



## İŞ ANALİZİ, İŞ ÖLÇÜMÜ VE İŞ TANIMININ PERFORMANS YÖNETİMİ İLE BAĞLANTISI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Feston HAJDİNİ<sup>7</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, performans yönetimi süreci ile doğrudan ilgili olan iş analizi, iş ölçümü ve iş tanımı aşamalarını ayrıntılı bir şekilde incelemek ve anlatmaktır. Ayrıca bu çalışma, organizasyonlarda performans sisteminin kurulmasında bu üç aşamanın yeri, etkisi ve rolünü açıklamayı amaçlamaktadır. İyi bilinir ki, örgütler uzun zamandır yetenekli çalışanları cezbetmek ve elde tutmakla ilgilenmektedir. Bunun temel nedeni sürekli değişen küresel bir ortamda rekabet edebilmek için işgücünün beceri ve yeteneklerine bağlı olmalarıdır. İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneten ve kullanan örgütlerin bunu başaramayan örgütlere göre gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmazdır. Örgütlerde insan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları politikası ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetiminin çeşitli işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirebilmesi, öncelikle işler hakkında sistemli bir şekilde elde edilen bilgileri gerektirmektedir.

**Anahtar kelimeler:** İş Analizi, İş Ölçümü, İş Tanımı, Performans Yönetimi, İnsan kaynakları Yönetimi.

<sup>7</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, [feston.hajdini@hbv.edu.tr](mailto:feston.hajdini@hbv.edu.tr) <https://orcid.org/0000-0001-6478-6493>



## **An Examination on the Linkage of Job Analysis, Work Measurement and Job Description to Performance Management**

### **Abstract**

The purpose of this study is to examine and explain the job analysis, work measurement and job description stages in detail, which are directly related to the performance management process. Moreover, this study aims to explain the place, effect and role of these three stages in the establishment of the performance system in organizations. It is well known that organizations have long been concerned with attracting and retaining talented employees. The main reason for this is that they depend on the skills and abilities of the workforce to compete in a constantly changing global environment. It is inevitable that organizations that manage and use human resources effectively will be more successful in the future than organizations that fail to do so. Effective use of human resources in organizations is carried out with a strong human resources policy. Therefore, the effective performance of various functions of Human Resources Management requires information systematically obtained about the jobs first.

**Keywords:** Job analysis, Work measurement, Job description, Performance Management, Human Sources Management.



## **GİRİŞ**

Söylenir ki, evrende tek sabit olan şey değişimdir. Yani değişim, evrenin sürekli kanunu olduğu genel bir kabul mevcuttur. 1980'li yıllarda, insanın sosyal ve siyasal hayatının vazgeçilmez bir parçası olarak Kamu Yönetimi alanında da temel bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmıştır. Yeni Kamu Yönetimi kavramı, kamu yönetimin örgütlenmesinde geniş kapsamlı reformlar ve yenilikler meydana getirmiştir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışının meydana getirdiği birçok yeniliklerin arasında İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı da yer almaktadır. En genel anlamıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi sistemi çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi vasıtasıyla daha iyi ve yüksek kaliteli sonuçlara ulaşılmasıdır. Performans Yönetimi ise, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) kavramının bir parçası olan İnsan Kaynakları Yönetim (İKY) sisteminin süreç veya boyutlarından biri olarak düşünülmektedir.

İyi bilinmektedir ki, örgütler uzun zamandır yetenekli çalışanları cezbetmek ve elde tutmakla ilgilenmektedir. Bunun temel nedeni sürekli değişen küresel bir ortamda rekabet edebilmek için işgücünün beceri ve yeteneklerine bağlı olmalarıdır (Gueutal & Stone, 2005, s. 22). İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneten ve kullanan örgütlerin bunu başaramayan örgütlere göre gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmazdır. Örgütlerde insan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları politikası ile gerçekleşmektedir (Özer, 2015, s. 1). Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetiminin çeşitli işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirebilmesi, öncelikle işler hakkında sistemli bir şekilde elde edilen bilgileri gerektirmektedir (Bingöl, 2013, s. 76).

Bir kurumun, kişi veya grubun, yaptığı işle ilgili amaçlanan hedefe ne ölçüde varabildiğinin nicel ve nitel olarak belirlenmesi, performans kavramıyla ifade edilmektedir

(Eryılmaz, 2015, s. 322) Performans Yönetimi, hedefleri tanımlama, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler seçme, karar haklarını tahsis etme ve performansı ölçme ve ödüllendirme süreci olarak tanımlanabilir (Verbeeten, 2008, s. 430). Hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için, bugün performans yönetim sistemi isteğe bağlı bir unsurdan daha fazlası vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Artık, performans yönetim sistemi, yeni yoğun rekabet ortamı gereği kaçınılmaz bir unsur olmuştur. Performans, amaçlanan hedefe ulaşma düzeyi olduğu kadar, kaynakların ne ölçüde verimli, etkin ve tutumlu kullanıldığını, yapılan



işin ne kadar doğru olduğunu anlatır (Eryılmaz, 2015, s. 323). Performans Yönetimi döngüsü genellikle çalışanlardan sonuçlar ve davranışlar açısından neler beklendiğinin tartışılmasıyla başlar. Bu adım önemlidir, çünkü çalışanlardan kendilerinden ne beklendiğini anlamalarına yardımcı olur, değerlendirme standartlarını ifade etmeyi gerektirir, böylece şeffaflığı ve adaleti artırır (Varma, Budhwar, & DeNisi, 2008, s. 108). Performans yönetiminin genel amacı, bireylerin ve ekiplerin iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesinden ve etkili liderlik tarafından sağlanan bir çerçevede kendi beceri ve katkılarından sorumlu oldukları yüksek performanslı bir kültür oluşturmaktır. Temel amacı, hedef netliği elde ederek insanları doğru şeyleri yapmaya odaklamaktır (Armstrong, 2006, s. 2). Performans yönetimi, her bir bireyin performansını ve hedeflerini kurumun genel misyonu ve hedefleriyle ilişkilendirerek kuruluşlardaki performansı belirleme, ölçme ve geliştirme sürecidir (Aguinis, 2013, s. 2)

Genel olarak, performans yönetim sistemi üç temel bileşen içermektedir: 1) stratejik planlama - hedeflerin belirlenmesi ve ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi anlamına gelen bir stratejinin oluşturulmasını ifade eder.; 2) veri toplama ve analizi; ve 3) karar vermede veri kullanımı (Olvera & Avellaneda, 2016, s. 5). Dolayısıyla, iş analizi, iş ölçümü ve iş tanımı performans yönetimi sisteminin temelini oluşturan birer hazırlık aşamaları teşkil etmektedir.

## 1. İŞ ANALİZİ TANIMI VE ÖNEMİ

İş analizi kavramının açıklanmasına geçmeden önce, açıklanması gereken kavram genel olarak 'iş' kavramıdır. Nitekim iş, bir işçinin (çalışanın) toplam iş görevini oluşturan bir görevler topluluğudur (Hale, 2004, s. 57). Dahası, ücret karşılığında bir çalışan tarafından yapıldığında, bir iş: 1. tanımlanmış ve özgül, ve 2. gerçekleştirilebilen, değerlendirilebilen, ve ölçülebilen görevler, sorumluluklar ve ödevlerden oluşmaktadır. İş analizi ise, işlerin sistematik ve ayrıntılı bir incelenmesidir. “İş analizi, bir işin kapsadığı görevlerin, işin yapıldığı fiziksel ve sosyal koşulların ve kapsanan görevleri, başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanlarda bulunması gereken temel özelliklerin belirlendiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır” (Çalışkan & Altınel, 2018, s. 115). İş analizi, İKY'nin süreçlerinden biri olan performans değerlendirmenin oturtulmasına yol açan hazırlayıcı bir aşama ve işlemdir.



İş analizi, neredeyse tüm İKY işlevleri için temel unsur ve hemen hemen her insan kaynakları sorununun çözümü için temel olarak tanımlanmıştır. İş analizi, her bir organizasyonel pozisyonun performansı için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer gereklilikleri anlamak için bir araç olarak görülmektedir (Anderson & Caldwell, 2018, s. 2). Ayrıca İş Analizi, her mesleği diğerlerinden ayıracak şekilde tanımlamak ve karakterize etmek için iş verilerinin yöntemsel derlenmesi ve incelenmesidir (Kumar & Sharma, 2001, s. 119). Bu bağlamda İş analizi, işlerin görevlerini, niteliklerini ve amaçları için işe alınması gereken insanların türlerini belirleyen bir prosedürdür. İşe alım ve seçim, ücret, performans değerlendirme ve eğitimde kullanılan iş tanımları ve iş özellikleri yazmayı sağlamaktadır. Bir işin hakkında ayrıntılı bilgilerin toplanması, işlerin birbirinden ayırt edilebilmesi ve bu işleri yerine getirmek uygun nitelikli insanları seçmek iş analizine verilen tüm tanımlarının ortak noktalarıdır.

İş Analizi işe alım ve seçim, iş değerlendirme, iş tasarımı, ücret ve fayda paketleri belirleme, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının analiz edilmesi, bir işin değerinin değerlendirilmesi ve personelin yanı sıra kurumsal verimliliğin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, işe alım süreci dikkatli bir iş analizine dayandığında, iş başarısının öngörüsünün büyük ölçüde arttığını ve başarılı olma olasılığı en yüksek olan adayları doğru bir şekilde tanımlamanın mümkün olduğunu açıkça göstermektedir (Prien, Goodstein, Goodstein, & Gamble JR, 2009, s. 5).

İş analizinin önemi ile ilgili diğer konular arasında: doğru değerlendirmeler çalışanlara bilgi ve geri bildirim sağlar; çalışanlar kurumun amaç ve hedefleri ile kurumun başarısında oynadıkları rol hakkında bilgilendirilmektedir; etkinliğini değerlendirmek için hangi standartların kullanılacağını bilmeleri sağlar; denetim otoriteleri çalışanlara güçlü yanlarının yanı sıra eksikliklerini de iletmeli, böylece çalışanlara ciddi sorunlar ortaya çıkmadan önce zayıflıklarını düzeltme fırsatı verilir; değerlendirme süreci ile eğitim ve gelişim ihtiyaçları tespit edilebilir ve giderilebilir (Pynes, 2009, s. 216). Diğer taraftan, iş sayısı artar, gelişir veya görevler değişir ve kuruluşun ihtiyaçları değiştikçe onlar birleştirilir veya ortadan kaldırılır. Bu gerçekleşmezse, kuruluş ortamındaki değişikliklere uyum sağlayamaz ve modası geçmiş veya rekabetçi olmayabilir (Mathis & Jackson, 2008, s. 162). Dolayısıyla bu, iş analizinin statik değil, devingen bir süreç olduğunu anlamamızı sağlar.

## 1.2. İŞ ANALİZİ SÜRECİ VE AŞAMALARI

Bir iş analizi yapmanın en yaygın nedenleri, bir iş tanımının yazılabilmesi, iş şartnamelerinin tanımlanabilmesi ve işin bir iş ailesi sınıflandırmasına yerleştirilebilmesi için bilgi toplamaktır (Pynes, 2009, s. 152) . İş analizi, bir kuruluşta işe alım süreciyle ilgilidir. Dolayısıyla, işe alım sürecinin ilk aşaması kuruluşun gerekliliklerinin sistematik olarak gözden geçirilmesini içermektedir. Bu gözden geçirmeyi takiben, iş analizi olarak adlandırılan işin gerekliliklerinin kapsamlı bir analizi oluşturulmalıdır (Bach, ve diğerleri, 2005, s. 118). Bir iş analizi sürecinin iki temel amacı, örgütteki görevlerin tanımlanması ve belirlenmesi ile çalışanların bu işleri yerine getirmesi için sahip olması gereken beceri ve yeteneklerin belirlenmesidir.

Performans Yönetimi literatüründe iş analizinin aşamaları ile ilgili, birbirinden çok farklı olmayan birçok tanımlar bulunmaktadır. Düşünürler arasında, iş analizinin aşamalarına ilişkin başlıklarda farklılıklar bulunursa da, içerikte aynıdır. Nitekim, iş analizinin aşamaları ile ilgili 5 ana aşamalar bulunmaktadır (Kumar & Sharma, 2001, s. 120-121):

**1.Gerçek bir materyal (bilgi) toplama.** Bu aşamada iki çeşit bilgiler toplanır: birincisi, fiziksel çevresi, sosyal çevresi (işin ekip halinde, vardiyada veya yalıtılmış olup olmadığı), finansal koşullar (ücretler, ikramiye, faydalar) gibi işe ilişkin bilgiler. İkincisi, işi elinde tutan kişilerin nitelikleri, yani fiziksel talepleri (kas enerjisi, çalışma saatleri, seyahat), entelektüel talepler (üniversite, teknik veya mesleki dereceler ve gerekli problem çözme yetenekleri), beceriler, deneyim ve kişilik ile ilgili bilgiler iş için gerekli faktörler.

**2. İş tanımı boşluğunun tamamlanması.** İş analisti bilgi topladıktan sonra, kapsamlı bir taslak olarak standart bir iş tanımına girer. Bu, işin faaliyetlerinin tüm ayrıntılarını gösteren bir ifadedir. İşteki çeşitli faaliyetler için ayrı iş tanımlama formları kullanılabilir ve daha sonra uyulabilir.

**3.İş şartnamesi.** İş şartnamesi toplanan bilgilere göre hazırlanmaktadır. İşe alınacak kişinin asgari kabul edilebilir niteliklerinin ifadesidir. Kişinin niteliklerinin ölçüleceği standardı belirtir. İş analisti, işi düzgün bir şekilde yerine getirmek için gerekli becerileri dikkate alarak böyle bir beyan hazırlar. Bu ifade, işle eşleşen bir kişinin seçilmesinde kullanılmaktadır.



**4.Rapor hazırlanması.** Analist, işteki çeşitli faaliyetlerin ve işe yerleştirilecek bireyin niteliklerinin analizinden bahsederek toplanan bilgilere dayanarak bir rapor hazırlar. Bu rapor, öneri ve yorumlar için amir ve personel müdürüne sunulacaktır. Analist, daha doğru ve bilgilendirici hale getirmek için denetçi veya personel yöneticisi tarafından verilen öneri veya yorumlar ışığında orijinal raporu revize etmelidir.

**5.Nihai taslağın hazırlanması.** Analist tarafından sunulan ve süpervizör ve personel yöneticisi tarafından onaylanan taslak, şimdi üst yönetici tarafından alınabilir. Sendikaların görevlileri de taslağı onaylamadan önce güven altına alınabilir. Sendika yetkililerinin değişiklik yapma konusunda fikirleri varsa, yönetim bunları öneri olarak düşünmeli ve iş tanımına ve iş şartnamesine dahil etmelidir. Son taslak üst düzey yönetici veya konuyla ilgili nihai kararları almaktan sorumlu personel yöneticisi tarafından onaylanmalıdır.

Bazı diğer düşünürler Coldwell (Anderson & Caldwell, 2018, s. 4-5) gibi, yukarıdaki bahsedilen iş analizi aşamalarından fazla aşamalar eklemektedir. Nitekim, Coldwell'e göre, iş analizi aşamalarından biri de 'Sürece dahil edilecek konu uzman ve katılımcılarının belirlenmesidir. Diğerleri de (Morgeson, Brannick, & Levine, 2019, s. 61), iş analizinin aşamalarından biri olarak yöntem seçimini de dahil etmişlerdir. Bu düşünürler, 'devinim ve etüdü', 'işe yönelik' ve 'melez' yöntemlerden bahsetmektedirler.

## 2. İŞ ÖLÇÜMÜ TANIMI VE ÖNEMİ

İş ölçümü, iş analizi aşamasından sonra gelen bir aşamadır. İş ölçümü, başka bir kullanımda 'iş etüdü' de olarak ifade edilmektedir. Elbette, örgütler ve operasyon yöneticileri, bir çıktı ya da sonuç yaratmanın ne kadar sürdüğü ya da aynı zamanda, belirli bir süre boyunca ne kadar üretilbileceği ile ilgilenmektedir. İş ölçümü, işin analizi ve süreçlerde kilit görevleri yerine getirmek için gereken sürelerin belirlenmesi için sistematik bir prosedürdür (Collier & Evans, 2013, s. A3).

İngiliz 'İş-Etüdü Standart Terimler Sözlüğünde', iş ölçümü 'nitelikli bir işçinin belirli bir işi belirli bir performans düzeyinde gerçekleştirmesi için zaman belirlemek üzere tasarlanmış tekniklerin uygulanması' olarak tanımlanır (Dudley, 1968, s. v). İş ölçümü, işlerin

tamamlanma aşamasına ve gerçekleştirmenin süresine ilişkin ayrıntılı incelemesidir. Bu bağlamda, iş ölçümü insan kaynakları çalışmasını analiz ederek bir kuruluşta insanın performansını etkileyen faktörleri

tanımlamak için kullanılan iki çalışmanın birleşimidir. Bunlar, hareket (devinim) etüdü ve zaman etüdü çalışmalarıdır (Bilgin, 2007, s. 104). ‘‘Time Study’’, türkçede ‘‘zaman etüdü’’ olarak tanımlanmaktadır. Zaman etüdü, bir görevi gözlemleyerek ve bir kronometre kullanarak analiz ederek standart bir sürenin geliştirilmesidir. Hareket etüdü (motion study), bir iş veya operasyonun iş içeriğinin azaltılmasıyla ilgilenirken, zaman etüdü ise çoğunlukla onunla ilişkili herhangi bir etkisiz sürenin araştırılması ve azaltılması ile ilgilidir (Yusoff, Jaffar, Abbas, & Sad, 2012, s. 1802).

İş ölçümünün önemi çeşitli boyutlara yansımaktadır. Doğru ücretlendirme için zamanın tam olarak incelenmesi, bir ürün için doğru üretim süresini bulmak için bir zaman etüdünün yapılması, rekabetçi teklifler vermesi ve doğru işgücü maliyetinin tahmini etmesi çok önemlidir. Ücret ve maaş yönetimi ve teşvik planlarının oluşturulması için bir temel haline gelmiştir (Shivam, 2019). Genel olarak, iş etüdü, görevleri ve faaliyetleri kaydederek üretkenliği artırmayı ve görev ve faaliyetlerin aşırı iş içeriğinin (üretken olmayan iş içeriği) nasıl azaltılabileceğini veya en aza indirgeneceğini sistematik olarak incelemeyi amaçlamaktadır (Mital, Desai, & Mital, 2017, s. 4).

## 2.1. İŞ ÖLÇÜMÜ SÜRECİ VE AŞAMALARI

İş ölçümü, belirli bir görevin belirli bir performans düzeyinde çalışan nitelikli bir işçi tarafından gerçekleştirilmesi durumunda geçen süreyi belirleme sürecidir. Tüm iş ölçüm sistemleri aynı, basit üç aşamalı prosedüre dayanmaktadır (Baines, 1995, s. 10):

1. analiz; herhangi bir ölçüm başlamadan önce, ölçülecek iş analiz edilir ve zaman etüdü tekniğine uygun ölçülebilir elemanlara ayrılır.2

2. veri toplama / ölçme; Ölçüm aşaması, bu faaliyetlerin, elementlerin veya hareketlerin her biri için ‘‘temel zaman’’ a izin veren spesifik bir ölçüm tekniğinin uygulanmasıdır. Bu



aşamada, zaman verisi toplamının yanı sıra, işin niteliği, yapıldığı koşullar ve tamamlanma süresi üzerinde etkili olabilecek diğer faktörler hakkında açıklayıcı veya nitel veriler toplamak genellikle gereklidir.

3. sentez; Sentez aşaması, işin çeşitli bölümlerinin, ilişkili temel zamanlarıyla birlikte, tam iş için zaman üretmek üzere doğru sırayla ve doğru sıklıkta bir araya getirildiği noktadır. Bu aşamada, temel süre, iş için standart zaman olmak üzere çeşitli ödenekler (esas olarak dinlenme veya gevşeme ödeneği) ile artırılacaktır.

Yukarıdaki sunulan iş ölçümün bu üç aşama ve yöntemleri dışında, iş ölçümün kullanılan diğer yöntemlerinin de bahsedilmesi gerekmektedir. Nitekim, iş ölçümün ana yöntemleri teşkil eden zaman ve hareket etüdü yöntemleri dışında, iş ölçümün sürecinin diğer yöntemleri şunlardır:

- *İş örnekleme*. İş örnekleme, bir bireyin veya bir grup çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerin bir dağılımını elde etmek için belirli bir süre boyunca işi rastgele gözlemleme yöntemidir. Boşta kalma süresinin yüzdesini belirlemek için ve aynı zamanda performans derecelendirmelerini belirlemek veya ödenek oluşturmak için üretken olmayan süreyi değerlendirmenin bir aracı olarak kullanılabilir.

- *Önceden belirlenmiş zaman standartları*. Önceden belirlenmiş zaman standartları, bir insan elini belirli bir mesafeye taşımak veya 1 kiloluk bir parçayı kaldırmak gibi belirli hareketleri (mikro hareketler) gerçekleştirmek için gereken süreyi tanımlar (Collier & Evans, 2013, s. A8 ve A10).

### 3. İŞ TANIMI TANIMI VE ÖNEMİ

İş tanımı, bir iş analizinin beyanını içeren bir evrak olarak değerlendirilmektedir. İş tanımı, iş ölçüm ile beraber iş analizi sürecinin son ürünleri veya çıktıları olarak nitelendirilmektedir. İş tanımı aşaması, örgütteki bir iş pozisyonun görevlerini çok ayrıntılı bir şekilde belirtilen bir aşamadır.

İş tanımı, bir kuruluş içindeki bir iş yerinin doğasını ve bu iş yerinde görevli olarak tatmin edici bir performans sergilemek için asgari gereklilikleri özetleyen kritik öneme sahip bir belgedir (Collins, 2018, s. 193) Daha ayrıntılı bir şekilde, bir iş analizinin nihai ürünü olarak iş tanımı aşağıdakileri açıklayan yazılı bir ifadedir: (1) bu işi başarıyla yürütmek için yapılması gereken önemli görevler; (2) bu görevleri yerine getirmek için gerekli şartlar; (3) çeşitli deneyim ve uzmanlık seviyelerinde beklenebilecek iş performansı seviyeleri; ve (4) çalışma ortamının çalışma performansını etkileyen özellikleri (Prien, Goodstein, Goodstein, & Gamble JR, 2009, s. 27). İş tanımı hem yapıdaki konum, otorite vb., gibi kurumsal bilgileri hem de işlevsel bilgileri (işin ne olduğu gibi) sağlamaktadır.

### 3.1. İŞ TANIMI SÜRECİ VE AŞAMALARI

İş tanımı, iş analizinin en yaygın İnsan Kaynakları amacıdır. Dolayısıyla, bir pozisyon tanımı esasen kurum ile bireyin işte yapılması gerekenler hakkındaki bir sözleşmedir (Morgeson, Brannick, & Levine, 2019, s. 298). Nitekim, iş tanımı süreci, önceki iş analizi ve iş ölçümü süreçlerinden toplanan bilgi ve verilerin sistematizasyonudur.

İş tanımı için evrensel olarak kabul edilmiş içerik veya biçim yoktur. Ancak, akademisyenler arasında iş tanımının içeriğinin kısa olması gerektiği konusunda fikir birliği vardır. Nitekim, genel deneyime dayanarak, iş tanımlarının çoğu aşağıdaki bölüm veya kesimleri içerir (Morgeson, Brannick, & Levine, 2019, s. 299):

1. Tanımlayıcılar (iş unvanı ve diğer sınıflandırma bilgileri).
2. Özet (misyon veya nesnel ifade).
3. Görevler ve görevler (ne, neden, nasıl).
4. Verilen ve alınan denetimin niteliği de dahil olmak üzere sorumluluk gibi diğer bilgiler; eğitim deneyimi veya diğer asgari nitelikler dahil olmak üzere bilgi; ve tehlikeli çalışma koşulları veya dönen vardiyalı çalışma gibi bağlam.

Burada, ele alınması gereken bir konu iş tanımı ve iş şartnamesi arasındaki farktır. Bu iki terim bazen yanlış kullanılır ve birbirleriyle karıştırılır. Bu ikisi arasındaki ana fark noktaları şunlardır (Kumar & Sharma, 2001, s. 128):

- (i) İş tanımı, iş hakkında tam olarak açıklanırken, iş şartnamesi kişinin işi gerçekleştirmek için gereken yeteneklerini ve niteliklerini açıklar.
- (ii) İş tanımı işin standardıdır, iş şartnamesi ise işi yapmak için gereken ideal kişinin yansımasıdır.

**İş analizi** söz konusu iken, herhangi bir performans yönetim sisteminin temel bir önkoşuludur. Bir iş analizi olmadan, belirli bir iş için gerekli görevleri neyin oluşturduğunu anlamak zordur. Bir çalışanın işte ne yapması gerektiğini bilmiyorsa, neyin değerlendirilmesi gerektiğini ve nasıl yapılması gerektiğini bilemeyiz (Aguinis, 2013, s. 40). İş analizin diğer olumlu yönleri şu şekilde sıralayabiliriz (Essays, 2018):

- \* İş Analizi verileri bir kuruluştaki işlerin niteliksel yönlerini sağlar;
- \* İş Analizi, bir kuruluşun gelecekteki insan kaynaklarını işe almaya yardımcı olur;
- \* İş gerekliliklerine göre kişilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi kolaylıkla yapılabilir;
- \* İş analizi, iş değerlendirmesine ve liyakat değerlendirmesine yardımcı olur;
- \* İş Analizi, belirli bir işle ilişkili risk faktörüne dikkat çeker ve böylece çalışanların güvenliği için gerekli önlemler alınabilir. Güvenli olmayan operasyonlar ortadan kaldırılabilir veya güvenli bir operasyonla değiştirilebilir veya güvenlik ekipmanı takılabilir.

**İş ölçümü**, iş performansındaki etkisiz zamanı araştırmak, azaltmak ve ortadan kaldırmakla ilgilidir. Ayrıca, bir iş gününde ortalama bir işgücü tarafından elde edilebilecek en uygun



çıkıtı oranının, dinlenme için gereken süre için gerekli olan izin ile belirlenmesini sağlayan performans standartlarının belirlenmesine de yardımcı olur (Publications, Expert Panel of Neeraj, 2016, s. 2). Ayrıca, iş ölçümü, çalışanların motivasyonunu ve iş tatmini şekillendiren faktörleri tanımlamak için kullanılabilir. İş görevleri ve sorumlulukları ile sonuçlara ulaşmak için gereken performans seviyesi hakkında zamanında ve doğru bilgiler, çalışanlara performans çabalarına etkin bir şekilde ayak uydurmaları için açık bir yön ve kesin hedefler sağlar (Siddique, 2004, s. 223).

**İş Tanımının** da faydalı ve olumlu yönleri vardır. İş tanımı aşağıdakiler için yararlıdır (Kumar & Sharma, 2001, s. 131-132):

- \* İş derecelendirme ve sınıflandırma;
- \* Transferler ve promosyonlar;
- \* Düzeltmeler ve şikayetler;
- \* Promosyon adımlarını tanımlama ve ana hatlarını belirleme;
- \* İşverenler ve iş görenler arasında ortak bir iş anlayışı oluşturur;
- \* Yetki sınırlarının tanımlanması;
- \* bilimsel rehberlik;
- \* Makinelerin bakımı, işletimi ve ayarlanması.

#### **4.1. İŞ ANALİZİ, İŞ ÖLÇÜMÜ VE İŞ TANIMI SORUNLARI**

İş analizi sürecinde öne sürülen sorunların ve dezavantajların 5 ana konular üzerine toparlanması mümkündür (Biswas, 2018):



- \* *Çok zaman alıcıdır.* Özellikle işlerin sık sık değişmesi büyük bir sınırlamadır;
  - \* *Kişisel Önyargıları İçerebilir:* Gözlemci veya iş analisti aynı kuruluşun çalışanıysa, süreç kişisel beğeni ve hoşlanmalarını içerebilir. Bu, gerçek ve doğru veri toplamada büyük bir engeldir;
  - \* *Veri Kaynağı Çok Küçük:* Küçük örneklem büyüklüğü nedeniyle, veri toplama kaynağı son derece küçüktür. Bu nedenle, birkaç kişiden toplanan bilgilerin standartlaştırılması gerekmektedir.
  - \* *Birçok İnsan Çabalarını İçerir:* Süreç birçok insan çabasını içerir. Her iş farklı bilgi taşıdığından ve belirlenmiş bir kalıp olmadığından, farklı işler için özelleştirilmiş bilgiler toplanacaktır. İşle ilgili verilerin toplanması ve kaydedilmesi için sürecin ayrı olarak yürütülmesi gerekir.
  - \* *İş Analisti Uygun Becerilere Sahip Olamayabilir:* Bir iş analisti iş analizi sürecinin amacının farkında değilse veya süreci yürütmek için uygun becerilere sahip değilse, şirket kaynaklarının tamamen israfıdır. Otantik veriler elde etmek için eğitilmesi gerekir.
- İş ölçümü sürecindeki dezavantajlar ve zorluklar, içinde kullanılan yöntemlerle ilgilidir. Örneğin, iş ölçümü aşamasının yöntemlerinden biri olan zaman etüdüye yönelik eleştirilerin bazı (Rastogi, 2010):
- \* Zaman etüdü, tekrar etmeyen işler ve standart olmayan veya dolaylı iş işleri için uygun değildir;
  - \* Bir çıktı standardına ulaşamıyorsa, sunulan ancak yerine getirilmeyen teşvik nedeniyle operatör moralini düşürerek etkili performansı düşürür;
  - \* Teşvik ücretleriyle birleştiğinde, çıktı standartları üretim kalitesine önem verilmemesine katkıda bulunabilir;
  - \* Mekanik, fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik çeşitlilik kaynakları işçilerin üretim ve kalite performansını olumsuz etkileyebilir. Bu, zaman etüdüne dayalı çıktı standartlarının başarılı



bir şekilde uygulanmasını kesinlikle bozabilir.

İş örnekleme yöntemi ile ilgili olumsuz yönlerden bazı (Mital, Desai, & Mital, 2017, s. 80):

\* Gözlem altındaki bir çalışan, kişinin normal iş rutininden sapabilir veya iş temposunu değiştirebilir. Durum böyleyse, iş örnekleme çalışmasının nihai sonucunu oldukça yanlış ve dayanılmaz hale getirebilir;

\* İş örnekleme faaliyetleri ayırmaz ve gecikmelere veya daha küçük iş sınıflandırmasına izin verir;

\* Ekonomi açısından, iş örnekleme kısa dönemli işler için ekonomik değildir, çünkü böyle bir çalışmadan gözlemlerin sayısı bir popülasyonu denemek ve yaklaşık olarak tahmin etmek için yeterince büyük değildir.

\* İş tanımının ana dezavantajlarından biri, çalışanın iş tanımından dolayı kendi başına getirebileceği sınırlamalardır. Bir çalışan, iş tanımında listelenmeyen diğer görevleri yapmayı reddedebilir. Bu, yöneticiler ve amirler için sinir bozucu olabilir ve personel ve çalışanların verimliliğini sınırlayabilir.

\* İşler statik değil, dinamik olma eğilimindedir ve iş tanımı hızla güncelliğini yitirebilir. Bu nedenle işler sürekli gözden geçirilmeli ve güncel tutulmalıdır.

## **SONUÇ**

Bu üç aşama ile performans yönetimi sistemi arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Her bir örgütün performansının ve başarısının, içinde çalışan bireylerin performansına bağlı olduğu açıktır. Oysa, çalışanların performansı ise, etkili ve verimli çalışmalarına doğrudan ilgilidir. Bu yüzden, çalışanların örgütteki çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini sağlayacak, artıracak ve onu denetleyecek (performans değerlendirmesi olarak bilinen) bir mekanizma ve sisteminin oluşturulması vazgeçilmezdir. Bu bağlamda iş analizi, iş ölçümü ve iş tanımı vasıtasıyla üç ana işlev gerçekleştirilir. Birincisi, bu süreçler görevlerin birbirinden ayırmakta ve net bir şekilde tanımlayarak gereksiz işlemlerin tespit edilip ortadan





kaldırılmasını sağlamaktadır. İkincisi, işin niteliğini belirleyerek, beceri ve nitelikler açısından uygun ve elverişli kişileri istihdam etmek mümkün hale gelir. Nitekim, insan kaynaklarının planlanması ve yönetilmesini sağlamaktadır. Üçüncüsü ise, birinci ve ikincinin bir sonucu olarak, çalışanların performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, performans yönetimi sisteminin birer ön hazırlık aşamaları olarak iş analizi, iş ölçümü ve iş tanımı bir organizasyon içinde çalışanların performans ölçümünü mümkün kılan bir önkoşul teşkil etmektedir. Yani, performans yönetimi sistemi önceden bu aşamalara bağlıdır. Başka bir ifade ile, iş ve görevler önceden net bir şekilde ayrılıp tanımlanmamışsa, doğru bir performans değerlendirmesi söz konusu olamaz.

Diğer yandan, bunlar yalnızca bir kez gerçekleştirilen ve tekrar edilmesine gerek olmayan süreçler değildir. Bilâkis, bunlar dinamik süreçlerdir. Zaman içerisinde mevcut işler değişir, iptal edilir veya yeni işlemlere ihtiyaç duyulur. Dolayısıyla, bu süreçlerin zaman zaman yeniden yapılması veya güncellenmesi gerekmektedir.

Bu aşamalarının uygulanmasında karşılaşılan bazı sorun ve zorluklara rağmen, iş analizi, iş ölçümü ve iş tanımı performans değerlendirme sistemini oturtulmasında vazgeçilmez bir unsur olduğu görülmektedir.



## KAYNAKÇA

Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd b.). New Jersey: Pearson Education.

Anderson, V., & Caldwell, C. (2018). Job analysis: The Building Block of Human Resource Management. *Researchgate*, 17.

Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3d b.). London & Philadelphia: Kogan Page.

Bach, S., Colling, T., Deery, S., Dickens, L., Edwards, M. R., Edwards, P., . . . Winchester, D. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4th b.). (S. Bach, Dü.) United Kingdom: Blackwell Publishing.

Baines, A. (1995). Work measurement – The basic principles revisited. *Work Study*, 44(7), 10-14.

Bilgin, K. U. (2007). Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel. *Public Personnel Management*, 36(2), 93-113.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8 b.). İstanbul: Beta Yayım Basım Dağıtım A.Ş.

Biswas, T. (2018). *Job Analysis: Meaning, Process, Methods, Techniques, Advantages and Disadvantages*. <http://www.preservearticles.com/human-resource-management/job-analysis/30973> adresinden alındı

Çalışkan, A., & Altınel, Ç. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama. *İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 110-129.

Collier, D. A., & Evans, J. (2013). Work Measurement, Learning Curves, and Standards. J. E. David A. Collier içinde, *Operations Management 4 (with Review Cards and CourseMate Printed Access Card)*, 4th Edition (4th b., s. 448). Florence, USA: Cengage Learning, Inc.



[https://www.cengage.co.uk/books/9781133372424/adresinden\\_alindi](https://www.cengage.co.uk/books/9781133372424/adresinden_alindi)

Collins, J. (2018). *HR Management in the Forensic Science Laboratory: A 21st Century Approach to Effective Crime Lab Leadership* (1 b.). USA: Academic Press An Elsevier Science Imprint.

Dudley, N. A. (1968). *Work Measurement: Some Research Studies*. London: Macmillan Publishers Limited 1968.

Ergin, M. G. (tarih yok). 2019 tarihinde [acikders.ankara.edu.tr](http://acikders.ankara.edu.tr): [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/65346/mod\\_resource/content/1/3.IS%20ANALIZI.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/65346/mod_resource/content/1/3.IS%20ANALIZI.pdf) adresinden alındı

Eryılmaz, B. (2015). *Kamu Yönetimi - Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar* (8 b.). İstanbul: Umuttepe Yayınları.

Essays, U. (2018, November). *Benefits Of Job Analysis Business Essay*. <https://www.ukessays.com/essays/business/benefits-of-job-analysis-business-essay.php#citethis> adresinden alındı

Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (2005). *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age* (1st b.). San Francisco, USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Hale, J. (2004). *Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results*. San Francisco, USA: Pfeiffer An Imprint of Wiley.

Kumar, A., & Sharma, R. (2001). *Personnel Mangament Theory and Practice*. Atlantic Publishers and Distributors.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (12th b.). USA: Thomson South- Western.

Mital, A., Desai, A., & Mital, A. (2017). *Fundamentals of Work Measurement What Every Engineer Should Know*. London, New York: Taylor & Francis Group, LLC CRC Press is an





imprint of Taylor & Francis Group, an Informa business.

Morgeson, F. F., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (3d b.). Los Angeles, USA: SAGE Publications, Inc.

Olvera, J. G., & Avellaneda, C. N. (2016). Performance Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 1-26.

Özer, M. A. (2015). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler* (3 b.). Ankara: Adalet Yayınevi.

Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble JR, L. G. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. San Francisco, USA: Pfeiffer An Imprint of Wiley.

Publications, Expert Panel of Neeraj. (2016). Work Measurement. *Public System Management* (New Edition b., s. 2). içinde Neeraj Publication.

Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco, USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Rastogi, M. (2010). *Time Study, Meaning, Objectives, Advantages & Limitations*. <https://accountlearning.com/time-study-meaning-objectives-advantages-limitations/> adresinden alındı

Shivam, N. (2019). <http://www.economicdiscussion.net:>  
<http://www.economicdiscussion.net/engineering-economics/work-measurement-definition-objectives-and-techniques/21707> adresinden alındı

Siddique, C. (2004). Job analysis: A Strategic Human Resource Management Practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.

Varma, A., Budhwar, P. S., & DeNisi, A. (2008). *Performance Management Systems: A Global Perspective*. London: Routledge.



**World Journal of Human Sciences, 2021 - 1**

**Dünya İnsan Bilimleri Dergisi, 2021 – 1**

**ISSN: 2717-6665**



Verbeeten, F. H. (2008). Performance Management Practices in Public Sector Organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.

Yusoff, N., Jaffar, A., Abbas, N. M., & Sad, N. H. (2012). Work Measurement For Process Improvement In The Car Seat Polyurethane Injection Manufacturing Line. *Procedia Engineering*, 41, 1800-1805.





**World Journal of Human Sciences, 2021 - 1**

**Dünya İnsan Bilimleri Dergisi, 2021 – 1**

**ISSN: 2717-6665**

