

## İŞ TANIMLARI DOSYALAR ARASINDA KALMAKTAN NASIL KURTULUR?

**Yrd. Doç. Dr. Ramazan GEYLAN\***

İş tanımları, her örgütün temel taşlarıdır. İş tanımlarının kullanım potansiyeli neredeyse sınırsızdır. Personel yönetiminin her fonksiyonunda ve yönetimin aldığı pek çok kararda, iş tanımlarından etkin bir biçimde yararlanmak mümkündür. Ne var ki, bu her yerde deva ilacın gerek ülkemizde, gerekse diğer ülkelerde istenildiği gibi kullanıldığı söylenemez. Günümüzde, iş tanımları bulunmayan çok sayıda işletme vardır. Bu sayıya, adet yerini bulsun kabîlinden hareketle iş tanımları hazırlanmış, fakat onları tozlu dosyalar arasından çıkarıp, kullanamamış işletmeleri de dahil etmek gerekir.

Günümüzde, iş tanımları hakkında çok sayıda yayın bulmak mümkündür. Bu çalışma, büyük ölçüde, söz konusu yayınların tekrarı olmayacaktır. Çalışmada öncelikle, iş tanımlarının çok sayıda işletme tarafından, neden etkin bir biçimde kullanılmadığı araştırılacak, ortaya çıkan nedenlere çözüm önerileri getirilecek ve iş tanımlarının daha farklı alanlarda kullanılabilmesi için önerilerde bulunulacaktır. Çalışmanın özde amacı, iş tanımlarının

---

(\*) Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

önemini vurgulamak ve onları dosyalar arasında tozlanmaktan kurtarıp, uygulamaya sokmaktır.

## İŞ TANIMLARI NİÇİN ÖNEMSENMEZ?

Kullanım alanları dikkate alındığında, günümüz yöneticilerinin en değerli araçlarından birinin, iş tanımları olduğunu söylemek şaşırtıcı olmayacaktır. Personel ihtiyacının belirlenmesinden, performans değerlemesine kadar, alınan her kararda iş tanımlarının sağladığı tam ve doğru bilgiye gereksinim duyulur.

Acaba, işletme yöneticileri, bu gereksinimin farkında değil midir? Bu soruya hayır demek mümkün değildir. Yöneticiler teorik açıdan iş tanımlarının gücünün farkındadır. Ancak, uygulamada önemli güçlüklerle karşılaşmaktadır.

İş tanımlarının faydalı olması, doğru biçimde hazırlanmaları ile mümkün olacaktır. Ancak, bu takdirde, işlerin gerçek yapısını ortaya koyacak, yeterli ve sağlıklı bilgiler edinilebilir. İş tanımlarının istenen tarzda bir kez hazırlanması da yeterli değildir. İş tanımları aktif olmalı, değişen koşullara göre her yıl yeniden düzenlenmelidir (1).

Günümüz işletmeleri yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Bu ortam, işletmeleri bir yandan maliyet azaltıcı çabalara iterken, bir yandan da yeni mamüller aramaya sevk etmektedir. Söz konusu çaba ve arayışlar yapılan işlerde sürekli değişiklik demektir. İş tanımlarının amacı, örgüt içinde yapılan her işi bir tablo gibi, tam ve doğru olarak yansıtmak olduğuna göre, bu değişikliklerin anında tanımlara aktarılması gerekir. Bu süreç gereği gibi yerine getirilmediği takdirde, belirli bir süre sonunda, mevcut iş tanımları tam ve sağlıklı bilgiler verme özelliklerini yitireceklerdir.

İş tanımlarının gereken yararı sağlaması ancak, tam ve sağlıklı bilgiler sunmasıyla mümkün olacaktır. İstenen kalitede bilgi sağlayamayan iş tanımlarını kullanmak fayda yerine zarar getirecektir. Bu gerçeğin bilincinde olan yöneticiler, çoğunlukla iş tanımlarından uzak durmayı yeğlemişlerdir. Böylece, pek çok işletmede, iş tanımları ya hiç yapılmamış, ya da eskiyerek, dosyalar arasına kaldırılmıştır.

Oysa, çözüm iş tanımlarını rafa kaldırmak olmamalıdır. İş tanımlarının gereği gibi hazırlanmasının, değişen koşullara göre hemen düzeltilmesinin ve günün şartlarına göre yeni bilgilerle donatılmasının ne kadar zor ve karmaşık bir iş olduğu ortadadır. Ancak, tüm bu zorlukların üstesinden gelinerek hazırlanmış iş tanımlarının sağlayacağı yararlar düşünülürse, söz konusu zorluklara katlanmanın gereği ortaya çıkacaktır.

İş tanımlarının yeterli, nitelikli ve sağlıklı bilgiler sağlaması gerekir. Ancak, bu takdirde, yöneticiler iş tanımlarına gereken önemi vereceklerdir. İşletmeler gerekli niteliklere sahip iş tanımları hazırlayabilmek için, bu konuda yatırım yapmak zorundadırlar. İş tanımlarına yapılan yatırım, şaşılacak kadar kısa bir süre içinde kendini amorti edecektir.

## GÜNÜMÜZDE İŞ TANIMLARI NE TÜR BİLGİLER İÇERME-LİDİR?

Bu gün, pek çok işletmede iş tanımları, işin temel faktörlerini ortaya koymaktan uzak, ayrıntıdan yoksun, karmaşık ve eskimiş durumdadır.

Günümüz işletmeleri ekonomik, sosyal ve teknolojik açıdan hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Böyle bir ortamda, yöneticiler çabuk ve isabetli kararlar almak durumundadırlar. Başta personel yönetimine ilişkin olmak üzere, alınan pek çok karara dayanak olacak bilgi, iş tanımlarında yer almalıdır. İş tanımlarında yer alacak bilgilerin sağlıklı olması bir yana, ihtiyaca uygun nitelikte olması kaçınılmaz bir zorunluluktur. İş tanımları, ancak, bu şekilde günümüz işletmelerinde etkin bir kullanım alanı bulacaktır. Bu cümleden hareketle, iş tanımlarının günümüz koşullarına uygun bilgilerle donatılması gerekir (2).

İş tanımları, işin hiyerarşik yapıda, ne tür bir konumda olduğunu gösterir. Ancak, söz konusu işin tüm sistem içindeki değerini belirlemekten uzaktır. Tanımı yapılan her iş, diğer işlere fonksiyonel, kurmay veya komuta yetkisi ile bağlanabilir. İşin, diğer işlerle olan ilişkileri, işin yapılması için gerekli materyalin nereden geldiği, nasıl kullanıldığı ve çıktıların nereye gittiği türünden bilgiler, işin bir bakışta tüm sistem içindeki yerinin anlaşılması açısından önem taşır. Bu nedenle, iş tanımları söz konusu bilgileri kapsayacak nitelikte olmalıdır. Böyle bir iş tanımı, okuyan kişi-

nin bir bakışta işin göreceli değerini anlamasını ve o işte yapılacak bir değişikliğin tüm örgütü nasıl etkileyeceğini kolayca anlamasını sağlar.

Son yıllarda iş tanımları üzerine yapılan araştırmalara göre; Tanımların hemen hemen %90'ı iş ile ilgili görevleri sıralamakta fakat bu görevlerin, işi yapan kişinin, ne kadarlık bir zamanını aldığını veya bu görevlerin diğerlerine göre göreceli önemini belirtmemektedir (Grant, s. 54). Bu konu, iş tanımlarının önemli bir eksikliğidir. Örneğin, bir iş tanımında 16 görev saptanmış olsun. Şayet, bu görevlerden üçünün yerine getirilmesi, personelin zamanının %70'ini alıyor ise, iş ile ilgili görevlerin zaman unsurunu dikkate almadan alt alta yazılması okuyanı yanlış yönlendirecektir.

İş oluşturan her bir görevin, personelin tüm zamanının ne kadarlık bir bölümünü aldığı iş tanımlarında yüzde olarak belirtilmelidir. Bu bilgiler, yapılan işlerdeki öncelikli görevlerin belirlenmesi, denetim noktalarının tayini ve gerçekçi bir işgören değerlemesinin yapılabilmesi açısından yöneticilere önemli bir kaynak oluşturur (3).

Ancak, her zaman, en çok vakit alan görevlerin en önemli görevler olmadığı gerçeği unutulmamalıdır. Örneğin, bir yöneticinin işi ile ilgili aldığı kararlar onun çok az bir vaktini alabilir. Ancak, bu kararlar yöneticilerin daha çok vaktini alan işlevsel faaliyetlerden daha önemlidir.

İşin fiziksel ve sosyal çevresi, personelin moral kazanması ve iş tatmini açısından önemlidir. Personelden üst düzeyde bir verimlilik bekleniyorsa, onun yeteneklerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek, fiziksel ve sosyal çevrenin oluşturulması gerekir. Ne yazık ki, iş tanımları bu açıdan yetersizdir. Tanımlar gürültü, ısı gibi fiziksel çevre koşullarının yanısıra, diğer personel ile yakınlık ve iletişim olanakları gibi, sosyal çevre koşullarını da açık bir biçimde tanımlamalıdır. Bu konuda, tanımların kapsayacağı bilgi bir yandan, personelin, işinin koşullarını kavramasına yardımcı olurken, bir yandan da, yönetimin işe uygun personel seçmesini kolaylaştıracaktır (Grant, s. 24).

İş tanımlarının yanlış yönlendirici diğer bir eksikliği de, iş yükündeki dalgalanmaları dikkate almamasıdır. Çok sayıda iş, bir zaman periyodunda yoğunluk kazanırken, belirli bir zaman periyodunda minimum düzeye inebilir veya hiç yapılmayabilir. İş ta-

nımları, bu tür bilgilere de yer vermek durumundadır. Söz konusu bilgiler, gerek yönetimin, gerekse personelin daha iyi plan yapmasına ve faaliyetlerin etkin bir biçimde denetlenmesine imkan verir. İşlerin mevsimsel özelliklerinin ve iş yükü dalgalanmalarının tanımlarda yer alması performans değerlemesi açısından da önem taşır.

Yönetim pozisyonlarının tanımda planlama, örgütleme ve denetim gibi yönetsel görevlerle, işlevsel görevlerin biribirinden ayrılması ve açık bir biçimde tanımlanması gerekir. Ancak, bu takdirde, yönetici zamanının ne kadarını, hangi görevlere ayıracağını belirleyebilecek ve örgütün kendisinden nasıl bir çalışma beklediğini saptayabilecektir (Grant, s. 55).

Yönetim pozisyonlarının tanımında, yöneticinin performans değerlendirme görevi, tanımlarda açık bir biçimde yer almalıdır. Çünkü, bu görev gereği gibi yerine getirilirse yöneticinin küçümsenemeyecek bir zamanını alır. Yöneticilerin, söz konusu değerlendirme görevini nasıl yerine getirdikleri, tanımların ışığı altında denetlenmelidir.

İş tanımlarında, personel kendi iş tanımlarını günün koşullarına uyarlamaktan sorumlu tutulmalıdır. Şüphesiz, bu konuda personelin çabaları, tek başına yeterli olmayacaktır. Ancak önemli bir girdi olarak dikkate alınmalıdır.

İş tanımlarında gözlenen diğer bir bilgi eksikliği de, grup, komite ve takım çalışmalarına ilişkin bilgilerin yer almamasıdır. İş tanımlarında işin gerektirdiği kişisel sorumluluklar yer alır fakat grup sorumluluklarına ve görev paylaşımlarına değinilmez. Oysa, bu tür çalışmalar büyük ölçüde personelin zaman ve emek harcamasını gerektirir. Bu nedenle, personelin söz konusu görevi nasıl yerine getirdiğinin değerlendirilmesi gerekir. İş tanımlarına ilave edilecek bir bölüm yardımı ile grup etkinliklerini dikkate almak mümkündür. Böylece, daha doğru bir performans değerlendirilmesi yapılabilir. Grup etkinliklerinde personelin iletişim yeteneğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesi, atama, terfi ve tayinlerde kriter olarak kullanılır (Grant, s. 56).

İş tanımlarında görev ve sorumluluklar nasıl tanımlanmalıdır? Bu konuda çeşitli uygulamalar vardır. Görev ve sorumlulukların alt alta yazılması, metin halinde kaleme alınmasından daha yararlı olacaktır. Görev ve sorumlulukların alt alta yazılması ha-

linde, farklı görevleri ayırmak kolaylaşır, tanımlar daha çabuk ve kolay okunur, görevler üzerinde değişiklik yapmak veya görevi tümüyle çıkarmak kolaylaşır.

Tanımlarda görevlerin alt alta sıralanmasının çeşitli yararları olmasına karşın, bu görevleri de, kendi içerisinde bölümlere ayırarak, söz konusu yararları daha da artırmak mümkündür. Bu uygulamada işi oluşturan görevler; Haftalık, aylık veya yıllık olmalarına göre, sürekli veya geçici olmalarına göre, kişisel veya grup işi olmalarına göre ve buna benzer çeşitli kriterlere göre bir kaç temel gruba ayrılarak, sıralandırılır (4).

Benzer görevlerin gruplar halinde sıralanması, işin yapısını açık ve net bir biçimde ortaya koyarak, çabucak kavranmasını sağlar. Tüm işler için, benzer gruplandırmalar olacağından, yöneticiler, eşit işe eşit ücret verebilmek için, işlerin birbirine göre göreceli önemini, bu gruplar yardımı ile kolayca belirleyebilirler. Bu yöntem, çeşitli işlerde çalışan personelin performanslarının karşılaştırılmasında önemli kolaylıklar sağlar. Bu görev yazım yöntemi sayesinde, farklı görevlerin, ne tür benzer yetenekler gerektirdiği kolayca saptanır. Saptanan bu bilgiler eğitim programlarının oluşturulmasında kullanılır. İşin gruplandırılarak tasnif edilmesi benzer özellikler taşıyan görevleri bir araya toplayacağından, her grup görevi için, ne kadar toplam zaman harcandığı kolayca belirlenebilir (Grant, s. 58).

Personel tüm çalışma süresi boyunca önceden planlanmış işleri yerine getirmez. Örgüt içinde personelin yapması gereken pek çok iş birdenbire gündeme gelebilir. Bunlar önceden planlanmamış işlerdir. Ne yazık ki, çoğu iş tanımlarında, planlanmamış, planlanmış fakat geçici nitelikte olan görevler yer almaz. Oysa, bu nitelikteki ilave görevler önemli boyutlara ulaşabilir. Söz konusu bilgilerin tanımlarda yer alması gerekir. Bu bilgiler, yöneticilere performans değerlemede ve ek görevlendirmelerde fayda sağlar.

Görüldüğü gibi, günümüz işletme yöneticilerinin iş tanımlarını etkin bir biçimde kullanabilmesi için, tanımların geçmişe kıyasla daha rasyonel, daha zengin ve daha sağlıklı bilgilerle donatılması gerekmektedir. Aksi halde, yöneticilerin iş tanımlarına gereken önemi vermesi ve onların tozlu dosyalar arasından çıkarılıp kullanılması mümkün olmayacaktır.

## İŞ TANIMLARININ DOĞRU BİLGİLER VERMESİ NASIL SAĞLANIR?

İş tanımlarının etkin bir biçimde kullanılabilmesi için, günümüz koşullarına uygun bilgilerle donatılması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ancak bir noktanın unutulmaması gerekir; Acaba bu bilgiler sağlıklı bir biçimde nasıl elde edilecektir? Şayet örgüt olarak iş tanımları hazırlanırken birtakım yanlışlar içinde bulunuyorsak, tanımlarımıza yansıyan bilgiler gerçeği aksettirmeyecektir. Gerçekçi olmayan iş tanımlarının yöneticileri yanlış yönlendireceği ortadadır. İş tanımları hazırlamak amacıyla iş analizleri yapılırken, işletmelerin üzerinde önemle durulması gereken birtakım noktalar vardır. Bu noktalar, işletmeler tarafından gereği gibi yerine getirildiği takdirde istenen kalitede bilgi edinmek mümkün olacaktır. Söz konusu noktaları şöyle sıralamak mümkündür (5).

**İş analizi yapacak kişiler özenle seçilmelidir:** Analiz bilgilerinin sağlıklı olmasının nedenlerinden biri, bu bilgilerin tecrübesiz ve yaptıkları işin bilincinde olmayan kişiler tarafından toplanmasıdır. Yöneticilerin çoğu iş analizlerini basit ve tek düze bir iş olarak gördüklerinden, bu görevi çoğunlukla yeni ve deneyimsiz personele vermeyi tercih ederler. Oysa, bu görev, insan ilişkileri konusunda yetenekli, pratik becerilere sahip ve deneyimli kişiler tarafından yapılmalıdır.

**Bilgi verecek personel dikkatle seçilmelidir:** İş hakkında hangi personelin bilgisine başvurulmalıdır? Bu sorunun cevabı edinecek bilgilerin güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Kasıtlı veya kasıtsız verilecek yanlış, eksik, gereksiz ve abartılı bilgiler işin yanlış yorumlanmasına neden olacaktır. Özellikle, kasıtlı olarak yanlış yönlendirmelerin önüne geçmek gerekir. Örneğin, bilgi verecek personel, yönetimin, çalışanların değerini takdir etmediğine inanıyorsa, sorulara vereceği abartılı cevaplarla yönetimi baskı yapmaya çalışacaktır. Yapılan iş filme alındığında veya gözlemlendiğinde, bu tip art niyetli personel, çalışmalarını hızlandırarak, yavaşlatarak veya normalden farklı biçimlerde çalışarak analiz yapan kişileri yanlış yönlendirme çabasına girecektir.

**İstenen kalitede bilgi alabilmek için bilgi verecek kişiler eğitilmelidir:** İş hakkındaki ayrıntıları hiç kimse işi yapan kişi kadar bilemez. Bu nedenle, iş analizlerinde temel bilgi kaynağı işi yapan kişilerdir. Genelde bu kaynaktan bilgi toplama, yöneticilere

rin işi yapan kişiye bir grup soru verip yazılı veya sözlü cevaplar almasıyla gerçekleşir. Ancak, bu kişilerin, sorulan sorulara istenen nitelikte cevaplar verip, veremeyeceği araştırılmaz. Sonuçta elde edilen bilgiler gereksiz, karmaşık ve özden yoksun olur. Oysa, bilgisine başvurulacak kişiler önceden bilgi verme konusunda eğitilmelidir. *Bu konuda gerekli teknikleri öğrenen personelden edinilen bilgiler çok daha anlamlı ve kaliteli olacaktır.*

**Personelden uygun bir zamanda bilgi istenmelidir:** Personelin iş yükü tüm bir yıl boyunca aynı değildir. Analizi yapan kişiler personel için en uygun zamanı belirleyerek ondan bilgi isteme yoluna gitmelidirler. İş yükünün çok yoğun olduğu bir dönemde, personelden, işi ile ilgili bilgi istemek ayrıntıların gözden kaçmasına veya pek çok konunun abartılmasına neden olabilir. Bu nedenlerden dolayı, personelden, dikkatinin iş üzerinde yoğunlaşmadığı bir zamanda bilgi alma yoluna gidilmelidir.

**Personele işini analiz edebilmesi için yeterli bir süre tanınmalıdır:** Personelden kaliteli bilgi alınmak isteniyorsa, bu bilginin oluşturulmasına imkan verecek bir sürenin personele tanınması gerekir. Yapılan her işin kendine göre birtakım özellikleri ve değişkenleri vardır. Personelin, bir yıl boyunca yaptığı işi, birkaç gün içinde en iyi biçimde ortaya koyması kolay olmasa gerektir. Bu nedenle, her işin ve bilgi alınacak her personelin özelliğine göre uygun bir süre belirlemek, istenen düzeyde bilgi edinebilmek için iyi bir yol olacaktır.

**Bilgi toplarken farklı kaynak ve yöntemlerden yararlanılmamalıdır:** İş analizi yapan işletmeler bilgi toplarken çoğunlukla soru formu doldurma veya görüşme yönteminden birini seçerler. Bilgilerin toplanmasında tek bir kaynak ve tek bir yöntem kullanılması doğru değildir. Aynı iş hakkında birkaç yöntemle bilgi toplamak, toplanan bilgilerin karşılaştırılmasına ve çelişkili bilgilerin ayıklanmasına imkan vereceğinden son derece yararlı olur. Yine, personelden bilgi aldıktan sonra, Onun amiri ve çalışma arkadaşları ile de görüşmeler yapmak çeşitli kaynaklardan alınan bilgilerin doğruluğunun sağlanması açısından önem taşır (6).

**Personelden bilgi alırken belirli bir yöntem izlenmelidir:** Genellikle personel işi hakkında bilgi verirken, işinin temel niteliklerini ortaya koyucu bazı faktörleri belirtmeyi unuttur. Bu nedenle, analizci personelden bilgi alırken soracağı soruları gruplaya-



rak sormalıdır. Personele, işinin planlanmış ve planlanmamış yanlarını sormak, geçici ve sürekli görevlerinin neler olduğunu belirtmesini istemek, işi hakkında bilgi alınan kişi yönetici ise, yönetsel ve işlevsel görevlerini anlatmasını istemek, soruları olağan biçimde sormaktan daha yararlıdır. Soruların bu şekilde yöneltilmesi, personelin, işinin her parçasını hatırlamasına yol açacaktır.

### **Analiz ile ilgili çalışmalarda personelin görüşleri alınmalıdır:**

İş analizleri genellikle birkaç kişi tarafından gerçekleştirilir. Bu çalışmalarda çoğunlukla personelin fikirlerine başvurulmaz. Oysa, sağlıklı bilgi edinebilmek için, hangi işte, hangi bilgi toplama yönteminin uygun olacağından, ne tür sorular sorulması gerektiğine kadar, her konuda personelin görüşlerini almak gerekir. Böylece analiz çalışmalarının yüzeysel olması ve personelin iş analizlerine ilgisiz kalması önlenmiş olur.

### **İŞ TANIMLARININ BİLİNMEYEN KULLANIM ALANLARI NELERDİR?**

Tam ve doğru hazırlanmış iş tanımlarının başta personel yönetimi olmak üzere, pek çok konuda uygulama alanı bulacağı yukarıda belirtilmişti. Böylesine zengin bir kullanım potansiyeline sahip olmalarına karşın, iş tanımlarının birkaç temel konuda kullanılması şaşırtıcıdır. Bu konular: Personel seçimi, iş değerlemesi, işgören değerlemesi ve eğitimidir. Oysa, iş tanımlarının kullanım alanını genişletmek, bu konuda yapılan yatırımın kısa sürede geri dönmesine yol açacaktır. Yöneticilerin alacakları pek çok kararda iş tanımlarından bir destek aramaları yararlı bir alışkanlık olacaktır.

İş tanımları belirli temel konular dışında, şu alanlarda da kullanılabilir (Grant, s. 47-50).

**Personeli işi hakkında bilinçlendirmek:** İş tanımlarından, daha tanımların hazırlık aşamasında yararlanmak mümkündür. İş tanımları hazırlanırken, her personelden yaptığı iş hakkında bilgi almak, onlardan kendi iş tanımlarına ilişkin görüş ve düşüncelerini istemek, kısaca, personeli tanımların bir parçası olarak görmek, personelin yaptığı işin bilincine varması açısından son derece yararlı olacaktır. Personelin iş tanımlarına katkısı yalnız hazırlık aşamasında olmamalıdır. Personelden, her yıl iş tanımlarının gözden geçirilmesinde de yararlanılmalıdır. Bu uygulama ile ila-

ve bir çaba gerekmeden, personel, yaptığı işi tüm örgüte katkısını ve kendisinin bu katkıdaki rolünü algılamış olacaktır.

**Örgüt bilinci oluşturmak:** Genelde her personel kendi yaptığı işin ve bölümünün yerine getirdiği fonksiyonun çok önemli olduğu inancındadır. Bu inanç bazan öyle boyutlara ulaşır ki, tüm örgütün işlevi ve başarısı göz ardı edilir, personel örgütü kendi bölümü ve kendi yaptığı iş çevresinde görmeye başlar. Bu sorunun önüne geçilmesinde ve personele diğer işlerin örgüte katkısının öğretilmesinde iş tanımları ideal bir araçtır. Diğer iş tanımlarının personele okutulması, personelin, kendi dışındaki işlerin önemini ve bu işi yapan arkadaşlarının rolünü anlamasını sağlar. Böylece personel üzerinde örgüt bilinci oluşturma yolunda önemli bir adım atılmış olur.

**Verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken noktaları saptamak:** Örgütler yaşayabilmek için verimliliklerini artırmak zorundadır. Bu amaçla işletmeler sık sık iş basitleştirme çabalarına girerler. Ancak, hangi görevlerde verimlilik açısından sorun olduğunu belirlemek her zaman kolay değildir. Bu noktada iş tanımlarını devreye sokmak gerekir. Önceden değinildiği gibi, iyi hazırlanmış bir iş tanımında yapılan her görev için harcanan zaman yüzdesi belirlenmiştir. Yöneticiler bu yüzdelere bakarak en çok zaman alan görevleri kolayca belirleyebilirler. İş basitleştirme çabalarının, bu görevler üzerinde yoğunlaştırılması, yönetimin verimlilik konusundaki çalışmalarını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

**Personele sağlanacak ücret dışı hakları belirlemek:** İşin yapısına uygun ödemelerde bulunmak verimliliği artırıcı bir unsurdur. İş analizleri yardımıyla işletme içinde adil bir ücret sistemi oluşturmak mümkündür. İş tanımları, bu konuda önemli rol oynar. Ancak, iş tanımlarının görevi sadece iş analizlerine temel oluşturmak değildir. Personele verilecek ücret dışı haklar konusunda, iş tanımları önemli katkılar sağlar. Bir işletme içinde öyle işler vardır ki, bu işleri yapan personele birtakım haklar vermek kaçınılmaz bir zorunluluk olur. İş tanımları bu tür işlerin belirlenmesinde kullanılabilecek önemli araçlardan biridir. Örneğin, bir iş sağlıklı bir çevrede, sosyal açıdan olumsuz koşullarda ve aşırı bir stres altında çalışmayı gerektirebilir. Bu işleri yapan personele daha uzun tatil imkanı sağlamak, daha kısa çalışma süreleri belirlemek gibi ayrıcalıklar tanınabilir. Veya bir başka iş, personelin

uzun süre ailesinden uzak kalmasını gerektirebilir. Bu durumda personele ailesini belirli peryotlarla görme olanağı sağlanabilir.

Görüldüğü gibi ayrıcalıklı işlere, ayrıcalıklı haklar tanıma yolunda iş tanımları temel bir dayanak noktası olacaktır.

**İşe alma ve işten çıkarmalarda kriter olarak kullanmak:** İş tanımları personel yöneticilerinin rehberi niteliğindedir. İşe alınacak personelde ne gibi niteliklerin bulunması gerektiğini belirlemede iş tanımları önemli bir kaynaktır. İş tanımları işe almada olduğu gibi, atama, tayin ve terfilerde de, yönetime bir dayanak noktası oluşturur. İş tanımlarının personeli işten çıkarmada kullanılması, bu güne kadar görülmeyen bir konudur. İşten çıkarılma gibi tatsız bir olayda yönetimin sağlam dayanakları olması gerekir. Bu dayanak, gerek işletmenin halkla ilişkiler imajı açısından, gerekse personelin morali açısından son derece önemlidir. Personelin işini gereği gibi yapamadığının somut delilleri iş tanımlarında yer alır. İşten çıkarma konusunda iş tanımlarını kullanmak işletme açısından sendika ve kamu oyuna karşı geçerli bir dayanak oluşturur. İş tanımları aynı zamanda işten ayrılan personele yazılı veya sözlü referans sağlamada, personelin yetenek ve becerilerini kaleme almasında ve özgeçmişini yazmasında güvenilir bir kaynak olacaktır.

İş tanımlarının değişik kullanım alanlarına ilişkin örnekleri artırmak mümkündür. Günümüzde, yöneticilerin, bir an önce, iş tanımlarının, yönetim kararlarında önemli bir dayanak olduğunun bilincine varması gerekmektedir. Tam ve doğru iş tanımları hazırlamak için yapılacak her yatırım, iş tanımlarının kullanım alanını genişletecek ve onların yönetim tarafından daha çok benimsenmesine yol açacaktır. Hızla değişen iş ortamında, sağlıklı iş tanımları hazırlamanın güçlüğüne öne sürerek iş tanımları hazırlamamak veya onları dosyalar arasına kaldırmak çözüm değildir. Doğru kararlar doğru bilgiler ile alınır, gerçeği unutulmamalıdır. İş tanımları sistemli ve sağlıklı bir biçimde hazırlanmış bilgi depolarıdır. Bu potansiyelden yeterince yararlanmamak işletmeler açısından önemli bir kayıp olacaktır.

Yöneticiler, iş tanımları kullanılmayı bekliyor..

## KAYNAKÇA

1. Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, 3. B., New York: MacMillan Publishing Co., Inc., 1975, s. 214.
2. Philip C. Grant, «Why Job Descriptions Don't Work?», **Personnel Journal**, C. 67, No. 1 (Ocak-1988), s. 53.
3. Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 5. B., Tokyo: McGraw-Hill International Book Company, 1980, s. 114.
4. James A. Buford ve Bettye B. Burkhalter, «Link Job Descriptions to Performance Appraisals», **Personnel Journal**, C.67, No. 6 (Haziran-1988), s. 132.
5. Philip C. Grant, «What Use Is a Job Description?», **Personnel Journal**, C. 67, No. 2 (Şubat-1988), s. 50-53.
6. John Finnigan, **The Right People in The Right Jobs**, 2. B., Aldershot: Gower Publishing Company Limited, 1983, s. 18.