

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞ BECERİKLİLİĞİ ve COVID-19 PANDEMİ
SÜRECİNİN İŞ BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİ

Yonca TİMURÖĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Rifat İRAZ

Konya - 2023

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimde tez konusu belirleme ve tez yazım aşamalarının tamamlanmasında beni yönlendiren, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum, desteklerini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Rıfat İRAZ'a teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemin mimarı olan, maddi manevi destekleri ve tüm emekleri için hayattaki güç kaynağım aileme minnettarım, teşekkür ederim.

Tezimde yabancı dil çevirileriyle ilgili yardımından dolayı kuzenim Çağrı BİÇER'e ve desteklerinden ötürü Öğretim Görevlisi Selçuk ASLAN hocama teşekkür ederim.

Farklı bakış açılarıyla beni motive eden Büşra ÖZUĞURLU, Şeyda AYDIN, Mustafa Atilla İLGÜN, Muhammed Kasım KAVAK ve Halis TAYKAYA'ya teşekkür ederim.

Eğitim sürecimde bana destek olan, çalışmaktan mutluluk duyduğum firmam, GROWMAK'a teşekkür ederim.

Yonca TİMUROĞLU

ÖZET**İŞ BECERİKLİLİĞİ ve COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN İŞ
BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİ****Yonca TİMUROĞLU****Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ocak 2023****Danışman: Prof. Dr. Rifat İraz**

Çalışanların kendi isteği ile işlerine ilişkin sınırlarını, işin kendi kapsamı içinde tekrardan şekillendirmesi, yapılandırması olarak ifade edilen iş becerikliliği kavramı son yirmi yıldır örgüt dünyasında önemli bir yere sahiptir. Rekabetin giderek arttığı günümüz örgüt dünyasında çalışan birey, örgütler için önemli bir faktör haline gelmiştir. Çalışan örgüt için proaktif eğilim gösteren kişi olmalıdır. Bu sebeple iş becerikliliği kavramı günümüz örgütleri için başarıya giden yolda yandısınamaz bir gerçek olarak var olmuştur. Bu çalışmada iş becerikliliği kavramının detaylı bir şekilde tanımı yapılmış, literatürde yer alan pek çok iş becerikliliği modeli açıklanmış, bu olgu üzerinde etkisi olan kişisel faktörler uygulanarak, satış pazarlama departmanını kapsayan iş becerikliliğinin farklı yönlerine değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş becerikliliği, iş becerikliği modeli, işe kendini adama, iş tatmini.

ABSTRACT**THE EFFECT OF THE COVID-19 PANDEMIC PROCESS ON JOB CRAFTING****Yonca TİMUROĞLU****Selcuk University, Institute of Social Sciences****Department of Business Administration, M.B.A, January 2023****Supervisor: Prof Dr Rifat İraz**

The concept of job crafting, which is expressed as the reshaping and structuring of the boundaries of the work within the works extent and carried out by employees voluntarily, has an important place in the organizational world for the last twenty years. In today's organizational world, where competition has been increasing, the working individual has become an important factor for organizations. The employee should be a person having a proactive disposition for the organization. For this reason, the concept of job crafting has existed as an undeniable fact on the road to success for today's organizations. In this study, the concept of job crafting has been described in detail; many job crafting models in the literature have been explained: The personal factors that have an impact on this phenomenon are explained and all aspects of the sales and marketing department and labour are addressed.

Key words: job crafting, job crafting models, dedication to work, job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
1. GİRİŞ	1
2. COVID-19 PANDEMİ SÜRECİ	3
3. İŞ BECERİKLİLİĞİ	6
3.1. İş Becerikliliği Kavramı.....	6
3.2. İş Becerikliliği Öncüleri.....	8
3.2.1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) İş Becerikliliği	8
3.2.2. Leana, Appelbaum ve Shevchuk (2009) İş Becerikliliği	10
3.2.3. Berg, Grant ve Johnson (2010) İş Becerikliliği	10
3.2.4. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ve Hetland (2012) İş Becerikliliği	12
3.2.5. Lichtenthaler ve Fischbach (2016) İş Becerikliliği.....	12
3.2.6. Tims (2012) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği	13
3.2.6.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma.....	14
3.2.6.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	14
3.2.6.3. Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma.....	14
3.2.6.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	14
4. İŞ BECERİKLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	16
4.1. Kişisel Yeterlilik	16
4.2. Proaktif Eğilim.....	17
4.3. Düzenleyici Odak Teorisi	17
4.4. Özerklik	18
4.5. Yönetici Çalışan Uyumu.....	18
4.6. Yöneticinin Özellikleri	19
5. İŞ BECERİKLİLİĞİ KAVRAMININ SONUÇLARI	20
6. İŞ BECERİKLİLİĞİ KAVRAMININ GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARI	22
6.1. Güçlü Yanları.....	22
6.2. Zayıf Yanları.....	23
7. İŞ ŞEKİLLENDİRME	24
7.1. İş Şekillendirmenin Önemi	25
8. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	27
8. 1. Araştırmanın Metodolojisi	28
8.1.1. Evren ve Örneklem	28
8.1.2. Ölçekler.....	29
8.1.3. Model ve Hipotezler	29
8.1.4. Veri Analiz Yöntemleri	30

9. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	31
10. SONUÇ ve ÖNERİLER	65
10.1. Çalışan Açısından İş Becerikliliği Değerlendirilmesi	66
10.2. Yöneticiler ya da İşverenler Açısından İş Becerikliliği Değerlendirilmesi..	68
KAYNAKÇA.....	71
EKLER	77
EK 1: Anket Formu.....	77
EK 2: Tanımlar	83



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo - 1: Ülkelere göre Vaka Sayıları (30.05.2020).....	27
Tablo -2: Likert'in Tezinde Kullandığı 5 Seçenekli Ölçüm Sistemi.....	29
Tablo -3: İşletmenin Kurumsal Olduğunun Düşünülmesi	31
Tablo - 4: Yapılan İşin Anlamlı Bulunması.....	31
Tablo - 5: Yapılan İşin Zorlayıcı Bulunması	31
Tablo - 6: İşletmenin Yeterli Oranda Kaynağa ve İnsan Kaynağına Sahip Olması.....	32
Tablo - 7: İşletmenin Önümüzdeki Beş Yıl İçin Hazırlanmış Stratejik Plana Dayalı İş Planının Olması.....	32
Tablo - 8: Sıradan Bir Hafta Boyunca İş Yerinde Kendini Stresli Hissetme	33
Tablo - 9: Yapılan İş Karşısında Alınan Ücretin Değerlendirilmesi.....	33
Tablo – 10: İşletmede Yönetim Kurulunun Olması Halinde Toplantıların Düzenli Yapılması	34
Tablo - 11: İş Arkadaşları İle İlgili Fikirlerin Önemszenmesi	34
Tablo - 12: Yönetici Tarafından Verilen İşlerin Profesyonel Hayata Katkısı.....	35
Tablo - 13: Çalışılan Yerde Terfi İmkanının Sunulması.....	35
Tablo - 14: Şirket Dışında İş Arama Durumu	35
Tablo - 15: Kurum Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Yetenekli ve Profesyonel Bulmalarına Yönelik Düşünceleri	36
Tablo - 16: Çalışanlar Şirketteki Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve İş Kültürünü Önemsemesi	36
Tablo - 17: Potansiyel Müşteri Bulma Konusunda Firmanın Ekibe Destek Vermesi.....	37
Tablo - 18: Firmanın Satış ve Pazarlama Konusunda Baskıdan Arındırılmış Olması	37
Tablo - 19: Firma Yöneticilerinin Satış Ekibinin Performansına Destek Vermesi	38
Tablo - 20: Firma Yöneticilerinin Ulaşılabilir Olması ve Ekibe Geri Bildirim Vermesi.....	38
Tablo - 21: Ofis Esnekliği, Ücretli İzin ve Benzeri Avantajlar, İş Memnuniyetine Yönelik Değerlendirme.....	39
Tablo - 22: Pandemi Sürecinde İşletmenin Yeteri Kadar Destek Alması	39
Tablo - 23: İşletme Bünyesinde Görev Alan Bireylerin Önceden Belirlenmiş Dönemlerde Performanslarının Ölçülmesi	40
Tablo - 24: Pandemi Sürecinde Çalışma Saatlerinde Esneklik Sağlanması.....	40
Tablo - 25: Karantina Dönemi Yaşandıysa; Bu Dönem Yöneticilerin Psikolojik Desteklerinin Olması	41
Tablo - 26: Karantina Dönemi Yaşandıysa; Bu Dönem Yöneticilerin Maddi Desteklerinin Olması	41
Tablo - 27: Yeteri Kadar Ücret Alma Düşüncesi	42
Tablo - 28: Covid-19 Sürecinde Yöneticiniz Tarafından Motivasyon Etkinlerinin Düzenlenmesi.....	42
Tablo - 29: Hedeflere Ulaşmak İçin İlhamın İş Yerinden Alınması	42
Tablo - 30: Yöneticileriniz, Özel Hayata Dair Bir Problemlerle Karşılaştığınızda Gerekli Gizliliği Sağlaması.....	43
Tablo - 31: Karar Verilmesi Güç Olan veya Ortak Kararların Oluşmadığı Durumlarda da Bir Karara Varmak İçin Uygulamakta Yapıcı Olma Durumu	43
Tablo - 32: Sağlanan Faydalardan Memnuniyet Durumu	44
Tablo - 33: Sipariş Sürecinde Teknik Departman İle Uyumlu Çalışma Durumu	44
Tablo - 34: Covid-19 Süreci, Sahada Pazarlama Sürecinin Etkileme Durumu.....	45
Tablo - 35: Covid-19 Sürecinde, Çalışılan Firmaların Tavrının Değişme Durumu.....	45
Tablo - 36: Covid-19 Sürecinde, İşe Gitme İsteğinin Olma Durumu	46
Tablo - 37: Covid-19 Sürecinde, Home Office Çalışma Düzenine Geçiş Durumu	46
Tablo – 38: Covid-19 Sürecinde, Müşterilerde Azalma Olma Durumu	46
Tablo - 39: Şirketin Satış ve Pazarlama Departmanına Değer Vermesi	47

Tablo - 40: Hedefler, Değerler Hakkında Planlama, Çalışan İlişkilerini Düzenleyen Politika Varlığı	47
Tablo - 41: Sosyal Beğenilirlik Kaygısının Olması Durumu	48
Tablo - 42: Başarılı Satış Sonrası Tebrik Edilme Durumu	48
Tablo - 43: İş Becerikliliğine Dair Eğitim Alma Durumu	49
Tablo - 44: Takdir Edilmemenin Üzmesi veya Demotive Etme Durumu.....	49
Tablo - 45: Yapılan İşlerin Yönetici Tarafından Sürekli Kontrol Edilmesinin Rahatsız Etme Durumu	50
Tablo - 46: Çalışma Arkadaşları İle Rekabet Durumunun Rahatsızlık Verme Durumu.....	50
Tablo - 47: Çalışma Arkadaşları İle Kıyaslanmanın Olumsuz Hissettirme Durumu	51
Tablo - 48: Satış ve Pazarlama İşinin Para Kazanmak İçin Tercih Edilme Durumu	51
Tablo - 49: Mevcut İş Taleplerini ve Kaynaklarını Dengeleme Konusunda Firmadan Yeteri Kadar Destek Görme Durumu	52
Tablo - 50: Firmanız Tarafından Hedef Satış Miktarının Belirlenmesi	52
Tablo - 51: Tarım Sektöründe Satış ve Pazarlama Sürecinin Zorlayıcılığının Belirlenmesi .	53
Tablo - 52: İşletmenin Bütçe Çalışmalarının Belirlenmesi	53
Tablo - 53: Satış Baskısı Etkisinin Belirlenmesi.....	54
Tablo - 54: Satılan Ürün/Hizmetle İlgili Genel Deneyimin Değerlendirilmesi	54
Tablo - 55: Yöneticinin Lider Ruhlu Olmasının Çalışanların İşine Etkisinin Belirlenmesi ..	55
Tablo - 56: Yöneticinizin Geleneksel Patron Olmasının İşinize Etkisinin Belirlenmesi	55
Tablo - 57: Çalışma Arkadaşlarınızla Aranızın Kötü Olmasının İşinizden Soğutmasına Etkisinin Belirlenmesi.....	56
Tablo - 58: İşletmenizde Satış ve Karlılık Hedeflerinin Yıl Sonunda Analiz Edilmesinin Belirlenmesi	56
Tablo - 59: Pazar bilgileri, Pazarla İlişkiler ve İlgili Konulardaki Bilgi Birikiminin Değerlendirilmesi.....	57
Tablo - 60: Size Yönelik Yalancı İthamının İşinizden Soğutmasının Değerlendirilmesi	57
Tablo - 61: Güvensiz Bir Ortamda Çalışmanın İş Yapmaya Engel Olma Durumu	58
Tablo - 62: İşletmenin Yönetiminin Profesyonel Bulunma Durumu	58
Tablo - 63: “Motivasyon düşünceden doğar. Gösterdiğiniz her davranışın öncesinde, o davranışı esinlendiren bir düşünce vardır.” Sözüne Katılma Durumu	59
Tablo - 64: Standart Sapma ve Ortalama Değerler Durumu	59
Tablo - 65: Normal Dağılım Değerler Durumu	62
Tablo - 65: ANOVA Analizi Değerler Durumu	64

1. GİRİŞ

Örgütlerin sürekli gelişim ve değişim gösteren piyasa içerisinde devamlılığını sağlaması, yahut piyasada var olma güdüsünü devam ettirebilmesi için önemli olan faktörlerin başında çalışanın motivasyonu gelmektedir. Çalışanın işine bağlılığı, duygusal anlamda motive bir şekilde işini sürdürmesi, örgüt için piyasada var olmanın en önemli maddesidir. Geleneksel bakış açısında söz konusu motivasyon; yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilen işe ilişkin uygulamalar ile sağlanmaya çalışılmıştır (Wrzesniewski vd., 2013: 179). Ancak bu şekilde sağlanan motivasyon her çalışan için aynı etkiyi yaratmamış ve beklenen etki alınamamıştır. Bu sebeple artık yönetici odaklı değil de çalışanın kendi motivasyonunu kendi ürettiği bir sisteme geçilmiştir. Çalışanın kendi adına yapılandığı alttan üste doğru gerçekleştirilen yeniden uygulama yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır (Demerouti, 2014: 237).

Günümüzde neredeyse yeni bir kavram olan “iş becerikliliği” çalışanın kendine sağladığı bu motivasyona bir örnektir. İlk olarak 2001 yılında Amy Wrzesniewski ve Dutton tarafından ortaya çıkan iş becerikliliği kavramı çalışanın bir iş için kendi becerilerini, kendine özel yöntemlerle ortaya koymasını ifade etmektedir. İş becerikliliği, günümüz çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamada ve işlerdeki karmaşıklığın üstesinden gelmede önemli bir uygulamadır (Kerse, 2017: 284). Aynı zamanda örgütün piyasa içindeki bu bitmek bilmeyen rekabet olgusuna karşı oluşturduğu oldukça önemli bir kalkandır. İş becerikliliği kavramına bürünen çalışan, işlerini kendine göre şekillendirmekte, işlerini daha anlamlı hale getirmekte, işleriyle daha fazla ilgilenmekte ve üstlendiği görevleri kendi yeteneği ve ilgisiyle uyumlaştırmaktadır. İş becerikliliği, çalışanların iş memnuniyetini, işe bağlılığını, dayanıklılığını ve iş ile ilgili gelişmeyi teşvik edebilecek tasarımlar konusunda çalışanlara yardımcı olmaktadır. Bir iş, bir organizasyondaki bir kişiye atanan görevler ve kişiler arası ilişkiler topluluğundan oluşur. İş hazırlama teorisi, yöneticiler tarafından çalışanlar için hazırlanmış, iş tasarımı sürecini kapsamaktadır. Resmi olarak belirlenmiş bir işte, çalışanlar genellikle işlerini amaçlarına ve güçlerine daha iyi uyması için motive olurlar. Tam

da bu noktada iş becerikliliği çalışanların, görevlerini ve işteki diğer kişilerle olan etkileşimlerini aktif olarak değiştirerek işlerini özelleştirme fırsatlarından yararlanma yollarını tanımlama yöntemi sunar. Bu sayede kişi, kendi potansiyelini ortaya koyarak en yüksek verimi almaya çalışmaktadır. Çalışanın, içinde bulunduğu örgütte gerçekleştirdiği işini kendine göre şekillendirmesi ve yeteneklerine uygun hale getirmesi genel çerçevede örgüt için yetersizlik ve güvensizlik gibi duygusal zayıflıkları ortadan kaldırmaktadır. Bu sebeple iş becerikliliği günümüz piyasasında hem çalışan hem de işveren için yadsınamayacak kadar önemli bir uygulamadır.

Bu çalışmanın amacı; tarım sektöründe çalışan satış pazarlama departmanı üzerinden iş becerikliliği kavramını uygulamalı olarak açıklamak, bu kavramı literatüre kazandıran isimlerin görüşlerine ve iş becerikliliği modellerine yer verip iş becerikliliğinin, satış pazarlama departmanı ile ilgili yapılanmanın önemini uygulamalı olarak açıklamaktır.

2. COVID-19 PANDEMİ SÜRECİ

COVID-19 virüsü küresel bir nitelik kazanmasıyla birlikte Dünya Sağlık Örgütü tarafından "pandemi" olarak ilan edildi. Türkiye'deki ilk vaka 10 Mart 2020 tarihinde karşılaşılmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020). Sağlık için ciddi tehditlere neden olurken, bireylerin fiziksel, ekonomik ve psikolojik olarak da birçok sorunu tetiklemektedir (Qiu J, 2020).

Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemi süreci ile birlikte bazı ülkeler pandemiye karşı önlemler alınmış ve bazı kısıtlamalar getirilmiştir. Dünya çapında ülke yönetimleri tarafından halk sağlığını korumak için kullanılmaktadır. Sosyal mesafe ve sosyal kısıtlamalar. Bireyleri ve toplumları olumsuz etkilemiştir.

Halk sağlığı için alınan önlemler de ülke ekonomisini doğrudan etkilemiş ve ticari faaliyetleri sürdürmek çok zor hale gelmiştir. Hizmet sektörünün durgunlaşması ve üretimin azalmasıyla birlikte iş kayıpları ve iflaslar belirli sektörlerde yaşanmıştır. Bu nedenle, işine son verilen yetişkin bireyler ekonomik sorunlarla da yüzleşmek zorunda kaldıkları için pandemi sürecinden olumsuz etkilenmişlerdir.

COVID-19 pandemi süreci görülebileceği üzere; birçok açıdan değişimi beraberinde getirmiştir. Bireysel, toplumsal, sosyal ve ekonomik yönleri bulunmaktadır. Değişen yaşam koşulları da bu süreçte etkin bir rol oynamıştır. Bireylerin günlük yaşamlarının farklılaşmasında ve yeni bir nitelik kazanmasında rol oynar. Alışkanlıklar, değerler ve kazanılan yaşam tarzları pandemi süreciyle birlikte yeni bir boyuta ulaşmıştır. Şekillendirme çabaları ve değerleri, amaçları, alışkanlıkları güçlendirmek yaşamın anlamı kavramı ile ifade edilir (Steger,2008: 199).

Genç ve orta yetişkinlik dönemindeki bireyler uzaktan eğitim, iş hayatının farklılaşması ve ekonomik kaygı nedeniyle pandemi sürecinden olumsuz etkilenmiştir. Bu olumsuz durumlar bireylerin kaygı düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir (Pappas, 2020: 743).

Covid-19 salgını, küresel ekonominin hem arz hem de talep tarafını etkileyerek dünya ticaretinde şimdiden derin bir kesintiye neden olmuştur. Birçok hükümet gerekli olmayan üretim tesislerinin geçici olarak kapatılmasını emrederken, çok

sayıda şirket ya gönüllü olarak (örneğin işgücü arzındaki azalma nedeniyle) bu tür önlemler almış ya da tedarik zincirlerindeki aksaklıklar nedeniyle üretimi azaltmıştır. Bununla birlikte, Covid-19 salgınının etkisi en çok uluslararası hizmet sektöründe görülmüştür. Başlıca mağdurlar uluslararası turizm, yolcu hava seyahati ve konteyner taşımacılığıdır. Küresel finansal işlemlerin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojisi hizmetleri de önemli ölçüde azalmıştır (Oran, 2021: 377).

Mevcut uluslararası mal ve hizmet alışverişi için lojistik sektörü derinden etkilenmiştir. Covid-19 salgını, düzenin bozulması ile birlikte ek maliyetleri de beraberinde getirmiştir. "tek kaynaklı tedarikçiler veya dünyanın belirli bir üründe uzmanlaşmış bölgeleri, kriz anlarında beklenmedik kırılmalıklar yaratarak tedarik zincirlerinin bozulmasına neden olabilir" (Akçacı 2020: 447). Gıda kaynaklarının güvenliğinden endişe duyan diğer ülkeler, belirli tarım ürünlerine yönelik ihracat kısıtlamaları getirmiş ve bu kararlar yılın ikinci yarısında küresel pazarda potansiyel gıda sıkıntısı yaşanacağına dair ciddi endişeler yaratmıştır (Akın, 2020: 268).

Covid-19 salgınının tarım ve gıda sektörlerinde yarattığı ilk şoklar diğer sektörlerle benzer büyüklükte olmuştur. İlk karantina dönemlerinde konaklama sektörü faaliyetlerini durdurduğu için gıda tüketim kalıpları önemli ölçüde değişmiştir; bu da restoran ve hizmet sektörünü besleyen tedarik zincirlerinin ya kapanması ya da süpermarket sektörünü beslemeye uyum sağlaması gerektiği anlamına gelmektedir. Bir noktada, gıda tedarik zincirlerinin gıda dağıtımı, genişleyen süpermarket hacimlerini tedarik etmek için değişmek zorunda kaldı. Zaman içinde ve farklı yetki alanlarında, konaklama sektörleri çeşitli şekillerde açılmış, kapanmış, kısmen açılmış, yeniden kapanmış, paket servis hizmeti vermekle sınırlandırılmış, sosyal mesafe gereklilikleri nedeniyle daha az dolulukla açılmış vb. Sonuç olarak, tedarik zincirleri önemli belirsizlikler karşısında çok yönlü ve çevik olmak zorunda kalmıştır (Işık, 2021: 135). Covid-19 salgınının ekonomik faaliyetler üzerinde büyük bir etkisi meydana geldi. Ekonomileri bilinen dengelerden uzaklaştırdı. (Akın, 2020: 268). Covid-19'un sebep olduğu seyahat kısıtlamaları, mağazaların/alışveriş merkezlerinin geçici olarak kapanması, şirketlerin üretime ara vermesi ve sokağa çıkma yasakları gibi temel kısıtlamalarla sonuçlanması, birçok probleme neden oldu. Dolayısıyla çeşitli politikaların uygulanması ve bütçe

planlamaları yapılması gerekti. Özellikle özel sektörün mali yapısının ve istihdamının bozulmaması için çeşitli sosyal yardımlar yapıldı (Loayza, 2020).

Özel sektörün Covid-19 pandemiye yönelik aldığı tedbirler ne kadar etkili olursa çalışanların işverene güveni o kadar artmaktadır. Firma yöneticilerinin, çalışanları düşünme algısı çalışanların güven duygusunu ve motivasyonunu arttırmaktadır (Gerşila, 2021: 115).



3. İŞ BECERİKLİLİĞİ

İş becerikliliği kavramının doğru şekilde anlaşılabilmesi için hem kavramsal hem de kuramsal çerçevede ele alınması gerekmektedir. Zira öncüller tarafından ortaya atılan iş becerikliliği şekilleri ayrı ayrı incelenmeden mefhumun bir bütün halinde anlaşılması mümkün değildir.

3.1. İş Becerikliliği Kavramı

Kavram olarak iş becerikliliği örgütsel davranış literatürüne Amy Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından kazandırılmıştır. Çalışanların kişisel tercihleriyle iş üzerinde yaptıkları değişimleri kapsayan iş becerikliliği kavramı yabancı yazınlarda “job crafting” olarak kaynaklarda yerini alırken iş şekillendirme, “iş becerikliliği”, “iş yapılandırılması” olarak da ifade edilmektedir (Karataş, 2019: 38). Günümüz haliyle yerli yazında daha çok iş becerikliliği olarak yerini alan “job crafting” çalışanın en verimli halini yine kendisi üretmesi sürecini kapsamaktadır. Başka bir anlatımla iş becerikliliği, çalışanların işleriyle ilgili uygulamaları bireysel ilgi ve değerleri ile uyumlu hale getirmek amacıyla giriştiği informal bir süreç olarak açıklanır (Slomp ve Vella-Brodrick, 2013: 126). İş becerikliliği davranışında bulunmanın en önemli sebebi çalışanın kişisel tercihleri ve işi arasında bir uyum yakalama gereksinimidir. Bu gereksinim ile artık günümüz dünyasında örgütsel faaliyet gösteren platformlar bu uyumu yakalamak istemişlerdir.

Bu doğrultuda en az üç farklı iş becerikliliği tasarımı bulunmaktadır. Birincisi, zanaatkarlar, daha fazla veya daha az görev üstlenerek, görevlerin kapsamını genişleterek veya daraltarak ya da görevleri nasıl yerine getirdiklerini değiştirerek gerçekleştirdiği işe yönelik kendi kişisel tercihleriyle iş üzerinde değişim yapmaktadır. İkincisi, zanaatkarlar, diğer insanlarla etkileşimlerinin doğasını veya kapsamını değiştirerek işyerindeki ilişkilerini değiştirmektedir. Üçüncüsü ise zanaatkârlar, görevleri nasıl algıladıklarını değiştirerek yaptığı iş üzerinde değişim yaratıp iş becerikliliğini uygular. Bütün uygulanan tasarımların ortak noktası ise zanaatkarın kendi kişisel tercihleriyle işte en yüksek verimi elde etmeye çalışmasıdır (Callero, 1994: 228).

Geleneksel anlayışa göre en yüksek verim üst tarafından ortaya atılan bir motivasyon karşılığında olmaktadır. Ancak üst yahut yönetici tarafından ortaya koyulan “motive edici unsur” tüm çalışanlar için eşit şartlar oluşturmadığından eşit bir motivasyon dağılımı gerçekleşmemiştir. Günümüz örgüt yapılarında bu motivasyonu çalışanın kendi üretmesi, kendi yetenekleri ve becerileriyle işi değiştirerek oluşturması beklenmektedir.

Bu sayede bireyler ortaya bir fikir koyma, farklı açılardan bakabilme gibi yetiler kazanmıştır. Artık motivasyon yukarıdan aşağı değil, aşağıdan yukarı doğru sağlanan bir unsur olmuştur (Van Maanen, 1979: 209).

Örgütte çalışan kişi yönetim tarafından tanımlanan iş tanımlarının ötesine geçerek yaptığı işte kendi motivasyonlarına, becerilerine ve çıkarlarına göre çeşitli değişiklikler yapabilir (Tims ve Bakker, 2010: 7). Bu durum örgütte hiyerarşinin yıkılması olarak ifade edilse de genelde ortaya yöneticiler tarafından konulan yönetmelik, ya da çalışma tasarımı tüm bireylerin motivasyon verimliliğini düşürmektedir. Bu sebeple günümüzde artık şirketler ya da örgütler genel çalışma tasarımları kullanmak yerine, bazı çalışma sahalarını çalışanın kendi kişisel tercihine bırakmaktadır. İş becerikliliği çalışanın işe yüklediği anlamı zenginleştirilmesi ve işin yapısını şekillendirmesi sebebiyle bireysel performans açısından son derece önemlidir. Bireysel performansın yanı sıra bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kapasite bakımından işletmenin sahip olduğu insan kaynağı kalitesinde iyileştirmeler sağlayabilen iş becerikliliği, örgütün büyüme ve gelişmesi için de esas teşkil etmesi nedeniyle göz ardı edilmemelidir (Yavuz ve Artan, 2019: 95).

İş becerikliliği, örgütün büyümesi ve gelişmesi için tek seferlik bir olay değildir. Bireylerin zamanla dahil olduğu bir süreçtir. Yönetmeliğin, hiyerarşisinin aksine birey kendi kişisel tercihlerini, yaptığı işe bir süre sonra entegre etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi kişisel özelliklerine uyumlu hale getirerek (Kerse ve Babadağ, 2019: 285) yaptığı işte kontrolün kendisinde olduğunu hissedip, işi daha iyi kavramakta ve iş arkadaşlarıyla daha etkili bağlantı kurmaktadır. Bu sayede çalışan zihninde iş ilgili oluşmuş fiziksel sosyal ya da duygusal tüm engellerden kurtulmaktadır. Her sabah uyanıp aynı işi yapmak zorunda olan çalışan bir süre sonra kendi kişisel tercihleriyle işinde dokunuşlar yaratmaktadır. Bununla beraber oluşan monotonluktan da kurtulmaktadır (Grant A. A., 2007: 393).

Genel olarak özetleyecek olursak iş becerikliliği kavramı; çalışanın işini yerine getirirken o işe ilişkin yeni görevler ekleme, görevler bırakma, görevleri tamamlama, işin şeklini ya da sayısını farklılaştırma gibi değişiklikleri kapsamaktadır (Bizzi, 2017: 436). Bu yapılan değişiklikler çalışanın bilgi beceri ve yeteneğiyle doğru orantılıdır. O işe ilişkin en doğru bilgi beceri ve yeteneği ortaya koymak işi en verimli şekilde gerçekleştirmeye yarar sağlayacaktır. Ancak iş ile ilgisi olmayan yetileri ortaya koymak işe karşı bir değişiklik yaratmayarak çalışanın motivasyonunu düşürmekten başka bir şeye sebebiyet vermeyecektir. İş becerikliliği kavramı yazında olduğu günden itibaren birçok kişi tarafından incelenmiştir. Bir sonraki başlıkta İş becerikliliği kavramının öncü modellerine yer verilecektir.

3.2. İş Becerikliliği Öncüleri

3.2.1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) İş Becerikliliği

İş becerikliliği kavramı 2001 yılında ilk defa New York Üniversitesi profesörlerinden Wrzesniewski ve Dutton tarafından 2001 yılında tanımlanmıştır (Karataş, 2017: 38). Wrzesniewski ve Dutton 2001 iş becerikliliği davranışında bulunan çalışanın, kendi işine karşı yabancılaşmasını engellemek amacıyla işi üzerinde bir oto kontrol kurma isteği, işi adına olumlu bir imaj yaratma isteği ve çalışanın diğer ekip arkadaşlarıyla iletişime geçip sosyalleşme isteğiyle iş becerikliliği hareketine güdümlendiğini söylerler (Mavi, 2020: 205). Bu özelliklerle güdümlenen çalışanın iş becerikliliği hareketini gerçekleştirme olasılığının daha yüksek olduğunu söyler, Wrzesniewski ve Dutton. Aynı zamanda kesin ve katı kurallarda donatılmış bir ortamda çalışan bireyin ise iş becerikliliğini gösterme potansiyelinin azalacağını savunmuşlardır. İş becerikliliğini; bireylerin fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak işlerini değiştirerek, kişisel özelliklerine uyumlu hale getirmesi olarak açıklamışlardır. İş becerikliliğinde çalışan kişi işlerinin kişisel ve görevsel sınırlarını kendi belirlemektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179).

Wrzesniewski ve Dutton' a göre iş becerikliliğinin üç farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar görevsel beceriklilik, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel becerikliliktir. Görev becerikliliği daha çok çalışanın işiyle ilgili sınırları kapsamaktadır. Çalışan görevinin sınırlarını değiştirerek daha az veya daha fazla

görevler üstlenerek ya da kullandığı aracı değiştirerek görevinde değişimler oluşturmaktadır (Berg vd. 2008: 4). Bu yüzden görev becerikliliğinde yerine getirilen görevlerin ve işlerin şeklinde ve miktarında birtakım değişikliklere gidilerek bireyin gereksinimlerine ve kabiliyetlerine paralel hale getirilir (Slemp ve Vella Brodrick, 2013: 126). Böylece yapılan işe karşı bir yakınlık duyulup çalışan kendi motivasyonunu kendi oluşturur. Örneğin bir iş yerinde çalışan tasarım mühendisi o örgütteki işlerin ne zaman teslim edileceğiyle ilgili bir plan yaparak işinin boyutunu farklılaştırmış kendine yeni bir görev ekleyerek görevinde değişimler oluşturmuştur. Diğer bir yöntem ise ilişkisel becerikliliktir. İlişkisel beceriklilik boyutunda çalışan, işyerinde diğer kişilerle olan iletişimin niteliğini ve sıklığını veya herhangi birini değiştirmektedir (Mavi, 2020: 207). Bu becerikliliğin alt boyutunda çalışanın diğer personellerle ilişkisini belirlemesi, ilişkisini devam ettirmesi ya da ilişkisini kesmesi maddeleri yer almaktadır (Miller, 2015: 728). Yani ilişkisel becerikliliği; çalışanın iş yerinde başkalarıyla olan etkileşimini nitel ya da nicel olarak değiştirmesi olarak tanımlayabiliriz. Birbirine güvenen ve aralarında pozitif bir etkileşim bulunan çalışanlar iş verimliliği açısından pozitif bir ilerleme kaydetmektedirler. Okulda çalışan bir temizlik görevlisinin öğrencilerle de ilgilenmesi ve iletişim kurması sonucu işinin anlamını değiştirip okulun diğer bireyleriyle bütünleşme sağlaması ilişkisel becerikliliğe örnek olarak verilebilir. Diğer beceriklilik türü ise bilişsel becerikliliktir ki bu tür diğerlerinden fiziki bir unsur barındırmaması ile ayrılmaktadır. Burada çalışan işine karşı kendi tutumlarında değişim oluşturmaktadır. Çalışanın işini nasıl gördüğüyle ilgili bir durumu kapsamaktadır. Çalışanların işiyle ilgili değişiklikler yaratması bilişsel becerikliliğe örnek oluşturmaktadır. Örneğin bir öğretmen kendi branşını çok iyi bilmesiyle yetinmeyip dersi en iyi şekilde anlatabileceği metotları, rehberlik ilkelerini ya da sınıf yönetimini de çok iyi öğrenmesi bilişsel becerikliliğe örnek olarak verilebilir.

Wrzesniewski ve Dutton tarafından (2001) ortaya konulan model, iş becerikliliği kavramını literatüre kazandıran ilk model olması bakımından oldukça önemlidir. Bir sonraki başlıkta Leana, Appelbaum ve Shevchuk'un (2009) iş becerikliliği modeline yer verilecektir.

3.2.2. Leana, Appelbaum ve Shevchuk (2009) İş Becerikliliği

Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliği kavramı üzerinde çalışmalar yaparken bireysel anlamda gerçekleştirilen iş becerikliliği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Ancak 2009 yılında ortaya yeni konulan modele göre iş becerikliliği sadece bireysel boyutta ele alınmamalı işbirlikçi beceriklilik üzerinde de durulmalıdır. Bu sebeple Leana, Appelbaum ve Shevchuk okul öncesi öğretmenler ve asistanlar üzerinde yaptıkları araştırma ile iş becerikliliğini kendi içinde bireysel ve işbirlikçi model olmak üzere ikiye ayırmışlardır (Mavi,2020: 209).

Bu modele göre bireysel ve işbirlikçi beceriklilik birbirinden ayrı şeyler değildir. Birbirini etkileyen değiştiren ve dönüştüren becerilerdir. Ortak iş becerikliliği, işin şeklini sürecini, yapısını değiştirirken, çalışanların beraber olmalarını ifade etmektedir. Bireysel ve ortak iş becerikliliği birbirinin zıttı şeyler değildir ancak kimi durumlarda işin yapısına göre biri mümkünken diğeri mümkün olmayabilir. Örneğin bir tercümanın ortak bir beceriklilik oluşturması mümkün değilken fabrikada çalışan işçilerin ortak beceriklilik oluşturmaları mümkündür.

Ortak iş becerikliliği, iş sürecini değiştirmede çalışanların birlikte çaba sarf etmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda işi oluşturan unsurların- bireysel ya da sosyal- çalışanlar açısından bireysel ve ortak iş becerikliliği üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Bireysel özelliklerin bireysel iş becerikliliği sosyal özelliklerin ise ortak iş becerikliliği üzerinde pozitif bir etkisi olduğu fikrindedirler.

Leana, Appelbaum ve Shevchuk tarafından (2009) ortaya konulan model ile beraber iş becerikliliği kavramına yeni bir bakış açısı getirilmiştir. İş kendi kişisel özellikleriyle uyumlu hale getirme olarak ifade edilen iş becerikliliği artık çalışanların sosyal özellikleriyle uyumlu olarak işi yeniden şekillendirmesi olarak literatüre kazandırılmıştır (Mavi,2020: 211).

3.2.3. Berg, Grant ve Johnson (2010) İş Becerikliliği

Bu modelde ana tema ‘‘bireyin sahip olmak istediği meslek’’ kavramıdır. Bireyin sahip olmak istediği meslek adına yaptığı eylemler ele alınıp araştırılmıştır. Bireyin sahip olmak istediği meslek, elde etmek istediği ve kendisi için kimliğinin

bir göstergesi olan meslektir. Onun için eğlenceli ve anlamlı olandır. Birey istediği mesleği fark etmiş ancak bu mesleği daha elde etmiş değildir (Berg vd., 2010: 983).

Çalışmalarının bir diğer önemli boyutu ise iş, kariyer ve meslek adına yaptıkları ayrımıdır. Onlara göre üçü birbirinden tamamen ayrı şeylerdir. Bu ayrımı yaparken etkili olan isimler Wrzesniewski, McCauley, Rozin ve Schwartz (2001) kariyer ve meslek ayrımına çalışmalarında yer vermişlerdir. Onlara göre iş; sadece maddi bir kazanımı ifade etmektedir. İş birey için ulaşılması belirlenen bir hedef değil sadece maddi bir araçtır. Kariyer ise sadece maddi bir yatırımı ifade etmez, kişi bu süreçte kariyerine yönelik yatırımlar da yapar ve kendini geliştirir. Ve sahip oldukları başarıyı sadece maddi kazançla değil başarılarıyla da ölçerler (Mavi, 2020: 213). Meslek ise tamamen farklı bir olgudur. Çünkü birey sadece maddi kaynak sağlamak ya da sadece geleceğe yönelik kariyer planlarıyla yapmaz bunu, yaptığı iş kendini yansıttığı kendi kişisel özelliklerine uygun olduğu için o mesleği yapar. Aynı zamanda kendine ve topluma fayda sağlamak adına mesleğine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu özellikleri de mesleği iş ve kariyer olgularından ayırmaktadır (Fine, 1996: 161).

Bireylerin sahip olmak istedikleri mesleği elde etmek için hem işte hem de iş dışındaki boş vakitlerinde çaba sarf ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Berg vd, 2010: 983). Bununla beraber işte gerçekleştirilen beceriklilik ve boş vakitlerde gerçekleştirilen beceriklilik olmak üzere iki kavram doğmuştur. İşte gerçekleştirilen beceriklilik olgusu kendi içinde üçe boş vakitlerde gerçekleştirilen beceriklilik olgusu ise ikiye ayrılmaktadır.

İşte gerçekleştirilen becerikliliğin ilk maddesi “görev vurgulamadır”. Burada çalışan istediği meslekle, mevcut mesleğini bağdaştırmak adına mevcut mesleğinin niteliğinde değişimler yapmaktadır. İkinci maddesi olan “İş büyütme” uygulamasında ise çalışan, sahip olmak istediği mesleğin yönleriyle uyumlu hale getirmek için mevcut işine geçici veya yeni görevler edinir. Üçüncü yöntem ise “rolü yeniden tanıma” uygulamasıdır. Burada çalışan mevcut işinin kendi kafasındaki şemasını değiştirerek istediği mesleğe uyumlu hale getirir yani o mevcut mesleğinin kendi için ne ifade ettiği olgusunu değiştirmektedir (Dunnette, 1966: 201).

Boş vakitlerde gerçekleştirilen iş becerikliliği uygulaması ise kendi içinde ikiye ayrılır. Bunlar; “dolaylı tecrübe” ve “hobiye katılma” uygulamalarıdır. Dolaylı

tecrübede kişi istediği mesleğe kendisi sahip değildir ancak o mesleğe sahip olan kişiyle iletişim kurarak meslek hakkında bilgiler edinir ve tatmin yaşar bu kişinin dolaylı tecrübe yaşamasına bir örnektir. Hobiye katılma ise kişi istediği meslek dışında başka bir meslek icra ederken istediği mesleğe dönük hobiler ile uğraşması o alanla ilgili eğitimler alması kurslara yahut seminerlere gönüllü bir şekilde gitmesidir (Callero, 1994: 228).

3.2.4. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ve Hetland (2012) İş Becerikliliği

Bu modelde; çalışanların gündelik hayatlarında iş becerikliliği kavramını nasıl kullandıkları araştırılmıştır Petrou vd. (2012). İş becerikliliği kavramını kaynak arama, zorlayıcı iş arama ve talepleri azaltma boyutları olan bir çalışan davranışı olarak tanımlamıştır (Mavi, 2020: 220).

Kaynak arama; çalışanın işi için yeni bilgiler edinmesini, iş arkadaşlarından ya da yöneticisi tarafından işiyle ilgili geribildirim alma isteği gibi davranışları içermektedir. Kaynak arama; tavsiye ve benzeri bilgi verici tutumlara işaret eder (Karataş, 2019: 80). Zorlayıcı iş arama uygulaması ise kişinin kendi işini yerine getirdikten sonra başka işlerin sorumluluğunu da üstlenmesi olarak ifade edilmektedir. Gönüllü olarak yeni bir projeye dahil olması zorlayıcı iş arama uygulamasına örnek olarak verilebilir. Talepleri azaltma uygulaması ise; çalışanın işte hissettiği fiziksel sosyal ya da duygusal sorumluluğu en aza indirmesi yani duygusal, zihinsel veya fiziksel anlamda zorlayıcı iş taleplerini en aza indirmeyi veya bireyin iş yükünü ve zaman baskısını azaltmayı hedefleyen davranışları içermektedir (Petrou vd. 2012: 1120).

Bu çalışma Tims ve arkadaşları tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen modelle benzerlik göstermekle beraber günlük hayat içerisinde iş becerikliliği kavramını açıklamasıyla önemli bir model olarak literatürde yerini almaktadır (Aslan, 2020: 182).

3.2.5. Lichtenthaler ve Fischbach (2016) İş Becerikliliği

Lichtenthaler ve Fischbach (2016) temeli emeklilik yaşında çalışan bireylerin iş becerikliliği davranışından nasıl etkilendikleri düşüncesi üzerine oturtulmuştur.

Lichtenthaler ve Fischbach (2016) iş becerikliliği uygulamasını kendi içinde ikiye ayırmışlardır. Bunlar “yükselme odaklı iş becerikliliği”, “kaçınma odaklı iş becerikliliği” olarak ayrılmaktadır. Yükselme odaklı iş becerikliliği; yapısal ve sosyal iş kaynaklarını ve zorlayıcı iş taleplerini arttırmayı ifade ederken; kaçınma odaklı iş becerikliliği ise engelleyici iş taleplerini azaltmaya yönelik çalışan davranışlarını içerir (Lichtenthaler ve Fischbach, 2016: 477).

Bu şekil üstünde düşünülen diğer kavramlar ise tükenmişlik hissi ve uyumluluk hissidir. Tükenmişlik, duygusal anlamda zorlu çalışma koşullarına uzun süreli maruz kalma sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlanabilir (Schaufeli ve Greenglass 2001: 501). İşle uyumluluk hissi ise çalışanın işini kafasında makul olarak görmesidir. İşini anlamlı bulan çalışanlar işi hakkında daha olumlu bir tutuma sahiptirler (Lichtenthaler ve Fischbach ,2016: 480).

Lichtenthaler ve Fischbach (2016) işle uyumluluk hissini, yükselme odaklı iş becerikliliği boyutu ile pozitif, kaçınma odaklı iş becerikliliği boyutu ile negatif yönde ilişkilendirmiştir. Bu durumda işle uyumluluk ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır Tükenmişlik emeklilik yaşını geçmiş çalışanın iş motivasyonu üzerinde negatif bir etki yaratırken işle uyumluluk bu çalışana pozitif yönde bir motivasyon sağlamaktadır. Tüm bunlar sonucunda şöyle bir çıkarım yapılmıştır; yükselme odaklı iş becerikliliği boyutunun, işle uyumluluk hissi arasında doğru bir orantı varken, kaçınma odaklı iş becerikliliği boyutunun ise işle uyumluluk arasında ters bir orantı olduğu saptanmıştır (Mavi, 2020: 228).

3.2.6. Tims (2012) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği

Tims (2012) “İş Talepleri Kaynakları” modelini esas alarak iş becerikliliğini açıklamaya çalışmışlardır (Ceylan ve Nazarı 2020: 988). İş becerikliliği tanımı ise onlar için; çalışanın kendi ihtiyaçları ve bireysel yetileriyle, iş gereksinimlerini iş kaynaklarıyla dengeleme uygulaması olarak ifade edilmektedir. Onlar iş becerikliliği kavramını 4 boyutlu olarak ele almışlardır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir; yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynakları arttırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltmadır. Bir sonraki başlıkta bu 4 boyut tek tek açıklanacaktır.

3.2.6.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma

Kaynakları koruma teorisini referans alarak oluşturulmuş bir modeldir. Tıpkı kaynakları koruma modelinde olduğu gibi, bir kişi ancak yeterli kaynaklara sahipse taleplere cevap verebilir düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle çalışan birey, işi ile ilgili kaynakları artırma ve koruma görevine sahiptir. Buradaki en önemli unsurlar; kaynak çeşitliliği, gelişim fırsatı ve özerklidir. Kaynakları arttıran çalışan kendini geliştirir ve işinde yeterli verimi sağlayabilir.

3.2.6.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma

Bu model de Wrzesniewski ve Dutton (2001) ilişkisel beceriklilik metoduna benzemektedir. Artan sosyal iş kaynaklarının boyutu, işletmenin sosyal bileşenleri ile ilgilidir. Bireysel yöneticilerden veya meslektaşlarından geri bildirim, tavsiye veya destek isteyerek sosyal hizmet kaynaklarını artırmayı amaçlamaktadır (Ceylan ve Nazarı 2020: 990). Sosyal destek ve yönetici rehberliği bu metodu oluşturan ana unsurlardır Çalışanın yönetici ve iş arkadaşlarıyla iletişim kurması, aralarında fikir alışverişi olması ya da patronu tarafından destek görmesi sosyal iş kaynaklarını artırma metoduna örnek olarak gösterilebilir (Tims vd., 2014:171).

3.2.6.3. Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma

İlk bakışta yazın dünyasında olumsuz bir uygulama gibi algılsa da kişinin kendini zorlayan işlere başvurması genelde kendini geliştirmesi adına çok önemli bir adım sayılmıştır. Kabul edilebilir düzeydeki zorlayıcı iş talepleri kişiyi oldukça motive etmektedir. Bu metod kimi kaynaklarda merak uyandırıcı iş taleplerini artırma olarak yerini almaktadır. Burada çalışanın ana hedefi iş kaynaklarını arttırmaktır. Zorlayıcı bir iş olsa dahi çalışan o işe dahil olur, daha fazla sorumluluk alır ve içine karşı merak duygusu daha fazla artar. Bu da işe karşı motive olmasını sağlar (Tims vd., 2012: 173).

3.2.6.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma

İş taleplerinin çok yoğun ve baş edilemez bir seviyeye ulaşması sonucu bu talepleri azaltmaya yönelik davranışları ifade etmektedir. İşin belirsiz bir şekilde sürmesi, yükünün ağır olması engelleyici iş taleplerine örnek olarak verilebilir.

Çalışan uzun vadede yoğun iş taleplerine ve düşük iş kaynaklarına sahip olduğunda tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar doğabilmekte ve çalışanın motivasyonunu düşebilmektedir. Çalışan böyle durumlarda kendine bir kalkan oluşturmak adına engelleyici iş taleplerini azaltma uygulamasına başvurmaktadır (Tims vd., 2012: 186).



4. İŞ BECERİKLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş becerikliliği kavramı literatürde farklı araştırmacılar tarafından defalarca tanımlanmış, üzerine araştırmalar yapılmış bir olgudur. Tüm söylemleri genel bir ifadeye dökmek gerekirse iş becerikliliği; “Bilerek ve isteyerek yeni koşulların oluşmasını sağlamak ya da olağan koşulların seyrini değiştirmek için kişisel özelliklerini kullanmak, böylelikle işini değiştirme fırsatı yakalamak” olarak ifade edilebilir. İş becerikliliğini tüm araştırmacılar proaktif bir uygulama olarak ele almıştır. Proaktif kişi değişimci kişidir. İşinde değişim isteyen çalışan bazen bu isteğini kişisel ya da iş yerindeki koşullar sebebiyle tam anlamıyla yerine getiremeyebilir. İş yerinde oluşan koşullar çalışanın iş becerikliliğine olan tutumunu değiştirebilir. Dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel faktörler, iş becerikliliği üzerinde oldukça önemlidir (Tims vd., 2014: 490).

Çalışmanın bir sonraki başlığında iş becerikliliği öncülleri olarak da ifade edilen bazı bireysel ve örgütsel faktörlerin iş becerikliliği üzerindeki etkisi açıklanacaktır.

4.1. Kişisel Yeterlilik

Kişisel-yeterlilik kavramı bireyin var olan durumlarla başa çıkabilmek adına gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yürütebileceğine dair kişisel yargı ve inançları ifade etmektedir (Bandura, 1982: 122). Duygusal kontrol ve uyum sağlama becerisi de kişisel yeterlilik kavramı içinde var olmaktadır. Bireyin yaşam içinde karşılaştığı olaylara yönelik kontrol sağlama becerisine olan inancıdır, kişisel yeterlilik. Bu kontrolü sağlarken bireyin sahip olduğu yetiler çok önemlidir. Ancak tek başına sahip olunan yetiler kontrol sağlamayı gerçekleştirmemektedir. Kişi motivasyonu ile beraber bu yetileri kullanarak kontrol kurabilir ya da kontrolü kaybedebilir.

İş becerikliliği ve kişisel yeterlilik arasındaki ilişki incelendiğindebu iki olgu arasında pozitif bir bağlantı bulunduğunu açıklamışlardır. Bireyin kişisel yeterliliği ne kadar yüksekse iş becerikliliği uygulama olasılığı da o kadar yüksektir. Aynı zamanda iş becerikliliği kavramı yüksek olan bireyin kişisel yeterliliğinin de yüksek olacağı saptanmıştır. Kişisel yeterliliği yüksek olan çalışanların, yeni şeyler öğrenme fırsatına erişmek istediğini veya sorumlu oldukları görevlerde daha fazla çeşitlilik

aradığını göstermektedir. Kaynakları çoğaltma ya da yeni kaynaklar edinme isteği iş becerikliliği uygulamalarından birini temsil ettiği için kişisel yeterliliğin iş becerikliliği kavramında pozitif bir etkisi olduğunu söylemek doğru olacaktır (Tims vd, 2014: 490).

4.2. Proaktif Eğilim

İş becerikliliği tanımında bir çok kez adını duyduğumuz proaktif eğilim bireyin kendi isteğiyle eyleme geçmesi olarak ifade edilmektedir. Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar, yeni fırsatları tespit eder, değerlendirir, harekete geçer ve çevrelerindeki değişimi gerçekleştirene kadar direnç gösterirler. Proaktif olarak çalışan birey var olan durumu iyileştirmek ya da değiştirmek adına harekete güdümlenir. Proaktif birey robot olarak ona verilen işi sürdürmek yerine durumu değiştirme çabasına girer.

İş becerikliliği de bir proaktif davranış olarak ifade edildiğinden, proaktif eğilim gösteren kişinin iş becerikliliği üzerinde pozitif bir artışı olacağını söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalar sonucunda proaktif özellik gösteren çalışanın iş becerikliliğini uygulama olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu iki olgu arasında pozitif bir etkileşim bulunmaktadır (Bateman ve Crant, 1993: 103).

4.3. Düzenleyici Odak Teorisi

İş becerikliliği olgusu üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise düzenleyici odak teorisi. Düzenleyici odak teorisi, bireylerin haz duyduğu birbirinden farklı olan durumlara nasıl yaklaştığı ve acı duyduğu farklı durumlardan nasıl kaçındığı ile ilgilidir. Bireylerin karşılaştığı olaylar hakkındaki duygusal tecrübeleri, düzenleyici odaklarına göre farklılaşmaktadır (Higgins, 1997: 1280). Haz duyduğu iki olaya karşı yaklaşım düzeyi birbirinden çok farklı olabilirken aynı zamanda korku ya da acı duyduğu olaylardan kaçış düzeyi de birbirinden çok farklı olabilir. Yükselme ve kaçınma eylemlerinden oluşan odak teorisi iş becerikliliği olgusunun önemli bir öncülü sayılmaktadır.

Yükselme odaklı birey sonuca ulaşmak için ilerler; kaçınma odaklı birey ise zor durumlarda kalmaktan çekinerek ilerleme kaydeder. Yükselme odaklı birey sonuca ulaştığında mutluluk, ulaşamayınca üzüntü hisseder. Kaçınma odaklı birey ise

hedefe ulaşma noktasında oldukça temkinli davranır. Hedefe ulaşırsa rahatlar ulaşamazsa gergin bir yapıya bürünür. Ancak yükselme odaklı birey ulaşamadığı hedef için değişiklik yapabilecek potansiyelde iken, kaçınma odaklı birey ulaşamadığı hedefi sadece bir kayıp olarak görür. Buradan da anlaşılacağı üzere yükselme odaklı bireyin iş becerikliliği davranışını sergileme olasılığı yüksek iken kaçınma odaklı bireyin iş becerikliliği davranışını sergileme olasılığı düşüktür (Higgins, 1997: 1285).

4.4. Özerklik

Özerklik işle ilgili olan eylemlerin çalışanın sorumluluğunda ilerlediği bir özelliktir. Bunun sayesinde kişi işi planlamada, yürütmede ya da kullanılacak araç gereçleri belirlemede bireysel hareket eder. Bu sayede kişi farklı yöntemler deneyimleme fırsatı yakalar. İş değiştirip, dönüştürebilir. Katı kurallarla ortaya konulmuş bir yönetmelik etrafında çalışmak yerine kendi belirlediği, geliştirip dönüştürebileceği kurallar ile çalışır. Özerklik kişinin kendine güven duymasını, işi ile ilgili karşılaştığı zorluklarla mücadele edebilmesini ve en önemlisi işi ile ilgili değişikliğe gidebilmesini sağlar. Tam olarak burada iş becerikliliği kavramı devreye girer. Çünkü iş becerikliliği kişinin bireysel özelliklerine göre işinde yarattığı değişimleri kapsamaktaydı. Özerklik tamamıyla iş becerikliliği davranışında pozitif bir etki yaratırken aynı zamanda çalışanın işine karşı daha fazla aidiyet hissetmesine katkıda bulunur (Seçkin, 2019: 890).

4.5. Yönetici Çalışan Uyumu

İş becerikliliği uygulaması üzerinde etkili olan bir diğer faktör örgütün yöneticisi ile çalışan arasındaki uyumdur. Yönetici ve çalışan arasındaki uyum iş becerikliliği davranışında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanın bu harekete geçip geçmemesinde yönetici ile arasındaki uyum yadsınamayacak kadar önemlidir. Katı kurallarla donatılmış bir örgütte değiştirilemez kurallara sahip, yönetici etrafında şekillenen bir atmosferde çalışan birey, iş becerikliliği hareketine geçmekte zorlanırken, daha esnek bir yapıda olan yönetici tarafından şekillenen örgütte çalışanın iş becerikliliği hareketine geçmesi çok daha kolaydır (Akçakanat, 2019: 10).

4.6. Yöneticinin Özellikleri

Literatürde yapılan araştırmalar yöneticinin özelliklerinin de iş becerikliliği davranışını etkileyen bir faktör olduğunu göstermektedir. Wang, Demerouti ve Le Blanc yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Dönüşümcü yönetici var olan sistemin dışına çıkılmasını isteyen ve bunu çalışanlarına teşvik eden kişilerdir. Dolayısıyla dönüşümcü yöneticilik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir yöneticilik tarzıdır (Cömert, 2004: 10). Hizmetkar liderlik ve güçlendirici liderlik ile iş becerikliliği ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar da sonuçları açısından, dönüşümcü liderlik ile benzerdir. Hizmetkar liderlik anlayışı geleneksel liderlik anlayışının tam karşısındadır. Hizmetkar yönetici emek verendir. İnsan odaklı yaklaşımda, bireysel kapasitelerini geliştirebilecekleri bu model 1970 li yıllarda Robert Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur (Aksungar, Fonksiyon360, 2021). Güçlendirici lider ise çalışanın içindeki liderlik potansiyelini ortaya çıkarır. Bu bağlamda güçlendirici lider, çalışanlarının harekete geçmelerini ve kendi kararlarını almalarını desteklemektedir (Pelenk, 2017: 12). Bahsi geçen üç liderlik modelinin de iş becerikliliği davranışında pozitif etkileri olduğunu söylemek mümkündür.

5. İŞ BECERİKLİLİĞİ KAVRAMININ SONUÇLARI

İş becerikliliği kavramının çalışanlar açısında olumlu sonuçlar verdiğini göstermektedir. Ancak bazı kısıtlı çalışmalar kabul edilmemiş olsa dahi bir takım olumsuz sonuçlar da doğurabileceğini söylemektedir. Genel olarak literatürde yapılan araştırmalar; işe karşı duyulan tatmin, işe karşı gösterilen performans, işe bağlılık gibi olguları iş becerikliliğinin güçlü yanlarına, tükenmişlik ve işten ayrılmayı da iş becerikliliğinin zayıf yanlarına dahil etmektedir (Kese, 2017, s. 285).

İş becerikliliği literatüre kazandırıldığı günden itibaren genelde olumlu çıktıları ile bahsi geçen bir uygulama olmuştur. Bireye, kendi yetilerini kullanma imkanı sunan iş becerikliliği çalışanın işine karşı olan bağlılığını arttırmakla beraber kendiyile ilgili olan motivasyonunu da arttırmaktadır. Yazında iş becerikliliğinin güçlü yanlarına dahil edilen işe karşı duyulan tatmin, gösterilen performans ve işe bağlılık olgularıdır. İşe karşı duyulan tatmin; işle ilgili değerlendirmeden kaynaklı, memnun edici duygusal bir durumdur (Locke, 1969: 309). Başka bir ifadeyle işteki var olan durumun çalışan için duygusal olarak pozitif çıktılarının olmasıdır. İş becerikliliği uygulaması üzerinden bakıldığında; bu harekete geçen çalışanın iş tatmini yaşama olasılığının yüksek olduğu açıklanmıştır. İş becerikliliği uygulayan çalışan kendi kişisel yetilerine göre işini şekillendirir ve işiyle alakalı bir tatmin yaşar.

İşe karşı gösterilen performans ise yine iş becerikliliği davranışında bulunan çalışan için pozitif bir çıktı olarak ifade edilmektedir. Çalışanın işte gösterdiği performans bütün örgüt için önemli bir olgudur. Çalışanın sahip olduğu bilgi birikimi, tecrübesi, yetenek ve kabiliyetleri, iş performansını etkileyen önemli bireysel faktörlerdir. Çalışanın sahip olduğu özellikleri kullanabilmesi için gerekli iş koşullarının varlığı da iş performansını doğrudan etkileyecektir. İş becerikliliği davranışı sonucunda, bu koşullar üzerinde değişiklik yapan bireyin performansı da buna bağlı olarak artış gösterecektir.

Diğer bir olumlu çıktısı ise işe karşı duyulan bağlılıktır. Çalışan kendi kişisel yetileriyle işini bütünleştirdiği zaman işine karşı bağlılığını da arttırmaktadır. İşi artık sadece koyulan kurallarla sürdürdüğü bir eylem değil içinde kendisi ile ilgili unsurlar barındırdığı bir eyleme dönüşmüştür. Bu sebeple iş becerikliliği uygulayan çalışanın

işine olan bağlılığının da artacağı söylenebilir. Yapılan araştırmalarda, iş kontrolü ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006: 499).

İş davranışı uygulamasının sonuçları genelde olumlu içeriklere dayanmaktadır. Kısıtlı olmakla beraber bu uygulamanın yol açabileceği bazı olumsuz çıktılar da mevcuttur. Çalışanın kendi kişisel yetileriyle işini tekrar düzenlemesi, değiştirmesi ya da dönüştürmesi yapılan işe karşı oluşturulan tek bir tasarımı kabul etmemektedir. Bu da örgütte bazı kargaşalara sebebiyet verebilmektedir. İş becerikliliğinin zayıf noktaları ele alındığında karşımıza çıkan ilk kavram otonomidir. Otonomi en genel tabiriyle özerklik olarak ifade edilmektedir. Otonominin çok yüksek düzeyde olması, çalışan ve çevresi üzerindeki etkileşimde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir (Mavi, 2020: 230). Diğer göze çarpan kavram tükenmişliktir. Tükenmişlik genel olarak; işi gereği insanlarla sürekli etkileşim halinde bulunan çalışanların sahip olduğu duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı isteğinin azalmasına ilişkin belirtileri kapsar.

İş becerikliliği ve tükenmişlik kavramı birlikte ele alındığında özellikle örgütsel olarak iş becerikliliğinin tükenmişliğe sebep olduğunu göstermektedir. İşin verimliliği adına tüm yükün çalışana bırakılması, çalışanda tükenmişlik duygusu yaratabilmektedir. Aynı zamanda tükenmişlik duygusu yaşayan çalışan zamanla işten ayrılma niyetinde bulunabilir. Bu faktörler de iş becerikliliği uygulayan çalışanın olumsuz olarak karşılaşılabileceği faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach, 2008: 500).

6. İŞ BECERİKLİLİĞİ KAVRAMININ GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARI

İş becerikliliği kavramını literatüre kazandıran Wrzesniewski ve Dutton'dan itibaren yapılan bütün çalışmalar iş becerikliliği uygulamasının genelde olumlu sonuçlar verdiğini göstermektedir (Özgenç, 2021:734). Ancak bazı kısıtlı çalışmalar kabul edilmemiş olsa dahi bir takım olumsuz sonuçlar da doğurabileceğini söylemektedir. Genel olarak literatürde yapılan araştırmalar; işe karşı duyulan tatmin, işe karşı gösterilen performans, işe bağlılık gibi olguları iş becerikliliğinin güçlü yanlarına, tükenmişlik ve işten ayrılmayı da iş becerikliğin zayıf yanlarına dahil etmektedir (Çakar, 2005: 53).

6.1. Güçlü Yanları

İş becerikliliği literatüre kazandırıldığı günden itibaren genelde olumlu çıktıları ile bahsi geçen bir uygulama olmuştur. Bireye, kendi yetilerini kullanma imkanı sunan iş becerikliliği çalışanın işine karşı olan bağlılığını arttırmakla beraber kendiyile ilgili olan motivasyonunu da arttırmaktadır. Yazında iş becerikliliğinin güçlü yanlarına dahil edilen işe karşı duyulan tatmin, gösterilen performans ve işe bağlılık olgularıdır (Meyer, 1991:62). İşe karşı duyulan tatmin; işle ilgili değerlendirmeden kaynaklı, memnun edici duygusal bir durumdur (Locke, 1969: 335). Başka bir ifadeyle işteki var olan durumun çalışan için duygusal olarak pozitif çıktılarının olmasıdır. İş becerikliliği uygulaması üzerinden bakıldığında; bu harekete geçen çalışanın iş tatmini yaşama olasılığının yüksek olduğu açıklanmıştır. İş becerikliliği uygulayan çalışan kendi kişisel yetilerine göre işini şekillendirir ve işiyle alakalı bir tatmin yaşar.

İşe karşı gösterilen performans ise yine iş becerikliliği davranışında bulunan çalışan için pozitif bir çıktı olarak ifade edilmektedir. Çalışanın işte gösterdiği performans bütün örgüt için önemli bir olgudur. Çalışanın sahip olduğu bilgi birikimi, tecrübesi, yetenek ve kabiliyetleri, iş performansını etkileyen önemli bireysel faktörlerdir. Çalışanın sahip olduğu özellikleri kullanabilmesi için gerekli iş koşullarının varlığı da iş performansını doğrudan etkileyecektir. İş becerikliliği davranışı sonucunda, bu koşullar üzerinde değişiklik yapan bireyin performansı da buna bağlı olarak artış gösterecektir (Fayganoğlu, 2022: 267).

Diğer bir olumlu çıktısı ise işe karşı duyulan bağlılıktır. Çalışan kendi kişisel yetileriyle işini bütünleştirdiği zaman işine karşı bağlılığını da arttırmaktadır. İşi artık sadece koyulan kurallarla sürdürdüğü bir eylem değil içinde kendisi ile ilgili unsurlar barındırdığı bir eyleme dönüşmüştür. Bu sebeple iş becerikliliği uygulayan çalışanın işine olan bağlılığının da artacağını söyleyebiliriz. Yapılan araştırmalarda, iş kontrolü ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006: 510).

6.2. Zayıf Yanları

İş davranışı uygulamasının sonuçları genelde olumlu içeriklere dayanmaktadır. Kısıtlı olmakla beraber bu uygulamanın yol açabileceği bazı olumsuz çıktılar da mevcuttur. Çalışanın kendi kişisel yetileriyle işini tekrar düzenlemesi, değiştirmesi ya da dönüştürmesi yapılan işe karşı oluşturulan tek bir tasarımı kabul etmemektedir. Bu da örgütte bazı kargaşalara sebebiyet verebilmektedir. İş becerikliliğinin zayıf noktaları ele alındığında karşımıza çıkan ilk kavram otonomidir. Otonomi en genel tabiriyle özerklik olarak ifade edilmektedir. Otonominin çok yüksek düzeyde olması, çalışan ve çevresi üzerindeki etkileşimde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir (Bayrak, 1996: 21). Diğer göze çarpan kavram tükenmişliktir. Tükenmişlik genel olarak; işi gereği insanlarla sürekli etkileşim halinde bulunan çalışanların sahip olduğu duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı isteğinin azalmasına ilişkin belirtileri kapsar (Maslach, 2008: 510). İş becerikliliği ve tükenmişlik kavramı birlikte ele alındığında özellikle örgütsel olarak iş becerikliliğinin tükenmişliğe sebep olduğunu göstermektedir. İşin verimliliği adına tüm yükün çalışana bırakılması, çalışanda tükenmişlik duygusu yaratabilmektedir. Aynı zamanda tükenmişlik duygusu yaşayan çalışan zamanla işten ayrılma niyetinde bulunabilir. Bu faktörler de iş becerikliliği uygulayan çalışanın olumsuz olarak karşılaşılabileceği faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Bumin, 1990: 25).

7. İŞ ŞEKİLLENDİRME

İş şekillendirme çalışanların iş tatminini geliştirmeyi ve aynı zamanda katılımı, direnci ve gelişimi sağlamak için yaptığı işleri kapsar (Wrzesniewski, 2001: 200). Bu yazıdaki bütün örnekler (yukarıdaki alıntılar da dahil) çalışanların iş şekillendirmede gerçek yaşamdaki tecrübelerine dayanmaktadır. İş, bir kişi ya da organizasyona atanan görev ve kişiler arası ilişkiler bütünüdür (Ilgen, 1979: 352). İş şekillendirme teorisi yöneticilerin çalışanlar için yukarıdan aşağıya doğru işleyen iş tasarımlamaları proseslerine odaklanan klasik iş tasarlama teorisini detaylandırmaktadır (Hackman, 1976: 259). Formal olarak oluşturulmuş bir iş içerisinde, çalışanlar işlerini kendi amaçları, güçleri ve istekleri doğrultusunda şekillendirmeleri konusunda genelde çok motivedirler.

İş şekillendirme, çalışanların görevlerini ve iş arkadaşları ile olan iletişimlerini aktif olarak değiştirerek işlerini düzenleme fırsatlarını kullandıkları yöntemleri tarif eden araçlardır. Bu faaliyetlerde bulunanlara iş şekillendirici denir. Araştırmalar, iş şekillendirmenin en az üç farklı şekilde yerine getirildiğini ileri sürmektedir (Wrzesniewski, 2001: 203).

İlk olarak, iş şekillendiriciler daha fazla ya da az iş alarak, iş kapsamlarını genişleterek ya da kısarak ya da işi yapma yöntemlerini değiştirerek işlerinin sınırlarını değiştirebilirler (örn. yaptığı işte tekrar eden işleri azaltmak için satış teklif dosyalama konusunda yeni bir yöntem geliştiren satış ve pazarlama personeli) İkinci olarak çalışanlar iş arkadaşları ile olan iletişimin şeklini ve kapsamını değiştirebilirler (örn. daha fazla sosyal iletişim amaçlı olarak ya da yeni personellere iş öğretmek için satış ve pazarlama personelinin iş arkadaşlarına yardım önermesi) Üçüncü olarak, çalışanlar işleri nasıl algıladıklarına göre bilişsel olarak işlerini şekillendirebilirler ya da çalışmalarını kapsamındaki görevlerin her birini ayrı görevler olarak görmeyip kolektif bir bütünü olarak görürler (örn. tarım makineleri talepleri karşısında satış teklifi vermek yerine, müşteriye uygun ürün seçimi konusunda yardımcı olmak (Hackman, 1976: 265)

7.1. İş Şekillendirmenin Önemi

Araştırmalar, çok farklı spektrumdaki organizasyonlarda ve mesleklere çalışanların iş şekillendirmeyi kullandığını göstermektedir. Yüksek derece otonomi ve sağduyu içeren iş tasarımları şekillendirmeye daha fazla fırsat sunmakta olduğunu ancak en katı kuralları olan ve kısıtlı işlerde bile iş şekillendirme imkanı bulunduğunu ileri sürmektedir (Karakaş, 2014: 80-104). Örneğin satış ve pazarlama departmanında çalışan bir personel iş arkadaşları ile iyi sosyal ilişkiler kurarak ya da iş sürecini organize etmek için bir sistem geliştirmek gibi kendi yeteneğini kullanarak ekstra işler yapmak suretiyle işini şekillendirebilir. Başka bir deyişle, yöneticiler tarafından resmi olarak onaylanıp onaylanmamasına bakılmaksızın iş şekillendirme yapılabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını daha kapsamlı olarak anlamak için, yöneticiler organizasyon içerisinde iş şekillendirmenin ne rol oynadığına dikkat göstermelidirler (Gökçe, 2003: 140).

İş şekillendirme, hangi işin tamamlandığını, çalışanların bu işleri nasıl yaptığını ve iş yerinde kişiler arası iletişimi etkilediği için bireylere ve nihayetinde organizasyona büyük etki verme potansiyeli bulunmaktadır. Bu etki, çalışanların neden ve nasıl iş şekillendirme yaptıklarına bağlı olarak organizasyon için faydalı ya da zararlı olabilir. Bu nedenle yöneticiler, negatif şekillendirmeden kaçınmak ve pozitif şekillendirmeyi teşvik etmek görevi ile karşı karşıyadırlar (Rüzgar, 2013: 44).

Yararlı iş şekillendirmeye ek olarak yöneticiler kendi işlerini şekillendirmeyi de düşünebilirler. Birçok türde personel kendileri için organizasyonları için ya da her ikisi için birden değişiklikler yapma yeteneğine sahip olsalar da yöneticiler bu alanda kendine has bir pozisyona sahiptirler. Yöneticiler şekillendirmeye daha fazla imkan verecek şekilde genelde yüksek derecede otonomiye ve yetkiye sahiptirler (Başarangil, 2016: 508). Aynı zamanda kararları birçok çalışanı önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahiptir. Bundan dolayı sıklıkla yöneticiler organizasyonda göreceli olarak büyük sonuçlara neden olan küçük değişimler yapma fırsatlarına sahip olurlar. Örneğin bir fabrika yöneticisi günlük işlerine her gün on beş dakikayı sahada çalışanlarla beraber geçirmeyi eklerse, bu küçük değişiklik birçok çalışanı ile iletişimini geliştirebilir, personeli daha doğru değerlendirmesini sağlayabilir ve kendi iş tatminini ve işe katılımını iyileştirebilir. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerinin bu

pozitif iş şekillendirmesini takdir edip kendi işlerini şekillendirme konusunda motive olabilirler. Bu nedenle yöneticilerin kendi işlerini nasıl olumlu olarak şekillendirebileceklerini düşünmeleri ve personelinin iş şekillendirmelerine dikkat etmesi önem arz etmektedir (Bayat, 2005: 5).

İş şekillendirme oldukça karmaşık bir olgu olup organizasyon içerisinde yerine getireceği potansiyel rolleri anlamak yöneticiler açısından göz korkutucu bir görevdir. Neyse ki araştırmalar, çalışanların ne zaman ve neden işlerini şekillendirdikleri ayrıca iş şekillendirmenin faydalı olabildiği yöntemler hakkında yöneticilere ışık tutan birçok iş şekillendirme fonksiyonu ve sonucu ortaya koymuştur (Başarangil, 2016: 513).

8. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

2019 yılı sonu ve 2020 yılı başında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan ve tüm dünyada etkisini gösteren ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından 30 Ocak 2020 tarihinde uluslararası kamu sağlığı acil durumu, 11 Mart 2020 tarihinde de salgın olarak ilan edilen koronavirüs ya da diğer adı ile Covid-19 ile birlikte tüm düzen değişmiş, yeni stratejik planlar yapılmaya başlanmış, eğitim ve iş hayatının yazılı kuralları yenilenmiştir. (Akca, 2020).

Covid-19 salgını ile birlikte iş dünyasında yeni kavramlar ortaya çıkmaya başlamış, bu kavramları ile birlikte işverenler için yeni bir planlama ihtiyacı oluşmuş ve çalışanlar için öncelikli iş seçme nedenleri arasına girmeye başlamıştır. Evden çalışma, home-office, uzaktan çalışma kavramı ile birlikte çalışanların seçenek olarak daha üstünde durdukları bir çalışma stiline kendini gösterdiği görülmektedir. Bu çalışma türünün Covid-19 salgını ile birlikte mühim, hassas ve tüm dünyada geçerli hale geldiğini görmek mümkündür. (Mustajab vd., 2020) Öncelikli olarak iletişim ve teknolojinin daha fazla kullanıldığı sektörlerde çalışanlar iş becerilerini evden çalışarak da sağlayabileceklerini düşünmektedirler. (Dockery ve Bawa, 2020).

Tablo - 1: Ülkelere göre Vaka Sayıları (30.05.2020)

	<i>Ülke</i>	<i>Toplam Vaka</i>	<i>Toplam Ölüm</i>	<i>Toplam Test Sayısı</i>	<i>Nüfus</i>
	Dünya	6,047,417	367,149		
1	Amerika Birleşik Devletleri	1,793,530	104,542	16,810,778	330,832,890
2	Brezilya	468,338	27,944	930,013	212,426,274
3	Rusya	396,575	4,555	10,316,200	145,929,167
4	İspanya	285,644	27,121	3,556,567	46,753,246
5	Birleşik Krallık	271,222	38,161	4,043,686	67,854,937
6	İtalya	232,248	33,229	3,755,279	60,469,262
7	Fransa	186,835	28,714	1,384,633	65,261,155
8	Almanya	183,019	8,594	3,952,971	83,760,886
9	Hindistan	174,020	4,981	3,611,599	1,378,789,216
10	Türkiye	162,120	4,489	1,964,364	84,257,335
11	Peru	148,285	4,230	963,617	32,929,707
12	İran	146,668	7,677	896,571	83,894,952
13	Şile	90,638	944	546,506	19,101,613
14	Kanada	89,418	6,979	1,596,449	37,712,703
15	Meksika	84,627	9,415	244,858	128,810,940

Kaynak: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (30.05.2020)

Bu çerçevede araştırmanın amacı: farklı işletmelerde covid-19 pandemi sürecinin iş becerikliliğine etkisine yönelik nedenleri incelenip bu nedenler arasındaki ilişkilerin olup olmadığı saptanarak, bu nedenleri standartlaştırmak amacı güdülmüştür.

8. 1. Araştırmanın Metodolojisi

8.1.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, Konya ilinde faaliyet gösteren ve tarım sektörü şirketlerinde görev yapan satış pazarlama çalışanları oluşturmaktadır.

2020 Sanayi Sicil Bilgi Sistemine (SSBS) göre (2019 Yıllık İşletme Cetveli verileri baz alınarak) Konya'daki firmaların yaklaşık dörtte üçünü mikro ölçekli firmalar oluşturmaktadır. Ciro ve çalışan sayıları baz alındığında işletmelerin yüzde 74,74'ünün mikro, yüzde 20,21'inin küçük, yüzde 4,56'sının orta ve yüzde 0,49'unun büyük ölçekli olduğu görülmektedir. Örneklem ise, 2020 yılında KTO kayıtlarına göre Konya'da yer alan tarım ve makine sektörlerini içeren 500 firma ile sınırlandırılmıştır (Konya Ticaret Odası, 2020, s: 64).

Tarım sektöründe çalışan satış pazarlama çalışanlarının görev ve sorumlulukları, esnek çalışma modeline açık olmaları ve özellikle sahada işin yapılma yöntemine ilişkin bir esneklik olması gibi durumların iş şekillendirmeye müsait bir durum oluşturması sebebiyle bu sektör seçilmiştir. Araştırmada basit rastlantısal örneklem yolu ile örneklem belirlenmiş ve 163 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Anketler elektronik ortamda oluşturulmuş olup, Google formda hazırlanmış ve whatsapp aracılığı ile kişilere iletilmiştir. Bu dağıtımın sonucunda tam ve eksiksiz 163 ankete ulaşılmıştır.

Örneklemin belirlenmesi aşamasında G Power analizi kullanılmıştır. Güç analizi (power analysis) yani örneklem büyüklüğü hesaplama (sample size calculation) aynı temellere dayanan kavramlardır. Aynı zamanda power analizi elde edilen sonuçların geçerliği, güvenilirliği ve bilimselliğini değerlendirmeye yarayan bir yöntem çeşitidir.

t tests - Correlation: Point biserial model, analysis, Post hoc: Compute achieved power

Input: Tail(s) = One
 Effect size $|\rho|$ = 0.3
 α err prob = 0.05
 Total sample size = **100**
Output: Noncentrality parameter δ = 3.1448545
 Critical t = 1.6605512
 Df = 98
Power (1- β err prob) = 0.9303196

G Power (1- β) değerinin 1- β =0.80 veya 1- β =0.90 arasında olması sebebi ile gereklidir. Gücün artması, örneklem büyüklüğünü artırır. Etki büyüklüğü Gruplar arasında klinik olarak anlamlı olan en küçük farktır. Total sample size olarak 163 örneklem ile gereken anket sayısına ulaşmak ile kalmayıp daha fazlasını yaparak çalışmayı sağlama almış bulunmaktayız.

8.1.2. Ölçekler

Çalışma içerisinde yer alan sorular için likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sorularının cevaplanması sırasında en yaygın kullanıma sahip olanı (Judd, Eliot ve Kidder, 1991, Akt. Tezbaşaran, 2008) Rensis Likert (1932) tarafından Thurstone ölçeğinin basitleştirilmiş bir versiyonu olarak geliştirilen Likert ölçeğidir. Uygulaması, kodlaması ve ölçmesi gayet kolay olduğu için sosyal bilimler, siyaset bilimi, psikoloji, pazarlama ve eğitim gibi pek çok alanda sıklıkla başvurulan teknik haline gelmiştir (Cramer ve Howitt, 2004: 89).

Tablo -2: Likert'in Tezinde Kullandığı 5 Seçenekli Ölçüm Sistemi

Kesinlikle Onaylıyorum	Onaylıyorum	Kararsızım	Onaylamıyorum	Kesinlikle Onaylamıyorum

8.1.3. Model ve Hipotezler

Araştırma aşağıda belirtiler model ve hipotezler üzerinde oluşturulmuştur.

- H1 Cinsiyetin performans ölçümüne etkisi vardır hipotezi kabul edilir.
- H2 Yaş aralığının performans ölçümüne etkisi vardır hipotezi kabul edilir.
- H3 Kurumsallık algısının performans etkisine etkisi vardır hipotezi kabul edilir.

9. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo -3: İşletmenin Kurumsal Olduğunun Düşünülmesi

KURUMSALLIK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemin kurumsal olduğunu düşünüyorum	27 %16,6	17 %10.43	36 %22.09	41 %25.15	42 %25.77

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Çalışılan işletmenin kurumsal olduğunu dair düşünce tablo 3’de verilmiştir. Tablo 3’e göre “İşletmenin kurumsal olduğunu düşünüyorum” maddesine katılanların oranı %25.77 iken kararsız kalanların oranı %22.09’dur. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise dikkat edilmesi gereken (%10.43) düzeydedir. Tablo 3’e göre bakıldığında “İşletmenin kurumsal olduğunu düşünüyorum” ifadesine %50,92 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 4: Yapılan İşin Anlamlı Bulunması

ANLAMLILIK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yapılan İşin Anlamlı Bulunması	10 %6.13	16 %9.82	38 %23.31	30 %18.40	69 %42.33

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yapılan işin anlamlı bulunmasına dair düşünce tablo 4’te verilmiştir. Tablo 24’e göre “Yapılan işi anlamlı buluyorum” maddesine kesinlikle katılanların oranı %42.33 iken kararsız kalanların oranı %23.31 ile oldukça yüksek orandadır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%6.13) düzeydedir. Tablo 4’ye göre bakıldığında “Yapılan işi anlamlı bulunması” ifadesine %60.73 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 5: Yapılan İşin Zorlayıcı Bulunması

ZORLUK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yapılan İşin Zorlayıcı Bulunması	19 %11.66	17 %10.43	39 %23.93	45 %27.61	43 %26.38

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yapılan işin zorlayıcı bulunmasına dair düşünce tablo 5’te verilmiştir. Tablo 5’e göre “Yapılan işin zorlayıcı bulunması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %26.38 iken kararsız kalanların oranı %23.93 ile oldukça yüksek orandadır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%22.09) düzeydedir. Tablo 5’e göre bakıldığında “Yapılan işin zorlayıcı bulunması” ifadesine %53.99 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 6: İşletmenin Yeterli Oranda Kaynağa ve İnsan Kaynağına Sahip Olması

KAYNAK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin Yeterli Oranda Kaynağa ve İnsan Kaynağına Sahip Olması	17 %10.43	25 %15.34	39 %23.93	30 %18.40	52 %31.90

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İletmenin yeterli oranda kaynağa ve insan kaynağına sahip olmasına dair düşünce tablo 6’da verilmiştir. Tablo 6’ya göre “İletmenin yeterli oranda kaynağa ve insan kaynağına sahip olması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %31.90 iken kararsız kalanların oranı %23.93 ile oldukça yüksek orandadır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%25.77) düzeydedir. Tablo 6’ya göre bakıldığında “İletmenin yeterli oranda kaynağa ve insan kaynağına sahip olması” ifadesine %50.3 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 7: İşletmenin Önümüzdeki Beş Yıl İçin Hazırlanmış Stratejik Plana Dayalı İş Planının Olması

PLANLAMA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin Önümüzdeki Beş Yıl İçin Hazırlanmış Stratejik Plana Dayalı İş Planının Olması	17 %10.43	26 %15.95	36 %22.09	36 %22.09	48 %29.45

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İşletmenin önümüzdeki beş yıl için hazırlanmış stratejik plana dayalı iş planının olmasına dair düşünce tablo 7’de verilmiştir. Tablo 7’ye göre “İşletmenin önümüzdeki beş yıl için hazırlanmış stratejik plana dayalı iş planının olması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %29.45 iken kararsız kalanların oranı %22.09

ile oldukça yüksek orandadır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%26.39) düzeydedir. Tablo 7'ye göre bakıldığında “İşletmenin önümüzdeki beş yıl için hazırlanmış stratejik plana dayalı iş planının olması” ifadesine %51.54 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 8: Sıradan Bir Hafta Boyunca İş Yerinde Kendini Stresli Hissetme

İŞ STRESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sıradan Bir Hafta Boyunca İş Yerinde Kendini Stresli Hissetme	17 %10.43	22 %13.50	39 %23.93	43 %26.38	42 %25.77

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Sıradan bir hafta boyunca iş yerinde kendini stresli hissetme fikrine dair düşünce tablo 8'de verilmiştir. Tablo 8'e göre “Sıradan bir hafta boyunca iş yerinde kendini stresli hissetme” maddesine kesinlikle katılanların oranı %25.77 iken kararsız kalanların oranı %23.93 ile oldukça yüksek orandadır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%23.93) düzeydedir. Tablo 8'e göre bakıldığında “Sıradan bir hafta boyunca iş yerinde kendini stresli hissetme” ifadesine %52.15 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 9: Yapılan İş Karşısında Alınan Ücretin Değerlendirilmesi

ÜCRET	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yapılan İş Karşısında Alınan Ücretin Değerlendirilmesi	21 %12.88	31 %19.02	45 %27.61	32 %19.63	34 %20.86

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yapılan iş karşısında alınan ücretin değerlendirilmesine dair düşünce tablo 9'da verilmiştir. Tablo 9'a göre “Yapılan iş karşısında alınan ücretin değerlendirilmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %20.86 iken kararsız kalanların oranı %27.61 ile oldukça yüksek orandadır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%31.9) düzeydedir. Tablo 9'a göre bakıldığında “Yapılan iş karşısında alınan ücretin değerlendirilmesi” ifadesine %40.49 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo – 10: İşletmede Yönetim Kurulunun Olması Halinde Toplantıların Düzenli Yapılması

DÜZENLİ TOPLANTILAR	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmede Yönetim Kurulunun Olması Halinde Toplantıların Düzenli Yapılması	31 %19.02	14 %8.59	34 %20.86	33 %20.25	51 %31.29

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İşletmede yönetim kurulunun olması halinde toplantıların düzenli yapılmasına dair düşünce tablo 10’da verilmiştir. Tablo 10’a göre “İşletmede yönetim kurulunun olması halinde toplantıların düzenli yapılmasına” maddesine kesinlikle katılanların oranı %31.29 iken kararsız kalanların oranı %20.86’dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%27,61) düzeydedir. Tablo 10’a göre bakıldığında “İşletmede yönetim kurulunun olması halinde toplantıların düzenli yapılmasına” ifadesine %51.54 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 11: İş Arkadaşları İle İlgili Fikirlerin Önemszenmesi

İLİŞKİLER	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş Arkadaşları İle İlgili Fikirlerin Önemszenmesi	25 %15.34	19 %11.66	37 %22.70	40 %24.54	42 %25.77

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İş arkadaşları ile ilgili fikirlerin önemszenmesine dair düşünce tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’e göre “İş arkadaşları ile ilgili fikirlerin önemszenmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %25.77 iken kararsız kalanların oranı %22.70’dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%27.00) düzeydedir. Tablo 11’e göre bakıldığında “İş arkadaşları ile ilgili fikirlerin önemszenmesi” ifadesine %50.31 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 12: Yönetici Tarafından Verilen İşlerin Profesyonel Hayata Katkısı

GELİŞİME KATKI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetici Tarafından Verilen İşlerin Profesyonel Hayata Katkısı	13 %7.98	21 %12.88	47 %28.83	38 %23.31	44 %26.99

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yönetici tarafından verilen işlerin profesyonel hayata katkısının olduğuna dair düşünce tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’ye göre “Yönetici tarafından verilen işlerin profesyonel hayata katkısının olması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %26.99 iken kararsız kalanların oranı en yüksek orana sahip ve %28.83’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%20.83) düzeydedir. Tablo 12’ye göre bakıldığında “Yönetici tarafından verilen işlerin profesyonel hayata katkısının olması” ifadesine %50.31 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 13: Çalışılan Yerde Terfi İmkanının Sunulması

TERFİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışılan Yerde Terfi İmkanının Sunulması	32 %19.63	24 %14.72	34 %20.86	32 %19.63	41 %25.15

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Çalışılan yerde terfi imkanının olmasına dair düşünce tablo 13’de verilmiştir. Tablo 13’e göre “Çalışılan yerde terfi imkanının olması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %25.15 iken kararsız kalanların oranı %20.86’dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%34.36) düzeydedir. Tablo 13’e göre bakıldığında “Çalışılan yerde terfi imkanının olması” ifadesine %44.79 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 14: Şirket Dışında İş Arama Durumu

İŞ ARAMA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Şirket Dışında İş Arama Durumu	35 %21.47	27 %16.56	24 %14.72	24 %14.72	53 %32.52

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Şirket dışında iş arama durumuna dair düşünce tablo 14’de verilmiştir. Tablo 14’e göre “Şirket dışında iş arama durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %32.52 iken kararsız kalanların oranı %14.72’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%38.04) düzeydedir. Tablo 14’e göre bakıldığında “Şirket dışında iş arama durumu” ifadesine %47.24 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 15: Kurum Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Yetenekli ve Profesyonel Bulmalarına Yönelik Düşünceleri

İŞ ARKADAŞLARI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurum Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Yetenekli ve Profesyonel Bulmalarına Yönelik Düşünceleri	17 %10.43	17 %10.43	47 %28.83	42 %25.77	50 %24.54

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Kurum çalışanlarının iş arkadaşlarının yetenekli ve profesyonel bulmalarına yönelik düşüncelerine dair düşünce tablo 15’te verilmiştir. Tablo 15’e göre “Kurum çalışanlarının iş arkadaşlarının yetenekli ve profesyonel bulmalarına yönelik düşünceleri” maddesine kesinlikle katılanların oranı %24.54 iken kararsız kalanların oranı %28.83’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%20.86) düzeydedir. Tablo 15’e göre bakıldığında “Kurum çalışanlarının iş arkadaşlarının yetenekli ve profesyonel bulmalarına yönelik düşünceleri” ifadesine %50.31 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 16: Çalışanlar Şirketteki Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve İş Kültürünü Önemsemesi

İŞ KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMSENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışanlar Şirketteki Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve İş Kültürünü Önemsemesi	18 %11.04	23 %14.11	45 %27.61	33 %20.25	44 %26.99

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Çalışanlar şirketteki çeşitlilik, kapsayıcılık ve iş kültürünün önemsenmesine dair düşünce tablo 16’da verilmiştir. Tablo 16’ya göre “Çalışanlar şirketteki çeşitlilik, kapsayıcılık ve iş kültürünün önemsenmesine” maddesine kesinlikle

katılanların oranı %26.99 iken kararsız kalanların oranı %27.61'dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%25.15) düzeydedir. Tablo 16'e göre bakıldığında "Çalışanlar şirketteki çeşitlilik, kapsayıcılık ve iş kültürünün önemsenmesine" ifadesine %47.24 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 17: Potansiyel Müşteri Bulma Konusunda Firmanın Ekibe Destek Vermesi

POTANSİYEL MÜŞTERİ DESTEĞİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Potansiyel Müşteri Bulma Konusunda Firmanın Ekibe Destek Vermesi	23 %14.11	22 %13.50	38 %23.31	42 %25.77	38 %22.31

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Potansiyel müşteri bulma konusunda firmanın ekibe destek vermesi dair düşünce tablo 17'de verilmiştir. Tablo 17'ye göre "Potansiyel müşteri bulma konusunda firmanın ekibe destek vermesi" maddesine kesinlikle katılanların oranı %22.31 iken kararsız kalanların oranı %23.31'dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%27.61) düzeydedir. Tablo 17'ye göre bakıldığında "Potansiyel müşteri bulma konusunda firmanın ekibe destek vermesi" ifadesine %49.08 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 18: Firmanın Satış ve Pazarlama Konusunda Baskıdan Arındırılmış Olması

BASKIDAN ARINMAK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmanın Satış ve Pazarlama Konusunda Baskıdan Arındırılmış Olması	23 %14.11	21 %12.88	39 %23.93	33 %20.25	47 %28.83

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Firmanın satış ve pazarlama konusunda baskıdan arındırılmış olmasına dair düşünce tablo 18'de verilmiştir. Tablo 18'e göre "Firmanın satış ve pazarlama konusunda baskıdan arındırılmış olması" maddesine kesinlikle katılanların oranı %28.83 iken kararsız kalanların oranı %23.93'tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%26.99) düzeydedir. Tablo 18'e göre bakıldığında "Firmanın satış ve pazarlama konusunda baskıdan arındırılmış olması" ifadesine %49.08 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 19: Firma Yöneticilerinin Satış Ekibinin Performansına Destek Vermesi

SATIŞ EKİBİNE DESTEK VERMEK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firma Yöneticilerinin Satış Ekibinin Performansına Destek Vermesi	17 %10.43	22 %13.50	36 %22.09	36 %22.09	52 %31.90

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Firma yöneticilerinin satış ekibinin performansına destek vermesine dair düşünce tablo 19’da verilmiştir. Tablo 19’a göre “Firma yöneticilerinin satış ekibinin performansına destek vermesine” maddesine kesinlikle katılanların oranı %31.90 iken kararsız kalanların oranı %22.09’dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%23.93) düzeydedir. Tablo 19’a göre bakıldığında “Firma yöneticilerinin satış ekibinin performansına destek vermesine” ifadesine %53.99 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 20: Firma Yöneticilerinin Ulaşılabilir Olması ve Ekibe Geri Bildirim Vermesi

ULAŞILABİLİRLİK VE GERİ BİLDİRİM	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firma Yöneticilerinin Ulaşılabilir Olması ve Ekibe Geri Bildirim Vermesi	16 %9.82	14 %8.56	34 %20.86	33 %20.25	66 %40.49

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Firma yöneticilerinin ulaşılabilir olması ve ekibin geri bildirim vermesine dair düşünce tablo 20’de verilmiştir. Tablo 20’ye göre “Firma yöneticilerinin ulaşılabilir olması ve ekibin geri bildirim vermesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %40.49 iken kararsız kalanların oranı %20.86’dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%18.40) düzeydedir. Tablo 20’ye göre bakıldığında “Firma yöneticilerinin ulaşılabilir olması ve ekibin geri bildirim vermesi” ifadesine %60.74 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 21: Ofis Esnekliği, Ücretli İzin ve Benzeri Avantajlar, İş Memnuniyetine Yönelik Değerlendirme

AVANTAJLAR VE MEMNUNİYET	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ofis Esnekliği, Ücretli İzin ve Benzeri Avantajlar, İş Memnuniyetine Yönelik Değerlendirme	18 %11.04	24 %14.72	33 %20.25	42 %25.77	46 %28.22

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Ofis esnekliği, ücretli izin ve benzeri avantajlar, iş memnuniyetine dair düşünce tablo 21’de verilmiştir. Tablo 21’e göre “Ofis esnekliği, ücretli izin ve benzeri avantajlar, iş memnuniyeti” maddesine kesinlikle katılanların oranı %28.22 iken kararsız kalanların oranı %20.25’tir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%25.77) düzeydedir. Tablo 21’e göre bakıldığında “Ofis esnekliği, ücretli izin ve benzeri avantajlar, iş memnuniyeti” ifadesine %53.99 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 22: Pandemi Sürecinde İşletmenin Yeteri Kadar Destek Alması

PANDEMİ VE DESTEK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pandemi Sürecinde İşletmenin Yeteri Kadar Destek Alması	15 %9.20	20 %12.27	29 %17.79	35 %21.47	64 %39.26

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Pandemi sürecinde işletmenin yeteri kadar destek aldığına dair düşünce tablo 22’de verilmiştir. Tablo 22’ye göre “Pandemi sürecinde işletmenin yeteri kadar destek alması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %39.26 iken kararsız kalanların oranı %17.79’dur. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%21.47) düzeydedir. Tablo 22’ye göre bakıldığında “Pandemi sürecinde işletmenin yeteri kadar destek olması” ifadesine %60.74 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 23: İşletme Bünyesinde Görev Alan Bireylerin Önceden Belirlenmiş Dönemlerde Performanslarının Ölçülmesi

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletme Bünyesinde Görev Alan Bireylerin Önceden Belirlenmiş Dönemlerde Performanslarının Ölçülmesi	16 %9.82	16 %9.82	37 %22.70	39 %23.93	55 %33.74

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İşletme bünyesinde görev alan bireylerin önceden belirlenmiş dönemlerde performanslarının ölçülmesine dair düşünce tablo 23’de verilmiştir. Tablo 23’e göre “İşletme bünyesinde görev alan bireylerin önceden belirlenmiş dönemlerde performanslarının ölçülmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %33.74 iken kararsız kalanların oranı %22.70’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%19.63) düzeydedir. Tablo 23’e göre bakıldığında “İşletme bünyesinde görev alan bireylerin önceden belirlenmiş dönemlerde performanslarının ölçülmesi” ifadesine %55.67 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 24: Pandemi Sürecinde Çalışma Saatlerinde Esneklik Sağlanması

PANDEMİ VE ÇALIŞMA SAATLERİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PANDEMİ VE ÇALIŞMA SAATLERİ	20 %12.27	28 %17.18	26 %15.95	36 %22.09	53 %32.52

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Pandemi sürecinde çalışma saatlerinde esneklik sağlanmasına dair düşünce tablo 24’de verilmiştir. Tablo 24’e göre “Pandemi sürecinde çalışma saatlerinde esneklik sağlanması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %32.52 iken kararsız kalanların oranı %15.95’tir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%29.45) düzeydedir. Tablo 24’e göre bakıldığında “Pandemi sürecinde çalışma saatlerinde esneklik sağlanması” ifadesine %54.60 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 25: Karantina Dönemi Yaşandıysa; Bu Dönem Yöneticilerin Psikolojik Desteklerinin Olması

PANDEMİ VE PSİKOLOJİK DESTEK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PANDEMİ VE PSİKOLOJİK DESTEK	26 %15.95	25 %15.34	32 %19.63	32 %19.63	48 %29.45

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Karantina dönemi yaşandıysa; bu dönem yöneticilerin psikolojik desteklerinin olmasına dair düşünce tablo 25’te verilmiştir. Tablo 25’e göre “Karantina dönemi yaşandıysa; bu dönem yöneticilerin psikolojik destekleri olması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %29.45 iken kararsız kalanların oranı %19.63’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%31.29) düzeydedir. Tablo 25’e göre bakıldığında “Karantina dönemi yaşandıysa; bu dönem yöneticilerin psikolojik destekleri” ifadesine %49.08 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 26: Karantina Dönemi Yaşandıysa; Bu Dönem Yöneticilerin Maddi Desteklerinin Olması

PANDEMİ VE MADDİ DESTEK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PANDEMİ VE MADDİ DESTEK	27 %16.56	26 %15.95	33 %20.25	36 %22.09	41 %25.15

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Karantina dönemi yaşandıysa; bu dönem yöneticilerin maddi desteklerinin olmasına dair düşünce tablo 26’da verilmiştir. Tablo 26’ya göre “Karantina dönemi yaşandıysa; bu dönem yöneticilerin maddi destekleri olması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %25.15 iken kararsız kalanların oranı %20.25’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%32.52) düzeydedir. Tablo 26’ya göre bakıldığında “Karantina dönemi yaşandıysa; bu dönem yöneticilerin maddi destekleri” ifadesine %47.24 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 27: Yeteri Kadar Ücret Alma Düşüncesi

ÜCRET	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÜCRET	28 %17.18	28 %17.18	41 %25.15	25 %15.34	41 %25.15

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yeteri kadar ücret almaya dair düşünce tablo 27’de verilmiştir. Tablo 27’e göre “Yeteri kadar ücret alma düşüncesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %25.15 iken kararsız kalanların oranı %25.15’tir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%34.36) düzeydedir. Tablo 27’ye göre bakıldığında “Yeteri kadar ücret alma düşüncesi” ifadesine %40.49 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 28: Covid-19 Sürecinde Yöneticiniz Tarafından Motivasyon Etkinlerinin Düzenlenmesi

COVID-19 VE MOTİVASYON ETKİNLİKLERİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
COVID-19 VE MOTİVASYON ETKİNLİKLERİ	35 %21.47	30 %18.40	35 %21.47	28 %17.18	35 %21.47

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Covid-19 sürecinde yöneticiniz tarafından motivasyon etkinliklerinin düzenlenmesine dair düşünce tablo 28’de verilmiştir. Tablo 28’e göre “Covid-19 sürecinde yöneticiniz tarafından motivasyon etkinliklerinin düzenlenmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %21.47 iken kararsız kalanların oranı %21.4’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%39.88) düzeydedir. Tablo 28’e göre bakıldığında “Covid-19 sürecinde yöneticiniz tarafından motivasyon etkinliklerinin düzenlenmesi” ifadesine %38.65 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 29: Hedeflere Ulaşmak İçin İlhamın İş Yerinden Alınması

HEDEFLER VE İLHAM	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HEDEFLER VE İLHAM	27 %16.56	35 %21.47	32 %19.63	32 %19.63	37 %22.70

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Hedeflere ulaşmak için ilhamın iş yerinden alınmasına dair düşünce tablo 29’da verilmiştir. Tablo 20’a göre “Hedeflere ulaşmak için ilhamın iş yerinden alınması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %22.70 iken kararsız kalanların oranı %19.63’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%38.04) düzeydedir. Tablo 29’a göre bakıldığında “Hedeflere ulaşmak için ilhamın iş yerinden alınması” ifadesine %42.33 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 30: Yöneticileriniz, Özel Hayata Dair Bir Problemle Karşılaştığınızda Gerekli Gizliliği Sağlaması

EREKLİ GİZLİLİK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EREKLİ GİZLİLİK	31 %19.02	21 %12.88	32 %19.63	37 %22.70	42 %25.77

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yöneticileriniz, özel hayata dair bir problemle karşılaştığınızda gerekli gizliliği sağlamasına dair düşünce tablo 30’da verilmiştir. Tablo 30’a göre “Yöneticileriniz, özel hayata dair bir problemle karşılaştığınızda gerekli gizliliği sağlaması” maddesine kesinlikle katılanların oranı %25.77 iken kararsız kalanların oranı %19.63’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%31.90) düzeydedir. Tablo 30’a göre bakıldığında “Yöneticileriniz, özel hayata dair bir problemle karşılaştığınızda gerekli gizliliği sağlaması” ifadesine %48.47 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 31: Karar Verilmesi Güç Olan veya Ortak Kararların Oluşmadığı Durumlarda da Bir Karara Varmak İçin Uygulamakta Yapıcı Olma Durumu

ZOR DURUMLARDA KARAR VARMAK İÇİN YAPICI OLMA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ZOR DURUMLARDA KARARA VARMAK İÇİN YAPICI OLMA	15 %9.20	22 %13.50	34 %20.86	43 %26.38	49 %30.06

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Karar verilmesi güç olan veya ortak kararların oluşmadığı durumlarda da bir karara varmak için uygulamakta yapıcı olma durumuna dair düşünce tablo 31’de

verilmiştir. Tablo 31'e göre "Karar verilmesi güç olan veya ortak kararların oluşmadığı durumlarda da bir karara varmak için uygulamakta yapıcı olma durumu" maddesine kesinlikle katılanların oranı %30.06 iken kararsız kalanların oranı %20.86'dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%22.70) düzeydedir. Tablo 31'e göre bakıldığında "Karar verilmesi güç olan veya ortak kararların oluşmadığı durumlarda da bir karara varmak için uygulamakta yapıcı olma durumu" ifadesine %56.44 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 32: Sağlanan Faydalardan Memnuniyet Durumu

SAĞLANAN FAYDALARDAN MEMNUNİYET	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
SAĞLANAN FAYDALARDAN MEMNUNİYET	13 %7.98	25 %15.34	44 %26.99	38 %23.31	43 %26.38

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Sağlanan faydalardan memnuniyet durumuna dair düşünce tablo 32'de verilmiştir. Tablo 32'ye göre "Sağlanan faydalardan memnuniyet durumu" maddesine kesinlikle katılanların oranı %26.38 iken kararsız kalanların oranı %26.99'dur. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%23.31) düzeydedir. Tablo 32'ye göre bakıldığında "Sağlanan faydalardan memnuniyet durumu" ifadesine %49.69 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 33: Sipariş Sürecinde Teknik Departman İle Uyumlu Çalışma Durumu

TEKNİK DEPARTMAN İLE UYUMLU ÇALIŞMA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
TEKNİK DEPARTMAN İLE UYUMLU ÇALIŞMA	6 %3.68	17 %10.43	33 %20.25	58 %35.58	49 %30.06

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Sipariş sürecinde teknik departman ile uyumlu çalışma durumuna dair düşünce tablo 33'de verilmiştir. Tablo 33'e göre "Sipariş sürecinde teknik departman ile uyumlu çalışma durumu" maddesine kesinlikle katılanların oranı %30.06 iken kararsız kalanların oranı %20.25'dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%14.11) düzeydedir. Tablo 33'e göre bakıldığında "Sipariş sürecinde

teknik departman ile uyumlu çalışma durumu” ifadesine %65.64 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 34: Covid-19 Süreci, Sahada Pazarlama Sürecinin Etkileme Durumu

COVID-19 VE PAZARLAMA SÜRECİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
COVID-19 VE PAZARLAMA SÜRECİ	15 %9.20	29 %17.79	40 %24.54	45 %27.61	34 %20.86

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Covid-19 süreci, sahada pazarlama sürecinin etkileme durumuna dair düşünce tablo 34’de verilmiştir. Tablo 34’e göre “Covid-19 süreci, sahada pazarlama sürecinin etkileme durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %20.86 iken kararsız kalanların oranı %24.54’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%26.99) düzeydedir. Tablo 34’e göre bakıldığında “Covid-19 süreci, sahada pazarlama sürecinin etkileme durumu” ifadesine %48.47 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 35: Covid-19 Sürecinde, Çalışılan Firmaların Tavrının Değişme Durumu

COVID-19 VE ÇALIŞILAN FİRMALARIN TAVRI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
COVID-19 VE ÇALIŞILAN FİRMALARIN TAVRI	25 %15.34	25 %15.34	41 %25.15	45 %27.61	27 %16.56

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Covid-19 sürecinde, çalışılan firmaların tavrının değişme durumuna dair düşünce tablo 35’te verilmiştir. Tablo 35’e göre “Covid-19 sürecinde, çalışılan firmaların tavrının değişme durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %16.56 iken kararsız kalanların oranı %24.15’tir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%30.67) düzeydedir. Tablo 35’e göre bakıldığında “Covid-19 sürecinde, çalışılan firmaların tavrının değişme durumu” ifadesine %44.17 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 36: Covid-19 Sürecinde, İşe Gitme İsteğinin Olma Durumu

COVID-19 VE İŞE GİTME İSTEĞİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
COVID-19 VE İŞE GİTME İSTEĞİ	34 %20.86	16 %9.82	43 %26.38	44 %26.99	26 %15.95

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Covid-19 sürecinde, işe gitme isteğinin olma durumuna dair düşünce tablo 36’da verilmiştir. Tablo 36’ya göre “Covid-19 sürecinde, işe gitme isteğinin olma durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %15.95 iken kararsız kalanların oranı %26.38’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%30.67) düzeydedir. Tablo 36’ya göre bakıldığında “Covid-19 sürecinde, işe gitme isteğinin olma durumu” ifadesine %42.94 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 37: Covid-19 Sürecinde, Home Office Çalışma Düzenine Geçiş Durumu

COVID-19 VE HOME OFFICE DÜZENİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
COVID-19 VE HOME OFFICE DÜZENİ	33 %20.25	26 %15.95	42 %25.77	34 %20.86	28 %17.18

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Covid-19 sürecinde, home office çalışma düzenine geçiş durumuna dair düşünce tablo 37’de verilmiştir. Tablo 37’ye göre “Covid-19 sürecinde, home office çalışma düzenine geçiş durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %17.18 iken kararsız kalanların oranı %25.77’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%36.20) düzeydedir. Tablo 37’ye göre bakıldığında “Covid-19 sürecinde, home office çalışma düzenine geçiş durumu” ifadesine %38.04 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo – 38: Covid-19 Sürecinde, Müşterilerde Azalma Olma Durumu

COVID-19 VE MÜŞTERİLERDE AZALMA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
COVID-19 VE MÜŞTERİLERDE AZALMA	39 %23.93	23 %14.11	47 %28.83	33 %20.25	21 %12.88

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Covid-19 sürecinde, müşterilerde azalma olma durumuna dair düşünce tablo 38’de verilmiştir. Tablo 38’e göre “Covid-19 sürecinde, müşterilerde azalma olma durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %12.88 iken kararsız kalanların oranı %28.83’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%38.04) düzeydedir. Tablo 38’e göre bakıldığında “Covid-19 sürecinde, müşterilerde azalma olma durumu” ifadesine %33.13 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 39: Şirketin Satış ve Pazarlama Departmanına Değer Vermesi

SATIŞ VE PAZARLAMA DEPARTMANINA DEĞER VERİLMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
SATIŞ VE PAZARLAMA DEPARTMANINA DEĞER VERİLMESİ	22 %13.50	19 %11.66	37 %22.70	34 %20.86	51 %31.29

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Şirketin satış ve pazarlama departmanına değer verilmesine dair düşünce tablo 39’da verilmiştir. Tablo 39’a göre “Şirketin satış ve pazarlama departmanına değer verilmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %31.29 iken kararsız kalanların oranı %22.70’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%25.15) düzeydedir. Tablo 39’a göre bakıldığında “Şirketin satış ve pazarlama departmanına değer verilmesi” ifadesine %52.15 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 40: Hedefler, Değerler Hakkında Planlama, Çalışan İlişkilerini Düzenleyen Politika Varlığı

POLİTİKA VARLIĞI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
POLİTİKA VARLIĞI	20 %13.50	27 %11.66	46 %22.70	30 %20.86	40 %31.29

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Hedefler, değerler hakkında planlama, çalışan ilişkilerini düzenleyen politika varlığına dair düşünce tablo 40’da verilmiştir. Tablo 40’a göre “Hedefler, değerler hakkında planlama, çalışan ilişkilerini düzenleyen politika varlığı” maddesine kesinlikle katılanların oranı %31.29 iken kararsız kalanların oranı %22.70’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%28.83) düzeydedir. Tablo 40’a

göre bakıldığında “Hedefler, değerler hakkında planlama, çalışan ilişkilerini düzenleyen politika varlığı” ifadesine %42.94 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 41: Sosyal Beğenilirlik Kaygısının Olması Durumu

SOSYAL BEĞENİRLİK KAYGISI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
SOSYAL BEĞENİRLİK KAYGISI	28 %17.18	26 %15.95	40 %24.54	35 %21.47	34 %20.86

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Sosyal beğenilirlik kaygısına dair düşünce tablo 41’de verilmiştir. Tablo 41’e göre “Sosyal beğenilirlik kaygısı” maddesine kesinlikle katılanların oranı %20.86 iken kararsız kalanların oranı %24.54’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%33.13) düzeydedir. Tablo 41’e göre bakıldığında “Sosyal beğenilirlik kaygısı” ifadesine %42.33 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 42: Başarılı Satış Sonrası Tebrik Edilme Durumu

BAŞARILI SATIŞ SONRASI TEBRİK EDİLME	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
BAŞARILI SATIŞ SONRASI TEBRİK EDİLME	24 %14.72	32 %19.63	39 %23.93	30 %18.40	38 %23.31

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Başarılı satış sonrası tebrik edilmeye dair düşünce tablo 42’de verilmiştir. Tablo 42’ye göre “Başarılı satış sonrası tebrik edilme” maddesine kesinlikle katılanların oranı %23.31 iken kararsız kalanların oranı %23.93’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%34.36) düzeydedir. Tablo 42’ye göre bakıldığında “Başarılı satış sonrası tebrik edilme” ifadesine %41.72 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 43: İş Becerikliliğine Dair Eğitim Alma Durumu

BAŞARILI SATIŞ SONRASI TEBRİK EDİLME	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
BAŞARILI SATIŞ SONRASI TEBRİK EDİLME	24 %17.79	29 %14.72	24 %17.79	37 %22.70	44 %26.99

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İş becerikliliğine dair eğitim alma durumuna dair düşünce tablo 43’de verilmiştir. Tablo 43’e göre “İş becerikliliğine dair eğitim alma durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %26.99 iken kararsız kalanların oranı %17.79’dur. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%32.52) düzeydedir. Tablo 43’e göre bakıldığında “İş becerikliliğine dair eğitim alma durumu” ifadesine %49.69 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 44: Takdir Edilmemenin Üzmesi veya Demotive Etme Durumu

TAKDİR EDİLMEMENİN ÜZME VEYA DEMOTİVE ETMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
TAKDİR EDİLMEMENİN ÜZME VEYA DEMOTİVE ETMESİ	22 %13.50	24 %14.72	36 %22.09	40 %24.54	41 %25.15

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Takdir edilmemenin üzmesi veya demotive etmesine dair düşünce tablo 44’de verilmiştir. Tablo 44’e göre “Takdir edilmemenin üzmesi veya demotive etmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %25.15 iken kararsız kalanların oranı %22.09’dur. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%28.22) düzeydedir. Tablo 44’e göre bakıldığında “Takdir edilmemenin üzmesi veya demotive etmesi” ifadesine %49.69 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 45: Yapılan İşlerin Yönetici Tarafından Sürekli Kontrol Edilmesinin Rahatsız Etme Durumu

YAPILAN İŞİN YÖNETİCİ TARAFINDAN SÜREKLİ KONTROL EDİLMESİNİN RAHATSIZ ETMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
YAPILAN İŞİN YÖNETİCİ TARAFINDAN SÜREKLİ KONTROL EDİLMESİNİN RAHATSIZ ETMESİ	26 %15.95	21 %12.88	34 %20.86	34 %20.86	48 %29.45

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yapılan işlerin yönetici tarafından sürekli kontrol edilmesinin rahatsız etme durumuna dair düşünce tablo 45'te verilmiştir. Tablo 45'e göre "Yapılan işlerin yönetici tarafından sürekli kontrol edilmesinin rahatsız etme durumu" maddesine kesinlikle katılanların oranı %29.45 iken kararsız kalanların oranı %20.86'dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%28.83) düzeydedir. Tablo 45'e göre bakıldığında "Yapılan işlerin yönetici tarafından sürekli kontrol edilmesinin rahatsız etme durumu" ifadesine %50.31 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 46: Çalışma Arkadaşları İle Rekabet Durumunun Rahatsızlık Verme Durumu

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE REKABET DURUMUNUN RAHATSIZLIK VERMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE REKABET DURUMUNUN RAHATSIZLIK VERMESİ	24 %14.72	27 %16.56	43 %26.38	35 %21.47	34 %20.86

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Çalışma arkadaşları ile rekabet durumunun rahatsızlık verme durumuna dair düşünce tablo 46'da verilmiştir. Tablo 46'ya göre "Çalışma arkadaşları ile rekabet durumunun rahatsızlık verme durumu" maddesine kesinlikle katılanların oranı %20.86 iken kararsız kalanların oranı %26.38'dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%31.29) düzeydedir. Tablo 46'ya göre bakıldığında "Çalışma arkadaşları ile rekabet durumunun rahatsızlık verme durumu" ifadesine %42.33 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 47: Çalışma Arkadaşları İle Kıyaslanmanın Olumsuz Hissettirme Durumu

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE KİYASLANMANIN OLUMSUZ HİSSETTİRMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE KİYASLANMANIN OLUMSUZ HİSSETTİRMESİ	27 %13.50	22 %16.56	38 %23.31	31 %19.02	45 %27.61

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Çalışma arkadaşları ile kıyaslanmanın olumsuz hissettirmesine dair düşünce tablo 47’de verilmiştir. Tablo 47’ye göre “Çalışma arkadaşları ile kıyaslanmanın olumsuz hissettirmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %27.61 iken kararsız kalanların oranı %23.31’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%30.06) düzeydedir. Tablo 47’ye göre bakıldığında “Çalışma arkadaşları ile kıyaslanmanın olumsuz hissettirmesi” ifadesine %46.63 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 48: Satış ve Pazarlama İşinin Para Kazanmak İçin Tercih Edilme Durumu

SATIŞ VE PAZARLAMA İŞİNİN PARA KAZANMAK İÇİN TERCİH EDİLME DURUMU	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
SATIŞ VE PAZARLAMA İŞİNİN PARA KAZANMAK İÇİN TERCİH EDİLME DURUMU	15 %9.20	34 %20.86	39 %23.93	38 %23.31	37 %22.70

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Satış ve pazarlama işinin para kazanmak için tercih edilme durumuna dair düşünce tablo 48’de verilmiştir. Tablo 48’e göre “Satış ve pazarlama işinin para kazanmak için tercih edilme durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %22.70 iken kararsız kalanların oranı %23.93’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%30.06) düzeydedir. Tablo 48’e göre bakıldığında “Satış ve pazarlama işinin para kazanmak için tercih edilme durumu” ifadesine %46.01 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 49: Mevcut İş Taleplerini ve Kaynaklarını Dengeleme Konusunda Firmadan Yeteri Kadar Destek Görme Durumu

MEVCUT İŞ TALEPLERİNİ VE KAYNAKLARINI Dengeleme Konusunda Firmadan Yeteri Kadar Destek Görme Durumu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MEVCUT İŞ TALEPLERİNİ VE KAYNAKLARINI Dengeleme Konusunda Firmadan Yeteri Kadar Destek Görme Durumu	12 %7.36	22 %13.50	51 %31.29	41 %25.15	37 %22.70

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Mevcut iş taleplerini ve kaynaklarını dengeleme konusunda firmadan yeteri kadar destek görme durumuna dair düşünce tablo 49’da verilmiştir. Tablo 49’a göre “Mevcut iş taleplerini ve kaynaklarını dengeleme konusunda firmadan yeteri kadar destek görme durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %22.70 iken kararsız kalanların oranı %31.29’dur. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%20.86) düzeydedir. Tablo 49’a göre bakıldığında “Mevcut iş taleplerini ve kaynaklarını dengeleme konusunda firmadan yeteri kadar destek görme durumu” ifadesine %47.85 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 50: Firmanız Tarafından Hedef Satış Miktarının Belirlenmesi

HEDEF SATIŞ MİKTARININ BELİRLENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmanız Tarafından Hedef Satış Miktarının Belirlenmesi	16 %9.8	18 %11.04	49 %30.06	30 %18.40	50 %30.67

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Firma tarafından hedef satış miktarının belirlenmesinin ne derece doğru bulunduğuna dair düşünce tablo 50’de verilmiştir. Tablo 50’ye göre “Firmanız tarafından hedef satış miktarının belirlenmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %30.67 iken kararsız kalanların oranı %30.06’dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (%20.84) düzeydedir. Tablo 50’ye göre bakıldığında “Firmanız tarafından hedef satış miktarının belirlenmesi” ifadesine %49.07 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 51: Tarım Sektöründe Satış ve Pazarlama Sürecinin Zorlayıcılığının Belirlenmesi

SATIŞ ve PAZARLAMA SÜRECİNİN ZORLAYICILIĞININ BELİRLENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satış ve Pazarlama Sürecinin Zorlayıcılığının Belirlenmesi	15 %9.20	27 %16.56	68 %41.72	23 %14.11	30 %18.40

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Tarım sektöründe satış ve pazarlama sürecinde ne kadar zorlayıcı olduğuna dair düşünce tablo 51’de verilmiştir. Tablo 51’e göre “Tarım sektöründe satış ve pazarlama süreci zorlayıcıdır” maddesine kesinlikle katılanların oranı %18.40 iken kararsız kalanların oranı %41.72’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (25.76) düzeyindedir. Tablo 51’e bakıldığında “Tarım sektöründe satış ve pazarlama süreci zorlayıcıdır” ifadesine %32.51 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 52: İşletmenin Bütçe Çalışmalarının Belirlenmesi

İŞLETMENİN BÜTÇE ÇALIŞMALARININ BELİRLENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin Bütçe Çalışmalarının Belirlenmesi	16 %9.82	24 %14.72	33 %20.25	33 %20.25	57 %34.97

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İşletmenizin bütçe çalışmaları yapılmakta mıdır sorusuna dair düşünce tablo 52’de verilmiştir. Tablo 52’ye göre “İşletmenizin bütçe çalışmaları yapılmaktadır” maddesine kesinlikle katılanların oranı %34.97 iken kararsız kalanların oranı %20.25’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (24.54) düzeyindedir. Tablo 52’ye bakıldığında “İşletmenizin bütçe çalışmaları yapılmakta mıdır” ifadesine %55.22 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 53: Satış Baskısı Etkisinin Belirlenmesi

SATIŞ BASKISI ETKİSİNİN BELİRLENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satış Baskısı Etkisinin Belirlenmesi	22 %13.50	17 %10.43	40 %24.54	45 %27.61	39 %23.93

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Satış baskısının çalışan üzerinizdeki etkisine dair düşünce tablo 53’de verilmiştir. Tablo 53’e göre “Satış baskısının sizin üzerinizdeki etkisi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %23.93 iken kararsız kalanların oranı %24.54’dür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (23.93) düzeyindedir. Tablo 53’e bakıldığında “Satış baskısının sizin üzerinizdeki etkisi” ifadesine %51.54 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 54: Satılan Ürün/Hizmetle İlgili Genel Deneyimin Değerlendirilmesi

SATILAN ÜRÜN/ HİZMETLE İLGİLİ GENEL DENEYİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satılan Ürün/Hizmetle İlgili Genel Deneyimin Değerlendirilmesi	18 %11.04	22 %13.50	47 %28.83	53 %32.52	23 %14.11

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Satılan ürün/ hizmetle ilgili genel deneyimin değerlendirilmesine dair düşünce tablo 54’de verilmiştir. Tablo 54’e göre “Satılan ürün/ hizmetle ilgili genel deneyimin değerlendirilmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %14.11 iken kararsız kalanların oranı %28.83’tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (24.54) düzeyindedir. Tablo 54’e bakıldığında “Sattığımız ürün/hizmetle ilgili genel deneyiminizi nasıl değerlendirirsiniz?” ifadesine %46.63 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 55: Yöneticinin Lider Ruhlu Olmasının Çalışanların İşine Etkisinin Belirlenmesi

YÖNETİCİNİN LİDER RUHLU OLMASININ ÇALIŞANLARIN İŞİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticinin Lider Ruhlu Olmasının Çalışanların İşine Etkisinin Belirlenmesi	18 %11.04	15 %9.20	44 %26.99	32 %19.63	54 %33.13

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yöneticinizin lider ruhlu olmasının, sizin işinizi nasıl etkilediğine dair tablo 55'te verilmiştir. Tablo 55'e göre "Yöneticinizin lider ruhlu olması, sizin işinizi nasıl etkiler?" maddesine kesinlikle katılanların oranı %33.13 iken kararsız kalanların oranı %26.99'dur. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (20.24) düzeyindedir. Tablo 55'e bakıldığında "Yöneticinizin lider ruhlu olması, sizin işinizi nasıl etkiler?" ifadesine %52.76 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 56: Yöneticinizin Geleneksel Patron Olmasının İşinize Etkisinin Belirlenmesi

YÖNETİCİNİZİN GELENEKSEL PATRON OLMASININ İŞİNİZE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticinizin Geleneksel Patron Olmasının İşe Etkisi	17 %10.43	19 %11.66	47 %28.83	34 %20.86	46 %28.22

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yöneticinizin geleneksel patron olmasının işe dair etkisinin belirlenmesine dair tablo 56'da verilmiştir. Tablo 56'ya göre "Yöneticinizin geleneksel patron olmasının işe dair etkisinin belirlenmesi" maddesine kesinlikle katılanların oranı %28.22 iken kararsız kalanların oranı %28.83'tür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (22.09) düzeyindedir. Tablo 56'ya bakıldığında "Yöneticinizin geleneksel patron olmasının işe dair etkisinin belirlenmesi" ifadesine %49.08 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 57: Çalışma Arkadaşlarınızla Aranızın Kötü Olmasının İşinizden Soğutmasına Etkisinin Belirlenmesi

ÇALIŞMA ARKADAŞLARINIZLA ARANIZIN KÖTÜ OLMASININ İŞİNİZDEN SOĞUTMASINA ETKİSİNİN BELİRLENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışma Arkadaşlarınızla Aranızın Kötü Olmasının İşinizden Soğutmasına Etkisinin Belirlenmesi	8 %4.91	17 %10.43	58 %35.58	35 %21.47	45 %27.61

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Çalışma arkadaşlarınızla aranızın kötü olması sizi işinizden soğutur mu? ifadesine dair tablo 75’de verilmiştir. Tablo 57’ye göre “Çalışma Arkadaşlarınızla Aranızın Kötü Olmasının İşinizden Soğutmasına Etkisi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %27.61 iken kararsız kalanların oranı %35.58’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (15.34) düzeyindedir. Tablo 57’ye bakıldığında “Çalışma arkadaşlarınızla aranızın kötü olması sizi işinizden soğutur mu?” ifadesine %49.08 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 58: İşletmenizde Satış ve Karlılık Hedeflerinin Yıl Sonunda Analiz Edilmesinin Belirlenmesi

İŞLETMENİZDE SATIŞ ve KARLILIK HEDEFLERİNİN YIL SONUNDA ANALİZ EDİLMESİNİN BELİRLENMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenizde Satış ve Karlılık Hedeflerinin Yıl sonunda Analiz Edilmesinin Belirlenmesi	8 %4.91	17 %10.43	58 %35.58	36 %22.09	44 %26.99

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İşletmenizde belirlemiş olduğunuz satış ve karlılık hedefleri yılsonunda gözden geçirilip analiz ediliyor mu? ifadesine dair tablo 58’de verilmiştir. Tablo 58’e göre “İşletmenizde Satış ve Karlılık Hedeflerinin Yıl Sonunda Analiz Edilmesinin Belirlenmesi” maddesine kesinlikle katılanların oranı %26.99 iken kararsız kalanların oranı %35.58’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise

(15.34) düzeyindedir. Tablo 58'e bakıldığında "İşletmenizde belirlemiş olduğunuz satış ve karlılık hedefleri yılsonunda gözden geçirilip analiz ediliyor mu?" ifadesine %49.08 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 59: Pazar bilgileri, Pazarla İlişkiler ve İlgili Konulardaki Bilgi Birikiminin Değerlendirilmesi

PAZAR BİLGİLERİ, PAZARLA İLİŞKİLER ve İLGİLİ KONULARDAKİ BİLGİ BİRİKİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pazar bilgileri, Pazarla İlişkiler ve İlgili Konulardaki Bilgi Birikiminin Değerlendirilmesi	7 %4.29	18 %11.04	76 %46.63	31 %19.02	31 %19.02

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Pazar bilgileri, pazarla ilişkiler, hedef pazardaki alıcılar, tedarikçiler, fiyatlar, ticari düzenlemeler ve iş mevzuatı konusundaki bilgi birikimleriniz sizi tatmin ediyor mu? ifadesine dair tablo 59'da verilmiştir. Tablo 59'a göre "Pazar bilgileri, Pazarla İlişkiler ve İlgili Konulardaki Bilgi Birikiminin Değerlendirilmesi" maddesine kesinlikle katılanların oranı %19.02 iken kararsız kalanların oranı %46.63'dür. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (15.33) düzeyindedir. Tablo 59'a bakıldığında "Pazar bilgileri, pazarla ilişkiler, hedef pazardaki alıcılar, tedarikçiler, fiyatlar, ticari düzenlemeler ve iş mevzuatı konusundaki bilgi birikimleriniz sizi tatmin ediyor mu" ifadesine %38.04 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 60: Size Yönelik Yalancı İthamının İşinizden Soğutmasının Değerlendirilmesi

SİZE YÖNELİK YALANCI İTHAMININ İŞİNİZDEN SOĞUTMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Size Yönelik Yalancı İthamının İşinizden Soğutmasının Değerlendirilmesi	11 %6.75	10 %6.13	34 %20.86	36 %22.09	72 %44.17

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Size yönelik yalancı ithamı sizi işinizden soğutuyor mu? ifadesine dair tablo 60'da verilmiştir. Tablo 60'a göre "Size Yönelik Yalancı İthamının İşinizden Soğutmasının Değerlendirilmesi" maddesine kesinlikle katılanların oranı %44.17 iken kararsız kalanların oranı %20.86'dır. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (12.88) düzeyindedir. Tablo 60'a bakıldığında "Size yönelik yalancı ithamı sizi işinizden soğutuyor mu?" ifadesine %66.26 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 61: Güvensiz Bir Ortamda Çalışmanın İş Yapmaya Engel Olma Durumu

GÜVENSİZ BİR ORTAMDA ÇALIŞMANIN İŞ YAPMAYA ENGEL OLMA DURUMU	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
GÜVENSİZ BİR ORTAMDA ÇALIŞMANIN İŞ YAPMAYA ENGEL OLMA DURUMU	12 %7.36	8 %4.91	51 %31.29	30 %18.40	62 %38.04

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Güvensiz bir ortamda çalışmanın iş yapmaya engel olma durumuna dair etkisinin belirlenmesine dair tablo 61'de verilmiştir. Tablo 61'e göre "Güvensiz bir ortamda çalışmanın iş yapmaya engel olma durumu" maddesine kesinlikle katılanların oranı %38.04 iken kararsız kalanların oranı %31.29'dur. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (12.27) düzeyindedir. Tablo 61'e bakıldığında "Güvensiz bir ortamda çalışmanın iş yapmaya engel olma durumu" ifadesine %56.44 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 62: İşletmenin Yönetiminin Profesyonel Bulunma Durumu

İŞLETMENİN YÖNETİMİNİN PROFESYONEL BULUNMA DURUMU	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İŞLETMENİN YÖNETİMİNİN PROFESYONEL BULUNMA DURUMU	11 %6.75	10 %6.13	45 %27.61	39 %23.93	58 %35.58

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İşletmenin yönetiminin profesyonel bulunma durumuna dair etkisinin belirlenmesine dair tablo 62'de verilmiştir. Tablo 62'ye göre "İşletmenin

yönetiminin profesyonel bulunma durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %35.58 iken kararsız kalanların oranı %27.61’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (12.88) düzeyindedir. Tablo 62’ye bakıldığında “İşletmenin yönetiminin profesyonel bulunma durumu” ifadesine %59.51 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 63: “Motivasyon düşünceden doğar. Gösterdiğiniz her davranışın öncesinde, o davranışı esinlendiren bir düşünce vardır.” Sözüne Katılma Durumu

MOTİVASYON İLE İLGİLİ SÖZE KATILMA DURUMU	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MOTİVASYON İLE İLGİLİ SÖZE KATILMA DURUMU	7	7	53	30	66
	%4.29	%4.29	%32.52	%18.40	%40.49

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

“Motivasyon düşünceden doğar. Gösterdiğiniz her davranışın öncesinde, o davranışı esinlendiren bir düşünce vardır.” Sözüne katılma durumuna dair etkisinin belirlenmesine dair tablo 63’de verilmiştir. Tablo 63’e göre “Motivasyon düşünceden doğar. Gösterdiğiniz her davranışın öncesinde, o davranışı esinlendiren bir düşünce vardır.” Sözüne katılma durumu” maddesine kesinlikle katılanların oranı %40.49 iken kararsız kalanların oranı %32.52’dir. Aynı zamanda bu ifadeye katılmayanların yüzdesi ise (8.59) düzeyindedir. Tablo 63’e bakıldığında “Motivasyon düşünceden doğar. Gösterdiğiniz her davranışın öncesinde, o davranışı esinlendiren bir düşünce vardır.” Sözüne katılma durumu” ifadesine %58.90 oranla kişilerin katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo - 64: Standart Sapma ve Ortalama Değerler Durumu

Descriptive Statistics	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
İşletmenizin kurumsal olduğunu düşünüyor musunuz?	3,33	1,397	-0,404	-1,062
İşinizi ne kadar anlamlı buluyorsunuz?	3,81	1,255	-0,697	-0,603
İşiniz ne kadar zorlayıcı?	3,47	1,302	-0,511	-0,771
İşletmeniz için planladığımız gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynağa ve insan kaynağına sahip misiniz?	3,46	1,353	-0,354	-1,081
İşletmenizin önümüzdeki beş yıl için hazırlanmış herhangi bir stratejik plana dayalı iş planı var mıdır?	3,44	1,338	-0,367	-1,051
Sıradan bir hafta boyunca iş yerinde kendinizi ne kadar stresli hissediyorsunuz?	3,44	1,291	-0,422	-0,869
Yaptığımız iş karşılığında aldığımız ücreti nasıl değerlendirirsiniz?	3,17	1,311	-0,095	-1,063

İşletmenizde yönetim kurulu var ise toplantıları düzenli olarak yapılmakta mıdır?	3,36	1,477	-0,412	-1,193
İş arkadaşlarımız işle ilgili fikirlerinize ne kadar önem veriyor?	3,34	1,38	-0,384	-1,049
Yöneticiniz tarafından size atanan görevler, profesyonel anlamda kendinizi geliştirmeniz için size ne kadar yardımcı oluyor?	3,48	1,239	-0,378	-0,788
Çalıştığınız yerde terfi almak için kaç fırsatınız var?	3,16	1,457	-0,172	-1,314
Şirket dışında iş arayışında olma olasılığınız nedir?	3,2	1,564	-0,165	-1,512
Çalışanlarınız iş arkadaşlarının eşit derecede yetenekli ve profesyonel olduğunu düşünüyor mu?	3,44	1,257	-0,437	-0,708
Çalışanlar şirketteki çeşitlilik, kapsayıcılık ve iş kültürünü önemsiyor mu?	3,38	1,316	-0,304	-0,983
Potansiyel müşteri bulma konusunda firmanız size yeterli destek sağlıyor mu?	3,31	1,344	-0,345	-1,019
Firmanız satış ve pazarlama konusuna baskıdan arındırılmış mıdır?	3,37	1,388	-0,348	-1,093
Descriptive Statistics	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Firma yöneticileri satış ekibinin performansına katkıda bulunuyorlar mı?	3,52	1,34	-0,462	-0,96
Yöneticiler ulaşılabilir mi? Ne kadar sıklıkla ekip üyelerine geri bildirim veriyorlar?	3,73	1,334	-0,726	-0,635
Ofis esnekliği, ücretli izin ve benzeri avantajlar, iş memnuniyetinizi karşılıyor mu?	3,45	1,334	-0,437	-0,979
Pandemi sürecinde işletmeniz yeteri kadar destek sağladı mı?	3,69	1,344	-0,659	-0,805
İşletmeniz bünyesinde görev alan bireylerinin önceden belirlenmiş dönemlerde performansları ölçülüyor mu?	3,62	1,306	-0,61	-0,703
Pandemi sürecinde çalışma saatlerinde esneklik sağlandı mı?	3,45	1,411	-0,406	-1,184
Karantina dönemi yaşadysanız, bu dönemde yöneticilerin size psikolojik desteği oldu mu?	3,31	1,442	-0,288	-1,259
Karantina dönemi yaşadysanız, bu dönemde yöneticilerin size maddi desteği oldu mu?	3,23	1,417	-0,236	-1,238
Yeteri kadar ücret aldığınızı düşünüyor musunuz?	3,14	1,418	-0,082	-1,252
Covid-19 sürecinde yöneticiniz tarafından motivasyon etkinlikleri düzenlendi mi?	2,99	1,444	0,022	-1,322
Hedeflerinize ulaşacak ilhamı iş yerinden alıyor musunuz?	3,1	1,408	-0,053	-1,297
Yöneticileriniz, özel hayata dair bir problemle karşılaştığınızda gerekli gizliliği sağlıyor mu?	3,23	1,451	-0,279	-1,263
Karar verilmesi güç olan veya ortak kararların oluşmadığı durumlarda da bir karara varmak için uygulamakta ne kadar yapıcısınız?	3,55	1,297	-0,515	-0,837
Size sağlanan faydalardan memnun musunuz?	3,45	1,253	-0,328	-0,895
Sipariş sürecinde teknik departman ile uyumlu çalışıyor musunuz?	3,78	1,1	-0,706	-0,216
Covid-19 pandemi süreci, sahada pazarlama sürecinde sizi nasıl etkiledi?	3,33	1,247	-0,285	-0,921
Covid-19 sürecinde çalıştığınız firmaların size karşı davranışı değişti mi?	3,15	1,302	-0,243	-1,011
Covid-19 sürecinin yoğun olduğu dönemde işe gitmek istediniz mi?	3,07	1,359	-0,254	-1,102

Covid-19 sürecinde haftanın bazı günleri home office çalışma yöntemi uygulandı mı?	2,99	1,37	-0,051	-1,174
Covid-19 sürecinde müşterilerinizde azalma meydana geldi mi?	2,84	1,342	0,016	-1,131
Şirketiniz satış ve pazarlama departmanına ne derece değer veriyor?	3,45	1,388	-0,437	-1,033
Hedefleriniz, değerleriniz hakkında planlarınız, çalışanların ilişkilerinin düzenlenmesini öngören politikanız var mı?	3,26	1,328	-0,176	-1,065
Sosyal beğenilirlik kaygınız var mı?	3,13	1,375	-0,148	-1,167
Başarılı satış sonrası tebrik ediliyor musunuz?	3,16	1,374	-0,089	-1,204
İş becerikliliğine dair eğitim alıyor musunuz?	3,26	1,452	-0,286	-1,28
Descriptive Statistics	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Takdir edilmemek sizi üzer mi ya da demotive olur musunuz?	3,33	1,357	-0,336	-1,067
Yaptığımız işlerin sürekli yönetici tarafından kontrol edilmesi sizi rahatsız eder mi?	3,35	1,43	-0,354	-1,178
Çalışma arkadaşlarınız ile aranızdaki rekabet ortamı sizi nasıl etkiliyor?	3,17	1,336	-0,162	-1,084
Diğer çalışma arkadaşınızla kıyaslanmak size kendinizi nasıl hissettirir?	3,31	1,385	-0,241	-1,177
Satış pazarlama işini para kazanmak için mi yapıyorsunuz?	3,29	1,281	-0,175	-1,073
Mevcut iş taleplerini ve kaynaklarını dengeleme konusunda firmanızdan yeterli kadar destek görüyor musunuz?	3,42	1,191	-0,315	-0,704
Firmanız tarafından hedef satış miktarının belirlenmesini ne derece doğru buluyorsunuz?	3,49	1,298	-0,392	-0,866
Tarım sektörü satış ve pazarlama sürecinde ne kadar zorlayıcı?	3,16	1,181	0,028	-0,648
İşletmenizin bütçe çalışmaları yapılmakta mıdır?	3,56	1,357	-0,477	-1,019
Satış baskısının sizin üzerinizdeki etkisi nedir?	3,38	1,32	-0,454	-0,856
Sattığınız ürün/hizmetle ilgili genel deneyiminizi nasıl değerlendirirsiniz?	3,25	1,188	-0,388	-0,651
Yöneticinizin lider ruhlu olması, sizin işinizi nasıl etkiler?	3,55	1,33	-0,507	-0,825
Yöneticinizin geleneksel patron olması sizin işinizi nasıl etkiler?	3,45	1,296	-0,383	-0,867
Çalışma arkadaşlarınızla aranızın kötü olması sizi işinizden soğutur mu?	3,56	1,144	-0,31	-0,641
İşletmenizde belirlemiş olduğunuz satış ve karlılık hedefleri yılsonunda gözden geçirilip analiz ediliyor mu?	3,56	1,139	-0,31	-0,621
Pazar bilgileri, pazarla ilişkiler, hedef pazardaki alıcılar, tedarikçiler, fiyatlar, ticari düzenlemeler ve iş mevzuatı konusundaki bilgi birikimleriniz sizi tatmin ediyor mu?	3,37	1,049	-0,019	-0,359
Size yönelik yalancı ithamı sizi işinizden soğutuyor mu?	3,91	1,226	-0,92	-0,097
Güvensiz bir ortamda çalışmak işinizi yapmanıza engel olur mu?	3,75	1,224	-0,652	-0,408
İşletmenizin yönetimini profesyonel buluyor musunuz?	3,75	1,197	-0,694	-0,305
“Motivasyon düşünceden doğar. Gösterdiğiniz her davranışın öncesinde, o davranışı esinlendiren bir	3,87	1,13	-0,639	-0,328

düşünce vardır.” Sözüne katılıyor musunuz?				
--	--	--	--	--

Çalışma neticesinde sonuçlar incelendiğinde ortalama değerin 3,38; standart sapma değerinin 1,52 olduğu görülmüştür. Standart sapma ve ortalamaya bakıldığında normal dağılım olduğu görülmektedir.

Tablo - 65: Normal Dağılım Değerler Durumu

Descriptives			Statistic
Covid-19 sürecinde yöneticiniz tarafından motivasyon etkinlikleri düzenlendi mi?	Mean		2,99
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,76
		Upper Bound	3,21
	5% Trimmed Mean		2,99
	Median		3
	Variance		2,086
	Std. Deviation		1,444
	Minimum		1
	Maximum		5
	Range		4
	Interquartile Range		2
	Skewness		0,022
	Kurtosis		-1,322
	Covid-19 pandemi süreci, sahada pazarlama sürecinde sizi nasıl etkiledi?	Mean	
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,14
		Upper Bound	3,52
5% Trimmed Mean			3,37
Median			3
Variance			1,556
Std. Deviation			1,247
Minimum			1
Maximum			5
Range			4
Interquartile Range			2
Skewness			-0,285
Kurtosis			-0,921
Covid-19 sürecinde çalıştığımız firmaların size karşı davranışı değişti mi?		Mean	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,95
		Upper Bound	3,35
	5% Trimmed Mean		3,16
	Median		3
	Variance		1,694
	Std. Deviation		1,302
	Minimum		1
	Maximum		5
	Range		4
	Interquartile Range		2
	Skewness		-0,243
	Kurtosis		-1,011
	Takdir edilmemek sizi üzer mi ya da demotive olur musunuz?	Mean	
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,12
		Upper Bound	3,54

	5% Trimmed Mean		3,37
	Median		3
	Variance		1,84
	Std. Deviation		1,357
	Minimum		1
	Maximum		5
	Range		4
	Interquartile Range		3
	Skewness		-0,336
	Kurtosis		-1,067
Yaptığımız işlerin sürekli yönetici tarafından kontrol edilmesi sizi rahatsız eder mi?	Mean		3,35
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,13
		Upper Bound	3,57
	5% Trimmed Mean		3,39
	Median		4
	Variance		2,044
	Std. Deviation		1,43
	Minimum		1
	Maximum		5
	Range		4
	Interquartile Range		3
	Skewness		-0,354
	Kurtosis		-1,178
Satış baskısının sizin üzerinizdeki etkisi nedir?	Mean		3,38
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,18
		Upper Bound	3,58
	5% Trimmed Mean		3,42
	Median		4
	Variance		1,743
	Std. Deviation		1,32
	Minimum		1
	Maximum		5
	Range		4
	Interquartile Range		1
	Skewness		-0,454
	Kurtosis		-0,856
Güvensiz bir ortamda çalışmak işinizi yapmanıza engel olur mu?	Mean		3,75
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,56
		Upper Bound	3,94
	5% Trimmed Mean		3,83
	Median		4
	Variance		1,498
	Std. Deviation		1,224
	Minimum		1
	Maximum		5
	Range		4
	Interquartile Range		2
	Skewness		-0,652
	Kurtosis		-0,408

Skewness (basıklık) ve Kurtosis (çarpıklık) değerlerine bakıldığında -1,5 ve +1,5 arasında olduğu ve bunu araştırmanın normal olduğu şeklinde yorumlamak

mümkündür. Normal dağılım olduğu için anova, pearson korelasyon, regresyon analizlerine bakılmaktadır.

Tablo – 65: ANOVA Analizi Değerler Durumu

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Covid-19 sürecinde yöneticiniz tarafından motivasyon etkinlikleri düzenlendi mi?	Between Groups	14,128	4	3,532	1,723	0,147
	Within Groups	323,848	158	2,05		
	Total	337,975	162			
Covid-19 pandemi süreci, sahada pazarlama sürecinde sizi nasıl etkiledi?	Between Groups	2,22	4	0,555	0,351	0,843
	Within Groups	249,89	158	1,582		
	Total	252,11	162			
Covid-19 sürecinde çalıştığınız firmaların size karşı davranışı değişti mi?	Between Groups	5,45	4	1,363	0,8	0,527
	Within Groups	269,016	158	1,703		
	Total	274,466	162			
Takdir edilmemek sizi üzer mi ya da demotive olur musunuz?	Between Groups	5,746	4	1,436	0,776	0,542
	Within Groups	292,365	158	1,85		
	Total	298,11	162			
Yaptığımız işlerin sürekli yönetici tarafından kontrol edilmesi sizi rahatsız eder mi?	Between Groups	10,61	4	2,653	1,308	0,269
	Within Groups	320,457	158	2,028		
	Total	331,067	162			
Satış baskısının sizin üzerinizdeki etkisi nedir?	Between Groups	4,387	4	1,097	0,623	0,647
	Within Groups	278,03	158	1,76		
	Total	282,417	162			
Güvensiz bir ortamda çalışmak işinizi yapmanıza engel olur mu?	Between Groups	6,417	4	1,604	1,073	0,372
	Within Groups	236,27	158	1,495		
	Total	242,687	162			

Değerlere bakıldığında normal dağılım olduğunu tekrar gözlemlemekteyiz. $p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır; $p > 0,05$ ise anlamlı bir fark yoktur şeklinde değerlendirilir.

10. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, iş becerikliliği kavramsal olarak açıklanmış, Covid-19 pandemi sürecinin iş becerikliliğini etkileyen faktörleri saptanmıştır. Tarım sektöründeki satış ve pazarlama departmanı çalışanlarından elde edinilen veriler doğrultusunda, iş becerikliliği ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilerek literatüre önemli bir katkı sağlanmıştır. Yapılan analizlere göre H1, H2, H3, H4 hipotezlerinin etkileri olduğu kabul edilir oldukları gözlemlenmiştir.

Dünyada gerçekleşen salgın ve birçok afet olaylarından sonra meydana gelen değişikliklerin yaşamın her alanını olumlu ya da olumsuz etkileri olduğunu gözlemlemekteyiz. Kimi olaylar yeni iş kolları yaratılmasına sebep olur, kimi olaylar iş hayatının büyük oranda değişiklik göstermesine sebep olur. 2019 yılı sonunda yaşanmaya başlayan, etkisini azaltsa dahi çalışma düzeninin yeniden yazılmasını sağlayan Covid-19 olayından sonra, işverenin belki de yıllık planlar ya da yedek stratejik planlar ile gitmesi gereklidir. Çalışanın ise kendini güven içinde, değerli hissedebilmesi ve verimini efektif şekilde değerlendirmesi için bu planlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumu, yapılan ankette katılımcıların %56,44'ü güvensiz ortamda çalışmanın iş yapma konusunda kendilerine engel olduğunu belirtmeleri desteklemektedir.

Covid-19 ile birlikte özellikle satış departmanlarının yıllık planlanan hedefleri büyük bir sekteye uğradığı ankete katılım sağlayan katılımcıların %48,47'si tarafından ifade edilmiştir. Çalışanların motivasyonunun düşmesi, prim ile kazanç sağlayan çalışanların ekonomik olarak etkilenmesi süreçte maddi ve manevi olumsuzluklar yaşamasına sebebiyet vermektedir. Yapılan ankette katılımcıların %39,88'i Covid döneminde yöneticileri tarafından motivasyon etkinliklerinin olmadığı ya da çok yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Motive olunmadan yapılan iş faaliyetlerinde katılımcıların %44,17'si çalıştıkları firmaların davranışlarında değişim olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan ankette katılımcıların %49,69'u takdir edilmeme durumunda demotive olduklarını belirtmişlerdir. Tam olarak bu noktada işveren ile çalışan arasında bir köprü kurulması ve bu köprünün sağlamlığı ile ilgili planlamalar yapılmalıdır.

Bu çalışmada, iş becerikliliği kavramının literatüre kazandırıldığı günden itibaren genel olarak pozitif sonuçları olan bir uygulama olduğu açıklanmıştır. Ancak kısıtlı olmakla beraber bazı negatif etkilere de sahip olabileceği saptanmıştır. Örneğin yapılan ankette katılımcıların %51,53'ü satış baskısından çok fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, yapılan ankette katılımcıların %50,31'i yöneticileri tarafından yaptıkları işlerin sürekli control edilmesinden rahatsız olduklarını belirtmişlerdir.

10.1. Çalışan Açısından İş Becerikliliği Değerlendirilmesi

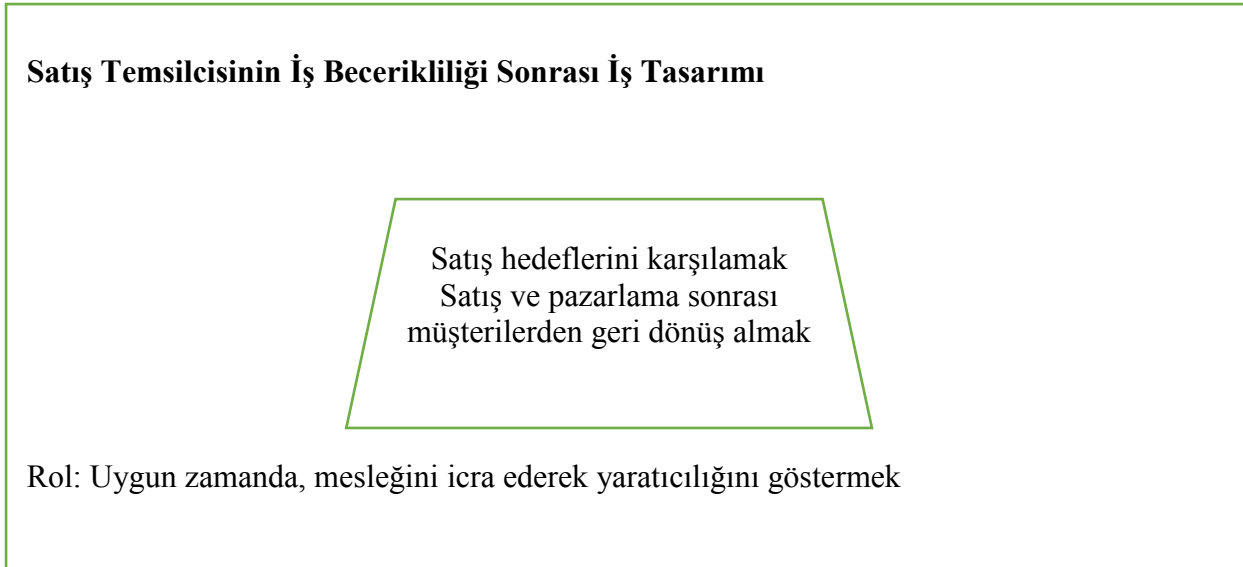
İş becerikliliği, çalışanın hayatlarında birçok alanda ilerleme sağlayacakları ve iş yerinde değerli katkılar verecekleri bir yöntemdir. Herkes farklıdır ve bu nedenle organizasyonların çalışan her bir birey için optimum iş yapması zordur. Ancak iş becerikliliği olanağı ile beraber iş tasarımları sabit olmayıp çalışanların kendine has ve zamanla sürekli değişen sosyal çevreleri, amaçları ve tercihleri ile beraber adapte edilebilirler. Yöneticiler tarafından, çalışanlara atanan iş tanımlarını değiştirme fırsatı, çalışmadaki bulgularla birlikte netlik kazanmıştır.

Temel olarak iş becerikliliği yaratıcılıkla ilgilidir. İş becerikliliği perspektifi, bir işi oluşturan görevler ve kişiler arası ilişkilerin; yeni bir iş tasarlarken tekrar organize edilebilen, yeniden yapılandırılabilen ve farklı bir çerçeveye konulabilen küçük yapı taşlarından oluştuğunu ileri sürer. Bu yapı taşları çalışanları işlerini şekillendirirken kullanılacak birçok kaynakla yüz yüze getirir: insanlar, teknoloji, ham maddeler vb. İş şekillendiren çalışanın başarısı genel olarak elindeki kaynaklardan avantaj etme kabiliyetine bağlı olabilir. Örneğin bir satış temsilcisi için müşteriler en önemli husustur. Şekil 2, araştırmadaki bulgular sonucunda yapı taşları benzetmesini kullanarak böyle bir satış temsilcisinin becerikli ve yaratıcı bir şekilde nasıl işini şekillendirdiğini göstermektedir. Satış temsilcilerinin yaratıcı bir şekilde iş şekillendirme yapılması, çalışanların işten daha fazla anlam çıkarmaları ve işlerinden memnun olmalarını sağlamada, iş kimliklerini geliştirmede, zorluklarla baş etmede ve daha iyi çalışmalarına yardımcı olabilir.

Şekil - 1: Satış Temsilcisinin İş Becerikliliği Öncesi İş Tasarımının Gösterilmesi



Şekil - 2: Yapı Taşları Benzetimi Kullanılarak İş Becerikliliğinin Gösterilmesi



Önemli çıkarımlar:

- İş becerikliği öncesi ve sonrası iş tasarımları satış temsilcilerine aynı kaynakları sunmuştur, fakat şekillendirme sonrası kaynakları daha iyi kullanacak şekilde düzenlenmiştir.
- İş becerikliği sonrasını gösteren diyagramda altta yer alan görevler amaçlı olarak kullanılmıştır. Benzer bir şekilde, müşterilerden gerekli şartları temin etmektedir.
- Bir satış temsilcisi olarak bilişsel olarak yeniden yapılandırılması, iş arkadaşlarının ilişkilerini değiştirmiş ve müşterilerden iyi bildirim alma motivasyonu oluşturmuştur. Bu görevler ve ilişkili beceri teknikleri orijinal bilişsel yapılandırmayı güçlendirecek fırsatlar sunmaktadır.

10.2. Yöneticiler ya da İşverenler Açısından İş Becerikliliği Değerlendirilmesi

İş becerikliliği çalışan ve organizasyon performansına pozitif yönde katkı sağlama kapasitesi olmasından dolayı, yöneticiler yararlı fırsatları geliştirecek şartları oluşturmak isteyebilirler. Bunun için öncelikle iş becerikliliğine fırsat tanıyacak ve çalışanların istek, amaç ve güçlü yanlarına uygun olarak şekillendirme yapacakları ancak aynı zamanda ilgili organizasyon amaçlarını da yerine getirdikleri işler tasarlamak gerekir. Oldukça kısıtlı bir iş tasarımı çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını olumlu yönde değiştirmelerini, ek görevler üstlenmelerini, diğerler ile olan iletişimi değiştirmelerini ve işlerini farklı bir açıdan görmelerini sınırlandırabilir. Şekil-2'de satış temsilcisi örneğinde gösterildiği gibi beraberlik ve davranışsal ilke ile çalışırlar.

İş becerikliliği her zaman olumlu olmaz. Organizasyonun amaçlarına ters düştüğünde ya da negatif yan etkiler ürettiğinde iş becerikliliğinin zarar verme potansiyeli bulunmaktadır. İş şekillendiren kişiye pozitif etkileri olsa da organizasyon geneline zararı olabilir. Örneğin bir pazarlama çalışanı, şirketi gerçekte onun süregelen stratejiye odaklanmasına ihtiyaç duyarken yaratıcı olmayı sevdiğinden yeni marka oluşturma fikirlerine daha fazla zaman ayıracak şekilde işini

şekillendirebilir. Ya da bir çalışan yöneticisinin bezdirici sitilini sevmediğinden meşgul gözükererek onla iletişime geçmekten kaçınabilir. Bu durum işten memnuniyetini arttırsa da organizasyon içi iletişim eksikliğinin negatif etkisi olursa organizasyona zarar verebilir. İş şekillendirmeye izin verecek esneklikler getirecek şekilde iş tasarımı yapılırken yöneticiler buna ek olarak olumlu iş şekillendirmeye esneklik tanıyacak şekilde iş şartları oluşturup sürdürmelidirler. Bu durum, organizasyon amaçları ile uyumlu olduğu takdirde iş becerikliliğinin kabul edilip desteklenmesi gerektiği yönünde bir anlayış geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir norm oluşturulurken yöneticiler, daha önce bu yazıda bahsedilen ve çalışanlarıyla sahada zaman geçirecek şekilde görev alanını genişleterek pozitif yönlendirme yapan yönetici gibi bir örneği model alabilirler. Ancak bazı durumlarda organizasyona olan etkisi olumsuz ise daha olasılıkla ve daha zararlı olacak şekilde yöneticinin farkındalığının dışında yaşanabilir.

Bulgular sonucunda edinilen bilgilere göre, insanın yaratıcılığı dışardan verilen bir kaynak olarak algılamayı bireysel olarak kaynaklandığını kabul ettiğinde, iş şekillendirmeyi desteklemek önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, eğer statükonun değiştirilmesinde kendilerine güven olmadığını hissedersen işlerinde daha az yaratıcı olacaklardır. Buna karşın, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven ilişkisi, faydalı sonuçlar oluşturma potansiyeli olan riskler almada çalışanları daha güvende hissettireceğinden olumlu iş şekillendirmeyi sağlayacak ve destekleyecektir.

İş becerikliliği teorisinden birkaç değerli ders çıkarılabilir. İş becerikliliği, çalışanların işlerini nasıl yapacakları ve nasıl tecrübe edinecekleri konusunda etkili bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

İş becerikliliği konusunda farklı üretim sektörlerini içeren örneklerden veri toplamak bu duruma bir çözüm sağlayabilir. Bir diğer öneri ise iş becerisi ile iş doyumu arasındaki doğrudan etki incelenmelidir. İş becerikliliği ile ilgili destekleyici değişkenlerin rolü göz ardı edilmemelidir. İş becerisi ile iş tatmini arasındaki ilişki için oluşturulan gelecekteki iş becerikliliği araştırmalarının modeli, bağlılık, tanımlama ve tükenmişlik gibi kavramlara aracılık edecektir. Kişilik ve kültür gibi değişkenleri destekleyici değişkenleri genişletmek iş becerikliliği kavramına önemli katkılar sağlayabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, çalışanların kendilerine resmi olarak atanan iş tanımlarını her zaman yerine getirmeyip kendi değerleri, ihtiyaçları ve tercihleri doğrultusunda işi aktif olarak şekillendirdiklerini ileri süren ve daha önce yapılan araştırmaların devamını teşkil etmektedir.

Gelecekteki araştırmaların iş becerikliliği kavramının, çalışma hayatıyla ve meydana gelen problemler ile ilişkilendirmesi literatüre katkı sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Akca, M. (2020). Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 45-64
- Akçacı, T., Çınaroğlu, M. S. (2020). Yeni Koronavirüs (COVID-19) Salgınının Lojistik ve Ticarete Etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Özel Sayı, 447-456.
- Akın M. B., ve Akın, M. S. (2020). Gıda güvenliği ve COVID-19. *Harran Üniversitesi Mühendislik Dergisi*, 5(3): 269-277.
- Aksungar, H. (2021, Mayıs 8). *Fonksiyon360*. <https://www.fonksiyon360.com/tr/>. (11.03.21).
- Aslan, A. (2020). Employee's Job Crafting: Proposal of a General Conceptual Model. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 182-195.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Başarangil, İ. (2016). Mintzberg'in yönetsel rollerinin yönetici düzeyinde değerlendirilmesi kapsamında bir örnek olay incelemesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 509-513.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bayat, F. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından 'orta kademe' yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 5-9.
- Bayrak, C. (1996). Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı\1,.21
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A., 2008. What Is Job Crafting ve Why Does It Matter?. *Positive Organizational Scholarship*, 1-8.
- Berg, J. M., Grant, A. M. ve Johnson, V. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work ve Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.

- Bizzi, L. (2017). Network Characteristics: When an Individual's Job Crafting Depends on the Jobs of Others. *Human Relations*, 70, 436–460.
- Black, S. J. (1995). Fitting In or Making Jobs Fit: Factors Affecting Mode of Adjustment For New Hires. *Human Relations*, 421-437.
- Bumin, B. (1990, Mart). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 25-26.
- Callero, P. (1994). From Role Playing To Role-Using: Understanding Role, 57, 229-243.
- Ceylan, A. ve Nazarı, A.R. (2020). “İş Becerikliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(70), 989-990.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya, 1-12.
- Cramer, D. & Howitt, D.L. (2004). *The SAGE dictionary of statistics: A practical resource for students in the social sciences*. Londra: SAGE.
- Çakar, N. D. & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri . *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 6 (1) , 52-66 .
- Demerouti, E. (2014) Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19: 237–247.
- Dockery, M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19*, 1-5.
- Dunnette, M. D. (1966) *Personnel Selection and Placement*, 297–334.
- Edmondson, D. R. (2005). Likert scales: A history. In L. C. Neilson (Ed.), *Proceedings of the 12th conference on historical analysis and research in marketing (CHARM)*(pp. 127–133). Erişim: <http://faculty.quinnipiac.edu/charm>
- Engagement” *Journal of Applied Psychology*, 93: 498–512.
- Etkisi. Akademisyenler Üzerinde Bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.
- Fayganoğlu, P. , Can Yalçın, R. & Begenirbaş, M. (2022). Toksik Liderlik Örgütsel Esneklik Ve İş Biçimlendirmeyi Etkiler Mi? : Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma . *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 24 (1) , 267-268.

- Fine Gary A. ve Ralph L. Rosnow (1978). "Gossip, Gossipers and Gossiping". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(1), 161-168.
- Gerşila, Şentürk, G.Y "Covid-19 Kriz Sürecinin Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Belirlenmesi: Bir İşletmede İnsan Kaynakları Uygulamaları" 2021; 19 (3); 115.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı Ve Yönetimsel Roller . *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 3 (6) , 140-149 .
- Grant, A. (2007). Relational job Design ve the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 393-417.
- H Farrell, A Newman, "Will the Coronavirus End Globalization as We Know It?", *Foreign Affairs*, 16 March 2020 <https://fam.ag/2QYcdXg>
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 259-265.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 499–510.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Ilgan, D.R., C.D. Fisher and M.S. Taylor (1979) "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 64, 352–364.
- Işık, A. (2021). Salgın Ekonomisine Genel Bir Bakış. *International Anatolia Academic Online Journal Health Sciences*, 7(2), 135-158.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme . *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (11) , 80-104 .
- Karataş, M. T. (2019). İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İşgören Performansı Etkileşimi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, İstanbul, 2019, 38.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişisini Belirleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 285-288.
- Kerse, G.,ve Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi
- Konya Ekonomi Raporu. Konya Ticaret Odası, 2020, Üstün Nazlı, Çelik Ahmet vd.

- Lichtenthaler, P. W. ve Fischbach, A. (2016). Job Crafting and Motivation to Continue Working Beyond Retirement Age. *Career Development International*, 21(5), 477– 497.
- Loayza, N. V., & Pennings, S. (2020). Macroeconomic policy in the time of covid-19: A primer for developing countries.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction: *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–335.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2008) “Early Predictors of Job Burnout And
- Mavi, O. (2020). İş Becerikliliği, Birey-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve İnsan Dergisi*, Muğla, 205-230.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1,61 – 89.
- Miller, M. (2015). Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, ve Psychological Empowerment Doctoral Studies, Minneapolis: *Walden University-College of Management and Technology*.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). WorkingFrom Home Phenomenon As an EfforttoPrevent COVID-19 AttacksandItsImpacts on Work Productivity. *The International Journal of AppliedBusiness*, 4(1), 13-21.
- Oran, İ. B., ve Gokmen, M. (2021). Covid-19’un Dünya ve Türkiye Dış Ticaretine Etkileri. *The Journal of Social Science*, 5(10), 377-391.
- Özgenç Kübra, İş Becerikliliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Uluslararası İşletme, Ekonomi, Yönetim ve Perspektifleri Dergisi, 5(2), 2021.
- Pappas, G., Kiriaze, I.J., Giannakis, P. & Falagas, M. E. (2009). Psychosocial consequences of infectious diseases. *Clin Microbiol Infect* 15(8), 743-747.
- Pelenk, S.E. (2017). Bireysel Yenilikçi Davranışların Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Teknoloji çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2, 2-14.
- Petrou, P. ve diğerleri, 2012. Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.

- Qiu J, Shen B, Zhao M, Wang, Z, Xie, B. & Xu, Y., (2020). A Nationwide Survey of Psychological Distress Among Chinese People in the COVID- 9 epidemic: Implications and Policy Recommendations”, *General Psychiatry*, 33, e100213. DOI: 10.1136/gpsych-2020-100213
- Rüzgar, N. & Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 44.
- Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*; 2015; (30): 186-203
- Schaufeli, W. B. ve Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout ve Health. *Psychology & Health*, 16(5), 501–510.
- Seçkin, D. Ş. İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 2019, 890-892.
- Slemp, G.R. ve Vella-Brodrick, D.A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2): 126-146.
- Spector, P. E. (1992). Summated rating scale construction: An introduction. Newbury Park, CA: Sage.
- Steger, M. F., Kashdan, T. B., Sullivan, B. A. & Lorentz, D. (2008). “Understanding the Search for Meaning in Life: Personality, Cognitive Style, and the Dynamic Between Seeking and Experiencing Meaning”. *Journal of Personality* 76(2), 199-228.
- Tahsin Akçakanat, H. H. (2019). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerinde Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırma Dergileri*.
- Tezbaşaran, A.A. (2004). Likert tipi ölçeklere madde seçmede geleneksel madde analizi tekniklerinin karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19 (54), 77-87.
- Tezbaşaran, A.A. (2008). Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu (e-kitap). Erişim: http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Ölçek_Hazırlama_Kılavuzu
- Tims, M. B. (2012). Development ve Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1).
- Tims, M. B. (2014). Daily Job Crafting ve The Self-Efficacy-Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 191,493.

- Tims, M. Ve Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). Development ve Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 169-173.
- Wrzesniewski, A, LoBuglio, N. Dutton, J.E. ve Berg, J.M. (2013). Job Crafting ve Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1: 281-302.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 25, 179-205.
- Yavuz, M., Artan, İ. E. (2019). İş Zanaatkarlığı (Job Crafting) Kavramı: Türkçe İş Zanaatkarlığı Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket "Covid- 19 Pandemi Sürecinin İş Becerikliliğine Etkisi" başlıklı bir yüksek lisans tezi çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın akademik amacına ulaşması sizlerin vereceği cevaplarla sağlanacaktır. Anketimize yaptığınız katkı için çok teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

***Araştırmanın amacı:** Yapılan bu araştırmanın amacı; tarım işletmelerinin etkinliği ve bu işletmelerin satış ve pazarlama departmanında çalışan personelin iş becerikliliğine ilişkin değişimi, yaşanan Covid-19 salgınının bu çalışanların iş becerikliliğini nasıl etkilediğini yapılan analizlerle değerlendirmektir. Ayrıca şirketlerin ve çalışanların Covid-19 sürecine karşı uyguladıkları yönetim anlayışlarının nasıl olduğunu belirtmek yine çalışmamızın diğer bir amacını oluşturmaktadır.*

Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Şirketlerinin çalışanlarının iş becerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki nedir?
- 2) Covid-19 sürecinde iç denetim odağıyla ilgili kullandıkları yöntemler nelerdir?
- 3) İşe ilişkin Değişimler, memnuniyeti artırabilir mi?
- 4) Covid-19 sürecinin iş şekillendirmesinde olumsuz yönleri nelerdir?
- 5) İş Becerikliliği çalışanlara nasıl aktarılmaktadır?
- 6) Covid-19 sürecinde iş gelişimi, çalışanları nasıl etkilemiştir?

Prof. Dr. Rifat İRAZ
Selçuk Üniversitesi

Yonca TİMURÖĞLU
Selçuk Üniversitesi

İ.İ.B.F Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sıra No	Sorular	1	2	3	4	5
1	İşletmenizin kurumsal olduğunu düşünüyor musunuz? (1-hiç düşünmüyorum, 5-çok kurumsal olduğunu düşünüyorum)					
2	İşinizi ne kadar anlamlı buluyorsunuz? (1-hiç anlamlı bulmuyorum, 5-çok anlamlı buluyorum)					
3	İşiniz ne kadar zorlayıcı? (1-hiç zorlayıcı değil, 5-çok zorlayıcı)					
4	İşletmeniz için planladığınız gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynağa ve insan kaynağına sahip misiniz? (1-hiç sahip değiliz, 5-çok sahibiz)					
5	İşletmenizin önümüzdeki beş yıl için hazırlanmış herhangi bir stratejik plana dayalı iş planı var mıdır? (1-hiç yok, 5-çok var)					
6	Sıradan bir hafta boyunca iş yerinde kendinizi ne kadar stresli hissediyorsunuz? (1-hiç stresli hissetmiyorum, 5-çok stresli hissediyorum)					
7	Yaptığınız iş karşılığında aldığınız ücreti nasıl değerlendirirsiniz? (1-hiç memnun değilim, 5-çok memnunum)					
8	İşletmenizde yönetim kurulu var ise toplantıları düzenli olarak yapılmakta mıdır? (1-hiç yapılmıyor, 5-düzenli olarak yapılıyor)					
9	İş arkadaşlarınız işle ilgili fikirlerinize ne kadar önem veriyor? (1-hiç önem vermiyor, 5-çok önem veriyor)					
10	Yöneticiniz tarafından size atanan görevler, profesyonel anlamda kendinizi geliştirmeniz için size ne kadar yardımcı oluyor? (1-hiç yardımcı olmuyor, 5-çok)					
11	Çalıştığınız yerde terfi almak için kaç fırsatınız var? (1-hiç fırsatım yok, 5-çok fırsatım var)					

12	Şirket dışında iş arayışında olma olasılığınız nedir? (1-hiç düşünmüyorum, 5-çok düşünüyorum)					
13	Çalışanlarınız iş arkadaşlarının eşit derecede yetenekli ve profesyonel olduğunu düşünüyor mu? (1-hiç düşünmüyor, 5-çok düşünüyor)					
14	Çalışanlar şirketteki çeşitlilik, kapsayıcılık ve iş kültürünü önemsiyor mu? (1-hiç önemsemiyor, 5-çok önemsiyor)					
15	Potansiyel müşteri bulma konusunda firmanız size yeterli destek sağlıyor mu? (1-hiç destek sağlamıyor, 5-çok destek sağlıyor)					
16	Firmanız satış ve pazarlama konusuna baskıdan arındırılmış mıdır? (1-hiç arındırılmamış, 5-çok arındırılmış)					
17	Firma yöneticileri satış ekibinin performansına katkıda bulunuyorlar mı? (1-hiç bulunmuyorlar, 5-çok bulunuyorlar)					
18	Yöneticiler ulaşılabilir mi? Ne kadar sıklıkla ekip üyelerine geri bildirim veriyorlar? (1-hiç, 5-çok)					
19	Ofis esnekliği, ücretli izin ve benzeri avantajlar, iş memnuniyetinizi karşılıyor mu? (1-hiç karşılamıyor, 5-çok karşılıyor)					
20	Pandemi sürecinde işletmeniz yeteri kadar destek sağladı mı? (1-hiç sağlamadı, 5-çok sağladı)					
21	İşletmeniz bünyesinde görev alan bireylerinin önceden belirlenmiş dönemlerde performansları ölçülüyor mu? (1-hiç ölçülmüyor, 5-çok ölçülüyor)					
22	Pandemi sürecinde çalışma saatlerinde esneklik sağlandı mı? (1-hiç sağlanmadı, 5-çok sağlandı)					
23	Karantina dönemi yaşadığınız, bu dönemde yöneticilerin size psikolojik desteği oldu mu? (1-hiç olmadı, 5-çok oldu)					
24	Karantina dönemi yaşadığınız, bu dönemde yöneticilerin size maddi desteği oldu mu? (1-hiç olmadı, 5-çok oldu)					

25	Yeteri kadar ücret aldığınızı düşünüyor musunuz? (1-hiç düşünmüyorum, 5 çok düşünüyorum)					
26	Covid-19 sürecinde yöneticiniz tarafından motivasyon etkinlikleri düzenlendi mi? (1-hiç düzenlenmedi, 5-çok düzenlendi)					
27	Hedeflerinize ulaşacak ilhamı iş yerinden alıyor musunuz? (1-hiç almıyorum, 5 çok alıyorum)					
28	Yöneticileriniz, özel hayata dair bir problemle karşılaştığınızda gerekli gizliliği sağlıyor mu? (1-hiç sağlamıyor, 5-çok sağlıyor)					
29	Karar verilmesi güç olan veya ortak kararların oluşmadığı durumlarda da bir karara varmak için uygulamakta ne kadar yapıcısınız? (1-hiç yapıcı)					
30	Size sağlanan faydalardan memnun musunuz? (1-hiç memnun değilim, 5-çok memnunum)					
31	Sipariş sürecinde teknik departman ile uyumlu çalışıyor musunuz? (1-hiç uyumlu çalışmıyoruz, 5-çok uyumluyuz)					
32	Covid-19 pandemi süreci, sahada pazarlama sürecinde sizi nasıl etkiledi? (1-hiç etkilemedi, 5-çok etkiledi)					
33	Covid-19 sürecinde çalıştığınız firmaların size karşı davranışı değişti mi? (1-hiç değişmedi, 5-çok değişti)					
34	Covid-19 sürecinin yoğun olduğu dönemde işe gitmek istediniz mi? (1-hiç istemedim, 5-çok istedim)					
35	Covid-19 sürecinde haftanın bazı günleri home office çalışma yöntemi uygulandı mı? (1-hiç uygulanmadı, 5-çok uygulandı)					
36	Covid-19 sürecinde müşterilerinizde azalma meydana geldi mi? (1-hiç azalmadı, 5-çok azaldı)					
37	Şirketiniz satış ve pazarlama departmanına ne derece değer veriyor? (1-hiç değer vermiyor, 5-çok değer veriyor)					

38	Hedefleriniz, değerleriniz hakkında planlarınızı, çalışanların ilişkilerinin düzenlenmesini öngören politikanız var mı? (1-hiç yok, 5-çok var)					
39	Sosyal beğenilirlik kaygınız var mı? (1-hiç yok, 5-çok var)					
40	Başarılı satış sonrası tebrik ediliyor musunuz? (1-hiç edilmiyorum, 5- çok tebrik ediliyorum)					
41	İş becerikliliğine dair eğitim alıyor musunuz? (1-hiç almıyorum, 5-çok alıyorum)					
42	Takdir edilmemek sizi üzer mi ya da demotive olur musunuz? (1-hiç üzmez, 5-çok üzer)					
43	Yaptığınız işlerin sürekli yönetici tarafından kontrol edilmesi sizi rahatsız eder mi? (1-hiç rahatsız etmez 5-çok rahatsız eder)					
44	Çalışma arkadaşlarınız ile aranızdaki rekabet ortamı sizi nasıl etkiliyor? (1-hiç etkilemiyor, 5 çok etkiliyor)					
45	Diğer çalışma arkadaşınızla kıyaslanmak size kendinizi nasıl hissettirir? (1-çok kötü hissettirir, 5-hiç kötü hissettirmez)					
46	Satış pazarlama işini para kazanmak için mi yapıyorsunuz? (1-hiç para kazanmak için yapmıyorum, 5-çok para kazanmak için yapıyorum)					
47	Mevcut iş taleplerini ve kaynaklarını dengeleme konusunda firmanızdan yeteri kadar destek görüyor musunuz? (1-hiç destek görmüyorum, 5-çok destek)					
48	Firmanız tarafından hedef satış miktarının belirlenmesini ne derece doğru buluyorsunuz? (1-hiç doğru bulmuyorum, 5-çok doğru buluyorum)					
49	Tarım sektörü satış ve pazarlama sürecinde ne kadar zorlayıcı? (1-hiç zorlayıcı değil, 5-çok zorlayıcı)					
50	İşletmenizin bütçe çalışmaları yapılmakta mıdır? (1-hiç yapılmamaktadır, 5-çok yapılmaktadır)					

51	Satış baskısının sizin üzerinizdeki etkisi nedir? (1-hiç etkisi yoktur, 5-çok etkisi vardır)					
52	Sattığınız ürün/hizmetle ilgili genel deneyiminizi nasıl değerlendirirsiniz? (1-hiç deneyimli değilim, 5-çok deneyimliyim)					
53	Yöneticinizin lider ruhlu olması, sizin işinizi nasıl etkiler? (1-hiç etkilemez, 5-çok etkiler)					
54	Yöneticinizin geleneksel patron olması sizin işinizi nasıl etkiler? (1-hiç etkilemez, 5-çok etkiler)					
55	Çalışma arkadaşlarınızla aranızın kötü olması sizi işinizden soğutur mu? (1-hiç soğutmaz, 5-çok soğutur)					
56	İşletmenizde belirlemiş olduğunuz satış ve karlılık hedefleri yılsonunda gözden geçirilip analiz ediliyor mu? (1-hiç analiz edilmiyor, 5-çok analiz ediliyor)					
57	Pazar bilgileri, pazarla ilişkiler, hedef pazardaki alıcılar, tedarikçiler, fiyatlar, ticari düzenlemeler ve iş mevzuatı konusundaki bilgi birikimleriniz sizi tatmin ediyor mu?					
58	Size yönelik yalancı ithamı sizi işinizden soğutuyor mu? (1-hiç soğutmuyor, 5-çok soğutuyor)					
59	Güvensiz bir ortamda çalışmak işinizi yapmanıza engel olur mu? (1-hiç engel olmaz, 5-çok engel olur)					
60	İşletmenizin yönetimini profesyonel buluyor musunuz? (1-hiç bulmuyorum, 5-çok buluyorum)					
61	“Motivasyon düşünceden doğar. Gösterdiğiniz her davranışın öncesinde, o davranışı esinlendiren bir düşünce vardır.” Sözüne katılıyor musunuz? (1-hiç					

EK 2: Tanımlar

İş Becerikliliği: İş becerikliliği, çalışanların işleriyle ilgili uygulamaları bireysel ilgi ve değerleri ile uyumlu hale getirmek amacıyla giriştiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İş becerikliliği davranışında bulunmanın en önemli sebebi, çalışanın kişisel tercihleri ve işi arasında bir uyum yakalama gereksinimidir. Bu gereksinim ile artık günümüz dünyasında, örgütsel faaliyet gösteren platformlar bu uyumu yakalamak istemişlerdir.

Covid-19 Pandemisi: 1 Aralık 2019 tarihinde, Çin'in Hubai bölgesinin başkenti olan Vuhan'da ortaya çıkan virüs salgınıdır. Bazı hastalarda belirli bir neden olmaksızın gelişen ve aşı tedavisine cevap vermeyen bir zatürre şeklinde görülmesi üzerine Sars-CoV-2 olarak da adlandırılan yeni bir korona virüs teşhis edildi.

İş Şekillendirme: İş şekillendirme, 30 yıllık bir geçmişe sahiptir. Kulik ve Oldham işin yeniden tasarımına dair yöntem belirtirken, genel olarak çalışanların bireysel ihtiyaç ve yeteneklerine göre işlerini tasarlamalarına izin veren çalışanların içinde aktif olduğu bir süreçten oluşması gerektiğini, bunu yaparken çalışanların kendi istekleriyle süreci yönetmek istediği bir stratejidir.

İşe Adanmışlık: Çalışanın duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak kendini tam anlamıyla işine vermesi olarak tanımlanan işe adanmışlık; olumlu çalışan davranışlarının doruk noktası olarak kabul edilmektedir. İşe adanmışlık, çalışanın işe özveriyle yaklaşmasını sağlayarak, işteki enerjisini ortaya çıkarmasına yol açmaktadır.

İşle Bütünleşme: İşle bütünleşme kavramı, tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar neticesinde tükenmişlik ile ilişkili bir kavram olarak incelenmesi gerekli görülmüştür. Bitkinlik, sinizm ve etkisizlik olarak kavramsallaştırılan tükenmişlik kavramının aksine, bu kavram enerji, katılım ve etkililik boyutları ile tükenmişliğin zıttı olarak ele alınmıştır. Bitkinlik yerine, enerji, sinizm yerine katılım ve etkisizlik yerine ise etkililik boyutları kullanılarak çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.