

PERSONEL SEÇİMİ¹

Bir örgütün insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılabilmesi, büyük ölçüde o örgütte uygulanan personel seçme ve yerleştirme sürecinin başarısına bağlıdır (McCormick ve Ilgen, 1985). Zira bir örgütün etkililiği örgüt personelinin niteliğine, bireylerin yaptıkları işten doyum sağlamaları da yaptıkları işin kendi yeteneklerini sergilemesine uygun olup olmamasına bağlıdır.

Seçme süreci hem örgütü hem de bireyi etkilediği için endüstri psikologları personel seçme sürecine önem vermişler, bu sürece önemli katkılarda bulunmuşlardır. Örneğin iş performansını yordamada ve personel seçme sürecinde kullanılacak psikolojik ölçme araçlarının geliştirilmiş olması bu katkılardan biridir (Korman, 1978).

Personel seçme, belli bir iş için başvuruda bulunan çok sayıda aday arasından işe alınacak kişi ya da kişilerin belirlenmesidir. İşe alınmak üzere seçilen adayların reddedilen adaylara göre işe "daha uygun" oldukları varsayımına dayandığı için, seçme süreci kesinlikle tesadüfi (rastgele) bir süreç değildir. Endüstri psikologlarının personel seçme sürecindeki temel görevleri de aslında nesnel ve bilimsel yöntemlerle bu varsayımın geçerliğini sınamaktır (Blum ve Naylor, 1968).

Personel seçme işlemi genellikle hali hazırda herhangi bir işte çalışmayan ama iş arayan insanlar arasında yapılır. Seçim yapabilmek için, örgütte doldurulması gereken pozisyon ya da iş sayısından daha fazla sayıda adayın başvuruda bulunmuş olması gerekir. Bu durum, adaylardan bazılarının seçilmesi (seçme kararının verilmesi) olasılığının yanında, bazılarının seçilmemesi (reddetme) kararının verilmesi olasılığını da içerir.

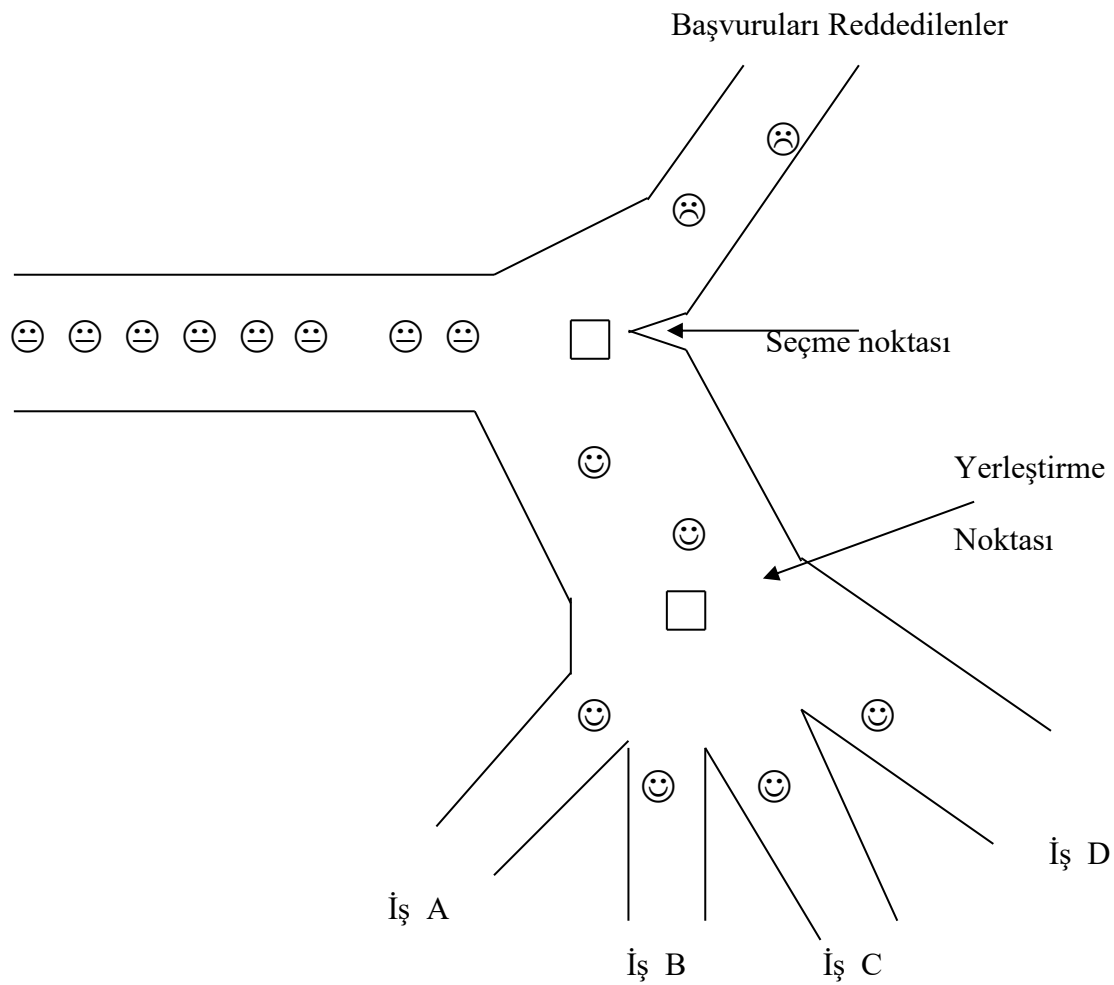
Personel seçme süreci, işin ilan edilmesiyle başlayan ve adaylar hakkında kabul ya da red kararının verilmesiyle sonuçlanan bir dizi aşamayı içerir. Kurumlar arasında bazı farklılıklar olsa bile, bir kuruma eleman alınırken izlenen belli işlemler vardır ve bu işlemler görece standart bir sıra izler. En yaygın kabul gören uygulama, **Uhrbrock** tarafından önerilen ve Şekil 3'de gösterilen işlem basamaklarını içermektedir (Tiffin ve McCormick, 1960; Eren, 1998).

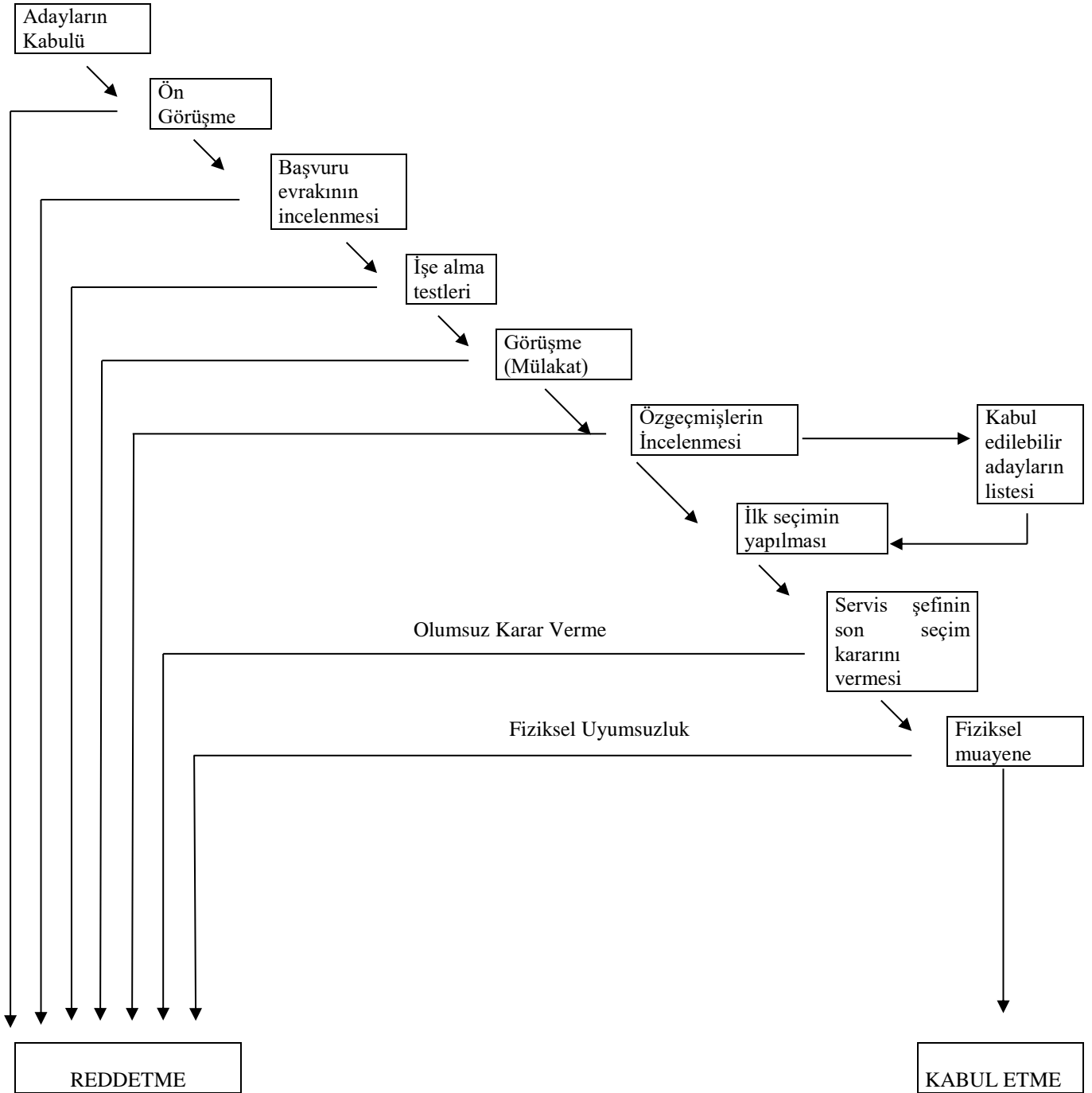
Yerleştirme, mevcut iş ya da pozisyon sayısı ile yerleştirilecek kişi sayısının eşit olduğu durumlarda söz konusudur. Bu tür durumlarda bireyler zaten belli bir işte ya da örgütte çalışmaktadırlar. Burada sorun, örgütteki herhangi bir iş ya da pozisyon için kimin en uygun kişi olduğunu belirlemeyi içerir. Yerleştirme işleminde bireyden çok, iş ya da pozisyonun gerektirdiği nitelikler ön plandadır.

¹ Öğülmüş, S. (2016). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ders Notları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı.

Sınıflandırma, seçme sürecinden çok yerleştirme sürecine benzer. Ancak, sınıflandırmada yerleştirme işleminde olduğu gibi iş ya da pozisyon değil, birey ön plandadır. Bireyler ve işler birer bütün olarak görülür; amaç, hem işlerin yapılmasını hem de bireylerin yaptıkları işten sağlayacakları doyumunu en üst düzeye çıkarmaktır (McCormick ve Ilgen, 1985).

Personel seçme süreci, genellikle hem seçme hem de yerleştirme ve sınıflandırma kavramlarını içerecek şekilde kullanılmaktadır. Blum ve Naylor'a (1968) göre de seçme ve yerleştirme süreçleri gerçek yaşamda birbirini tamamlayan tek bir süreçtir. Bu süreç, basitleştirilerek aşağıda gösterilmiştir (Blum ve Naylor, 1968).





Şekil 3. Personel seçme sürecinin akış planı

Personel seçimi temelde örgütte yapılması gereken işlerle o işleri yapacak olan bireyler arasında bir uygunluk sağlama (matching) sürecidir (McCormick ve Ilgen, 1985). İş ve birey arasında uygunluk sağlamak için de iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlardan biri “**seçme modeli**”, diğeri ise “**sınıflandırma modeli**” ya da iş planlama yaklaşımıdır.

Seçme modeline göre; örgütte yapılması gereken bazı işler vardır, bu işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken nitelikler belirlenir ve bu niteliklere sahip olan adaylar seçilerek

işe alınır. Bu model, karşılanması gereken asıl ihtiyaçların örgütün ihtiyaçları olduğu varsayımına dayanmaktadır. Farklı bir varsayımdan hareket edilerek toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına öncelik tanınırsa, toplumdaki tüm bireylerin özel yeteneklerini değerlendirerek ve bu yeteneklerini kullanabilecekleri işlere yönelterek toplumdaki insan kaynaklarının daha etkili bir şekilde kullanılması mümkün olabilir. Bu durumda “sınıflandırma modeli”nin kullanılması söz konusudur (Schein, 1978).

McCormick ve Ilgen (1985), yukarıda belirtilen uygunluk sağlama modellerinin dayandığı farklı varsayımları şu şekilde belirtmektedir: Seçme modelinde “işin özelliklerine göre adam seçme” söz konusudur. Dolayısıyla bu modelde “**işlerin sabit, insanların değiştirilebilir**” olduğu varsayımından hareket edilir. Diğer stratejide ise “işleri, insanların kapasitelerine göre düzenleme” ya da planlama söz konusudur. Dolayısıyla da bu modelde “**insanların sabit, işlerin değiştirilebilir**” olduğu varsayımından hareket edilir.

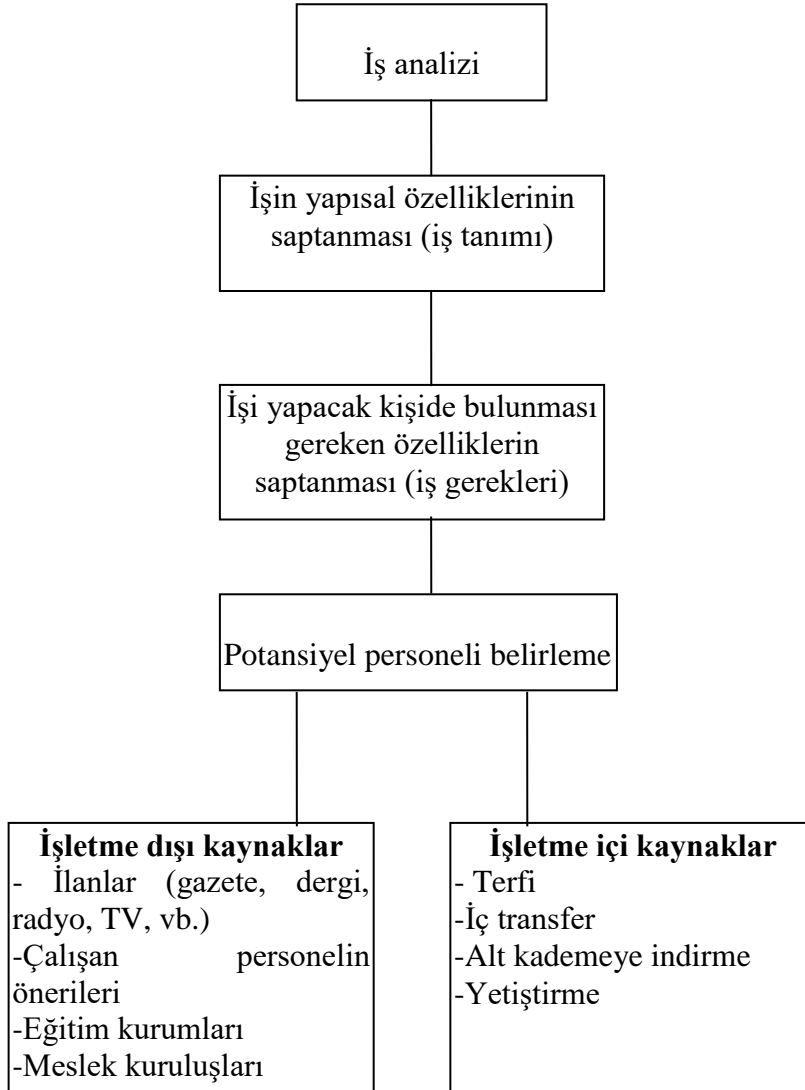
Yukarıda belirtilen her iki yaklaşımı da kullanarak iş ve birey arasında uygunluk sağlamak mümkündür. Bu yaklaşımlardan yalnızca birinin kullanılmasıyla uygunluk sağlamaya çalışmak, eleştiriye açıktır.

Etkili bir personel seçme sisteminin kurulmamış olması, birey ve işletme açısından aşağıda belirtilen olumsuz sonuçlara yol açabilir (Öztürk, 1995) :

Birey Açısından	İşletme Açısından
1. Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde, bunalıma girer.	1. İş kazaları artar
2. Yetenek, bilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir.	2. Bireyin işten çıkarılması ya da bireyin işten ayrılması nedeniyle personel deviri artar.
3. Morali düşer.	3. Fire ve ısraf artar.
4. İş doyumsuzluğu ortaya çıkar.	4. Zaman ve parasal kayıplar oluşur.
5. İşe bağlılığı azalır.	5. Maliyetler artar.
6. Verimsizlik gözlenir.	6. Hizmetiçi eğitim giderleri artar.
	7. Diğer çalışanlar da bu durumdan etkilenir.
	8. İşletmenin iklimi bozulur.
	9. Etkililik ve verimlilik azalır.

Personel Seçme Sürecine İlişkin Uygulamalar

Personel seçme sürecinde farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Adayların hangi kaynaklardan sağlanacağını da içeren tipik bir personel seçme sürecinin aşamaları şu şekilde gösterilebilir (Öztürk, 1995, s. 20) :



İhtiyaç duyulan personelin işletme içerisinden ya da işletme dışından seçilmesinin bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Örneğin ihtiyaç duyulan personelin işletme içerisinden seçilmesinin maliyeti daha düşüktür. Bu uygulama çalışanların işe bağlılığını ve güdülenme düzeyini artırmaktadır. Buna karşın, seçilemeyenlerde moral bozukluğuna yol açabilmekte, yükselmek için siyasi baskılar devreye sokulabilmektedir. Bu yöntemi benimseyen örgütlerde çok iyi bir personel değerlendirme ve kayıt sisteminin kurulması gerekir. İhtiyaç duyulan

personelin işletme içerisinden ya da işletme dışından seçilmesinin avantajları ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Öztürk, 1995, s. 22):

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
İşletme içi kaynaklar	
<ul style="list-style-type: none"> - Moralin yükselmesi - Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi - Çalışanların daha iyi performans göstermeleri için teşvik edilmesi - Yükselmelerin daha etkili olması 	<ul style="list-style-type: none"> - Tek tür personel yetiştirilir - Yükselmeyen kişilerde moral bozukluğu olabilir - Yükselmeler için siyasi mücadeleler devreye girer - Güçlü bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır - Eğitim harcamaları artabilir
İşletme dışı kaynaklar	
<ul style="list-style-type: none"> - Taze kan, yeni bir bakış açısı - Bir personeli eğitmekten (yetiştirmekten) daha ucuzdur - Yeni bir endüstri görüşü getirilebilir 	<ul style="list-style-type: none"> - Uygun kişi seçilmeyebilir - İşletme içindeki adayların morallerinin bozulmasına neden olur - Zaman ve parasal kayıp söz konusu olabilir

Personel seçme sürecinin ilk aşaması olarak iş analizi vurgulanmaktadır. İleride daha ayrıntılı olarak ele alınacak iş analizi; işin özelliklerini ve işi yapacak kişinin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla, işi temel öğelerine ayıran ve toplanan bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir biçimde tekrar bütünleyen bir yöntemdir.

İş analizi ile gerekli bilgiler toplandıktan sonra, personel seçme sürecinin ikinci aşamasına geçilir.

İkinci aşama, işin ilan edilmesi ve aday kayıtlarının yapılmasıdır. İşin ilan edilmesi sırasında yerel, ulusal ya da uluslararası basın ve diğer kitle iletişim araçlarından yararlanılabilir. Duyuru için hangi araçların kullanılacağını belirleyen pek çok etken vardır. Duyuru aracının maliyetinin örgüt için uygunluğu, başvuruda bulunabilecek adayların sayısı ve niteliği, işin niteliği, vb. bunlar arasında sayılabilir. Örneğin vasıfsız bir işçi için yerel gazetelerde duyuru yapmak yeterli olabilir. Ancak, büyük bir petrol işletmesinin deniz içi petrol hattı döşeme işinde yetişmiş insanlara ihtiyaç duyması halinde, ulusal ve hatta uluslararası düzeyde duyurulara başvurması gerekebilir (Koç, 1985).

Başvuranların sayısının fazla olması, diğer bir deyişle seçme havuzunun geniş olması, uygun kişilerin seçilmesi olasılığını artırır. Bu nedenle iş ilanlarında gelişme olanaklarının belirtilmesi, bireyin bir bütün olarak örgütsel büyüme ve başarı ile birlikte nasıl özdeşleşebileceğinin ana hatlarının verilmesi, ilan yazılırken ya da duyurulurken herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapmamaya özen gösterilmesi gerekmektedir (Balcı, 1985).

Üçüncü aşama, ilk elemanın ya da hafif elemanın yapılmasıdır. Bu aşamada adayların yaşları, mesleki deneyimleri, eğitim düzeyleri, özgeçmişleri, ilgililerin adaylar hakkındaki

düşünceleri (referanslar) değerlendirilir. Adayların ilan edilen işin gereklerini karşılayıp karşılamadıkları saptanır ve uygun görülen adaylar bir sonraki aşamaya alınırlar (Koç, 1985).

Seçme aşamasında gözlem, görüşme, test, vb. yollarla adayların çeşitli özellikleri değerlendirilir. Örneğin fiziksel uygunlukları, eğitim durumları, genel zeka düzeyleri, özel yetenek ve becerileri, ilgileri, genel kişilik özellikleri, ailesinin ve kendisinin yaşama koşulları, vb. gibi. Adayların değerlendirilebileceği özellikler kuşkusuz yalnızca bu özelliklerle sınırlandırılmaz. Belli bir iş için personel seçerken, adayların hangi özelliklerinin değerlendirmeye alınacağına belirleyicisi, aslında işin özellikleri ve çalışma koşullarıdır (Koç, 1985).

Adayların değerlendirilmesi gereken yönlerinin çokluğu ve çeşitliliği, değişik bilgi toplama yöntemlerinden ve tekniklerinden yararlanılmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede olmak üzere psikolojik testler ve diğer ölçme araçları; yerinde, zamanında ve yetkili kişiler tarafından kullanıldığında, personel seçme kararlarında isabetliliği artıran önemli araçlardır. Bu nedenle, iyi yönetilen ve başarılı örgütler, diğer bilgi toplama araçlarının yanında, psikolojik ölçme araçlarından da geniş ölçüde yararlanmaktadırlar.

Geleneksel Personel Seçme

Geleneksel personel seçme süreci, birbirini izleyen yedi aşamayı içermektedir (Korman, 1978) :

- 1. İş Analizi:** Personel seçme sürecinin ilk aşamasında işin özellikleri ve işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler hakkında her türlü bilginin toplanması gerekir. Bu tür bilgiler iş analizi ile toplanır.
- 2. Hipotez Geliştirme:** İş analizi ile elde edilen bilgiler kullanılarak, işi yapacak olan kişide bulunması gereken niteliklerin neler olduğuna ilişkin hipotezler geliştirilir.
- 3. Yordayıcı Geliştirme:** Adayların iş performansını yordamak için hangi değişkenlerin kullanılacağına belirlenmesi ve yordayıcı değişkenlerin nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi gerekir.
- 4. Yordayıcı Değişken Açısından, Başvuruda Bulunanların Özelliklerinin Ölçülmesi:** Geliştirilen ölçekler adaylara uygulanır. Ölçekten aldıkları puanlara göre “uygun” kişiler seçilerek işe alınırlar. Bu aşamada ortaya çıkan sorun şudur: Acaba bu ölçekten düşük puan alanlar işe alınsaydı bu kişilerin iş performansları gerçekten düşük olur muydu? Yanıtlanması, bu kişileri işe almadıkça olanaksız olan bir sorudur bu.
- 5. Yordayıcı Test Puanlarıyla Performans Ölçütü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi:** Başvuruda bulunanlar arasından seçilenler işe alındıktan ve o işte yeterli bir süre çalıştıktan

sonra, yordayıcı değişkenden alınan puanla performans ölçeğinden alınan puan arasındaki korelasyon hesaplanır. Kuşkusuz, elde edilecek korelasyon katsayısının yüksek olması beklenir.

6. Geğerlik alışmasının Yapılması: Beşinci aşamada hesaplanan korelasyon katsayısının güvenilir olup olmadığının belirlenmesi gerekir.

7. Seçme İçin Öneri: Eğer kullanılan seçme yönteminin ve kullanılan tekniklerin geğerliliği kanıtlanmışsa, aynı yöntem ve tekniklerin personel seçiminde kullanılması için önerilerde bulunulur.

Personel seçiminin en zor aşaması, yordayıcı ve performans ölçütü geliştirmektir. Ölçüt, işgörenlerin belli işlerde ne kadar "iyi" ya da işe ne ölçüde "uygun" olduklarını ölçmek için kullanılan göstergelerdir. Yordayıcı ise, "iyi ya da işe uygun" işgörenle "kötü ya da işe uygun olmayan" işgöreni ayırdetmek için kullanılabilecek olan araçlardır. Endüstri psikologları, personel seçiminde kullanılmak üzere geğerli ve güvenilir performans ölçütleri ve yordayıcılar geliştirmek için korelasyon ve regresyon tekniklerini kullanırlar. Yordayıcı ile performans ölçütü arasında yüksek korelasyon olması beklenir. Ancak başvuran kişiler arasından kaç kişinin işe alınacağı, diğer bir deyişle işe alınan kişilerin oranı, yordayıcı ile performans arasındaki korelasyonu etkiler. İşe alınacak kişi oranının düşük olması durumunda, yordayıcı ile performans ölçütü arasındaki korelasyon daha yüksek olacaktır.

Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Kullanılması

Personel seçme sürecinde kullanılan psikolojik testler ve diğer psikolojik ölçme araçları, farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Yapılan sınıflandırmaların ayrıntılarına girmeksizin (örneğin; zeka testleri, yetenek testleri, hız testi, güç testi, kişilik testi, performans testi, vb.), personel seçiminde kullanılan testlerden bazılarının özellikleri, aşağıda kısaca tanıtılmıştır (bu testlerle ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız; Korman, 1978).

Genel Zeka Testleri

Bu tür testlerden biri; kelime bilgisi, kelime yazımı, muhakeme türü ve sayı dizilerini içeren sorulardan oluşan **Wonderlic Personel Testi**'dir. Personel seçiminde sıkça kullanılan bu test, daha sonra iş performansına bağlanabilecek bir tek genel puanla sonuçlanmaktadır. Bu teste benzeyen başka bir zeka testi, **Purdue Uyum Yeteneği Testi**'dir. Kelime bilgisi, muhakeme ve sayısal hesaplama gibi değişik sembolik yetenek sorularından oluşan bu test, daha çok "ortalama kişileri" ayırdetmek için kullanılmaktadır. Üst düzeyde genel yetenek gerektiren işlere personel seçiminde ise, **Miller Anoloji Testi** kullanılmaktadır. Kolaydan zora

doğru sıralanan sorulardan oluşan bu test, lisansüstü öğrencilerin seçiminde ve üst düzeydeki işlere personel seçiminde kullanılabilir.

Özel Yetenek Testleri

Minnesota Büro Testi: Büro memurlarının seçiminde yaygın olarak kullanılan testlerden biridir. Bu test, sayılar ve isimler alt testlerinden oluşmaktadır. Her iki alt test de ayrıntılar üzerindeki dikkati ölçmektedir. Örneğin;

A) Frank G. Smith Frank G. Smithe
A.T. Gennaro√..... A.T. Gennaro
R.Z. Zambia R.Z. Zambia

B) 64130 64230
43795 43975
222611√..... 222611

Her iki alt testte de verilen ikilinin aynı olması halinde uygun yere bir işaret (√) konması istenir. Bu testin ilginç bir özelliği, kızlar lehine önemli bir cinsiyet farkının bulunmuş olmasıdır.

Düzeltilmiş Minesota Kağıt-Tahta Şekil Testi: Bu testle, uzayda birbirinden ayrı olan iki şeklin birleştirilmesiyle nasıl görüleceği sorulur. Bu testin mühendislerin, teknik ressamların, vb. başarısını yordamada oldukça kullanışlı olduğu saptanmıştır.

Yaratıcılık Testleri: Yaratıcılık süreci ve yaratıcılığın nasıl ölçülebileceği, psikologların büyük ölçüde dikkatini çekmiştir. Bu amaçla geliştirilen ölçeklerden biri, **Uzak Çağrışımlar Testi**'dir. Bu testte yer alan maddelerden biri, aşağıda örnek olarak verilmiştir.

“Aşağıdaki nesnelerin hepbirlikte kullanılabileceği, düşünebildiğiniz kadar çok sayıda şey yazınız. Kürdan - Tuğla - Kağıt mandalı “.

Purdue Tahta Çubuk Testi: El-göz koordinasyonunu ölçmek için geliştirilmiştir. Bu testde iki tür işlem yapılır. Birincisinde küçük çubuklar bir kutudan alınır ve küçük deliklere yerleştirilir. Bu işlem önce her bir elle ayrı ayrı, sonra da her iki el birlikte kullanılarak yapılır. Testin ikinci kısmında çubuklara halka ve rondelalar takılarak deliklere yerleştirilir. Böylece el ve hassas parmak becerilerinin aynı test ile ölçülebileceği düşünülür. Bu testin ince el becerileri gerektiren işler için personel seçmede kullanılabileceği belirtilmektedir.

Personel seçme sürecinde, yukarıda belirtilen zeka ve yetenek testlerinin yanı sıra, kişilik testleri (örneğin TAT, Cümle Tamamlama Ölçeği, vb. gibi) ve ilgi envanterleri de (örneğin Kuder İlgi Envanteri, vb.) kullanılmaktadır.

Psikolojik testler personel seçiminde geniş bir biçimde kullanılmakla birlikte, yoğun eleştirilere de hedef olmaktadır. Bu eleştirilerden biri, test puanlarının iş performansını yordamada yetersiz olduğu yönündeki eleştiridir. Örneğin Willis, iş performansı ile test sonuçları arasındaki ilişkiyi ele alan bir dizi çalışmayı gözden geçirmiş ve test puanları ile iş performansı arasında düşük bir ilişki bulunduğunu sonucuna varmıştır (Balcı, 1989).

Personel seçme sürecinde kullanılan psikolojik testlerle ilgili sorunlar şunlardır (Korman, 1978; Schein, 1978).

1. İşlerin gittikçe daha karmaşık ve birbirine bağlı hale gelmesiyle, yeterli iş tanımları ve yeterli iş başarımı (performans) ölçütlerinin geliştirilmesi giderek güçleşmektedir.

2. Yönetim personelinin sayısı ve işçilere göre oranı gittikçe artmaktadır. Bu gelişme, yönetici seçme yöntemlerinin iyileştirilmesini zorunlu hale getirmesine rağmen, yönetim görevini açıklıkla tanımlamak ve analiz etmek hala son derece zordur. Birçok şirket, çeşitli kademelere yönetici alınmasında kullanılacak testlerin geliştirilmesi için çok büyük çaba ve zaman harcamasına rağmen henüz önemli bir başarı sağlanamamıştır.

3. Teknolojinin hızla değişmesi ve işlerin sabit kalmayışı, iş tanımlarında ve ölçüt geliştirilmesinde etkililiği azaltmaktadır. Bu gün elde bulunan ve test uygulayanların isabetli eleman seçmesine olanak veren bir iş tanımı, yarın işe yaramaz hale gelebilmektedir.

4. Performansı değerlendirmek için kullanılan ölçütler genellikle kısa süreli ölçütlerdir. Bunun böyle olması doğaldır; çünkü testin geçerliliğini saptamak isteyen bir araştırmacı, bireyin çok uzun süreli performansının ne olacağını bekleyemez. Kısa süreli performansla uzun süreli performans arasında yüksek bir korelasyon olduğu ölçüde, bu durum bir sorun yaratmaz. Ancak, çeşitli işler ve insanlar için uzun süreli performansla kısa süreli performans arasındaki korelasyon düşük çıkmaktadır.

Seçme süreci ve testlerle ilgili olarak, yukarıda belirtilen zorlukların yanında, geleneksel personel seçme yöntemine yönelik eleştiriler de yapılmaktadır (Schein, 1978). Örneğin geleneksel seçme yaklaşımı, işgören olmak için başvuruda bulunan kişilerin standart bir test durumuna konulabileceği hakkındaki tartışmaya açık bir sayılıya dayanır. Bu yaklaşım, insanı ölçülebilen, sınıflandırılabilen ve örgütteki boş bir yere uydurulabilen statik bir varlık olarak görmektedir. Oysa insan, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan dinamik bir varlıktır.

İş Planlaması ve İnsan Mühendisliği

Personelin işe alınması ve dağıtımını sorununu çözmek için başka bir yaklaşım, işin adama uydurulacak şekilde planlanması (tasarlanması)dır (Schein, 1978). Daha önce açıklanan seçme yaklaşımının temelde belirli bir iş için en uygun adamı bulmaya çalışmasına karşılık, iş

planlama ya da insan mühendisliği yaklaşımı, işin daha başlangıçta açıkça işçinin gizli güçlerini ve sınırlılıklarını göz önünde bulunduracak şekilde düzenlenmesi gerektiği sayılına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, genel örgütsel etkililik açısından işin esas itibarıyla insan tarafından yapılması uygun değilse, ya da makine işi daha iyi yapabiliyorsa, yapılması insana bırakılmamalı ya da ondan beklenmemelidir. Aslında hem seçme yaklaşımını benimseyenler hem de iş planlama yaklaşımını benimseyenler hem de iş planlama yaklaşımını benimsemeyenler, öncelikli amacın, işin etkili bir biçimde yapılması olduğu görüşünde birleşmektedirler.

Tarihsel gelişim süreci içinde, iş planlama yaklaşımı, işçilerin zaman ve hareket incelemelerini yapan Endüstri Mühendisleri ya da Endüstri Psikologlarının çalışmalarıyla başlamıştır. Ondokuzuncu yüzyılın sonunda ve 20. yüzyılın başında, Frederick W. Taylor, Frank Gilberth ve Lilian Gilberth (biri mühendis, diğeri psikolog olan karı-koca) tarafından başlatılan zaman ve hareket incelemelerinin amaçları şunlardı (Tiffin ve McCormick, 1960):

1. Çalışmanın en ekonomik yöntemini bulmak
2. Yöntemleri, materyalleri, araç, gereç ve donanımı standart bir şekilde koymak
3. Üretimi için gereken süreyi doğru bir şekilde belirlemek
4. Yeni yöntemlerle çalışanların eğitimine yardım etmek.

Bu çalışmalar, işin tümüyle ussallaştırılmasına katkıda bulunmuştur. Montaj hattı, eğitim ve becerilerin ussal bir değerlendirilmesine dayanan ücret baremlerinin hazırlanması, ortalama bir kişinin etkili bir biçimde kullanabileceği bir makine ve iş düzeninin geliştirilmesi gibi önemli yenilikler bu yaklaşımın sonucudur. Ancak, zamanla klasik endüstri mühendisliği yaklaşımının da, işgörenlerin etkili bir şekilde çalıştırılması konusunda beklenmeyen sonuçlara yol açtığı görülmüştür.