaktadır

Geleneksel İş Analizi

Geleneksel iş analizi, öncelikle çalışanların gözlenmesine ya da onlarla görüşülmesine, ardından iş betiminin hazırlanmasına dayanmaktadır. Bu analiz yöntemi, temel olarak niteldir ve iş etkinliklerinin yazılı ve sözel tanımlanmasını içermektedir. Geleneksel iş analizinde, öncelikle işin özeti verilmekte, ardından da işin betimlemesi yapılmaktadır. Böylelikle çalışanın ne yaptığı ve nasıl yaptığını ortaya konulabilmektedir. Bu analiz yöntemi, işin niceliksel yönünü göz ardı etmesinden dolayı eleştirilmektedir (McCormic ve Ilgen, 1985).

İşin Öğeleri/ Bileşenleri Envanteri

Bu analiz yönteminde, bilgi, beceri, yetenek, ilgi, istek ve kişisel özellikler gibi bir işin öğeleri ele alınmaktadır. Ergin'e (2002) göre, bu yöntemde uzmanlar bir işin olabildiğince çok öğesini oluşturmaya çalışırlar ve oluşturdukları öğeleri dört etmen üzerinden değerlendirirler. Bunlar; *zar zor kabul edilebilenler* (performansları zorlukla kabul edilebilen elemanların ne kadarı bu öğede iyiler?). *Üstün başarılılar* (bu öğe üstün başarılı çalışmanı belirleme de ne kadar başarılıdır?). *Problem*

(başvuranları seçerken bu öğeyi dikkate almazsak ne kadar probleme yol açabilir?). *Pratik olma* (bu öğe pratik mi? Bu öğeyi dikkate alırsak açık olan pozisyonları ne kadar doldurabiliriz?). Bu envanter çok ayrıntılı olmasından dolayı eğitim programlarının geliştirilmesinde özellikle okulların müfredat geliştirme ve mesleki rehberliğinde (Spector,1996) çok yararlıdır, ancak çok zaman alıcı ve masraflıdır.

Etkinlik/ Görev Envanterleri

Bu envanter iş yönelimli etkinlikleri içermektedir. Etkinlik envanterlerinde işe ilişkin etkinlikler ya da görevler analist tarafından toplanır ve bu etkinlikler önem, zorluk, harcanan zaman gibi boyutlarda derecelendirilir. Etkinliklerin önem, zorluk, sıklık boyutlarında değerlendirilmesi ile işin ayrıntılı bir tanımı da yapılmış olur (Sümer, 2000). Bu envanter kullanılarak yapılan değerlendirme, işin yapılma sıklığı, görevde harcanan zaman, önem derecesi, güçlük derecesi, başkalarına devredebilme derecesi veya öğrenilmesi için gerektirdiği süre gibi, birçok değerlendirme etmenini kapsayabilir (McCormic ve Ilgen, 1985).

İş Analizleri Yönergesi (JAS):

İş analizleri yönergesi (JAS), sistematik olarak işleri ve meslekleri analiz etmek amacıyla geliştirilmiştir. JAS

yöntemi, eğitimli analistler tarafından kullanılır. Bu yöntemde çalışanların işle ilgili, nesne (T), insan (P) ve veri (D) boyutlarını nasıl yaptıkları değerlendirilmektedir. Boyutların her biri, belirli bir işlevi sunmaktadır. Her bir boyuttan alınan puan, çalışanın o işlev için düzeyini temsil etmektedir. İş analizleri yönergesi, genel eğitim düzenlemesi, özel mesleki hazırlıklar, beceriler, ilgiler, fiziksel ve çevresel koşullar gibi konular içermektedir (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002).

İşlevsel İş Analizi (FJA):

İşlevsel iş analizi, yaygın olarak kullanılan sistematik bir iş analizi yöntemi olup, iş analizleri yönergesinin geliştirilmiş halidir. İş, çalışan ve örgüt arasındaki etkileşime odaklanmaktadır (Mitchell, Alliger ve Morfopoulos, 1997). İşlevsel iş analizi anketleri çalışanların işlerini doyumlu bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan işlevleri belirlemeyi amaçlamaktadır (Bernardin ve Russell, 1998). İşlevsel iş analizi, gözleme dayalı bir tekniktir ve gözlem sonucu işe ilişkin üç temel işlev ya da etkinlik elde edilmektedir. Bunlar veri (bilgi), insan ve nesnedir. İşlevsel iş analizinde her bir işlevin ne kadar bilgi/veri (hesaplama, koordine etme), insan (çalışma arkadaşları, amirler, elemanlar, müşteriler...vb.) ve nesne (kullanılan araç,

gereç...vb.) ilişkisi içerdiği belirtilmektedir. Bir başka deyişle her bir etkinlik ya da işlev, bir çalışanın işinde ne yaptığı, niçin yaptığı ve nasıl yaptığı gibi soruları yanıtlayabilecek biçimde olmalıdır. Amerikan Çalışma Bakanlığı bu işlevlerin her birini kendi içlerinde basitten karmaşıklık derecesine göre düzenlemiştir. Ancak kimi zaman bu düzenlemenin yönü belirsiz olabilmektedir. Bütün etkinlikler için veri, insan ve nesne yüzdeleri ve karmaşıklık dereceleri belirlendikten sonra bu değerlerin ortalaması alınarak genel olarak o işin ne kadar veri, insan ve nesne ilişkisi içerdiği ve bu ilişkilerin düzeyleri belirlenebilmektedir (McCormic ve Ilgen, 1985; Ergin, 2002; Sümer, 2000). Görüldüğü gibi işlevsel iş analizi, çalışan işlevlerini temel alan bir yöntemdir. Her bir işlev çalışanın, veriler, insanlar ve nesnelere ilgili olarak ne yaptığını özetleyen davranışları betimlemektedir. Böylelikle bir bakıma çalışan, veriler, insanlar ve nesnelere karşılıklı etkileşimini yansıtmaktadır (Carson ve Steward, 1996).

Kritik Olay Tekniği (KOT)

Bu yöntem, belirli bir işte ya da iş grubunda çalışanların iş performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen iş davranışı öykülerinin toplanmasını temel almaktadır. Kritik olaylar, yöneticilerden,

çalışanlardan, çalışanların çalışma arkadaşlarından, daha önceki çalışanlardan toplanır, daha sonra bu olaylar özetlenir ve uygun sınıflandırmalara ayrılır. Bu sınıflandırmalar, o işin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli ve önemli iş boyutları olarak tanımlanabilir (McCormic ve Ilgen, 1985). Kritik olaylar belirlenirken bunların özgün ve gözlenebilir davranışlar olmasına, davranışın olduğu bağlamın tanımlanmasına ve bu davranışın örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarının belirtilmesine dikkat edilmelidir (Bernardin ve Russell, 1998). Kritik olay tekniği, bilim adamları, pilotlar, hava trafiğini düzenleyen memurlar, öğretim üyeleri, sigortacılar, satış yöneticileri gibi meslek alanlarında sıklıkla kullanılmaktadır. Bunun yanısıra kritik olaylar, kurumun olumlu ve olumsuz yönlerinin sınanması için kullanılan müşteri memnuniyeti anketi/formu geliştirmek amacıyla da kullanılmaktadır (Örn., Burger King) (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002).

Kritik olay tekniği, başarılı iş performansı için gerekli olan davranışlar ya da olayların tanımlanması üzerine odaklanmaktadır. Bu teknik, ayrıca performansı yüksek ve düşük çalışanlar arasındaki davranışsal farklılıkları belirlemeyi de amaçlamaktadır (Bernardin ve Russell, 1998). Kısacası, bu tekniğin

kullanılmasıyla, bir işin hem olumlu hem de olumsuz yönleri saptanmakta ve bu tür uygulamalar sonucunda da iş daha doğru tanımlanmaktadır. Böylelikle, bireylerin ve örgütün seçme özgürlüğü oluşmakta, çalışanın işe ilişkin beklentileri ile ne derece uyumlu olduğu anlaşılakta, işe uyum sağlayabilmeleri kolaylaşmakta, örgüte olan güven artmakta, örgüte ilişkin belirsizlikler azalmakta ve bireylerin işten hoşlanmama durumları ortadan kalkmaktadır. Ayrıca işin olumlu ve olumsuz yönlerinin ayrıntılı olarak tanıtılması ile, bireyler seçimlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler (Meglino, Ravlin ve DeNisi, 2000). Ancak yapılan araştırmalar kritik olay tekniğinin en pahalı iş analizi tekniği olduğunu göstermektedir.

Durum Analizi Anketi (PAQ)

Durum analizi anketi (PAQ) iş analizi bilgisi toplamada sıklıkla yararlanılan yöntemlerden biridir. Bu yaklaşım diğer iş analizi yöntemlerinden farklı olarak, bütün işler için daha ayrıntılı sınıflandırma yapmaktadır. Bu nedenle, bir çok işte kullanılmaktadır (McCormic ve Ilgen, 1985). PAQ, bir işin öğelerini tanımlamak amacıyla kullanılan bir yaklaşım olup, iş etkinlikleri yerine genel olarak çalışan davranışları üzerine odaklanmaktadır (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002). PAQ bütün işleri 194

öğeye ayırmakta ve altı temel boyutta incelemektedir (Bernardin ve Russell, 1998).

- *Alınan Bilgi* : Çalışanların iş için gerekli olan bilgiyi nereden ve nasıl elde etmektedir? (örn., yazılı malzemeler, görsel açıklamalar).
- *Bilişsel süreçler*: Etkinlikleri gerçekleştirebilmek için ne tür bilgi işleme etkinlikleri, karar verme, planlama gerekmektedir?
- *Yapılan iş*: Ne tür fiziksel etkinlikler gerekte, ne tür araç gereçler kullanılmaktadır? (örn., bilgisayar kullanma, montaj)
- *Diğer çalışanlarla ilişkiler*: İş yapmak için kimlerle ne tür ilişkiler kurmak gerekmektedir? (örn., müşteriyle temas, görüşmeler).
- *İş koşulları*: Fiziksel ve sosyal koşullar, iş performansını nasıl etkilemektedir? (örn., iş tehlikeleri, stres, kişiler arası çatışma gibi).
- *Diğer iş özellikleri*: İşle ilişkili diğer etkinlikler veya özellikler nelerdir?

Gerekli Yetenekler Yaklaşımı

Gerekli yetenekler yaklaşımı, işin başarılı bir biçimde yapılması için gerekli yetenekler üzerinde durmakta ve bu yetenekleri sıralı bir sınıflandırma içinde ele almaktadır. Bunlar: bilişsel yetenek,

psikomotor yetenek, fiziki yetenek, duyuşsal/algısal yetenek, etkileşim/sosyal beceri yeteneği, bilgi/beceri boyutudur. Bu yöntem, özellikle fiziksel özelliklerin çok önemli olduğu işlerde, personel seçiminde oldukça kullanışlıdır (Ergin,2002).

Yönetim Düzeyindeki İşlerin Analizi

Yönetim düzeyindeki işlerin analizinin yapılabilmesi için öncelikle yönetim düzeyindeki temel iş boyutları belirlenmektedir. Ardından çalışanlara, her bir boyutun yönetici pozisyonu için ne derece önemli olduğu sorulmaktadır. İş boyutları belirlenirken bunların kişiye, zamana ve ortama göre değişiklik gösterebileceği göz önünde tutulmalıdır (Bernardin ve Russell, 1998). Yönetimle ilgili boyutları incelemek amacıyla Yönetim Pozisyonunu Betimleme Anketi (MPDQ) geliştirilmiştir. Bu anket, eğitim gereksinimlerini; özellikle yönetimle ilgili bir pozisyona terfi edecek çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002).

Bilgi toplama yöntemlerinin etkililiği üzerine yapılan araştırmalar, bu yöntemlerin işin niteliğine ve doğasına göre çeşitlilik göstermektedir (Schultz ve Schultz, 1994). Yapılan bir çalışma, iş betimlemesi ve sınıflandırılmasında, etkinlik envanteri ve işlevsel iş analizinin,

daha kullanışlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada durum analizi ve etkinlik envanterleri en güvenilir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Hemen kullanılmaya ve uygulanmaya hazır oluşu ve iş değerlendirme amaçları bakımından ise, durum analizi anketinin tercih edildiği görülmüştür. Performans değerlemesi için kritik olay tekniği diğer öteki tekniklerden anlamlı olarak daha yüksek değerlendirilmiştir (McCormic ve Ilgen, 1985).

Diğer yandan, belirli bir tekniğin seçimi, örgütlerin koşullarına bağlı olmalı ve analist, iş analizinin yapılma amacını önceden belirlemelidir. Ancak birçok iş analizi amaç belirlenmeden yapılmaktadır. İş analizi yapılırken, veri toplamak, eğitim programları düzenlemek veya eleman seçmek gibi belirli bir amaç belirlemezlerse, iş analizi kullanışlı olmamaktadırlar. İş analizlerinin amacı belirlenmezse şirket hangi tür bilgiyi araştıracağını ya da hangi tekniği kullanacağını hakkında da karar veremez. Ayrıca iş analizleri, amaçlarını açıkça tanımladıklarında ve tek bir teknik yerine bu yöntemlerin karışımını kullandıklarında daha doğru ve ayrıntılı bir biçimde işi tanımlamış olurlar (Schultz ve Schultz, 1994).

İşin analiz edilmesiyle elde edilen bilgiler, iş tanımları, işin gerektirdiği özelliklerin belirlenmesi ve iş değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

İŞ TANIMLARI

İş tanımı, iş etkinlikleri, sorumlulukları ve işin gereklerine ilişkin bilgi sağlamaktadır. İş tanımlarının amacı, işin içeriğini ve koşullarını ayrıntılı olarak açıklamaktır (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002). Bir iş tanımında, işin adı, işin yapıldığı bölüm, işin özeti, görevler, kullanılan makinalar, malzemeler, çalışma koşulları ve fiziki çevre gibi bölümler bulunmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

İŞİN GEREKTİRDİĞİ ÖZELLİKLER

İşin gerektirdiği özellikler, belirli bir işin yapılabilmesi için bir kişide olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerdir (BBYD). Ayrıca, bir işte çalışacak kişilerde, bu özelliklerin ne derece olması gerektiği kesinlikle belirlenmelidir (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002). Bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin çoğu iş tanımından çıkartılır. İş tanımları, işe odaklanırken, işin gerektirdiği özellikler ise, çalışanda bulunması gereken özelliklere odaklanmaktadır.

İŞ DEĞERLEMESİ

İşlerin analiz edilmesiyle pek çok işe ilişkin iş tanımları ve çalışanda olması gereken özellikler elde edilmektedir. Bu veriler temel alınarak, işlerin birbirleriyle olan ilişkisi ve bu işlerin örgüt için önem derecesi belirlenmektedir. Bir işin örgütteki anlamı ve önemi, iş değerlemesiyle ortaya konulmaktadır İş değerlemesi çalışana değil, işe odaklanmaktadır (Bernardin ve Russell, 1998).

İş analizinin iş tanımlaması, işin gerektirdiği özellikler ve iş değerlemesi sonuçları, örgütler tarafından sıklıkla aday arama süreci, eleman seçimi, performans değerlendirme, çalışan eğitimi, iş ücretlendirilmesi ve sınıflandırılması, işin yeniden düzenlenmesi, çalışana geribildirim verme, insan gücü planlaması, iş tasarımı, iş değerlendirme, kariyer geliştirme ve planlama, örgütsel küçülme, iş güvenliğini sağlama, işyerindeki araç ve gereçlerin kullanımı gibi daha bir çok insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesinde temel oluşturmaktadır. (Bernardin ve Russell, 1998; Maurer, Wrenn, Pierce, Tross ve Collins, 2003; Robbins, 2003; Sanchez ve Levine, 2000; Sümer,2000; Schultz ve Schultz, 1994;). Ayrıca iş analizi bilgisi, şirketin devamına yardımcı olmakta ve

örgütün teknolojik ilerlemeler, internet. vb. gibi değişikliklere yönelebilmesi ve uyum sağlayabilmesinde de kullanılmaktadır (Palmer ve Valet, 2001). İş tanımı ve işin gerektirdiği özelliklere ilişkin bilgi yetersiz olursa, işin çalışana, çalışanın da işe uygunluğu konusunda yeterli sonuç elde edilemeyebilir. Bu tip sonuçlar da hem çalışan hem de örgüt için olumsuz durumlar yaratabilir (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002).

Sonuç olarak, buraya kadar anlatılanlar dikkate alındığında, iş analizinin son yıllarda önemli gelişmeler göstermektedir. Özellikle iş analizi bilgi toplama yöntemlerinin geliştirilmesi, işe ilişkin daha doğru ve ayrıntılı veriler elde edilmesine olanak sağlamıştır. Elde edilen bu verilerin sayısallaştırılması sonucu, yapılandırılmış iş analizi yöntemleri geliştirilmiş ve insan kaynakları ile ilgili sistematik araştırmalar ve uygulamalar yapılmaya başlanmıştır. İş analizi sonucunda elde edilen iş tanımları, işin gerektirdiği özellikler ve iş değerlemeleri, insan kaynakları yönetimine temel veri sağlamaktadır. Özellikle personel seçme, aday arama süreci, kariyer planlama ve geliştirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları etkinliklerinde kullanılmaktadır.

McCormic, E.J., Ilgen,D.R. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

KAYNAKLAR

Bernardin, H. J., Russell, J. E. A. (1998). *Human Resource Management*. Irvin/ McGraw-Hill Companies, İnc, USA.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyaset Kitabevi: Ankara.

Carson, K.P., Stewart, G.L (1996). Job analysis and the sociotechnical approach to quality: A critical examination. *Journal of Quality Management*, 1, 49-65.

Ergin,C (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik bir yaklaşım*, Academyplus, Ankara.

Maurer, T.J., Wrenn,K.A., Pierce, H.R., Tross. S.A., Collins, W.C. (2003). Beliefs about 'improvability' of caree-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modelling, and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 107-131.

Meglinino, B.M., Ravlin, E.C., DeNisi, A.S. (2000). A Meta- analytic examination of realistic job preview effectiveness: A test of three counterintuitive propositions. *Human Resource Management Rewiew*, 10, 4, 407-434.

Mondi, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R., (2002). *Human Research Managment* ,Pearson Education inch, USA.

Palmer, H., Valet, W. (2001). Job analysis: Targeting needed skills. *Employment Relations Today*, 85-95.

Robbins, S.P (2003). *Organizational Behavior*. Pearson Education Inch, USA.

Sackett, P.R., Laczó, R.M (2003).*Handbook of Psychology*. John Wiley & Sons,Inc.

Sanchez, J. I., Levine, E. L. (2000). Accuracy or consequential validity: Which is the beter standart for analysis data?

Journal of Organizational Behavior, 809-818.

Schultz, D.P., Schultz, S.E (1994) *Psychology and Work Today*, Maxwell Macmillan Canada, Inc.

Spector, P.E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Inc, U.S.A.

Sümer, C. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.