

İŞ ANALİZİ¹

Bireyin iş performansı ve işinden sağladığı doyum, büyük ölçüde iş ve birey arasındaki uygunluğa bağlıdır. İş ve birey arasında uygunluk sağlayabilmek ise hem iş hem de o işi yapacak olan birey hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir. İş analizi bu tür bilgilerin elde edildiği bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

İş analizi, gözlem ve görüşme gibi yöntemler kullanılarak işler hakkında bilgi elde etme sürecidir. Bu süreç, bir işin değişik öğelerinin eksiksiz bir biçimde incelenmesini gerektirir. Bu inceleme yalnızca görevlerin ve çalışma koşullarının analizini değil, aynı zamanda çalışanların bireysel özelliklerini de içerir. İş analizi yaparken endüstri mühendislerinin işin öğelerine ağırlık verdikleri, endüstri psikologlarının ise işin insani yönüne ağırlık verdikleri görülür (Blum ve Naylor, 1968).

İş analizi alanındaki terimler oldukça tutarsız bir biçimde kullanılmasına karşın, iyi tanımlanmış ve kabul gören bazı terimler de vardır. Aşağıda, bu terimlerden bazılarının tanımı verilmiştir (McCormick ve Ilgen, 1985, s.40-41).

Pozisyon: Bir kuruluşta bir çalışan tarafından icra edilen çalışma etkinlikleridir.

İş (Job): Bir kuruluşta; çalışma etkinlikleri, amaçlar, işgörenin eylemleri, yöntemler ve materyaller açısından birbirlerine benzeyen, fakat çalışanların nitelikleri ve çalışma etkinliklerinin düzenleniş biçimi açısından diğer pozisyonlardan anlamlı bir biçimde farklılaşan bir pozisyon ya da pozisyonlar grubudur.

Meslek (Occupation): Farklı örgütlerde şu ya da bu şekilde birbiriyle ilişkili iş grubudur. Bir kişi bu etkinliklerle nerede meşgul olursa olsun, doğramacılık, muhasebecilik, sirk cambazlığı gibi bir mesleğe atıfta bulunur.

Öge (Element): Bu terimin en az üç farklı anlamı vardır: 1) çalışma etkinliklerini betimlemek ya da daha küçük parçalara bölmek için uygulanan en küçük adım, 2) çalışırken yapılan fiziksel hareketler - özellikle endüstri mühendisliği uygulamalarında kullanılır- , 3) genel olarak herhangi bir düzeydeki çalışma etkinliği ya da bir işin diğer boyutlarına (çalışma koşulları, çalışma gereklilikleri, vb.) ilişkin herhangi bir düzey.

Görev (task): Belli bir işteki çalışmanın bir parçası olarak genellikle açıkça tanımlanabilen ve rasyonel olarak nihai bir amacı olan bir çalışma etkinliğidir. Otomobil lastiklerini tamir etmek, hastaların röntgen filmini çekmek, bir kavşaktaki trafiği yönlendirmek, vb. görevin tipik örnekleridir.

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

Yükümlülük (Duty): Birbiriyle ilişkili çok geniş bir görev grubunu (örneğin ; ev aletlerinin tamir edilmesi, binaların maliyet hesaplarının hazırlanması, lokantalarda müşterilere yemeklerin pişirilmesi, vb.) kapsayacak şekilde kullanılan genel bir terimdir.

Çalışma etkinlikleri (work activity): İşgörenleri, ulaşmak istedikleri iş amaçlarına ulaştıran zihinsel süreçleri ya da fiziksel eylemlerden herhangi birini belirten genel bir terimdir.

İş Analizi İle Elde Edilen Bilgilerin Kullanım Alanları

İş analizi ile elde edilen bilgiler örgüt içinde ve örgüt dışında pek çok amaçla kullanılabilir. Bu bilgilerin kullanıldığı alanlardan bazıları Şekil 5’de gösterilmiştir.

Örgüt İçinde Kullanımı			Diğer Kullanımları
Örgütsel Karar Süreçleri	İş (çalışma) ve Ekipman Tasarımı	İnsan Kaynakları Yönetimi	
Örgütsel Yapı	Mühendislik Tasarımı	Yeni Personelin Seçilmesi ve İşe Yerleştirilmesi	Eğitim Programını Planlama
Örgütsel Planlama	Yöntemlerin Tasarımı	Eğitim ve Personel Geliştirme	Meslek Danışmanlığı
Örgütsel Politikalar	İş Tasarımı	Performans Ölçümü ve Değerlendirmeler	
	Güvenlik	İş Sınıflandırma Sistemleri Maaş ve Ücret Yönetimi	

Şekil 4. İş Analizi İle Elde Edilen Bilgilerin Kullanıldığı Yerler (McCormick ve Ilgen, 1985, s. 40).

İŞ ANALİZİ SÜRECİNİN BOYUTLARI

Herhangi bir iş analizi planlanırken, öncelikle aşağıda belirtilen beş boyutun kararlaştırılması gerekir.

1. İş analiziyle ne tür bilgiler elde edilmek istenmektedir?

İş analiziyle çok değişik türlerde bilgi elde edilebilir. En sık toplanan dört bilgi türü, çalışma etkinlikleri, kullanılan araç-gereç, çalışma koşulları ve çevre, kişisel gereklilikler ile ilgili bilgiler olabilir.

1.1. Çalışma Etkinlikleri: Çalışma etkinlikleri iş yönelimli bir yaklaşımla ya da işgören yönelimli bir yaklaşımla betimlenebilir. İş yönelimli betimlemeler; kaplama, dokuma, temizlik gibi işin nihai amaçlarını içerir.

1.2. Kullanılan Malzemeler: İşin yapılmasında kullanılan malzemeler, makineler, araçlar, değişik cihazlar, yardımcı aletler, vb. hakkındaki bilgileri içerir.

1.3. Çalışma Çevresi Ve Çalışma Koşulları: Çalışılan yerin betimlenmesinin ve çalışılan yerin fiziksel ve sosyal özellikleriyle ilgili bilgileri içerir.

1.4. Kişisel Özellikler: İş yapacak olan bireylerde bulunması gereken fiziksel ve zihinsel yetenekler, duyular, kişilik özellikleri ve ilgiler, eğitim, deneyim, iş bilgisi, vb. ile ilgili bilgileri içerir.

2. İşle ilgili bilgiler ne tür bir “form”la elde edilecek ya da sunulacaktır?

İş analiziyle elde edilecek bilgiler, niteliksel ya da niceliksel bir formda olabilir. Niteliksel bilgiler (örneğin, işin tanımı, çalışma koşulları, sosyal çevre, kişisel gereklilikler, vb. gibi konularda bazı genel ifadeler) genellikle betimseldir. Niceliksel bilgilerde ise genellikle “birimler” (örneğin gerekli süre, tüketilen oksijen, vb. gibi) kullanılarak işle ilgili bilgiler sayılarla ifade edilir.

3. İşle ilgili bilgi kaynakları neler olacaktır?

İşle ilgili bilgiler genellikle gözlem ya da görüşme yapılarak, bazı yazılı formlar incelenerek elde edilebilir. Bazen de iş müfettişleri, uzmanlar, mevcut kayıtlar, el kitapçıkları, araç-gereçlerin katalogları, vb. gibi başka kaynaklardan da elde edilebilir.

4. İş analizini kimler yapacaktır?

İş analizleri genellikle iş analistleri tarafından yapılır. Fakat bazen işi yapan kişilerin kendisi, müfettişler, endüstri mühendisleri, personel bölümünde çalışanlar, vb. gibi kişilerden de yararlanılmaktadır.

İş analistinin bazı zihinsel özelliklere ve kişilik özelliklerine sahip olması beklenir. Örneğin zihinsel açıdan ele alındığında, iş analistinin verileri analiz etme ve yorumlama yeteneğine sahip olması, sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanabilmesi, kendi başına iş yapabilmesi, işleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneğine sahip olması gerekir. Bunlara ek olarak, iş analistinin iyi bir görünüme sahip olması, sabırlı ve anlayışlı olması, kolay iletişim kurabilmesi, tarafsız davranabilmesi, samimi ve sıcak bir kişiliğe sahip olması beklenir (Öztürk, 1995).

5. İş analizi hangi yöntemle yapılacaktır?

Farklı yöntemler ve teknikler kullanılarak iş analizi yapılabilir. Anket, sıfat listesi, bireysel görüşme, gözlem, grupla görüşme, teknik konferans, kritik olay yöntemi, vb. bunlar arasında sayılabilir (Blum ve Naylor, 1968). En sık kullanılan yöntem ve teknikler üç grupta toplanabilir (McCormick ve Ilgen, 1985) :

- Geleneksel iş analizi,
- Yapılandırılmış iş analizi anketleri ya da envanterleri,
 - Görev envanterleri,
 - Pozisyon Analizi Anketi (PAQ)
 - İşlevsel İş Analizi (FJA)
- Kritik Olaylar Tekniği (CIT)

5.1. Geleneksel iş analizi yöntemleri

Geleneksel iş analizi yöntemleri, iş etkinlikleriyle ilgili kısa tanımların ve işle ilgili diğer bilgilerin yazılı bir metin halinde biraraya getirildiği niteliksel yöntemlerdir. Tipik bir geleneksel iş analizi formunda, işin özeti ve görev tanımları yer alır. Zamanla, işler hakkında daha fazla niteliksel bilgiye gereksinim duyulmuş ve bunun sonucunda da daha sistematik iş analizi yöntemleri geliştirilmiştir. Yapılandırılmış iş analizi yöntemleri, söz konusu sistematik iş analizi yöntemlerinden bazılarıdır.

5.2. Yapılandırılmış iş analizi anketleri ya da envanterleri

Daha önce de belirtildiği gibi, bunlar Görev Envanterleri, Pozisyon Analizi Anketi (PAQ) ve İşlevsel İş Analizi (FJA) olarak gruplandırılmaktadır.

5.2.1. Görev Envanterleri

Tipik bir Görev Envanteri, bazı meslek alanlarına özgü (örneğin sağlık hizmetleri, otomobil tamirciliği, vb.) görev listelerinden ibarettir. Belli bir meslek alanındaki herhangi bir pozisyon için bir envanter doldurulurken, her bir görevin o pozisyona uygun olup olmadığına

bakılır ya da ne ölçüde uygun olduğu değerlendirilir. Bu değerlendirme, bir çok olası değerlendirme faktörüne göre (örneğin; bir görevin yapılmasındaki sıklığı, bu görevde harcanan süre, bu faktörün görece önemi ya da anlamlılığı, zorluğu, başkalarına bağımlılık derecesi, tahmin edilen öğrenme süresi, vb.) yapılabilir.

Görev envanterleri ABD Hava Kuvvetleri tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Hava Kuvvetlerinde bu envanterler genellikle görevlilerin kendileri tarafından doldurulmaktadır. Görevlerin yapısını, tipik bir formatı ve bir değerlendirme ölçeği tipini göstermek için bu envanterin bir bölümü aşağıya alınmıştır.

	İşaretleyin	Şimdiki işinizde aldığı süre
1. Şu anda yapmakta olduğunuz görevi (√) ile işaretleyin. 2. Şu anda yaptığınız, ama bu listede yer almayan görevleri bu sayfanın altına yazın. 3. Süre sütununda (3. Sütun), bu görevin şimdiki işinizde ne kadar zamanınızı aldığını belirtin.	Eğer bu görev, yaptığınız işin bir parçası ise bu sütuna (√) işareti koyun.	1. Çok az 2. ortalamanın çok altında 3. ortalamanın altında 4. ortalamaya oldukça yakın 5. ortalama civarında 6. ortalamadan biraz üstte 7. ortalamanın üzerinde 8. ortalamanın çok üstünde 9. zamanımın çoğunu alıyor
JET MOTORLARININ BAKIM VE ONARIMI GÖREVİ		
1. Art yakıcı uçlarını ayarlamak		
2. Bakım römorklarını ayarlamak		
3. Motor parçalarına güvenlik kablosu bağlamak		
4. Motora alt parçalarını takmak		
5. Kamalı milleri mil yataklarının üzerindeki iç yuvalarına takmak		
6. Motorun ana bölümlerini takmak		
7. Motor parçalarını temizlemek ve temizlikte kullanılan akışkanları dışarı boşaltmak		
8. Yağ filtrelerini temizlemek ya da kontrol etmek		
9. Test için yağ örnekleri toplamak ve laboratuara göndermek		

Şekil 4. ABD Hava Kuvvetleri'nde jet motoru tamiri görev envanterinden bir bölüm (McCormick ve Ilgen, 1985, s. 45).

5.2.2. Pozisyon Analizi Anketi (PQA)

Görev envanterleri temelde “iş yönelimli” görevleri içerir ve bu nedenle de görev envanterlerinin kullanımı, geliştirildiği meslek alanına giren pozisyonlarla sınırlıdır. Daha çok “işgören yönelimli” iş ögelerinden oluşan Pozisyon Analizi Anketi (PQA) ise, daha genel işgören davranışlarını içerdikleri için çok daha geniş bir kullanım alanına sahiptir. McCormick ve arkadaşları tarafından geliştirilen Pozisyon Analizi Anketi (PQA) bunlardan biridir. PQA, 6 bölümde toplanan 187 iş ögesinden oluşmaktadır. PQA'nın bölümleri ve birer örnek iş ögesi aşağıda verilmiştir (McCormick ve Ilgen, 1985, s. 44).

Bölümler	İş Ögesi (Örnek)
1. Bilgi girişi	Yazılı materyallerden yararlanır
2. Zihinsel işlemler	Kodlama yapar/ kod açar
3. Çalışmanın ürünü (çıktı)	Önemli araç-gereçleri kullanır
4. Başkalarıyla ilişkiler	Görüşmeler yapar
5. İş içeriği	Yüksek ısıda çalışılır
6. İşin diğer özellikleri	Tekrarlanan etkinlikleri icra eder

PQA listesindeki 6 bölümde toplanan her bir öge, analiz edilecek olan pozisyona uygunluğu açısından (√) işareti konarak işaretlenebilir, ya da bir dereceleme ölçeği kullanılarak uygun boyutlarda (önemi, süresi, zorluğu, vb.) değerlendirilebilir.

5.2.3. İşlevsel İş Analizi (FJA)

İşgörenin işlevlerine dayalı bir iş analizi yöntemidir. İşgörenlerin işlevleri, verilerle (data), kişilerle (people) ve nesnelere (things) ilişkilerini tanımlayan etkinliklerdir. Her bir işlev, işgörenin verilerle, kişilerle ve nesnelere ilişkili olarak ne yaptığını özetleyen eylemleri belirtmektedir.

Verilerle: Sentez yapma, koordine etme, analiz etme, derleme, hesaplama, çoğaltma, karşılaştırma.

Kişilerle: Danışmanlık, müzakere, öğretim, denetim, eğlence, ikna etme, konuşma-ışaretleşme, hizmet, öğretim ya da yardım alma.

Nesnelerle: Kurgulama, çalışmayı tamamlama, işletme-kontrol etme, sürücülük, el işi yapma, bakım, nakliyat, satış.

5.3. Kritik Olay Tekniği

Belli bir işte çalışan kişilerin iyi ve kötü performansla yol açan iş davranışları hakkındaki anekdotları toplanır. Bu anekdotların içerdiği davranışların ortak özelliği saptanarak kategoriler oluşturulur. Bu kategorilerin, işin temel niteliklerini yansıttığı düşünülür. Bu yöntem daha çok iş performansının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, iş analizi yapmak için standart bir form yoktur. Bir iş analizi yapılırken daha önce belirtilen boyutlardan hangilerinin ele alınacağı ya da alınmayacağı, önceden belirlenen amaçlara göre değişebilir. İş analizi ile toplanan bilgiler,

aşağıdaki örnekte görüleceği gibi kullanıma sunulur. Bu örnekte iş analiziyle birlikte iş değerlendirilmesi de yapılmış ve formda bu bilgiye de yer verilmiştir.

UNVANI: Santral Memurluğu TOPLAM PUAN: 330 İŞ KIYMET GRUBU: 9		
İŞİN ÖZETİ: Kurumun telefon, teleks, faks ve benzeri araçlarla dahili, şehirlerarası ve gerektiğinde uluslar arası irtibatını sağlamak..		
GÖREV VE YETKİLERİ: Kurumun telefon, teleks, faks ve benzeri araçlarla dahili, şehirlerarası ve gerektiğinde uluslar arası irtibatını sağlamak, yapılan görüşmeleri kayda geçirmek, ay sonlarında Telefon işletmesinden gelen görüşme bedellerini gösterir listeyi kayıtlarla karşılaştırmak ve sonucunu amirine bildirmek, iletişim araçlarının bakmakla sorumlu olduğu kısımlarının bakımını yapmak, iş güvenliği kurallarını ve kaza önleme talimatlarındaki esaslara titizlikle uymak, amirlerince kanun, tüzük, yönetmelik, genel emirler ve diğer mevzuata uygun olarak verilecek her türlü görevi zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirmek.		
ARANAN NİTELİKLER	ÖĞRENİM	Lise ya da dengi okul mezunu olmak.
	DENEYİM	Deneyimli olmak gerekmemektedir.
	EĞİTİM	Hizmetiçi temel eğitim görmüş olmak.
	ÖZEL BİLGİ VE YETENEK	Telefon santrali, teleks ve faks gibi aletleri kullanma yeteneğine ve mikrofonik bir sese sahip olmak.

İş Davranışının Boyutları

İşleri tanımlamak ve gerektiğinde birbirleriyle karşılaştırabilmek için nesnel bir yöntem, işin gerektirdiği davranışları çeşitli boyutlarda değerlendirmektir. Bu tür bir tanımlama ile elde edilecek bilgiler, personel seçiminde, terfi edecek kişilerin belirlenmesinde, gerektiğinde çalışanların işlerinin değiştirilmesinde ya da eğitim programlarının tasarlanmasında

kullanılabilir. McCormick, Cunningham ve Gordon tarafından geliştirilen ve aşağıda verilen boyutlar, iş davranışlarını tanımlamak açısından yararlı olabilir (Korman, 1971).

İş Davranışlarının Boyutları ve Örnekler	
1.	Karar verme ve iletişim faaliyetleri Bütçeleri hazırlar; yönetici personeli gözetler; sözlü sunuşlar yapar; gereksinimleri tahmin eder; değişik iletişimlerde bulunur; personelle ilgili kararlar alır.
2.	Hiyerarşik olarak bire-bir etkileşim Talimat verir; öğrencileri, kursiyerleri, hastaları, astlarını gözetler; direktifler verir; başkalarının çalışmalarını programlar; öğrencilerle, işgören adaylarıyla ya da stajyerlerle bilgi alış-verişi yapar.
3.	Beceri gerektiren bedensel etkinlikler El aletlerini kullanma becerisi; kullanılan el aletlerinin sayısı; parmaklarını etkili bir biçimde kullanabilme becerisi; büyüklük (ebat) tahmin etme.
4.	Fiziksel ya da zihinsel etkinlikler <u>Olumlu yüklemeler:</u> Verilerle uğraşır; bilgileri yorumlar; istihbarat toplar; matematiği kullanır; büro işleri. <u>Olumsuz yüklemeler:</u> bilek gücü kullanır, cisimleri elle taşır; eşyalarla uğraşır.
5.	Kişisel temas sorumluluğu İkna eder; müşterilerle, danışanlarla, hastalarla, vb. bilgi alış verişinde bulunur; bilgi arayan ya da veren kişileri meşgul eder.
6.	Genel fiziksel etkinlikler Zemine uyum sağlama; tırmanma, dengeleme; genel bedensel koordinasyon.
7.	Hoş ya da hoş olmayan çalışma koşulları Rahatsız edici bir atmosfer; temiz olmayan bir çevre
8.	Kişileri etkileyen kararlar Çalışanlarla ilgili kararlar (terfiler, transferler, işe alma, vb.)
9.	Yapılandırılmış etkinlikler ya da değişik zihinsel etkinlikler <u>Olumlu yüklemeler:</u> Bilginin yorumlanması; istihbarat; matematikten yararlanma; meslek saygınlığı. <u>Olumsuz yüklemeler:</u> işin katı bir biçimde yapılandırılmış olması; tekrara dayalı olması; eşyalarla uğraşma.
10.	Gözetim (supervisory) etkinlikleri Başkalarını gözetir; direktifler verir; gözetimi yapılan kişi sayısı.
11.	İnsan-makine kontrol etkinlikleri Operasyonları kontrol eder; çalışma sürecini (işlemleri) kontrol eder; bilgileri yorumlar; değerli eşyalardan sorumludur.
12.	Planlama ve karar verme Kararları tek başına alma (uniqueness of decisions); karar vermek için kullanılan sürenin kısa ya da uzun olması (time span of decision); gereksinimlerin önceden tahmin edilmesi; yöntemler geliştirme.
13.	El becerisi gerektiren etkinlikler El aleti kullanma becerisi; parmak becerisi; kullanılan el aletlerinin sayısı.
14.	Bedensel (fiziksel) etkinlikler ya da zihinsel etkinlikler <u>Olumlu yüklemeler:</u> "Yapmak"tan çok, düşünme; meslek saygınlığı. <u>Olumsuz yüklemeler:</u> Nesnelere içeren etkinlik alanı; tekrarlanan işler; işin yapısı.
15.	Bedensel denge gerektiren etkinlikler Zemine uyum sağlama; denge kurma; tırmanma.

16.	Oturarak yapılabilen etkinlikler ya da fiziksel olarak çaba gerektiren etkinlikler <u>Olumlu yüklemeler:</u> Ayakta durma, genel olarak güç kullanma; el-bilek gücü <u>Olumsuz yüklemeler:</u> Etkinlik alanının veriler olması.
17.	Büro etkinlikleri Büro görevleri (dosyalama, yazı yazma, steno kullanma,vb.)
18.	Oturup kalkmayı (diz bükme) gerektiren etkinlikler Emekleme; diz çökme; eğilme
19.	Bilgi sağlayıcı (informative) iletişim Bilgi verme; öğretme; direktif verme; sözel iletişimler.
20.	Verilerin iletilmesi Rapor hazırlama; etkinlik alanının verilerle uğraşmayı gerektirmesi; bilgi alış veriş; yazılı iletişim.
21.	İkna edici iletişim İkna etme; sözlü sunu yapma; müzakere etme.
22.	Halkla ilişki kurma etkinlikleri Halka açık olma; halkla bilgi alış veriş.
23.	Mavi yakalı (bedensel çalışma gerektiren) işlerle ya da beyaz yakalı (zihinsel çalışma gerektiren) işlerle uğraşma <u>Olumlu yüklemeler:</u> Güzel görümlü (presentable) giysiler giyme; toplumsal zorunluluklar; meslek saygınlığı. <u>Olumsuz yüklemeler:</u> saat başı ücret alma ve/veya fazla mesai ücreti alma; sıkı bir gözetim altında çalışma.
24.	İş güvenliği ya da performans göre gelir elde etme <u>Olumlu yüklemeler :</u> İş güvenliği; meslek saygınlığı <u>Olumsuz yüklemeler :</u> Bahşış, komisyon, hisse, saat ücreti ya da fazla mesai ücreti alma.
25.	Dış görünüş: Çalışırken iş elbisesi giyme ya da giyim serbestliği <u>Olumlu yüklemeler:</u> Özel iş elbiseleri giyme <u>Olumsuz yüklemeler:</u> Ne giyileceği çalışanın takdirine bağlıdır.
26.	Dış görünüş: Serbest ya da resmi giysi <u>Olumlu yüklemeler:</u> Hoş görümlü (presentable) giysiler giyer; toplumsal zorunluluklar; meslek saygınlığı <u>Olumsuz yüklemeler :</u> Ne giyileceği çalışanın takdirine bağlıdır.
27.	Dış görünüş: Özel üniforma Özel üniforma giyer.
28.	Maaş ya da saat başı ücret <u>Olumlu yüklemeler:</u> Düzenli olarak maaş alır <u>Olumsuz yükleme:</u> Saat ücreti ve fazla mesai ücreti alır.
29.	Sıkıntı verici bir çevre Gürültü; rahatsız edici bir atmosfer; kötü bir aydınlatma; dar (sıkışık) bir çalışma yeri.

İş Özellikleri Modeli

İş analizinde ve iş tasarımında kullanılabilecek başka bir model de, İş Özellikleri Modelidir. Bu model, a) işlerin beş temel özelliğini, b) bunların birbirleriyle ilişkilerini, c) işgörenlerin verimliliğini, motivasyonunu ve iş doyumundaki olası etkilerini tanımlamaktadır (Robbins, 1994; Can, 1994; Savcı, 1999).

İş özellikleri modeline göre herhangi bir iş, beş temel boyuta göre tanımlanabilir :

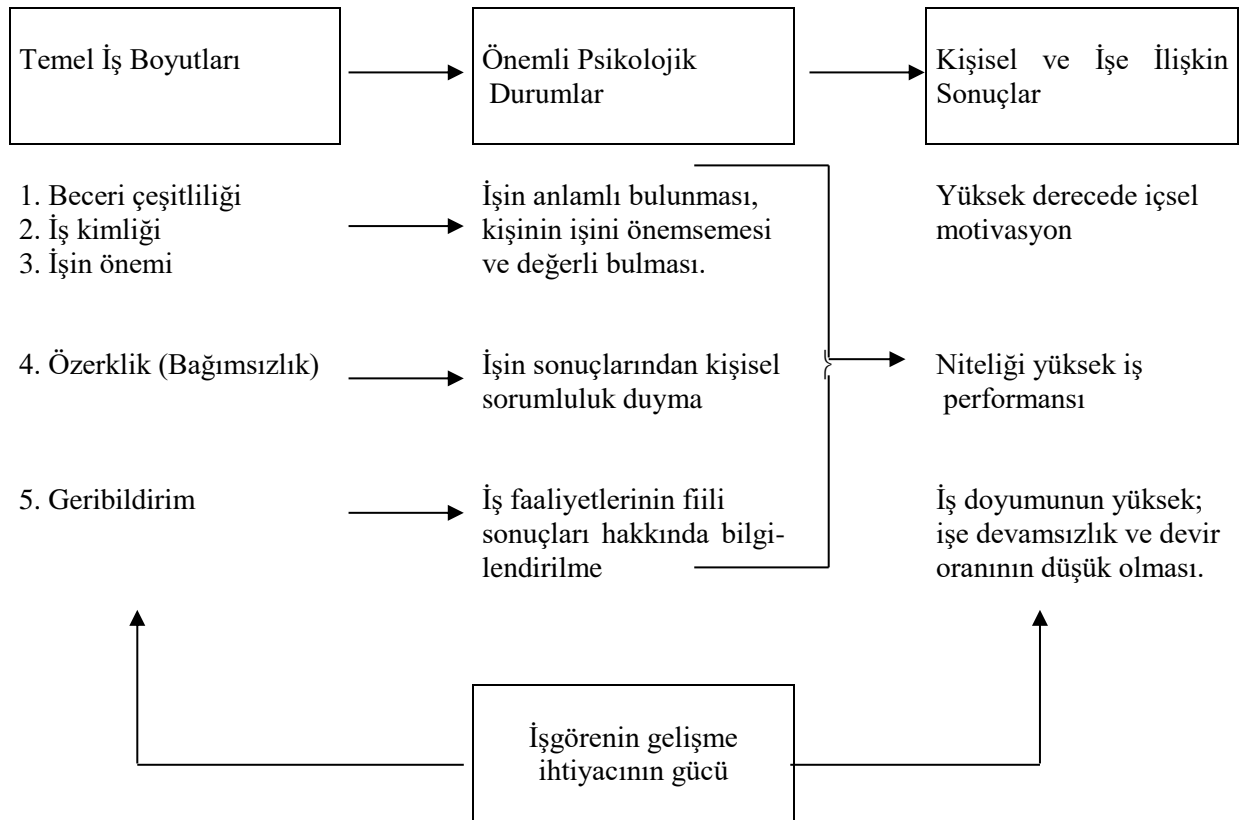
1. Beceri çeşitliliği: Bir işin farklı faaliyetleri gerektirme derecesi. Bu tür işlerde, işgörenler farklı becerilerini ve yeteneklerini kullanabilirler.

2. İş kimliği: Bir işin, bütün ve tanımlanabilen bir iş etkinliğinin tamamlanmasını gerektirme derecesi (işin tamamını ya da anlamlı bir bölümünü bitirme derecesi).

3. İşin önemi (işin anlamlılığı): İşin diğer insanların yaşamlarını ya da çalışmalarını etkileme derecesi.

4. Özerklik: İşin zamanlanması ve yürütülmesi için gerekli işlemlerin belirlenmesinde kişinin sahip olduğu bağımsızlık derecesi.

5. Geri bildirim: İşin gerektirdiği faaliyetleri yürütmenin sonucunda, kişinin performansı hakkında doğrudan ve açık bilgi edinebilme derecesi.



İş Boyutları

Bir iş boyutu, belirli bir işin kritik bir yönü ya da merkezi bir özelliğidir. Bunlar bir işteki başarı ya da başarısızlık için önemli özelliklerdir. İşin boyutları iki genel kategoriye ayrılabilir (Schemel, 1997):

A. Teknik boyutlar

Bunlar işin belirli bir teknik kısmını ya da uzmanlık becerilerini içeren yönleridir. Örneğin kimyasal ürün fabrikasındaki bir süreç mühendisinin işi, kimyevi bir maddenin büyük miktarlarda üretimini sağlayacak süreçleri tasarlamaktır. Bir tıp doktorunun işi, beden sisteminin dinamiklerini ve bunların hastalıklar tarafından nasıl etkilendiğini bilmektir. Bir inşaat mühendisinin işi, inşa etmenin temel kurallarını bilmeyi içerir.

B. Genel boyutlar

Bunlar pek çok işe uyarlanabilecek kişilerarası beceriler ve bireysel özelliklerdir. Bazı genel boyutlar o kadar önemlidir ki, bu boyutların önemli olmadığı herhangi bir profesyonel iş düşünmek olanaksızdır. Bu boyutlara ilişkin bazı örnekler, aşağıda verilmiştir.

Genel İş Boyutlarının Örnekleri

İş Boyutları	Tanım
İnisiyatif alabilme	Yönlendirmeye gerek kalmadan çalışabilmek, sorun çözmede aktif olmak ve gerektiğinde yeni fikirler ortaya atmak
Dayanıklılık	Güç işlerde ve zor insanlarla çalışırken bile performans düzeyini koruyabilmek
Duyarlılık	Başkalarının duygularını, gereksinimlerini ve görüş açılarını dikkate almak
Kontrol	Kendisinin ve başkalarının davranışlarını kontrol edebilmek, gerektiğinde hataları düzeltmek
Analitik düşünme yeteneği	Gereken verileri toplayıp anlamlı örüntüleri yakalayabilmek ve gerçek konuları saptayabilmek
Kritik düşünme	Varsayımları sorgulamak ve bir karara varıp harekete geçmeden önce farklı seçenekleri gözden geçirmek
Liderlik	Kişilerin amaçlarına ulaşmaları için motive etmek ve yol göstermek
Yüksek motivasyon	Bütün iş sorumluluklarının zamanında ve en iyi şekilde yapılmasını sağlamak
Kalite arama	Kendisinin ve başkalarının işi en iyi şekilde yapmasını sağlamak ve işin kalitesini sürekli artırmaya çalışmak
Etik standartlar	Tüm işle ilgili konularda mesleki ve kanuni kurallara uymak
İletişim kurma	Söylemek istediği şeyi anlatabilmek
Etkili olma	En az kaynak kullanımıyla istenilen en iyi sonuca ulaşabilmek
Yaratıcılık	Üretkenliği artıracak yeni fikir ve yöntemler üretmek
İnsan becerileri	Başkalarının düşünce ve davranışını üretken bir biçimde etkilemek
İdari beceriler	İstenilen becerilere ulaşabilmek için, gerekli kaynakları ve insanları etkin bir şekilde toplamayı ve kullanmayı bilmek
Teknik beceriler	Özelleşmiş bilgi ve becerilere sahip olmak
Ekip çalışması	Ortak bir amaç için başkalarıyla birlikte çalışabilmek
Güvenirlilik	Kendi sorumluluğunda olan gizli bilgi ve dosyaları sadece yetkili kişilere göstermek
Hükümet yetkilileriyle iyi ilişkiler kurma	Şirketin işlerinin yürütülmesi ve zaman zaman gereken resmi izinlerin sorun çıkmadan alınabilmesi için hükümet yetkilileriyle iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri devam ettirmek

Daha önce de belirtildiği gibi, iş analiziyle toplanan bilgilerin kullanıldığı alanlardan biri personel seçimidir. Personel seçme sürecinde, iş analiziyle elde edilen bilgilere dayanılarak belli bir işte başarılı olacak kişilerde bulunması gereken nitelikler (gereklilikler ya da yeterlilikler) saptanır. Görüşme ya da diğer yöntemler yoluyla da, başvuranların bu niteliklere sahip olup olmadıkları ya da bu niteliklere ne ölçüde sahip oldukları ölçülür.

Bir kişinin geçmişte belli bir durumda gösterdiği davranışlar, gelecekte de benzer bir durumla karşılaştığında nasıl davranacağını en iyi yordayıcısıdır. Bu görüşten hareket edilerek, belli bir iş için başvuran adaylarla görüşme yapılırken adaylardan geçmişte karşılaştıkları somut bir durumu anlatmaları istenir; bu durumda ne yaptıkları (nasıl davrandıkları) ve davranışlarının sonucunun ne olduğu sorularak adayların belli bir niteliğe ne ölçüde sahip olduklarına ilişkin bir değerlendirme yapılabilir.