

Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği)

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, BALIKESİR

Mustafa MORTAŞ

Muğla Üniversitesi, SBE, İşletme AD, MUĞLA

ÖZET

İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından yapılan işler, bölüm, birim gibi grupların sınırlarının çizilmesi, özelliklerinin bilinmesi, görevlerin tanımlanması, kritik bir önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için kurumlarda iş analizi çalışmaları yapılmaktadır. Bu araştırma, kurumlarda iş analizi çalışmalarına çalışanlar tarafından gösterilen direncin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla iş analizleri konusunda literatür taraması yapılmış, alan araştırması sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek incelenmiştir. Hazırlanan anket çalışması, Muğla Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma sonucunda İktisadi İdari Bilimler Fakültesi çalışanlarının gösterdikleri direncin, -iş analizleri konusunda bilgi sahibi olmalarına bağlı olarak- Fen Edebiyat Fakültesi çalışanlarına göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : İş Analizi, İş Analizine Gösterilen Direnç, İş Analizi Süreci

Studies of Job Analyzing in Public Institutions: A Case Study in Muğla University

ABSTRACT

In the context of the effectiveness of organization activities, determining the limits and the characteristics of the works, departments and units, definition of the duties have crucial importance. Job analyses are done in order to carry out these aims. This study aims to determine the reactions of the employees to the job analyses done in the organizations. In this context, the study includes a literature survey on job analyses. The findings obtained from the field research have been analyzed. A questionnaire has been applied to employees in the Faculty of Economic and Administrative Sciences and the Faculty of Arts and Sciences in Muğla University. Consequently, we find that the reaction of the employees in the Faculty of Economic and Administrative Sciences is less than the others, depending on that they know much more about job analyses.

Keywords : Job Analyses, Reaction to Job Analyses, Process of Job Analyses.

I- GİRİŞ

Bir işletmede, çok sayıda farklı işler icra edilir. Gerek insan kaynakları yönetimi yönetici ve uzmanları, gerekse birim yöneticileri işletmede yapılmakta olan işler hakkında tam bir bilgi sahibi olmayabilirler. İşletmede yapılmakta olan işler ve bu işlere ait gerekler hakkında nereden bilgi sağlayacaklardır? İşte bu ihtiyaç, iş analizleriyle sağlanmaktadır.

İşletme örgütü içerisinde yapılmakta olan çok sayıda farklı işlere en uygun kişilerin seçilmesi, örgütte gerçekleştirilecek doğru ve güvenilir iş

analizleriyle kolaylaşır. İş analizinin temel amacı; herhangi bir işin daha az maliyetle, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamaktır.

Değişen çevre koşulları, iş analizini işletmeler için daha da önemli hale getirmektedir. Çünkü çevre koşullarında meydana gelen değişimler, yeni işlerin ortaya çıkması veya mevcut işlerin yeniden tasarımının yapılması veya tamamen ortadan kaldırılması sonucunu doğurmaktadır.

Bu düşüncelerden yola çıkarak hazırlanan bu çalışmanın amacı işletmelerde yapılan iş analizi çalışmalarının direnç ve nedenlerini saptamak ve tepkileri minimum düzeye indirebilmek için yöneticilere bir takım öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda anket yoluyla elde edilen veriler frekans analizi, varyans analizi ve t-testi analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma, Muğla Üniversitesinde İş Analizi yapılmakta olan personele uygulanmıştır.

II- ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ

A- İŞ ANALİZİ VE İŞ TANIMLARI

En kısa tanımla iş analizi işin kendisini inceler. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş, işgörenin yapmakla sorumlu olduğu görevdir. İş analizi ise, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000: 54). Buna göre iş analizini, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme süreci şeklinde tanımlamak mümkündür. İş analizi faaliyetleri, işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur (Aynalı, 2002).

Diğer bir ifadeyle iş analizi, aktivitelerin sistematik bir şekilde araştırılmasıdır. İşin hesap verilebilirliğini, sorumluluklarını ve görevlerini tanımlamakta kullanılan teknik bir süreçtir. Bu analiz, işte yapılanların tanımlanmasını, iş gereklerinin, bilginin ve bunu icra edecek gerekli yeteneklerin ve icra edilmesi gereken koşulların kesinlikle ve tam olarak belirlenmesini kapsamaktadır (Deconzo ve Robbins, 1999: 139).

Ancak, iş analizi çalışmalarını endüstri mühendisliği alanında kullanılan iş dizaynı kavramıyla karıştırmamak gerekir. İş dizaynı; işlerin sayısal ölçümünü yapar. Örneğin, hareket ve zaman etüdüleri, İş zenginleştirme ve genişletme ve iş basitleştirme gibi teknikleri devreye sokar. İnsan kaynakları açısından inceleme konusu yapılan iş analizi, işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin doğru tanımının yapılması ve işi yapacak insan gücünün doğru işte çalıştırılması gibi amaçlar güder.

Bir insan kaynakları yönetim aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (insankaynaklari.com içerik ekibi, 2002).

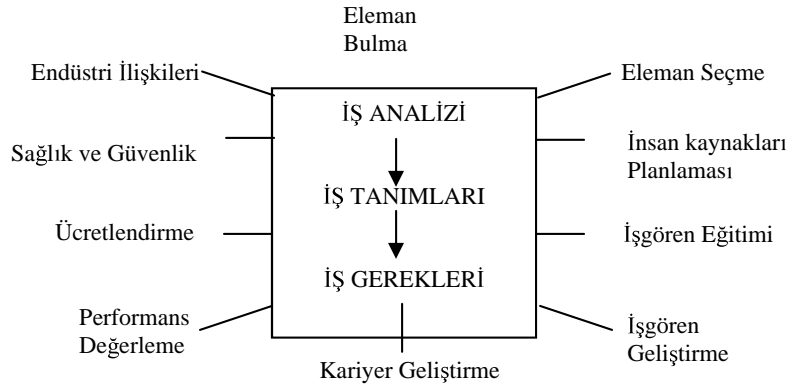
- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak,

- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Performans standartlarını belirlemek,
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak,

Yukarıda belirlenen amaçlara ek olarak iş analizi, aşağıdaki hususlarda da kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 55).

- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmada,
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasında,
- İş güvenliği ve işgören sağlığının gerçekleştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde.

Amaçlardaki bu farklılık, analizlerin kapsamını ve yapılaş biçimini etkilemez. Bu nedenle, analiz sonucunda elde edilen bilgiler genellikle birçok amaç için kullanılır. İş analizi ve iş tanımları çalışmalarından elde edilen bilgilerin kullanım alanları veya varılmak istenen amaçlar aşağıdaki şekil ile de ifade edilebilir (Deconzo ve Robbins, 1999: 145).



İş analizinden üst yönetim, hat yöneticileri, İKY bölümü, çalışanlar ve zaman zamanda dışarıdan gelen danışmanlar sorumludur. İş analizi yapabilmek için öncelikle üst yönetimin bunu benimsemesi, desteklemesi ve hat yöneticileri İKY bölümü ilgilileri ile işbirliği yapmaları yolunda emir vermeleri gerekir. İnsan kaynakları bölümü yöneticisi üst yönetimin desteği, hat yöneticilerinin ve iş görenlerin işbirliği ile iş analizini bizzat yapmakla sorumludur.

İş analizinin ne zaman ne yapılacağı sorusuna, zaman bakımından üç değişik durumun bulunduğu şeklinde cevap verilebilir.

a) Örgüt kurulurken iş analizi yapılmalıdır. Çünkü kuruluş aşamasında bir örgüt işlerin temellerini bilimsel olarak gerçekleştiren bir iş analizine dayandırır, daha başlangıçta iyi ve kaliteli personel ile bilimsel bir çalışma ortamına sahip olacaktır.

b) Gerekliğinde iş analizi yapılabilir. Yeni bir görev yeri ortaya çıktığında, işlerin içinde bulunduğu etmenler karşısında durumu değiştiğinde, örgütsel yapıda değişiklikler meydana geldiğinde, işin yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik, araç-gereçlerin değişmesi halinde iş analizi yapılır.

c) Her beş yılda bir iş analizi yapılabilir. Örgütte ve kadroda herhangi bir değişiklik olmasa bile, periyodik olarak her beş yılda bir işler analiz edilebilir.

İş analizi, birden fazla aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. Kullanılabilir, yararlı verilere ulaşmak için her aşamaya gerekli önem ve özeni göstermek ve her aşamanın gereklerini yerine getirmek zorunludur. İş analizi başlıca dört aşamada gerçekleştirilir. Bunlar (Can vd., 1995: 49); hazırlık çalışmaları, iş analizi örgütlenmesi, iş analizi yönteminin kararlaştırılması, bilgi toplamadır.

İş analizi birden fazla aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. Kullanılabilir, yararlı verilere ulaşmak için her aşamaya gerekli önem ve özeni göstermek ve her aşamanın gereklerini yerine getirmek zorunludur.

İş analizinden elde edilen bilgi türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2000 56-58):

- Görevler,
- Sorumluluklar,
- Kullanılan makineler, ekipmanlar, araçlar ve materyaller,
- İş üzerindeki kontrol
- Performans standartları
- Diğer kişiler ile ilişkiler,
- Organizasyonel ilişkiler,
- Fiziksel faktör ya da iş çevresi,
- Eğitim, deneyim ve kişisel gerekler,

İş analizi yaparken çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden yararlanılabilir. Bunların başlıcaları şunlardır;

- ✓ Gözlem,
- ✓ Personel ile görüşme,
- ✓ İş analisti ile görüşme,
- ✓ Personelin tuttuğu kayıtlar,
- ✓ Yapılandırılmış veya yapılandırılmamış soru formları,
- ✓ İş esnasında yerine getirilen faaliyetlerin video veya filme alınması,
- ✓ Daha önceki iş analizlerinden yararlanmak.

Yukarıda sayılan teknikler içinde en yaygın olarak kullanılanları ise; Bilgi ve belge toplama tekniği, Gözlem tekniği, Mülakat tekniği ve Anket metodudur.

I- Bilgi ve Belge Toplama Metodu: İş analizine başlarken daha önce yapılmış iş analizine ilişkin dökümanlar, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler,

araştırma raporları vs. gibi belgeler edinilmesi gerekir. Ayrıca görevin özellikleri, iş gücünü, riskler, ücretler ve diğer işlerle ilişkileri gibi konulara ait bilgilerin de analistin elinde olması şarttır (Aldemir vd., 2001: 73).

II- Gözlem Metodu: Bu yöntemle çalışanlar iş başında gözlenmektedir. Bu yöntemin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için uygulanacak işlerin gözlemlenebilir olması gerekmektedir (Özarpacı, 2002: 1). Doğrudan gözlem tekniği, çalışanların hangi koşullar (gürültü, sıcak) altında iş aktivitelerini gerçekleştirdiklerini anlama açısından mükemmel bir teknik olmasına rağmen, neden bu davranışların olduğu konusunda fazla bilgi sağlamamaktadır (“www.insankaynaklari.com”, 2002). Çalışanların, izlenirken işlerini etkin bir şekilde yerine getirememeye ihtimali de bu yöntemin dezavantajı olarak ortaya çıkmaktadır.

IV- Mülakat (Görüşme) Metodu: Görüşme yönteminde iş analisti, iş yapılan yere giderek personel ile yüzyüze görüşmektedir. Bu sayede analist, personelin anlayamadığı soru ve konuları anında açıklama ve net olmayan yanıtlara müdahale etme imkanına kavuşur. Ancak yüksek düzeyde kesinlik ve doğruluk sağlanabilmesi için analist, önce aynı işi yapan personel ile daha sonra da elde ettiği bilgiyi kontrol etmek ve doğrulamak amacıyla gözetmenlerle görüşmelidir (Can, vd., 1995: 55). Görüşme, iş ve işgören hakkında bilgi ve istatistikler toplamak ve işgörenin yeteneklerini saptamak için etkili bir araç olmasına rağmen, bazen karışıklıkların doğmasına neden olabildiği için, daha çok diğer yöntemlerin yanı sıra tamamlayıcı bir teknik olarak kullanılmaktadır (Eren, 1998: 264).

III- Anket Metodu: Bu yöntemde, çalışanlara işi yapmakta kullanılan alet, ekipman, görev veya aktivite gibi iş bilgisini, işin yapıldığı yerdeki çalışma koşullarını, bilgi, beceri ve yetenek ile işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için nelerin gerektiğini listeleyen bir iş analiz anketi verilmektedir (Gatewood, Feild, 2001: 316). Bu yöntem işler hakkında veri elde etmek için mükemmel bir yöntemdir buna karşın herhangi bir işe has bir özellik göz ardı edilebilmektedir (Özarpacı, 2002: 1).

Bu yöntemlerin hiçbirinin bir diğerine karşı bir üstünlüğü bulunmamaktadır. Her bir yöntemin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunabilmektedir. Bu bağlamda bu yöntemlerden bir kaçının kombinasyonunun oluşturulması en sağlıklı verinin elde edilebilmesi için faydalı olabilmektedir.

İşe ilişkin verilerin toplandığı ve incelendiği bir süreç olan iş analizinde sağlanan bu veriler daha sonra düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri haline dönüştürülür. İş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgelere iş tanımları denir. İş tanımlarında işlerin özelliklerine ilişkin bilgiler mevcuttur (Aynalı, 2002). İş tanımları hazırlanırken iş analizi bilgileri daha özet ve anlaşılır duruma getirilir. İş tanımlarının işin bütün yönlerini açıkça ortaya koyması gereklidir. Hazırlanan belgenin herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması için, kurulan cümleler ne çok genel ne de çok dar olmamalıdır. İş tanımında yer alan anlatımların, yoruma olanak tanımaması yani okuyan tüm kişilerin aynı anlamı çıkarabileceği biçimde olması gereklidir (Can vd., 1995: 58).

İş analizinin bir diğer uzantısı da iş gerekleridir. İş gerekleri iş tanımlarından farklıdır. İş gerekleri; belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Yani iş gerekleri, çalışmada aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları, işin profili iken, iş gerekleri, işin istediği çalışan profilidir (insankaynaklari.com İçerik Ekibi, 2002).

B- PERSONELİN İŞ ANALİZİNE GÖSTERDİĞİ DİRENÇ VE SEBEPLERİ

İş analizi ciddi bir işlemdir ve işgörenin gözünde bir değişim hareketinin başladığına ilişkin bir harekettir. Bu nedenle karşılaşılan en önemli, sorunlardan biri işgörenin korkmasıdır. İşgörenler iş analizinin, işlerini ve ücretlerini zaman zaman her ikisini birden tehdit ettiğini düşünürler (Aldemir vd., 2001: 83). Ayrıca, işgören iş analizi sonunda, departmanından uzaklaşma, yetki ve sorumluluklarının azaltılabileceği veya arttırılabileceği, iş yükünün artabileceği korkularını da taşıyabilir. Bu korkuların yersiz olduğu konusunda iş görene güvence verilmesi sağlıklı bir analizin ilk ve en önemli adımıdır.

Bunların yanı sıra, iş analizinin gerektiği gibi kullanılacağına inanılmaması, kullanılan iş analizi metodunun işe ve işgörene uygun olmaması ve iş analizinin personel değerlendirme olarak algılanması işgörenin, iş analizine direnç göstermesine neden olabilmektedir.

Söz konusu dirençlerin başlıcalarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

1- İşlerini Kaybetme Korkusu: İşgörelere yapılan iş analizinin amacı tam ve net olarak anlatılmazsa işgörelenler analiz sonunda işlerine son verileceğini düşünebilirler. Özellikle işgörelenin iş analizi hakkında bir fikri yoksa ya da daha önce yapılan iş analizleri yanlış değerlendirilmiş ve işgörelen bundan zarar görmüş ise, yapılmakta olan iş analizine direnç gösterecektir.

2- Ücretlerinin Azaltılması Korkusu: Sağlıklı bir iş analizi, iş gücü planlamasının, personel seçimi ve işe yerleştirilmesinin, eğitim faaliyetleri ile ücret ve maaş yönetiminin de sağlıklı bir biçimde yapılmasına imkan sağlayacaktır. İşletmede gerçekleştirilen işler, çeşitli faktörlere göre, işletme için farklı değerlere sahiptir. Dolayısıyla işlerin farklı değerlerinin bilimsel esaslara göre belirlenmesi ve ücret adaletinin sağlanmasına bir temel oluşturması için bu değerleri yansıtacak bir sıraya konması gerekmektedir (Benligiray, 2001: 5). Aldığı ücret ve yaptığı iş arasındaki dengeye inanamayan bir işgörelen de doğal olarak, iş analizi sonucunda bir ücret düşüklüğü yaşayabileceğini düşünerek direnç gösterebilecektir.

3- Departmanından ve Çalışma Ortamından Ayrılma Korkusu: İş analizi sonucunda kendi biriminde fazla personelin ortaya çıkacağını düşünen işgörelen, kendisinin ya da çalışmaktan memnun olduğu iş arkadaşının, personel eksikliği olan bölümlere transfer edilebileceğini düşünerek yapılan iş analizine direnç gösterebilir.

4- Yetki ve Sorumluluklarının Azaltılacağı ya da Arttırılacağı Korkusu: Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere çıkıldıkça işi ifa etmek için gerekli

olan yetkilerin de artması gerekmektedir (Eren, 1998: 303). Artan yetkilere bağlı olarak, “yetki ve sorumluluğun denkliği” ilkesi gereğince kişiye verilen sorumluluklarda da artış olması gerekmektedir. Bu ilkeye göre, organizasyon üyelerinin sorumlu oldukları konularda karar alabilme yetkisi ile donatılmaları diğer bir ifadeyle her yetkilinin bu yetki kullanımının sonuçlarından sorumlu olması gerekmektedir (Şimşek, 1998: 144).

Daha fazla yetki ve sorumluluk almak istemeyen, bulunduğu konumdan memnun olan işgören, yetki ve sorumluluklarının artacağını düşünerek iş analizine direnç gösterirken, yükselmek isteyen bir işgören de, iş analizi sonunda yetki ve sorumluluklarının azaltılabileceğini ve dolayısıyla sosyal statü ve saygısını kaybedebileceğini düşünerek iş analizine direnç gösterebilir.

5- İş Yükünün Artabileceği Korkusu: Yapılan iş analizi sonucunda işgören, iş yükünün artabileceğini düşünebilir. Gerçektende bazı durumlarda, yapılan iş analizi sonucunda kimi işgörenden işlerini yetiştirmekte zorlandığı, kimilerinin ise iş yükünün az olmasından dolayı daha rahat olduğu görülebilmektedir. Dolayısıyla iş yükü az olan işgören analiz sonucunda iş yükünün artacağını düşünerek analize direnç gösterebilir.

6- İş Analizinin Gerektiği Gibi Kullanılacağına İnanmama: İşletme içindeki birçok bireyin inanç ve tutumları örgüt yasaları, çalışma düzeni ve normlarına uymayabilir (Eren, 1998: 121). Bu nedenle bazı durumlarda analistler, analiz başlangıcında gerekli bilgiyi tam ve net olarak işgörenden anlatsa bile, işgörenden inanç ve tutumlarından dolayı iş analizinin gerektiği gibi kullanılacağına inanmayabilirler ve iş analizine direnç gösterirler.

Bunun yanı sıra işgörenden, iş analizi faaliyetlerini yönetimle ilgili bir iş olarak gördüklerinden, ona daha az zaman ve dikkat ayırabilirler. Bu yüzden anlaşmazlıklar, gerginleşen ilişkiler gibi olumsuzluklar ortaya da çıkabilmektedir (Gillen, 2000: 11).

7- İş Analizi Metodunun İşe ve İşgörene Uygun Olmaması: İş analizi yapılırken seçilecek olan yöntemin işgörene ve özellikle de işe uygun olması iş analizinin başarısı için oldukça önemlidir (Özarpacı, 2002: 1). Yanlış seçilen bir yöntem, hem iş analizinin sağlıklı olmamasına hem de işgörenden analize direnç göstermesine neden olabilecektir. Örneğin, gözlem metodu uygulanırken işgörenden rahatsız olması ve işlerini rahat bir şekilde yapamayıp paniğe kapılması mümkündür. Yöntem olarak görüşme metodu seçildiğinde ise, sorulan soruların işle ilgili olması gerekmektedir. Sorular işle ilgili değilse, alınan cevaplar iş gereklerine uygun davranışsal örneklerin toplanmasını engelleyecektir. Bu anlamda iyi analiz edilmemiş iş pozisyonları için yapılandırılmış mülakat hazırlamaya çalışmak, işe uygun olmayan soruların ön plana çıkmasına neden olabilir. Sistematik olarak, işi kapsamayan sorular ise işle ilgisiz faktörlerin üzerinde durulmasına yol açar. Bu durum da işgörenden direnç göstermesine neden olabilmektedir (Mamatoğlu, 2000: 101).

8- İşgörenden İş Analizini Performans Değerleme Olarak Algılaması: Bazı durumlarda işgörenden, iş analizini işgörenden yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak

yapılan sistematik bir ölçme olan performans değerlendirme (Yücel, 1999: 1) ya da diğer bir ifadeyle başarı değerlendirmesiyle karıştırabilirler. Bu da işgörenlerin iş analizine direnç göstermesine neden olmaktadır.

III- YÖNTEM

Araştırma, Muğla Üniversitesi'nde yapılmakta olan iş analizi çalışmasında personelin gösterdiği direnç nedenlerini saptamak ve tepkileri minimum düzeye indirebilmek için yöneticilere bir takım öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Fen Edebiyat Fakültesinde çalışan 45 idari personelin tümüne uygulanan anket çalışmasından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminde yer alan çalışanların %100'ne ulaşılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde alpha değeri %82 olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmada iki bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümdeki 6 soru demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümdeki yer alan 16 soru ise personelin iş analizine gösterdiği tepkiyi ve bu tepkinin nedenlerini belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1 :Uygulanan iş analizi yönteminin işe uygun olduğu düşüncesi cinsiyete göre değişir.

H2 : İş analizi yapılma sırasında faaliyetleri performans değerlendirme olarak algılamadım ifadesini benimseme derecesinde cinsiyete göre fark vardır.

H3 : İş analizi yapılma sırasında iş yükünün artabileceği korkusunu yaşamadım düşüncesi cinsiyete bağlı olarak değişir.

H4 : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Fen Edebiyat Fakültesi çalışanları arasında, iş analizine başlamadan önce personele yeterince bilgi verildiği düşüncesine katılım derecesi farklıdır.

H5 : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Fen Edebiyat Fakültesi çalışanlarında iş analizi yapılma sırasında departmandan ve çalışma ortamından ayrılma korkusu yaşamadım düşüncesine katılım derecesi farklıdır.

H6: İş analizi çalışmalarına gösterilen tepki çalışanların eğitim düzeyine göre değişmektedir.

IV- ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

1. Demografik Özelliklerin Analizi

Ankete katılanların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına göre dağılımı frekans analizi kullanılarak aşağıdaki gibi saptanmıştır.

a.) Cinsiyete göre dağılım aşağıdaki gibidir.

Tablo-1

	Fen Edebiyat Fak.		İkt. Ve İd. Bil. Fak.	
	Sayı	%	Sayı	%
Bayan	21	88,24	8	37,5
Erkek	3	11,76	13	62,5

Fen Edebiyat Fakültesinde çalışan bayanların oranı %88.24 iken, İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde çalışan bayanların oranı %37.5'tir. Erkeklerin oranı Fen Edebiyat Fakültesinde, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nden daha düşüktür.

b.) Yaşa göre dağılım aşağıdaki gibidir.

Tablo-2

	Fen Edebiyat Fak.		İkt. Ve İd. Bil. Fak.	
	Sayı	%	Sayı	%
25 ve altı	3	12,52	1	5,00
26-32	10	41,66	8	38,00
33-38	8	33,33	11	52,00
39-44	2	8,33	1	5,00
45 ve üzeri	1	4,16	-	-

Her iki fakülte çalışan personelin yaş dağılımında ağırlık 33-38 yaş aralığında yer almaktadır. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde çalışan personelin %52,00'ünü 33-38 yaş grubu oluşturmaktadır. Buna karşın Fen Edebiyat Fakültesi çalışanları daha genç yaş grubuna sahiptir.

b.) Eğitime göre dağılım aşağıdaki gibidir.

Tablo-3

	Fen Edebiyat Fak.		İkt. Ve İd. Bil. Fak.	
	Sayı	%	Sayı	%
Orta öğretim	-	-	2	9,52
Lise ve dengi	9	41,18	11	52,48
Üniversite	15	58,82	8	38,00

Fen Edebiyat Fakültesi'nde üniversite mezunu olarak çalışan personelin sayısı İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde çalışan personelden daha fazladır.

2. Araştırma Hipotezlerinin Testi

H1 :Uygulanan iş analizi yönteminin işe uygun olduğu düşüncesi cinsiyete göre değişir.

Tablo-4

	t	Sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Erkek	-3,555	1,12	,001	-1,314
Bayan	-3,515	1,08	,003	-1,4714

Sonuç: H₁ Kabul edilmiştir.

Buna göre; uygulanan iş analizleri yönteminin işe uygunluğu yönündeki düşünceye katılım derecesi cinsiyete göre farklılık taşımaktadır. Görüşme yapılan erkekler daha çok günlük tutmaktan ve gözlenmekten rahatsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo- 5

	Erkek	%	Bayan	%	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	4	29,00	1	3,22	5
Katılmıyorum	7	50,00	5	16,12	12
Fikrim Yok	0	-	0	-	0
Katılıyorum	3	21,00	20	64,56	23
Kesinlikle Katılıyorum	0	-	5	16,12	5
Toplam	14		31		45

Cross-tablodan da görüldüğü gibi uygulanan iş analizini yönteminin erkekler tarafında kabul görmediği fakat bayanların uygulanan iş analizini yöntemine olumlu yaklaştıkları ortaya çıkmıştır. Yapılan yüzyüze görüşmede de personelin bir kısmı bu yöntemden rahatsızlık duyduklarını belirtmişlerdir. Yalnız bunun daha çok yanlış algılamadan kaynaklandığı yine yapılan görüşmelerde öğrenilmiştir.

H2 : İş analizi yapılma sırasında iş analizini performans değerlendirme olarak algılamadım ifadesine katılım derecesinde cinsiyete göre fark vardır.

Tablo-6

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Erkek	0,319	1,14	,765	0,1333
Bayan	0,326	1,02	,756	0,1333

Sonuç :H2 Red edilmiştir. Bu soruya verilen cevap bize bayan erkek arasında fark olmaksızın yapılan iş analizinin personel tarafından performans değerlendirme olarak algılanmadığını göstermiştir. Görüşme yapılan personel analiz için daha çok yöntemine karşı çıkmıştır.

H3 : İş analizi yapılma sırasında iş yükünün artabileceği korkusunu yaşamadım, düşüncesi cinsiyete bağlı olarak değişir.

Tablo-7

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Erkek	0,894	1,2472	,378	0,4286
Bayan	0,894	1,2479	,383	0,4285

Sonuç :H3 Red edilmiştir. Personelin iş analizine tepki göstermesinin bir nedeni olarak iş yükünün artabileceği kaygısı taşıyıp taşımadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak yapılan iş analizinin personelin iş yükünün artabileceği kaygısını arttırmadığı ve durumun cinsiyete bağlı olarak değişmediği anlaşılmıştır.

H4 : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Fen Edebiyat Fakültesi çalışanları arasında, iş analizine başlamadan önce personele yeterince bilgi verildiği düşüncesine katılım derecesi farklıdır.

Tablo-8

	t	Sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Fen Ed.Fak.	2,435	1,04	,023	1,1571
İk.ve İd.Bil.Fak.	2,348	1,56	,027	1,1471

Sonuç: H4 Kabul edilmiştir.. Buna göre; uygulanan iş analizleri öncesinde yapılan bilgilendirme toplantılarının yeterliliği konusundaki düşünceye katılım derecesi iki fakülte arasında farklıdır.

Çalışılan birimlerde hangi cevapların verildiği cross-tablo'da yer almıştır.

Tablo-9

	Fen Ed. Fak.	%	İk.ve İd.Bil.Fak.	%	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,00	9	42,86	10
Katılmıyorum	2	8,00	4	19,00	6
Fikrim Yok	5	20,00	0	-	5
Katılıyorum	12	50,00	6	29,00	18
Kesinlikle Katılıyorum	4	18,00	2	10,00	6
Toplam	24		21		45

Fen Edebiyat Fakültesinde personele yeterince bilgi verilmediği görüşünün daha fazla desteklendiği ortaya çıkmıştır.

H5 : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Fen Edebiyat Fakültesi çalışanlarında iş analizi yapılma sırasında departmandan ve çalışma ortamından ayrılma korkusu yaşamadım düşüncesine katılım derecesi farklıdır.

Tablo-10

	t	Sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Fen Ed.Fak.	-0,112	1,2297	,915	-4,623
İk. ve İd. Bil. Fak.	-0,114	1,0817	,910	-4,622

Sonuç : H5 red edilmiştir. Personelin işe analizine tepki göstermesinin bir nedeni olarak personelin departmandan ve çalışma ortamından ayrılma korkusu yaşayıp yaşamadıkları öğrenilmeye çalışılmış ve çalışılan birim açısından ele alındığında fark olmadığı tespit edilmiştir.

H6: İş analizi çalışmalarına gösterilen tepki çalışanların eğitim düzeyine göre değişmektedir.

Çalışanların eğitim durumunun personelin iş analizine tepki ve nedenleri üzerine etkisini tespit edilmesi için varyans analizi yapılmıştır.

Tablo-11

	Kareler toplamı	Sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	9,838	2	4,769	9,746	,001
Gruplar içi	15,033	43	0,605		
Toplam	24,871	45			

H6 kabul edilir. Yani çalışanların eğitim durumunun iş analizine tepki göstermesi üzerine etkisi vardır.

Aşağıdaki tabloda, *personel iş analizi yapılmasında analiste yardımcı oldu* düşüncesine katılım derecesinin, ankete katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo-13

	EĞİTİM			TOPLAM
	Orta Öğr.	Lise ve Dengi	Üniversite	
Kesinlikle Katılmıyorum	2			2
Katılmıyorum			2	2
Fikrim Yok		5	3	8
Katılıyorum		15	8	23
Kesinlikle Katılıyorum		1	9	10
Toplam	2	21	22	45

V- SONUÇ ve ÖNERİLER

Fen Edebiyat Fakültesi çalışanlarında bayan sayısının ve eğitim seviyelerinin yüksek olması, en önemlisi de çalışanların genç olması dikkati çekmektedir. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde çalışanların iş analizine daha çok tepki göstermesi beklenirken analistlerin Fen Edebiyat Fakültesi çalışanlarından daha çok tepki gördüğü ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, iş analizi yapılmadan önce birimde çalışan personele bilgilendirme toplantılarının yeterince yapılmamasıdır.

Uygulanan iş analizi yönteminin işe uygunluğu düşüncesine katılım derecesi cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Bu konuda en çok tepkiyi erkek çalışanlar vermektedir. Yapılan yüz yüze görüşmelerde erkek personelin uygulanan iş analizi yönteminden duyulan rahatsızlığı daha çok belirttikleri anlaşılmıştır. Bunun nedeni erkek personelin kendilerini kadın personelin de sözcüsü konumunda görmeleri olabilir.

Hem İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi çalışanları hem de Fen Edebiyat Fakültesi çalışanları iş analizi yapılmadan önce birimde çalışan personele iş analizi toplantısı yapılması konusunda hem fikirdirler. İş analizi çalışmaları sırasında Fen Edebiyat Fakültesi çalışanlarının gösterdiği olumsuz direnç daha fazla olmuştur. Bunun en büyük nedeni, Fen Edebiyat Fakültesi çalışanlarına iş analizi yapılmadan önce iş analizi konusunda bilgilendirme toplantısı yapılmamasıdır.

İş analizi yapılmadan önce iş analizi yapılacak birime toplantı yapılması faydalı olacaktır. Bununla beraber iş analizi yapacak analistler dikkatli seçilmelidirler. Personele iş analizinin çalışmanı değil işi analiz ettiği özellikle vurgulanmalı ve bununla ilgili güvence verilmelidir.

KAYNAKÇA

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL Alpay ve BUDAK Gönül (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir.IV.Baskı, Barış Yayınları.

- (2002), “İş Analiz ve İş Değerlendirmesi”, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/jop_evaluation.asp, 17/12/2002.
- AYNALI, Yılmaz (2002), “İş Analizi”, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/hakkimda/Bitirme/isanalizi.htm>, 17/12/2002.
- BENLİGİRAY, Serap (2001), “İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:XVII, S:1.
- CAN, Halil, AKGÜN A. ve KAVUNCUBAŞI Ş. (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, İkinci Baskı, Siyasal Kitabevi.
- DECONZO, David A., ROBBINS Stephen P. (1999), Human Resource Management, NewYork, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- EREN, Erol (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 5. Baskı, Beta Basım Yayın.
- GATEWOOD, Robert D., Feild Hubert S. (2001), Human Resource Selection, Orlando, Fifth Edition Harcourt College Publishers.
- GILLEN, Terry (2000), Değerlendirme Tartışması, İstanbul, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti.
- İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi (2002), “İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklere”, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/is_tanimlari.asp, 22/12/2002.
- MAMATOĞLU, Nihal (2000), “Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yanlılıkları ve İş Analizinden Yola Çıkarak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme”, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı: 16-17, s.98-107.
- ÖZARPACI, Oğuzhan (2002), “İş Analizi ve İş Tanımı”, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/is_analizi.asp, 22/12/2002.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (1998), Yönetim ve Organizasyon, Konya, 4. Baskı, Damla Matbaacılık.
- YÜCEL, Recep (1999), “İnsan kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme” Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, C:1, S:3, s.110-128.