

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BİREY-ÇEVRE UYUMU VE UYUMUN
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Almıla Senem EVRENOSOĞLU**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

EKİM 2007

**BİREY-ÇEVRE UYUMU VE UYUMUN
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Almıla Senem EVRENOSOĞLU
507041202

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 14 Eylül 2007
Tezin Savunulduğu Tarih : 23 Ekim 2007

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Ahmet Fahri ÖZOK
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Fethi ÇALIŞIR
Prof.Dr. Yasemin ERENSAL (D.Ü.)

EKİM 2007

ÖNSÖZ

İnsan kaynağının organizasyona rekabet avantajı yaratacak kilit kaynak olmasının anlaşılmasının ardından, insan kaynağının daha etkin kullanılmasına odaklanılmış ve doğru işe doğru insanın yerleştirilmesine verilen önem daha da artmıştır. Bu kapsamda çalışanın çevresi ile uyumunu ölçen bir çok çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada, bireyin çevresi ile uyumu kapsamında birey-organizasyon uyumu ve birey-iş uyumu incelenmiştir.

Bu yüksek lisans tezi; Giriş, Birey-Çevre Uyumu, Uygulama ve Sonuç ve Tartışma olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, günümüzde insan kaynaklarının ve insan kaynaklarında ölçümleme yapmanın giderek önem kazanmasına değinilmiş ve birey-çevre uyumu kavramına kısa bir giriş yapılmıştır. İkinci bölümde de birey-çevre uyumu kapsamında yer alan kuramlardan bahsedilmiş, uyum düzeyleri hakkında bilgi verilmiş, literatürde yer alan uyum yaklaşımları anlatılmış, ölçüm yöntemleri açıklanmış ve uyumun bireyin çıktıları, davranışları ve performansı üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Daha sonra bu kuramsal bilgiler ışığında; hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın satış ekibinde birey-değer uyumu ile birey-iş uyumu hem talep-yetenek yaklaşımı hem de ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından ölçülmüştür. Sonuç bölümünde ise, araştırma sonuçları değerlendirilerek, çalışmaya eleştiriler yapılmıştır.

Bu çalışmayı yaptığım esnada benden yardımlarını ve desteğini esirgemeyen çok kıymetli hocam Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK'a, anketlerin uygulanması esnasında bana destek olan Türk Tuborg Carlsberg İnsan Kaynakları ekibine ve ankete katılan Türk Tuborg Carlsberg satış ekibine teşekkürü bir borç bilirim.

Eylül 2007

Almıla Senem EVRENOSOĞLU

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. İnsan Kaynakları'nın Tarihsel Gelişimi	5
1.2. İnsan Kaynakları'nın Organizasyonlar Açısından Önemi	9
2. BİREY-ÇEVRE UYUMU	14
2.1. Kuramlar	16
2.1.1. Etkileşim Kuramı	16
2.1.2. İş Tasarımına Uyum Modeli Yaklaşımı	17
2.1.3. İhtiyaç Baskı Kuramı	17
2.1.4. İş Düzenleme Kuramı	17
2.1.5. Etkileme-Seçme-Ayrılma Modeli	18
2.1.6. Mesleki Davranış Kuramı	19
2.2. Uyum Düzeyleri	22
2.2.1. Birey-Meslek Uyumu	23
2.2.2. Birey-Organizasyon Uyumu	23
2.2.3. Birey-İş Uyumu	23
2.2.4. Birey-Grup Uyumu	24
2.2.5. Birey-Birey Uyumu	24
2.3. Uyum Yaklaşımları	24
2.3.1. Destekleyici Uyum ve Tamamlayıcı Uyum Yaklaşımı	24
2.3.2. Talep-Yetenek ve İhtiyaç Arz Yaklaşımı	26
2.4. Uyumun Ölçülmesi	29
2.5. Uyumun Çıktılar, Tutumlar ve Performans Üzerindeki Etkisi	31
3. UYGULAMA	35
3.1. Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumunun Ölçülmesi	37
3.2. İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumunun Ölçülmesi	60
3.3. Birey-Değer Uyumunun Ölçülmesi	66
4. SONUÇ VE TARTIŞMA	74
KAYNAKLAR	77
EKLER	80

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1 2007 Ocak-Haziran Hedef Gerçekleşme Performans Dağılımı.....	37
Tablo 3.2 İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı.....	39
Tablo 3.3 İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	40
Tablo 3.4 İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı.....	40
Tablo 3.5 İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	41
Tablo 3.6 Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı.....	43
Tablo 3.7 Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	43
Tablo 3.8 Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı.....	44
Tablo 3.9 Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	44
Tablo 3.10 Müşteri Odaklılığa İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı.....	46
Tablo 3.11 Müşteri Odaklılığa İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	46
Tablo 3.12 Müşteri Odaklılığa İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı.....	47
Tablo 3.13 Müşteri Odaklılığa İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	47
Tablo 3.14 Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı.....	49
Tablo 3.15 Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	50
Tablo 3.16 Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı.....	51
Tablo 3.17 Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	51
Tablo 3.18 Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı.....	53
Tablo 3.19 Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	53
Tablo 3.20 Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı.....	54

Tablo 3.21	Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	54
Tablo 3.22	Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı.....	56
Tablo 3.23	Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	56
Tablo 3.24	Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı.....	57
Tablo 3.25	Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	57
Tablo 3.26	Tek Faktörlü Varyans Analizi-İşten Ayrılma Niyeti (Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu).....	59
Tablo 3.27	Tek Faktörlü Varyans Analizi-Satış Hedefi Gerçekleştirme (Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu).....	60
Tablo 3.28	İhtiyaç Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumuna İlişkin Cevaplarının Dağılımı.....	63
Tablo 3.29	İhtiyaç Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumuna İlişkin Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	64
Tablo 3.30	Tek Faktörlü Varyans Analizi-İşten Ayrılma Niyeti (İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu).....	65
Tablo 3.31	Tek Faktörlü Varyans Analizi-Satış Gerçekleştirme Performansı (İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu).....	66
Tablo 3.32	Birey-Değer Uyumu – Organizasyon Geneline İlişkin Cevaplarının Dağılımı.....	69
Tablo 3.33	Birey-Değer Uyumu - Bireye İlişkin Cevaplarının Dağılımı..	70
Tablo 3.34	Birey-Değer Uyumu – Organizasyon Geneline İlişkin Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	71
Tablo 3.35	Birey-Değer Uyumu – Bireye İlişkin Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması.....	71
Tablo 3.36	Birey-Değer Uyumu Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	73
Tablo A.1	Basıklık ve Çarpıklık Analizi-Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu.....	89
Tablo A.2	Basıklık ve Çarpıklık Analizi-İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu.....	90
Tablo A.3	Basıklık ve Çarpıklık Analizi-Birey-Değer Uyumu.....	91

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : Destekleyici ve Tamamlayıcı Uyum.....	26
Şekil 3.1 : Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	41
Şekil 3.2 : Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	45
Şekil 3.3 : Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Müşteri Odaklılık Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	48
Şekil 3.4 : Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	52
Şekil 3.5 : Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	55
Şekil 3.6 : Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	58

BİREY-ÇEVRE UYUMU VE UYUMUN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÖZET

Çalışma kapsamında birey-çevre uyumu incelenmiş, literatürde yer alan tanımlamalara ve yaklaşımlara yer verilmiştir. Birey-çevre uyumunun iki düzeyi olan birey-iş uyumu ve birey-organizasyon uyumu hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet göstermekte olan bir firmanın satış ekibinde ölçülmüştür. Birey-iş uyumu hem talep-yetenek yaklaşımı açısından hem de ihtiyaç arz yaklaşımı açısından incelenmiştir. Birey-organizasyon uyumu kapsamında ise birey-değer uyumu analiz edilmiştir. Diğer bir ifade organizasyondaki çalışanların işin gerektirdiği yetkinliklere ne düzeyde sahip olduğu, işin çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı ve çalışanları değerleri ile organizasyonun değerleri arasındaki benzerlik tespit edilmeye çalışılmıştır.

Her bir ölçüm yapılırken literatürde yer alan farklı yöntemler kullanılmıştır. Talep-yetenek yaklaşımına göre birey-iş uyumu ölçülürken dolaylı çapraz düzey ölçüm (nesnel uyum) yöntemi, ihtiyaç-arz yaklaşımına göre birey-iş uyumu ölçülürken doğrudan ölçüm (algılanan uyum) yöntemi, birey-değer uyumu ölçülürken ise dolaylı bireysel düzey ölçüm (öznel uyum) yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmaya 71 satış yönetmeni ve 8 satış yöneticisi katılmıştır. Satış yöneticilerine talep-yetenek yaklaşımına göre birey-iş uyumunun ölçülebilmesi için bir satış yönetmeninin satış yetkinliklerine hangi düzeyde sahip olması gerektiğine dair sorular sorulmuştur. Satış yönetmenlerinden ise kendilerini satış yetkinlikleri açısından değerlendirmeleri istenmiş, ayrıca işin satış yönetmenlerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne düzeyde karşıladığıyla ilgili algılamalarını ölçmek amacıyla sorular sorulmuştur. Birey-değer uyumu kapsamında ise, satış yönetmenlerine hem organizasyonun değerlerini hem de kendi değerlerini analiz edecekleri sorular yöneltilmiştir.

Çalışma kapsamında hesaplanan talep-yetenek yaklaşımına göre birey-iş uyum indeksleri ve ihtiyaç-arz yaklaşımına göre birey-iş uyum indeksleri ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyetleri farklı olan grupların talep-yetenek yaklaşımına göre birey-iş uyum indeksleri, ihtiyaç-arz yaklaşımına göre birey-iş uyum indeksleri ve birey-değer uyum indeksleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

PERSON-ENVIRONMENT FIT AND THE IMPACT OF FIT ON PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES

SUMMARY

In the scope of this study, person-environment fit was analysed, definitions and perspectives regarding person-environment fit was investigated. Surveys were conducted in one of the firms operating in FMCG sector to measure person-job fit and person-organization fit, two levels of person-environment fit. Person-job fit was analysed in both demands-abilities and needs-supplies perspectives. In the scope of person-organization fit, person-values fit was measured. In other words, match between the competencies required by the job and the competencies that the employee has, the level of needs, expectations and desires of the employee covered by the job, and the fit between organizational values and personal values were analysed.

Different methods were used to measure each fit. To analyse person-job fit in demands-abilities perspective, indirect cross level measurement (objective fit) and to analyse person-job fit in needs-supplies perspective, direct measurement (perceived fit) were used. Moreover, person-values fit was analysed by using indirect individual level measurement (subjective fit).

71 sales supervisors and 8 sales managers were asked to fill the questionnaire. For analysing person-job fit in demands-abilities perspective, sales managers were asked to answer the questions to determine the level of each sales competency that a sales supervisor should have. Additionally, sales supervisors were asked to evaluate themselves for each sales competency and to measure their perceptions regarding the level that the job covers their expectations and requirements, they were asked to answer questions related to the job itself. In the scope of person-values fit, sales supervisors were asked to complete a survey regarding organizational values and their own values.

Significantly positive relationship between performance and calculated indexes of person-job fit in both demands-abilities and needs-supplies perspectives were determined. Moreover, a significant difference between the groups having different answers to “intention to quit” question was investigated for indexes of person-job fit in both demands-abilities and needs-supplies perspectives and index of person-values fit.

1. GİRİŞ

Günümüzde ileri teknoloji kullanımı, küreselleşme, işgücü demografik yapısındaki değişim, organizasyon yapısında bürokrasinin ortadan kaldırılması ve aile ile iş arasında denge kurulma ihtiyacı gibi birçok faktör değişimi yönlendirmektedir [1].

İş dünyasını ve yönetimi en çok etkileyen faktörlerin başında küreselleşme gelmektedir. Küreselleşme ile birlikte işletmelerin dünyaya açılması, aynı işi yapan rakip işletmelerin artması, müşterilerin bilinçli hale gelmesi gibi faktörler pazarların yapısını değiştirmektedir [2].

Uluslararası ticareti sınırlayan engellerin kalkması, uluslararası yatırımları körüklemiş, uluslararası nitelikli firmaların sayısını arttırmış ve bu kuruluşların yeni pazarlara açılmalarına neden olmuştur. Yeni pazarlara açılan veya mevcut bir pazarda faaliyette bulunan firmalar buralarda yepyeni rakiplerle karşılaşmışlar ve rekabet ortamının belirsizliği ve tehlikesi daha da artmıştır. Bu durumda hayatta kalmak, başarılı olmak ve kar etmek için firmalar yeni yönetim biçimleri aramak zorunda kalmıştır [3].

Yeni rekabetçi piyasaların oluşumu, karar verme sürecinin kısılması, tüketici alışkanlıklarındaki değişim ve bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte ortaya çıkan küreselleşme olgusu; firmaların, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri açısından atılcı olmaları zorunluluğunu gündeme getirmiştir [2]. Şirket ve kurumlar, küresel rekabetin yarattığı mükemmellik baskısı altında daha etkili çalışma sistemleri kurmak ve tüm süreçlerinde verimliliği kurumsallaştıracak araçlar geliştirmek zorunda kalmışlardır [4].

Dünyada tarımın ortaya çıkması ile birlikte birinci dalga değişim yaşanmış, köylü merkezli ekonomiler doğmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte, fabrikalara dayalı, kitle üretiminin arttığı, giderek daha büyük ve daha bürokratik kurumlara gereksinim duyulduğu, ikinci dalga değişim yaşanmıştır. Bugün ise bilgi devrimi ile birlikte ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda üçüncü dalga yaşanmaktadır [5].

Drucker, temel ekonomik kaynağın, sermaye, doğal kaynaklar ya da işgücü olmaktan çıkıp bilgi olacağı yeni döneme sanayi ötesi çağ ya da bilgi çağı adını vermiştir. Bilgi çağı olarak ifade edilen bu yeni dönem pek çok değişimi de beraberinde getirmiştir [5].

Bilgi hem nitelik hem de nicelik açısından daha önceki dönemlerde kullanılan girdilerden daha önemli bir hale gelmektedir. Bilgi emek ve sermayenin pabucunu dama atarak adeta yegane üretim faktörü haline gelmektedir. Bu nedenle yeni ekonominin en önemli özelliklerinden biri bütün iktisadi faaliyetlere bilginin entegre edilmesi, başka bir ifadeyle iktisadi faaliyetlerdeki bilgi yoğunluğunun göreceli olarak önemli oranda artmasıdır. Bilgi ticareti ve bilgi yoğun mal ve hizmetlerin ticareti büyük ölçüde arttığı için günümüzde bilgi bir ürün olarak çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bilişim teknolojileri bir ekonominin bilgi temelli olmasına imkan sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil bilgi ve beşeri sermayedir. Bilginin üretilmesi ve mal olarak kullanılması, yenilik ve icatlar yeni ekonomide servet ve refahın oluşmasında temel belirleyicidir. Bilgi, üretimin verimliliğini, üretim ve dağıtım sürecinin etkinliğini ve ürünlerin kalite ve miktarını ve üretici ve tüketiciler açısından mal ve hizmetler arasında tercihte bulunma olanağını artırmada en temel araçtır. Firma ve endüstrilerin başarılı olabilmesi yenilik ve icatta bulunmalarına, yeni ürünler geliştirmelerine, yeni hizmetler sunmalarına ve ürün ve mallarında bilgi yoğunluğunu artırmalarına bağlıdır [6].

Bilginin son derece hızlı arttığı ve başarıda en önemli faktörlerin başında geldiği bir ortamda firmalar, rekabet edebilmek için maliyetlerini azaltarak, ürün ve proseslerini yenileyerek, kaliteyi ve üretkenliği geliştirerek ve pazara hızlı nüfuz ederek, sürekli olarak performanslarını artırmak durumundadırlar [7].

Bu ortamda organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için, bu değişimin anahtarı olan insana, sadece bir çalışan olarak değil, firma başarısında en önemli kaynaklardan biri olarak, bir bütün olarak bakmak durumundadırlar [7].

Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci bilim, araştırma, teknoloji üretiminden her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı olarak

nitelendirilen sanayi ötesi çağın aynı zamanda insan kaynakları çağı olduğu konusunda kuşku bulunmamaktadır [8].

Tarım toplumlarında örgütlerin gücü verimli araziler ve demografiye, sanayi toplumunda ise makineler ve maddi sermayeye bağlıydı. Tarım toplumu aristokrasiyi, sanayi toplumu burjuvaziye bilgi toplumu ise bireyi ön plana çıkarmıştır. Günümüzde örgütler açısından bu yeni dönemi karşılamak farklı üretim araçlarını öne çıkarmayı gerektirmektedir. Bu yeni üretim aracı bütün boyutları ile örgütün beşeri yönünü temsil eden insan kaynaklarına işaret etmektedir. Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt pramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağını günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel pramidin en üst noktalarına taşımıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve bilgi toplumunda insan kaynakları ve onun sahip olacağı bilgi, kurumların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahiptir. Artık anlaşılmıştır ki örgütteki teknoloji maddenin temel ilkelerine tabidir, yani o teknolojiye sahip olmak pek çok rakip açısından mümkündür. Farkı ve mükemmelliği yaratacak olan insan, onun düşünceleri, deneyimleri, bilgileri ve adanmışlık duygusudur. Motivasyonu, çalışma ilişkilerini, üretme hırsını ve iş yapma azmini sağlayacak yeni uygulamalara, örgütlenmelere ve insan temelli inşa edilecek yeni örgütsel kültürlere ihtiyaç vardır. Drucker'ın "bilgi işçisi" dediği adeta yeni bir sınıf oluşturduğunu ileri sürdüğü mesleki gruplar, bilginin egemen olduğu ya da olacağı yeni toplumda gücü de ellerinde bulunduracaktır [9].

Bilgi çağında görev alacak çalışanların temel özellikleri, yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri takip eden, esnek hareket yeteneğine sahip, analitik düşünen, teknolojiyle barışık olma, katılımcı ruha sahip, grup çalışmasına yatkın olma şeklinde sıralanabilir. Bunun yanında yaşam boyu öğrenme düşüncesine yatkınlık, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşıma sahip olma bu çalışanların diğer önemli nitelikleridir [9].

Yeni ekonominin rekabet koşulları, örgütlerin, gerek fiziksel gerekse beşeri kaynaklardan optimum düzeyde yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının performansını arttırmakla mümkün olabilecektir. [8].

Etkili bir malzeme yönetiminden daha çok etkili bir insan kaynakları yönetimi örgütler arasındaki farkı oluşturacak olan unsurdur. Bu amaçla kaynaklar arasında verimlilik ilişkileri yönünden optimal noktayı yakalamak ve rekabet üstü kalabilmek örgütlerin insan unsuruna verdikleri önem, değer, eğitim ve motivasyonla sağlanacaktır [9].

İş dünyasındaki bütün bu gelişmeler dikkate alındığında, özellikle son yirmi yıldan bu yana, hem organizasyonel davranış bilimciler hem de insan kaynakları yöneticileri dikkatlerini uyum kavramına yöneltmişlerdir. Rekabetin bu kadar yoğun yaşandığı bilgi çağında, organizasyonların kar edebilmek ve büyümek için uyguladıkları insan kaynakları süreçlerinden maksimum düzeyde fayda sağlayabilmeleri için bu süreçlerin etkin araçlarla yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda uyum kavramı bütün insan kaynakları süreçlerinde uygulanabilecek bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birey-çevre uyumu bireyin çalıştığı ortamla uyumunu ifade eder. Bireyin çevresiyle uyum içerisinde olmasının, ortaya koyduğu çıktılar üzerinde olumlu etkisinin olması beklenir.

Firmaların hızlı değişime ayak uydurabilmesi, yüksek performans gösterebilmesi hem firma içi uyum hem de dış çevreye uyumlu bir yapıya sahip olması ile olacaktır. [10].

Birey-çevre uyum düzeyinin bilimsel olarak saptanması gerek organizasyon kültürü profiline belirlenmesinde, gerekse işe alım sürecinde doğru adayların doğru işe seçilmeleri açısından önem kazanmaktadır. Bu alandaki çalışmaların başlangıç noktasını Lewin'in insan davranışını, birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlaması oluşturmaktadır. Özellikle psikoloji alanında birey ve ortam arasındaki karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler ağını inceleyen yaklaşım açısından, organizasyonlarda da çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarının incelenebilmesi için yalnız bireyler olarak çalışanların ya da doğrudan işletmelerin belli niteliklerinin değil; bu nitelikler arasındaki ilişkiyi belirleyen uyum düzeyinin önemi vurgulanmaktadır [11].

Schneider, 1987 yılında yaptığı çalışmada etkileme-seçme-ayrılma modelinde uyum kavramına yer vermiştir. Günümüzdeki çalışmalarda Schneider'ın uyum kavramı genişletilmiş ve birey-organizasyon uyumu olarak adlandırılmıştır. Holland

1985 yılında bireyin kişiliğiyle bağlantılı olan bir uyumdan söz etmiş, birey-meslek uyumu kavramı ortaya çıkmıştır. Caldwell ve O'Reilly ise uyumun bireyin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması ile var olabileceğini öne sürmüş ve birey-iş uyumu kavramı ortaya çıkmıştır [12].

Yüksek tatmin düzeyinde olan bir çalışan, daha az devamsızlık yapar, firmada daha uzun süre çalışır, daha kaliteli ürünler üretir, daha üretkendir, daha az transfer/terfi arzular, daha düşük kaza oranlarına sahiptir, daha az geç kalır ve birliklere/sendikalara üye olma gereksinimi hissetmez [13].

Yapılan çalışmalarda birey-çevre uyumunun iş tatmini, organizasyonel bağlılık, motivasyon, işten ayrılma niyeti, stres düzeyi vb konular üzerinde etkisi incelenmiştir. Ayrıca birey-çevre uyumu ile iş sonuçları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Birey-çevre uyumunu daha detaylı incelemeyi önce insan kaynaklarının tarihsel gelişimine ve insan kaynaklarının organizasyonlar açısından önemine değinmekte fayda olacaktır.

1.1 İnsan Kaynakları'nın Tarihsel Gelişimi

Küreselleşmenin ve rekabetin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, diğer işletme fonksiyonlarında (üretim, finans, pazarlama vb) olduğu gibi günümüz işletmeciliğinin en önemli rekabet araçlarından bir tanesi haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, başlı başına kalifiye işgücünün sağlanması ve bu işgücünün işletme amaçları doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılabilmesini sağlayarak, işletmelere önemli rekabet avantajları getirmektedir [10].

Günümüzde organizasyonlar, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli üretim faktörlerine gereksinim duymaktadırlar. Bu faktörler içinde en önemli olanı ve kuşkusuz en zor denetim altına alınanı emek faktörüdür. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. İş yaşamının kritik ve kaotik bir görünüm arz ettiği sanayi ötesi çağda, çalışana iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda örgütsel performansı arttırmaya çalışmak yöneticiler açısından en öncelikli konular arasındadır [8].

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için örgütün bütününde insan sermayesinin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacak

şekilde bir sistem bünyesinde tasarımlanması şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda insan kaynakları; personelin istihdamı, eğitimi, kariyer geliştirme fırsatları ve gelişimi konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütün faaliyet stratejileriyle çok yakın bir ilişki içerisinde olan bir fonksiyondur. Çalışma hayatının kalitesi artıkça işgörenlerin örgüte sağladıkları fayda da artmaktadır [10].

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir. Örgütte insan kaynağı her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilir bir temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi son yirmi yıldır, yönetsel değerlerin ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmasına ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanarak şekillenmiştir. Bu bağlamda çalışanları yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerler olarak gören ve insancıl bir yaklaşım benimseyen bir insan kaynakları yönetimi modeli rekabet avantajı sağlamada firmalar için önemli bir araç olarak değerlendirilebilmektedir [2].

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir [8]. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti ve yan ödemeleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmezken, modern anlayış insan kaynağını bir maliyet unsuru değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha sistematik ve bütüncüldür [2].

Son elli yıl her alanda değişimin yoğun olarak yaşandığı bir zaman dilimi olmuştur. Bu değişimin mikro ve makro sonuçları vardır ve nihayetinde toplumsal yaşamı farklılaştırmaktadır. Kuşkusuz bu farklılaşma sürecinden insan unsuru çok değişik boyutları ile etkilenmektedir. Bu etkileşim temel olarak insan unsuru üzerine odaklanan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi disiplinlerini de dinamik

bir yapı içerisinde sokmuştur. Gerçekten disiplinler arası bilim dalları olarak kabul edilen endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi ilgi alanlarında büyük değişimler göstermekte, farklı nitelikteki sorunlara uygun çözümler oluşturmaya çalışmakta ve yeni yaklaşımlar ortaya koymaktadır [14].

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere (M.Ö. 1800'lerde Hammurabi) dayanmaktadır. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman M.S. 15. yüzyıldır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur [8].

18. yüzyılın son döneminde meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte işgücünde uzmanlaşmanın çok arttığı sanayi devrimi döneminde, insan kaynaklarının gerçek anlamda belirginleştiğini gözlemlenmektedir. Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmesiyle birlikte, özel sektör örgütlerinde personel bölümlerinin ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu dönemde, insan kaynakları bölümü yöneticileri, yönetim ile işgörenler arasında bir köprü işlevini üstlenmişlerdir [8].

1930'larda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'ların başında organizasyonlarda davranış disiplininin gelişimine kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde insan davranışının anlaşılması üzerine çalışmalar yapılırken, insan yönetimi konusunda yeni tekniklerin geliştirilmesine çalışılmıştır. Hawthorne araştırmaları, insan davranışlarının açıklanmasında yeni boyutlar ortaya koyarak, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde çok önemli rol oynamıştır. Kısaca, bu araştırmalar sonucunda işyerinin insanileştirilmesi çabaları yayılmaya başlarken, çalışanları motive edici farklı yöntemlerin varlığı, çalışanların karmaşık kişilik yapısına sahip olduğu, çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olduğu, çalışanın gayri resmi grup içerisinde ilişkiye yönelen ve bu ilişkiden etkilenen bir unsur olduğu ve çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarının da varlığı kabul edilmiştir. Ayrıca insan ilişkileri hareketi, yöneticinin, işçiyi işbirliği içerisinde verimli olarak çalışmaya motive etme ve işçinin ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğuna sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak insan ilişkileri hareketi, insan kaynakları yönetimini, bilimsel yönetim, çalışma

refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji ile fark edilen birey ve iş anlayışının ötesine taşıyarak, çalışma grubu ve resmi ve gayri resmi sosyal yapıları da kapsayan daha geniş bir disipline dönüştürmüştür [14].

Öte yandan 1950'lerin ortalarından itibaren çalışanın insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalarla da karşılaşılacaktır. Özellikle McGregor'ın Teori Y varsayımında ifadesini bulan çalışanın niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin çalışana güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun organizasyonun bir değeri olarak benimsenmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir [14].

Bu çalışmaların yanı sıra, 1965 yılında Raymond Miles'in insan ilişkileri ile insan kaynakları kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek, insan kaynakları kavramını ortaya koyması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları kavramı ile Miles, klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak, çalışanı, organizasyonun gelişme potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir [14].

Hiç şüphesiz insan unsurunun geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak kabul edilmesi, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri açısından önemli bir değişimi temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, personel yönetimini idari fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanları niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp kendi çıkarlarına ve organizasyonun ihtiyaçlarına uygun biçimde geliştirmektir. 1960-1980 yılları arasında Likert, Schultz ve Shuster gibi akademisyenler tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da insan kaynakları kavramı temel alınarak, çalışan organizasyonun bir değeri olarak kabul edilmiştir. Günümüzden yaklaşık 20 yıl önce gerçekleşen bu çalışmalarda vurgulanan en önemli nokta, teknolojik gelişmeye karşın organizasyonların yeterli donanımına sahip olmayan insangücü ile hedeflerini gerçekleştiremeyecek olmaları gerçeğidir [14].

Sanayi toplumunda teknolojik ilerlemelerin mekanizasyonu ve otomasyonu arttırması, işgörenlerin giderek daha bilgi-yoğun işlerde çalışmasına ve fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Bu arada insan unsurunun toplumsal ve ekonomik aktör olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır. Sanayi ötesi döneme geçişle birlikte ise insan unsuru en önemli güç olarak gerek sanayi gerekse

hizmet sektöründe yerini almıştır. Buna koşut olarak, insan kaynakları yönetiminin örgütsel rolü değişmiş ve örgüt içinde çok daha önemli bir konuma yükselmiştir [8].

1.2 İnsan Kaynakları'nın Organizasyonlar Açısından Önemi

Bilgi çağı ve küreselleşmenin aynı anda yaşandığı günümüzde; insanın bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için temel dayanak noktası olmuş, böylece insan kaynaklarının önemi daha da artmıştır [15].

Artan rekabet, sürekli değişen teknolojik ve ekonomik koşullar işletmelerin başarılı olmak için daha hızlı, daha esnek, daha girişimci ve daha yenilikçi olmasını gerektirmektedir. Günümüz değişim ve rekabet ortamında işletmeler için yaşamsal öneme sahip olan bu gereklilikleri yerine getirmenin yolu ise çalışanlardır.

Çalışanlar stratejileri uygulayarak işletmenin amaçlarına varmasını sağlarlar. Başarılı uygulamalar, amaçların da başarılı olarak elde edilmesine neden olur. Sürekli olarak değişen iş ve rekabet koşullarında stratejik uygulamaların başarısı, çalışanlarının bilgisi, becerisi ve ilgisine bağlıdır. Bilgi ve beceri, çalışanların yaşam ve düşünce biçimleri ile ilgilidir ve geliştirilebilir [16].

Son zamanlarda, sürdürülebilir rekabetçi avantajın potansiyel ve önemli bir kaynağı olarak insan sermayesinin rolü, akademik çevrelerde önemli bir ilgi odağı haline gelmiştir [7]. Bir organizasyona ait potansiyel kaynakların anlaşılması, çıktıların bu kaynaklar dikkate alınarak optimize edilmesi ve değişimler göz önünde bulundurulduğunda insan kaynaklarına organizasyona rekabet avantajı yaratacak kilit kaynak olma özelliği sağlamaktadır [1]. Organizasyonlarda farkı yaratan temel unsur insandır. İnsanın sıra dışılığı, yapabileceklerinin sınırsızlığı, hedefe odaklanışı ve motivasyon derecesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda teknolojinin nasıl etkili kullanılabileceğinin belirleyici unsuru olacaktır. [4].

John McClure, organizasyonların işgücü yoğun ya da sermaye yoğun olması, ürün odaklı ya da hizmet odaklı olmasının önemli olmadığını; her tipteki organizasyonda üretkenlik artışını hareketleri ve düşünceleriyle sağlayacak olan unsurun insan olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca McClure, üretken bir iş ortamında, çalışanların çaba ve fikirleriyle gelişmeye katkıda bulunacaklarını ve katkılarından dolayı kendileriyle gurur duyacaklarını eklemiştir [17].

Bugünün globalleşen ekonomisinde birçok organizasyon artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadır. Verimliliği artırma ve çevreye adapte olma arzusu insan kaynakları uygulamalarının önemini ön plana çıkartmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların performansa dair davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarda ispatlanmaktadır [10].

Değişen şirket yapıları içinde ise, insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Kıyasıya rekabet savaşlarının yaşandığı günümüzde, insan sermayesi ön plana çıkmış, insan kaynakları yönetimi tüm sektörler için önemli hale gelmiştir. İnsan kaynakları bölümlerine düşen görev ve sorumluluklar da bu gelişmeye paralel olarak artmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin özellikle rekabet edebilmenin önemli bir aracı olmasının sebebi, konularının taklit edilmesindeki güçlülüdür. Çünkü insan kaynakları yönetimi faaliyetleri firmadan firmaya çok farklılık arz etmektedir. Rekabetin geleneksel yöntemleri olarak bilinen maliyet, teknoloji, üretim yöntemleri, ürünlerin işlevleri, dağıtım yöntemleri ve benzeri öğeler kolaylıkla taklit edilebilmektedir [2]. Bugün birçok sektörde önde gelen global firmaların sahip olduğu makine, ekipman ve teknolojiyi satın almak mümkündür. Dolayısıyla, makine, ekipman ve teknolojiye sahip olmak, günümüzde firmalar için ayırt edici faktör olmaktan çıkmıştır. Firmaları farklı kılan, bunları etkin olarak kullanacak yeteneğe sahip bir işgücünü temin etmek, geliştirmek ve tutmaktır [7].

Günümüzde geleneksel rekabetçi avantaj kaynakları olan kalite, teknoloji, ölçek ekonomisi vb. kaynakların tümünün kopyalanmasının daha kolay olduğu bir ekonomik rekabet ortamı mevcuttur. Bununla birlikte başarılı firmaların sahip oldukları insan kaynakları sistemlerinin kolayca kopyalanmadığı, hatta kopyalanması durumunda bile kopyalayan firmalara aynı etkinliği sağlamaları olasılığının düşük olduğu bilinmektedir. Bu durum, firmalara özgü ve kopyalanması çok zor olan kültür ve değerlerin varlığı ile firma stratejisinin ve insan kaynakları sistemlerinin entegre hale getirilmiş olması ile yakından ilişkilidir [7].

Günümüzde insan kaynakları uygulamalarının örgütte değer yaratımını sağlayan ve maliyetleri düşüren bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır [10].

Organizasyonların stratejik yönetiminde insan kaynağının önemini arttıran çok çeşitli nedenler arasında teknolojik gelişme özellikle vurgu yapılması gereken bir unsurdur. Çünkü teknolojik gelişme sürecinde insan unsuru, teknoloji ile beraber birbirinin tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir. Teknoloji ile insan üretim sürecinde birbirine geçişmekte ve birbirini etkileyen ve geliştiren bir yapı içerisinde hareket etmektedir. İnsan varlıklı teknoloji (humanware technology) olarak tanımlanan bu ilişkide, insan kaynağı ile teknolojinin, teknolojiyle de insan kaynağının verimliliğinin, etkinliğinin ve yaratıcılığının güçlendirileceği iddiası bulunmaktadır. Bu anlamda teknoloji tek başına belirleyici faktör olmaktan uzaklaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur [14].

Teknolojinin hızla kendini yenilemeye başladığı yakın geçmişimizi incelediğimizde, insanla bütünleşememiş yüksek teknolojinin organizasyonlarda katma değer yaratamadığını gösteren binlerce örnekle karşılaşabiliriz. İşletmelerde kullanılan yüksek teknolojiye rağmen üretkenliğin aynı derecede arttırılamadığına sıklıkla şahit olunmuştur. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye “insan”dır. 1930’lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90’lardayken, bu oran 2000’li yıllarda %10’un altına düşmüştür. İnsanın diğer canlılardan farkını ortaya koyan beyin gücü ön plana çıkmıştır [4].

Organizasyonlar, başarılılarının önemli bir bölümünün ellerinde bulundurdukları kalifiye insan kaynağının bir sonucu olduğunu artan bir hızla fark etmektedirler [18]. İnsan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir. İnsan sermayesi ne kadar çok özgün ve nitelikli olursa performans üzerinde o kadar çok olumlu yönde etki yapmaktadır [10]. Etkili insan kaynakları uygulamaları, organizasyonların yatırımların geri dönüşü, karlılık ve büyüme gibi başarıları ile birebir ilişkilidir. Bu farkındalık, organizasyonları kalifiye çalışanları organizasyonlarına çekebilme yarışı içerisine sürüklemiştir. Bu yarış zaman içerisinde yetenekleri organizasyona çekebilme savaşına dönüşmüş ve işe alım süreçleri diğerlerine göre etkin olan organizasyonlar bu savaşta kazanabilirler [18].

İnsan kaynakları uygulamalarının firma performansının artmasına getirmiş olduğu kayda değer artış iş dünyasında da önemli bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerdeki birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme

stratejileri, örgütün yaşam döngüsündeki değişimler esnasında insan kaynakları uygulamalarının etkileri görülmektedir. Bu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde olması için etkin bir insan kaynakları yönetiminin şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu yüzden, yöneticilerin bu insan kaynakları uygulamalarının firmanın performansı üzerinde yarattığı katkının önemini anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır [10].

İnsan kaynakları ve firma performansı konusunda yapılan birçok çalışmada, geniş kapsamlı işçi tedarik ve seçim prosedürleri, teşvikli ücret ve performans yönetim sistemleri, işçilerin yaygın olarak katılımı ve eğitim gibi sistemleri içeren yüksek performans iş sistemlerinin kullanımının firma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu konudaki çalışmalar, bu sistemlerin kullanımının bir firmanın mevcut ve potansiyel işçilerinin yetenek, beceri ve bilgilerini geliştireceği, onların motivasyonunu artıracak, işten kaçmayı azaltacak ve kaliteli işçilerin firmada tutulmasını artırırken performansı kötü olanların firmayı terk etmelerini teşvik edeceği tartışması üzerine yoğunlaşmaktadır [7].

Bu durum, firmaların sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj kaynağı olarak, insan kaynaklarının firma başarısında son derece hayati öneme sahip bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle literatürde bu alandaki tartışmalar, bir firmanın mevcut ve potansiyel insan kaynaklarının, firmanın stratejik iş planlarını geliştirme ve yürütmeye dikkate alınması gereken çok önemli bir faktör olduğu üzerine odaklanmıştır [7].

İş yaşamında başarılı olmak isteyen işletmeler, çalışanlarından daha yüksek performans göstermesini, müşteriye odaklanma kavramına uygun davranışlar sergilemelerini, süreç odaklı düşüncelerini, belli sorumlulukları alarak liderliği daha fazla üstlenmelerini ve şirketin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan yeterliliklerine daha yüksek oranda katkıda bulunmalarını beklemektedirler [15].

Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; ekonomik ve teknolojik değişimden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin de ilgili faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir [10].

İnsan sermayesinin işletmelerde işin niteliklerine uygun olarak doğru bir biçimde planlanarak istihdam edilmesi, işgörenlerin sağladıkları katkıyı artırdığı gibi, gereksiz maliyetlerden vazgeçilmesi ya da bu maliyetlerin (eğitim, seçim, tazminat vb.) düşürülmesi imkanı kazanılmaktadır. Sadece insan sermayesinden yaratılan katma değerin artması (örneğin işgörenlerden gelen, işe ilişkin yeni fikirler de önemli ölçüde artış olması gibi) ya da en azından aynı niteliklere sahip işgücünü daha düşük maliyetlerle istihdam edilmesi işletme için başlı başına bir rekabet avantajı getirmektedir [10].

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel olarak değerlendirmektedir [10].

2. BİREY-ÇEVRE UYUMU

Her ne kadar, birey-çevre uyumuna ilişkin ilgi son dönemlerde oldukça artmış olsa da, bu alanda yapılan çalışmaların temelleri eski dönemlere dayanır [19]. Yönetim literatüründe birey-çevre uyumu yaklaşık 100 yıldan bu yana incelenmektedir [20].

Uyum üzerine ilk makale 1909 yılında yayınlanmıştır. Bu döneme kadar, 1800'li yıllarda bireylerin meslek tercihleri ile kişisel özellikler eşleştirilmeye çalışılmıştır. Kişisel özellikler bir anket ile ölçümlenmiş ve ölçülen kişisel özelliklere uygun ya da uygun gibi görünen mesleklerin listesi oluşturulmuştur. Ölçülen bu tarz bir uyum birey-meslek uyumu olarak adlandırılmaktadır [20].

Meslek psikolojisinin kurucusu olan Frank Parsons'ın çalışmaları ile birey-meslek uyumu resmen literatüre geçmiştir. Parsons 1908 yılında Boston Meslek Bürosu'nu açmış, kariyer değerlendirme ve kararsızlık gibi konulara öncülük etmiş ve elde ettiği bulguları Meslek Seçimi (1909) adlı kitabında yayınlamıştır. Parsons'ın doğru mesleğe karar verme modeli, bireyin kendi ve iş çevresi hakkındaki bilgisi ile birey ve meslek arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu model Birinci Dünya Savaşı sırasında askeri personelin işe alımında kullanılmış, işe alım sürecinde bireyin niteliklerinin işin gerekliliklerini karşılayıp karşılamayacağına odaklanılmıştır [20].

Ayrıca 1930-1940'lı yıllarda psikoloji literatüründe birey-çevre uyumuna ilişkin tartışmalar yer almaktadır. Psikologlar ve davranış bilimciler, bireylerin belirli durumlarda neden ve nasıl davrandıklarını anlamaya çalışmışlardır [19].

Organizasyonel davranış bilimciler ve endüstriyel/organizasyonel psikologlar, bireyin değerler, ihtiyaçlar ve yetenekler gibi karakteristik özelliklerine odaklanarak; bireyin sorumluluk alanındaki işler ile, içinde bulunduğu organizasyon ve/veya çalışma grubu ile uyumunu analiz etmiştir [21].

Genel olarak uyum bireyin ihtiyaçları, hedefleri, değerleri, tercihleri ve yetenekleri ile organizasyon kültürü, çevre, iş grupları ya da işin kendisi arasındaki uygunluk olarak tanımlanır [21]. Çevre ile birey benzer özellik gösteriyorsa ya da birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılıyorsa uyumdan söz edilir [22].

Birey-çevre uyumu; birey-iş uyumu, birey-organizasyon uyumu, birey-meslek uyumu ve birey-grup uyumu gibi birçok uyumu içeren kapsamlı bir konudur. Birey-çevre uyumunun bu boyutları ile ilgili yapılan çalışmalar; motivasyon, meslek seçimi, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi gibi literatürde yer alan diğer birçok alana katkıda bulunmuştur [23].

Bazı araştırmacılar bireyin davranışını belirleyen temel faktörün durum olduğunu savunmuş; bazı araştırmacılar ise bireyin karakteristik özelliklerinin davranışını yönlendiren temel faktör olduğunu öne sürmüştür [22].

Mischel 1968 yılında yaptığı çalışmasında, davranışların durumlardan bağımsız olduğu düşüncesine eleştiride bulunmuş, davranışların durumlara özgü olduğunu ve dış çevrenin bireyin davranışını değiştirdiğini öne sürmüştür. Diğer taraftan, Epstein (1983), kişiliğin tutarsızlığı üzerinde durmuş, bireyin birçok durumda göstermiş olduğu davranışları dikkate alarak bireyin kişiliği ile ilgili yorum yapılabileceğini belirtmiştir [23].

Pervin 1968 yılında herbir birey için, azçok kendi kişiliği ile uyum gösteren, yüksek performans, yüksek tatmin ve düşük stres düzeyini sağlayan bir çevre olduğunu ortaya sürmüştür. Pervin çalışmasında daha az sosyal olan çocukların ders ortamında (öğretmen olan bir ortamda) daha yüksek performans gösterdiklerini, daha çok sosyal çocukların lider olmayan ortamlarda daha iyi sonuçlar aldığını örnek olarak göstermiştir. Bu örnek ile Pervin, bireyin çevre ile bağlantılı olarak performansının nasıl değişebileceğini ortaya koymuştur [23].

1970'li yılların başında Tom, kişilikleri ile uyum içerisinde olan iş ortamlarında bireylerin çalışmayı daha fazla tercih ettiklerini ve bu ortamlarda daha başarılı olduklarını göstermiştir. Çalışması kapsamında Tom, bireylerden listede yer alan sıfatlardan hangilerinin kendilerini en iyi ifade ettiğini seçmelerini istemiştir. Ayrıca bireylerden en fazla ve en az çalışmak isteyecekleri organizasyonu da aynı listedeki sıfatları kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Sonrasında iki değerlendirme karşılaştırılmış ve benzerlikler tespit edilmiştir [20].

O'Reilly, Chatman ve Caldwell 1991 yılında yapmış oldukları çalışmada, bireyler ve durumlar arasındaki etkileşimi değerlendirmek amacıyla organizasyonel ve bireysel düzeydeki profilleri karşılaştırmıştır. Organizasyonel Kültür Profili'ni (Organizational Culture Profile-OCP) yaratan O'Reilly, Chatman ve Caldwell,

bireyin organizasyonun kültürüne ilişkin tercihleri ile organizasyonun mevcut kültürü arasındaki uyumu ölçmüştür [20].

Birey-çevre uyumu Lewin'in etkileşim kuramı (interaction theory, 1951), Barrett'in iş tasarımına uyum modeli yaklaşımı (the congruence model approach to job design, 1978), Murray'ın ihtiyaç-baskı kuramı (need-press theory, 1938), Dawis ve Lofquist'in iş düzenleme kuramı (the theory of work adjustment, 1984), Schneider'in etkileme-seçme-ayrılma modeli (attraction-selection-attrition model, 1987) ve Holland'ın mesleki davranış kuramı (theory of vocational behavior, 1973, 1997) gibi bir çok kuramın dönüm noktasında yer alan bir disiplindir [24].

Yapılan çalışmalar birey-çevre uyumunun bireyin iş tatmini, organizasyonel bağlılığı, organizasyonel etkinliği, adaptasyonu ve işinde başarılı olması ile pozitif bir ilişki halinde olduğunu ortaya koymuştur [24]. Ek olarak, yapılan bir çok çalışmada, çalışanın devamsızlığı, işten ayrılma eğilimi ve yaşadığı stres ile uyum arasında negatif bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir [21].

2.1 Kuramlar

2.1.1 Etkileşim Kuramı

Lewin'in etkileşim kuramı bireyin davranışlarını birey ve çevrenin etkileşiminin belirlediğini vurgulamaktadır [24]. Lewin, bireyin tutum ve davranışlarının sadece bireyin kendisinin bir fonksiyonu olmadığını, bu tutum ve davranışların bireyin çevre ile etkileşiminin sonucu olduğunu vurgulamaktadır [21]. Lewin bu düşüncesini $B=f(P, E)$ şeklinde formülize etmiştir. Lewin formülünde B ile davranış, P ile bireyi, E ile çevreyi ifade etmiştir [19].

Lewin Kişiliğin Dinamik Kuramı adlı kitabında bir bireyin ya da bir grubun motivasyon probleminin ilgili durum göz önünde bulundurularak incelenebileceğini belirtmiştir [20].

Lewin'in kuramına göre, bir davranış ne sadece bireyin tutumunun ne de tek başına durumun bir sonucudur. Bireyin tutumu ile durumun kombinasyonu ve etkileşimi bireyin o durum karşısında göstereceği davranış belirler [19].

Lewin'e göre kişiyi anlamak için onun çevresiyle olan ilişkilerini anlamak gerekir. Bu kuram kişinin bütünlüğü üzerine vurgu yapar ve kişinin sınırlarından bahseder.

Bu sınırlar birbirine geçirgen olan alanlardan oluşmuştur. Bu kuramın belli başlı özellikleri şunlardır:

- Davranış meydana geldiği alanın bir fonksiyonudur.
- Davranışı çözümleme, parçalardan farklı olan top yekun durumla başlar.
- Somut birey somut bir durumda matematiksel olarak ifade edilir.

Bir çok araştırmacı, organizasyonel iklim, organizasyonel kültür ve işin karakteristik özellikleri gibi çevre değişkenlerinin bireyin tutumları ve performans bazlı çıktıları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu üzerinde çalışmaktadır [21].

2.1.2 İş Tasarımına Uyum Modeli Yaklaşımı

Barrett'in iş tasarımına uyum modeli yaklaşımında (1978), birey ile iş arasındaki optimum eşleşmenin maksimum düzeyde bireysel üretkenlik, iş tatmini ve organizasyonel bağlılık açısından önemi tartışılmaktadır. Modelde iş tercihlerinin bireysel yetenek ve değerlerden etkilendiği, bireyin tercihleri ile sahip olduğu iş arasındaki uyumun düşük olması durumunda bireyin işinden düşük düzeyde tatmin olacağı ve organizasyondaki çalışma süresinin kısılacağı vurgulanmaktadır [21].

2.1.3 İhtiyaç-Baskı Kuramı

Murray ihtiyaç-baskı kuramında çevresel baskıların bireylerin psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamaları konusunda bireyleri desteklediğini ya da engellediğini ifade etmektedir. Bu kurama göre uyum, birey ihtiyaçlarının çevre tarafından hangi oranda karşılandığına bağlıdır [24].

Murray, çevrenin bireyin ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasitesini pozitif baskı, çevrenin ihtiyaçların karşılanmasını engelleyen kapasitesini de negatif baskı olarak tanımlamaktadır [25].

2.1.4 İş Düzenleme Kuramı

Dawis ve Lofquist'e göre iş düzenleme kuramı (1984) kapsamında iki temel kavram söz konusudur: bireyin iş çevresinin ihtiyaçlarını karşılaması ve aynı şekilde iş çevresinin bireyin ihtiyaçlarını karşılaması. Dawis ve Lofquist, iş düzenlemesini bireyin iş çevresiyle uyum sağlamak için ulaşmaya çalıştığı sürekli ve dinamik bir süreç olarak ifade etmiştir [25-26].

Dawis ve Lofquist'e birey ile organizasyon arasındaki etkileşim çaba ve kaynakların karşılıklı değişimi şeklindedir. Öyle ki; birey bilgi, yetenek ve becerilerini organizasyonun istediği, ihtiyaç duyduğu işi gerçekleştirebilmek için kullanırken, organizasyon bireye ücret ve iş için gerekli olan bir çalışma ortamı sağlar. İş düzenleme bu iki boyut arasındaki dengenin oluşturulmasıdır [27].

Dawis ve Lofquist çalışmalarında iş tatmininin, bireyin mesleki ihtiyaçları ile iş çevresindeki bu ihtiyaçları destekleyici unsurlar arasındaki uyumun sonucu olduğunu öne sürmüştür [27-28].

Benzer şekilde, Schneider (1987), Dawis ve Lofquist (1984) bireyin işten ayrılma eğiliminin, bireyin işten tatmin olmasının ya da bireyin yapmış olduğu işten tatmin olunmamasının bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştür. Düşük uyum düzeyinden dolayı tatmin olmamış bir bireyin (organizasyonun bireye beklentisi olan ücreti ödememesi), organizasyondan gönüllü olarak ayrılması söz konusuysa, diğer taraftan işin gerekliliklerini yerine getirememesinden dolayı düşük uyum düzeyine sahip bir bireyin işine işveren tarafından son verilmesi daha olasıdır [27].

İş düzenleme kuramında bireysel yetenekler ile işin gerektirdiği yeteneklerin birbiri ile eşleşmesinin tatmin edici performans için önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca iş tatmininin oluşması için işin çalışana sunduğu ödül paketi ile bireyin kişisel ihtiyaçları ve isteklerinin eşleşmesinin gerekliliği de ifade edilmiştir [26].

İş düzenleme kuramı birey-çevre arasındaki uyum ile iş tatmini, organizasyonda çalışma süresi gibi bir çok organizasyonel çıktısı arasında ilişki olduğunu öne sürmüştür ve böyle bir ilişkinin varlığı bir çok araştırmada da desteklenmiştir [25].

2.1.5 Etkileme-Seçme-Ayrılma Modeli

Schneider'ın etkileme-seçme-ayrılma modeli, herhangi bir organizasyondaki bireylerin etkilenme, seçme ve organizasyonda kalmaya devam etme tercihlerinde birbirinden farklılık gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu modele göre uyum bireyin kişiliği ile organizasyon arasındaki uyumdur [24].

Kuramın temelinde yer alan düşünce, farklı özelliklere sahip organizasyonların farklı özelliklere sahip kişileri etkiledikleri, seçtikleri ve ellerinde tuttuklarıdır [25, 27].

Bireyler kendi karakterleriyle organizasyonun özellikleri arasında uyum olduğunu algılamaları durumunda organizasyondan etkilenirler. Eğer bireyle organizasyon arasında uyum yoksa, birey organizasyondan ayrılmayı tercih edecektir [25-26].

Etkileme-seçme-ayırılma modeline göre birey bir organizasyon hakkında o organizasyonda çalışan bireylerden bahsetmeden yorum yapamaz. Organizasyon olgunlaştıkça, o organizasyonda yer alan bireyler gitgide birbirleriyle daha benzer karakteristik özellik göstermeye başlar. Zaman geçtikçe organizasyonda yer alan bu bireyler, diğer organizasyonlardaki bireylerden farklılaşırlar. Zaman içerisinde aynı organizasyon içerisinde oluşan benzer karakteristik özellikler, etkileme-seçme-ayırılma çevriminin bir sonucudur [27].

Bu nedenle organizasyonlar, işe alım sürecinde adayın sadece işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmamalarıyla ilgilenmez, aynı zamanda adayın organizasyon kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağını göz önünde bulundururlar. Benzer şekilde aday da işe alım süreci sırasında organizasyon hakkında bilgi toplayarak, organizasyona adapte olup olamayacağını irdeler [27].

Doğru kişinin işe alınmasının ardından, birey bir oryantasyon programına tabi tutulur ve bu program esnasında organizasyon ve birey, bireyin işin üstesinden gelip gelemeyeceğine, iş ortamının stresine katlanıp katlanamayacağına karar verir. Bu baskı ile mücadele etmeye karar veren bireyler, organizasyonda kalmaya devam eder, diğer bireyler ise organizasyondan ayrılır [27].

Etkileme-seçme-ayırılma modeline göre organizasyonlarda yer alan uygulamalar, organizasyon, organizasyonda yer alan mevcut çalışanlar ve organizasyona yeni katılacak olan çalışanlar arasındaki uyumu maksimize etmeyi ve organizasyon içerisinde homojen bir yapı oluşturmayı amaçlar [27].

2.1.6 Mesleki Davranış Kuramı

Holland'ın mesleki davranış kuramı Super'in mesleki gelişim kuramını (1953) baz almaktadır. Birey-meslek uyumunun temeli olan bu kuram, bireyin kişiliğinin ve ilgi alanlarının meslek seçme tercihi üzerinde etkisi olduğunu öne sürmektedir [12]. Tipoloji kuramı olarak da anılan bu kurama göre, bireyin yaptığı işten tatmin olması, iş değiştirmeme eğilimi ve işini başarması kişisel ilgi alanlarıyla iş çevresinin uyum içerisinde olmasına bağlıdır [24].

Holland tipoloji ve çevre modelini geliştirirken şu ilkeleri benimsemiştir [29]:

- Meslek seçimi kişiliğin ifadesidir.
- İlgi envanterleri aynı zamanda kişilik envanterleridir.
- Mesleki kalıplar güvenilir ve önemli psikolojik ve sosyolojik anlama sahiptir.
- Bir mesleğin üyeleri benzer kişilik özelliklerine ve özgeçmişe sahiptir.
- Bir meslek grubundaki insanlar birbirlerine benzedikleri için bir çok uyarıcıya ve soruna benzer şekilde tepkide bulunurlar ve kendilerine özgü bir kişiler arası çevre oluştururlar.
- Mesleki doyum, meslekte karar kılma ve başarılı olma, bireyin kişiliği ile bulunduğu çevre arasındaki bağdaşıma bağlıdır.

Bir çok araştırmacı, kişiliğin organizasyonel çıktılar üzerinde etkisi olduğu görüşüne katılmaktadır. Araştırmalar belli kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin belli alanlarda daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur [12].

Bir ilgi tipi, insanların kişiliklerinin, ilgilerinin ve davranışlarının nasıl farklılaştığını anlamamızı kolaylaştıran bir organizatördür. Tiplerin kalıtsal bir kökeni bulunmaktadır. Daha sonra etkinlikler, ilgi ve becerilerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Holland, tiplerin ilgi envanterlerinde kullanılan maddeler yoluyla ölçüldüğünü, ancak bunların kişiliğin ifadesi olduğunu ileri sürmektedir. İlgiler ve kişilik arasında güçlü bir bağ olmasına ve örtüşmesine rağmen birbirlerinin yerine kullanılamazlar [29].

Bu kurama göre bireyler gerçekçi, sorgulayıcı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere 6 farklı özelliğin kombinasyonları şeklinde tanımlanabilirler. Gerçekçi bireyler mekanik yetenekleri fazla olan kişilerdir ve alet kullanarak çalışmaktan hoşlanırlar. Sorgulayıcı bireyler ise bilimsel ve matematiksel konulara ilgi duyarlar. Yaratıcılık, sanatçı ruhlu bireylerin temel özelliği iken; sosyal insanlar insan ilişkilerinde oldukça başarılıdır. Son olarak geleneksel bireyler oldukça dikkatli ve titiz olarak iş yaparlar [25-26, 28].

Gerçekçi tip [30];

- El ile yapılan işleri tercih ederler, nesneleri, alet ve makineleri çalıştırmaktan, bitki ve hayvan üretmekten zevk alırlar.

- Sosyal ilişkilerden, zihinsel faaliyetlerden hoşlanmazlar, problemlere gerçekçi ve pratik çözümler bulurlar.
- Atletik yapılı, mekanik yeteneği ve ilgisi gelişmiş, açık havada çalışmaktan hoşlanan, para, güç ve statüye önem veren kimselerdir.

Sorgulayıcı tip [30];

- Doğal ve sosyal olayları anlamak ve kontrol etmek için onları sistematik olarak gözlemlemekten hoşlanırlar.
- İkna etmekten, sosyal ilişkilere girmekten, biteviye işlerle uğraşmaktan kaçınırlar.
- İçe dönük kişilik yapısına sahiptirler.
- Soyut düşünme yetenekleri gelişmiştir ve ilgi alanları bilimsel çalışmalardır.

Sanatçı tip [30];

- Net, belirli ve sistemli olmayan serbest etkinliklere yönelirler.
- Maddeyi, sözcükleri veya sesleri işleyerek güzellik özelliği olan ürünler üretirler.
- Resim, müzik, drama, yazarlık gibi alanlarda yetenek ve beceri geliştirmeye yönelirler.
- Hep aynı yapılan, biteviye işlerden hoşlanmazlar.
- Sezgisel, kural tanımaz, kendini gözlemleyen, bağımsız, kendini ifade eden, düzensiz, artistik yetenekleri olan kimselerdir.

Sosyal tip [30];

- Başkalarını bilgilendirmeye, eğitmeye, geliştirmeye, iyileştirmeye, ikna etmeye ve aydınlatmaya yönelik etkinlikleri tercih ederler.
- Düzenli, sistematik davranmaktan, alet ve makine kullanmayı gerektiren işlerden kaçınırlar.
- Kişiler arası ilişkilerde başarılı olmaya, başkalarını etkilemeye önem verirler.
- Bu kişiler psikolog, sosyal çalışmacılık, din görevliliği gibi meslekleri tercih ederler.

Girişimci tip [30];

- Ekonomik çıkar elde etmek ya da daha genel anlamda bir hedefe erişmek için insanları etkilemeye yönelik faaliyetleri tercih ederler.
- Liderlik, kişiler arası iletişim ve ikna yeteneklerini kullanıp geliştirirler.
- Sabır isteyen etkinliklerden kaçınırlar.
- Pazarlama, avukatlık gibi işleri tercih ederler.

Gelenekçi tip [30];

- Verilerle ilgilenmekten, bunları sistematik şekilde işlemekten, örneğin kayıt tutmaktan, yazıları dosyalamaktan, yazıların kopyasını çıkarmaktan hoşlanırlar.
- Belirsizlik ve düzensizlikten huzursuz olurlar.
- Bankalar, sigorta şirketleri, muhasebe birimleri bu kimselerin çalışmaktan hoşlandıkları iş ortamlarıdır.

Holland'ın altı kişilik tipi yapılan çok sayıda araştırmaların neticesinde belirlenmiştir. Kurama göre insanların çoğu bir tipten daha fazlasına benzemektedir. Bir bireyin kişiliği bütün tiplerin bir kombinasyonu şeklinde olacaktır. Fakat her bireyin kendine has bir kombinasyonu vardır. Bir birey iki ya da altı tipin tümüne benzeyebilir [29].

Holland işlerin de işin ihtiyaçları dikkate alınarak bu sınıflandırma ile tanımlanabileceğini ifade etmiştir [28].

Holland'ın kuramındaki üçüncü varsayım, bireyin kişiliği ile çevresinin özellikleri arasındaki etkileşimin davranışını yönlendirmesidir [28].

2.2 Uyum Düzeyleri

Literatürde birey-çevre uyumunun beş temel düzeyinden bahsedilmektedir: birey-meslek uyumu (person-vocation fit), birey-organizasyon uyumu (person-organization fit), birey-iş uyumu (person-job fit), birey-grup uyumu (person-group fit) ve birey-birey uyumu (person-person fit).

2.2.1 Birey-Meslek Uyumu (Person-Vocation Fit)

Birey-meslek uyumu, birey-çevre uyumunun en geniş düzeyidir [24]. Birey-meslek uyumu bireyin kişiliği ile uzmanlık alanı arasındaki uyum olarak tanımlanır. Bireyin kişisel özellikleri ve ilgi alanlarıyla mesleğinin uyumu üzerine dayanır [20].

Birey-meslek uyumu, bir organizasyona bağlı olmaksızın incelenmesi gereken bir uyum olduğu için birey-çevre uyumunun diğer düzeylerinden ayrılır. Diğer bir ifade ile birey-meslek uyumunu ölçmek için birden fazla organizasyonda inceleme yapılması gerekir, aksi takdirde birey-meslek uyumu, birey-iş uyumu ile karıştırılacaktır [31].

2.2.2 Birey-Organizasyon Uyumu (Person-Organization Fit)

Birey-organizasyon uyumu, birey ile organizasyonun tümü arasındaki uyumu ifade eder. Birey-organizasyon uyumu, bireyin organizasyonun iklimi ile uyumu, bireyin organizasyonun değerleri ile uyumu ve bireyin organizasyonun hedefleri ile uyumu gibi konulara odaklanan birçok çalışma kapsamında incelenmiştir [12, 20-21, 24-26, 28]. Birey-organizasyon uyumu kapsamında en çok bireyin organizasyonun değerlerine uyumu kabul görmüştür [20].

Birey-organizasyon uyumu kapsamında yapılan çalışmalarda, uyum ile organizasyonel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi bir çok organizasyonel çıktı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir [31].

2.2.3 Birey-İş Uyumu (Person-Job Fit)

Birey-iş uyumu, çalışanın karakteristik özellikleri ile iş yerinde sorumlu olduğu iş ve görevlerle olan uyumdur. Birey-iş uyumu iki farklı açıdan incelenebilir. Talep-yetenek (demands-abilities) yaklaşımına göre, birey işin gerektirdiği yeteneklere sahip ise, birey ile iş arasında uyum vardır. Diğer bir ifade ile kişi, iş için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklere sahip ise birey ile iş arasında uyum söz konusudur. İhtiyaç-arz (needs-supplies) yaklaşımına göre ise işin bireyin ihtiyaçlarını, isteklerini ve tercihlerini sağlaması durumunda, birey ile iş arasında uyumdan bahsedilir [12, 20-21, 24-26, 28, 31].

2.2.4 Birey-Grup Uyumu (Person-Group Fit)

Birey-takım uyumu olarak da adlandırılan birey-grup uyumu bireyin iş ortamındaki çalışma grubu ile uyumuna odaklanır [20]. Günümüzde organizasyon içerisinde grup bazlı çalışmaların artmasıyla ve farklı fonksiyonlarda çalışan bireylerden oluşan proje gruplarının oluşturulmasıyla, bu uyuma daha fazla önem verilmeye başlanmıştır [19, 31].

Birey-grup uyumu kapsamında incelenen grup, yakın olarak birlikte çalışan bireylerden oluşan küçük bir grup olabileceği gibi, diğer fonksiyonlarda hatta diğer bölgelerde çalışan bireylerden oluşan daha geniş bir grup da olabilir [19].

Birey-grup uyumu, grubun başarısı ve etkinliği açısından oldukça önemlidir. Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda, heterojen bilgi, beceri ve yeteneklere sahip bireylerden oluşan bir grup, daha yüksek bir performans göstereceği de öne sürülmüştür [19].

Literatürde birey-grup uyumu kapsamında oldukça az çalışma yer almaktadır [31].

2.2.5 Birey-Birey Uyumu (Person-Person Fit)

Birey-birey uyumu çalışanın iş ortamındaki diğer bireyler ile uyumunu ifade eder. Birey-birey uyumu kapsamında, aynı işyerinde çalışan iş arkadaşları arasındaki uyum, işe alımcı ile aday ve birey ile yöneticisi arasındaki uyum incelenmiştir. Ancak birey-birey uyumu kapsamında literatürde en çok kabul gören uyum, birey ile yöneticisi arasındaki uyumdur [20].

2.3 Uyum Yaklaşımları

2.3.1 Destekleyici Uyum ve Tamamlayıcı Uyum Yaklaşımı

Muchinsky ve Monohan (1987), uyumu destekleyici (supplementary/reinforcing) ve tamamlayıcı (complementary) uyum olmak üzere iki farklı şekilde tanımlamıştır [21].

Muchinsky ve Monahan, destekleyici uyumu bireyin çevredeki diğer bireylerle benzer karakteristik özelliklere sahip olması olarak tanımlamıştır [31]. Birey ile içinde yer aldığı çevre benzer özelliklere sahipse, yani bireyin özellikleri ile çevre özellikleri birbirine paralellik gösteriyorsa, destekleyici uyum söz konusudur [20]. Diğer bir ifade ile destekleyici uyum, bireyin değerleri, hedefleri, kişiliği ve ilgi

alanları ile çevresinin değerleri, hedefleri, kişiliği ve ilgi alanlarının benzerlik göstermesidir [24].

Bireyin organizasyon içerisindeki diğer bireylerle benzer özelliklere sahip olması durumunda ortaya çıkan uyuma ek olarak, araştırmacılar sadece bireyde bulunan bir özellik söz konusu olduğunda da başka bir düzeyde uyumun var olabileceğini ve bu farklılığın organizasyona fayda sağlayabileceğini ortaya koymuşlardır. Organizasyon bireyleri arasındaki aşırı derecedeki benzerlik, organizasyonda yenilikçi yaklaşımdan uzaklaşma ya da değişime adapte olamama şeklinde organizasyonun olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu negatif etkinin ortadan kaldırılabilmesi için, her organizasyon içerisinde belli oranda farklı karakteristik özelliklere sahip bireyleri barındırmalıdır [31].

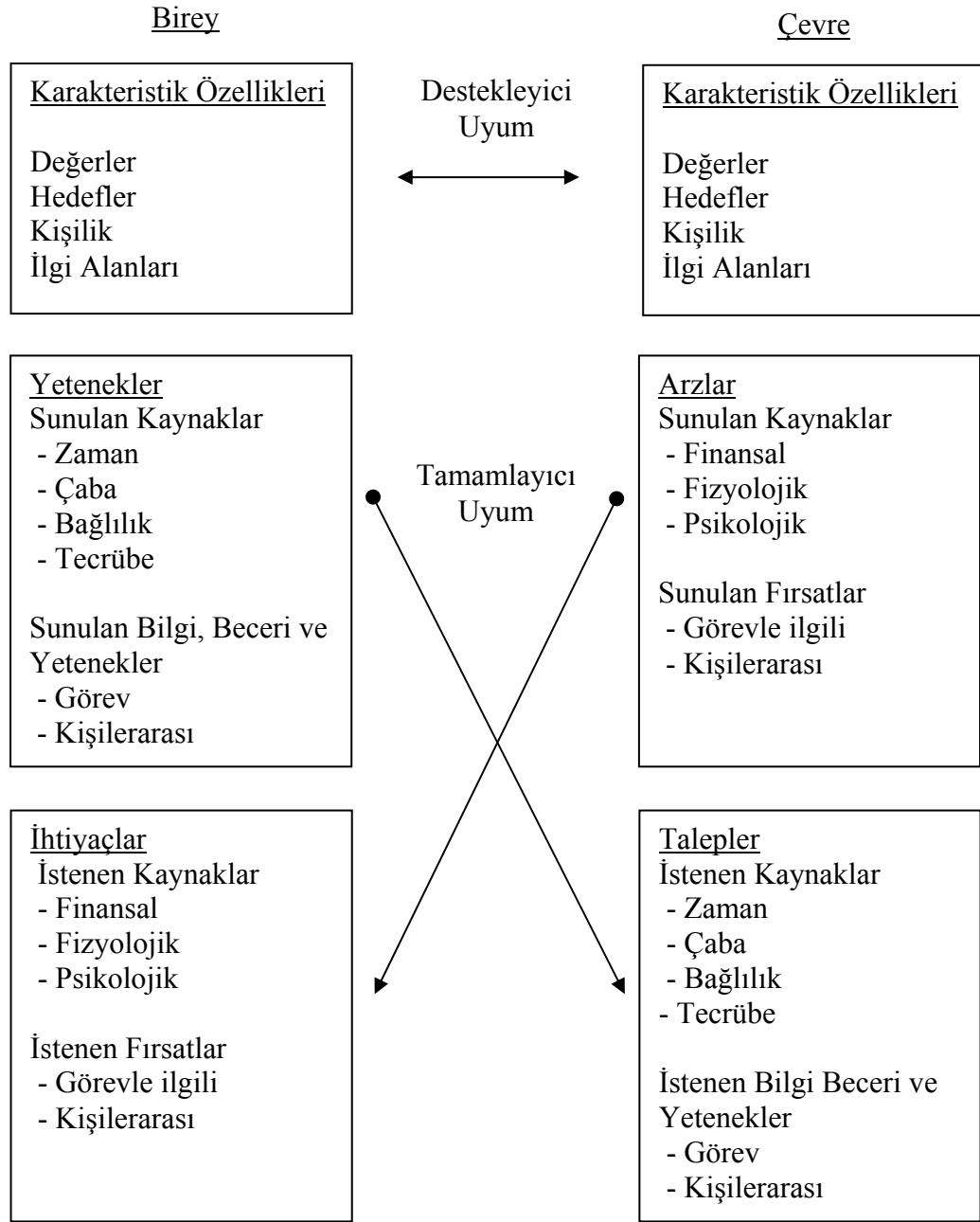
Eğer birey çevrenin sahip olmadığı özellikleri bünyesinde barındırıyor ve çevreyi tamamlıyorsa, bu durumda da tamamlayıcı uyumdan bahsedilir [20]. Birey sahip olduğu zaman, çaba, bilgi, beceri ve yetenek gibi kaynaklarıyla çevresini güçlendirir [24].

Powell (1998) bu uyumu genişletilmiş uyum (extending fit) olarak tanımlamaktadır ve farklı karakteristik özelliklere sahip olan bireylerin organizasyonun gücünü genişlettiğini öne sürmektedir [31].

Powell, birey-çevre uyumunu;

- bireyin çevresindeki diğer bireylerle benzer karakteristik özelliklere sahip olması
- bireyin çevresindeki diğer bireylerden farklı karakteristik özelliklere sahip olması ve çevrenin bu özelliklere ihtiyaç duyması
- en azından bir tarafın (birey ya da çevre) karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılıyor olması ya da
- yukarıda tanımlanan durumların bir kombinasyonu

şeklinde tanımlamıştır [31].



Şekil 2.1: Destekleyici ve Tamamlayıcı Uyum [24]

2.3.2 Talep-Yetenek ve İhtiyaç-Arz Yaklaşımı

Uyum literatüründe en çok tartışılan diğer bir perspektif de ihtiyaç-arz (needs-supplies) ve talep-yetenek (demands-abilities) ayrımıdır [21].

Bu yaklaşım, bireylerin istekleri ve yetenekleri arasındaki farklılık ile çevrenin sunduğu olanaklar ve çevrenin gereklilikleri arasındaki farklılık üzerine odaklanmaktadır [23].

İhtiyaç-arz yaklaşımına göre uyum organizasyonun ya da işin bireyin ihtiyaç, istek ve tercihlerini karşılaması durumunda söz konusudur [21]. Çevrenin finansal, fiziksel ya da psikolojik açıdan arz ettiklerinin, bireyin ücret, diğer yan haklar ve eğitim gibi ihtiyaçlarını karşıma düzeyi uyumun derecesini belirler. Bu kavram Murray'ın ihtiyaç-baskı kuramında ve Dawis ve Lofquist'in iş düzenleme kuramında yer almaktadır [24].

Talep-yetenek yaklaşımına göre uyumda ise bireyin organizasyonun ya da işin ihtiyaç duyduğu yeteneklere sahip olup olmadığı, bu ihtiyaçları karşılayıp karşılayamadığı söz konusudur [21]. Zaman, çaba, bağlılık, bilgi, beceri ve yetenek gibi iş gerekliliklerinin çalışanda hangi düzeyde olduğu uyumun derecesini belirler [24].

Talep-yetenek yaklaşımına göre uyum kapsamında birey işin gerektirdiği niteliklere sahip olarak çevreye o nitelikleri kattığı için ve ihtiyaç-arz yaklaşımına göre uyum kapsamında iş bireyin ilgi ve ihtiyaçlarını karşıladığı için, tamamlayıcı uyum kapsamında değerlendirilir [20].

Dawis ve Lofquist'in iş düzenleme kuramında iş, birbirine gereksinimi olan birey ile iş çevresinin karşılıklı etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, iş düzenlemesi ise birey ve çevrenin birbirinin ihtiyaçlarına karşılıklı yanıt vermesini sağlayan sürekli bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle, çevrenin bireyin ihtiyaçlarını karşılaması, bireyin tatmin olması ve bireyin çevrenin gerekliliklerini sağlaması, çevreyi tatmin etmesi iş düzenlemesinin iki temel unsurudur [23].

Dawis ve Lofquist'in iş düzenleme kuramına talep-yetenek ve ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından bakarsak; bireyin terfi, ücret gibi ihtiyaçları organizasyon tarafından karşılandığında birey işinden tatmin olmuş, benzer şekilde işin gerekliliği bireyin bilgi, yetenek ve becerileri ile eşleştğinde de birey organizasyonu tatmin etmiş olmaktadır [23].

French ve diğerleri 1982 yılında 23 meslekten 2010 erkek çalışanın katılımı ile ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-çevre uyumunu ölçmüştür. Birey-çevre uyumu, işin karmaşıklığı, üstlenilen rolün belirsizliği, insan sorumluluğu, iş yükü, mesai durumu ve gelir düzeyi gibi faktörlere ilişkin bireylerin beklentileri ile mevcut işin bireye sundukları dikkate alınarak ölçülmüş ve 18 farklı duygusal gerginlik hali (üzüntü, endişe, şikayet, sıkıntı, vb) kullanılarak korelasyon hesaplanmıştır. Sonuçlar

bireylerin beklentilerine göre işin çok karmaşık ya da çok basit olması durumunda duygusal gerginlik halinin ortaya çıktığını, işin hiç esnek olmayan bir şekilde ya da çok belirsiz bir şekilde tanımlanmış olması durumunun duygusal gerginlik halinin pozitif yönde etkilediğini, işin çok fazla ve çok az insan sorumluluğu içermesinin duygusal gerginlik hali ile ilişkili olduğunu, çok fazla ya da çok az yapılacak iş olduğu zaman duygusal gerginlik halinin ortaya çıktığını, aşırı mesainin duygusal gerginlik halini arttırdığını ve son olarak düşük gelir düzeyinin duygusal gerginlik hali üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir [23].

Kristof (1996), uyumun bu iki farklı perspektifini bir araya getirerek birey-çevre uyumu için daha kapsamlı bir tanımlama yapmıştır. Başka bir ifade ile Muchinsky ve Monahan'ın yapmış olduğu destekleyici ve tamamlayıcı uyum yaklaşımlarına ihtiyaç-arz ve talep-yetenek kavramlarını da eklemiştir [31]. Kristof, birey-organizasyon uyumunu;

- birey ile organizasyon arasında en azından bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını sağlıyor olması ya da
- bireyin ve organizasyonun benzer temel karakteristik özellikleri taşıyor olmaları ya da
- her iki koşulun aynı anda sağlanması

şeklinde tanımlamıştır [21, 31].

Yukarıda bahsedilen uyum perspektiflerine ek olarak, literatürde en çok incelenen uyum kavramları aşağıda özetlenmiştir.

Değer Uyumu (Value Congruence): Bireyin değerleri ile çalışmakta olduğu organizasyonun değerleri arasındaki uyumdur. Destekleyici uyumdur. Değerlerin bireyler ve organizasyonlar için uzun ömürlü karakteristik özelliklere sahip olması ve çalışan davranışlarını ve organizasyon performansını etkileyen bir faktör olmasından dolayı, değer uyumu literatürde en fazla kabul gören uyum çeşididir. Değerler takım odaklı olmak ya da yenilikçi olmak gibi bireylerin organizasyon için önemli olduğuna inandıkları özelliklerdir [24].

Hedef Uyumu (Goal Congruence): Değer uyumu gibi hedef uyumu da destekleyici uyumdur. Bireyin hedeflerinin, organizasyondaki liderlerin ya da çalışma arkadaşlarının hedefleri ile uyum göstermesidir. Schneider'ın etkileme-seçme-

ayrılma modelinde (1987) insanların organizasyonel yapıdan, stratejiden ve kültürden farklı açılardan etkilendiği vurgulanmaktadır. Hedefler organizasyonların stratejilerinin birer parçası olduğu göz önünde bulundurulduğunda, birey kendi hedefleri ile organizasyonun hedefleri arasında uyum arayacaktır [24].

Kişilik Uyumu (Personality Congruence): Destekleyici uyumdur. Bireyin karakteri ile organizasyon iklimi arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Uyum, birey ile organizasyon içerisindeki çalışanların benzer karakteristik özelliklere sahip olmalarına bağlıdır. Schneider'ın etkileme-seçme-ayrılma modelinde (1987) bireylerin benzer kişiliklere sahip organizasyonlardan etkilendiği belirtilmektedir [24].

İlgi Uyumu (Interest Congruence): İlgi uyumu da destekleyici uyumdur. Bireyin ilgi alanlarıyla organizasyon üyelerinin ilgi alanları arasındaki uyumdur. İlgi uyumuna Holland (1973) mesleki tercih kuramında (theory of vocational choice) yer vermiştir ve bireylerin benzer ilgi alanlarına sahip bireylerden oluşan organizasyonlarda daha tatmin olmuş şekilde çalışacağını vurgulamıştır [24].

2.4 Uyumun Ölçülmesi

Paralel ya da karşılıklı birey ve çevre özelliklerinin seçimi uyumun ölçülmesinin temel prensibidir. Analiz için bireyin ve organizasyonun özelliklerinin seçiminin ardından, uyumun derecesinin belirlenebilmesi için bir ölçüm yaklaşımının seçilmesi gerekmektedir [24].

Kennedy çalışmasında uyumu değerlendirmek için genellikle kullanılan iki yaklaşımdan bahsetmiştir: doğrudan ve dolaylı ölçüm [24].

Doğrudan Ölçüm: Bireyin çevresi ile uyum derecesinin ne derece algıladığının sorgulanmasıdır [11, 24]. Payne çalışmasında bu ölçüm tekniğini algılanan uyum olarak ifade etmiştir. Algılanan uyum kapsamında bireyden kendisi ile organizasyon arasındaki uyum hakkında doğrudan bir değerlendirme yapması istenir [20]. Ölçüm sırasında “Sahip olduğum beceriler, işimin gerekliliklerini karşılıyor” şeklinde sorular sorulur [24].

Dolaylı Ölçüm: Dolaylı ölçüm, bağımsız olarak ölçülmüş bireysel ve çevresel özelliklerin arasındaki uyumun istatistiksel olarak değerlendirilmesidir. İki çeşit

dolaylı ölçüm yönetimi vardır. Bunlardan ilki bireysel düzey, ikincisi ise çapraz düzeydir [11, 24].

Dolaylı bireysel düzey ölçüm, iki bağımsız değerlendirmeyi gerektirir. Birinci değerlendirme, bireyin ihtiyaçları, değerleri ve yetenekleri gibi kişisel özelliklerini nasıl algıladığının ölçülmesidir. İkinci değerlendirme ise aynı bireyin organizasyonu (organizasyonun bireye sunduklarını, organizasyonun değerlerini ve işin gerekliliklerini) nasıl algıladığının ölçülmesini içerir [24]. Diğer bir ifade ile, subjektif uyum olarak da adlandırılan bu yöntemde bireye hem kendi beklentileri ile ilgili hem de organizasyonun ona sundukları ile ilgili sorular sorulur [20]. Çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak uyumun derecesi belirlenir [24].

Dolaylı çapraz düzey ölçüm, değerler ve hedefler gibi karakteristikleri organizasyonel düzey ve bireysel düzey olmak üzere iki düzeyde değerlendirmek için kullanılır. Dolaylı bireysel düzey ölçüm aynı birey tarafından iki farklı değerlendirmeyi gerektirirken, dolaylı çapraz düzey ölçüm bireyin değerlendirmesini ve organizasyonun tümünü temsilen bir değerlendirmeyi gerektirir [24]. Payne'in objektif uyum olarak adlandırdığı bu yöntemde, uyumun ölçülebilmesi için bireye “Tercihleriniz nelerdir?” sorusu sorulur ve bireyin verdiği cevap organizasyondaki ilgili kişilerin “İş bireyin tercihlerini hangi oranda karşılama olanağına sahiptir? sorusuna verdiği cevaplarla karşılaştırılır [20].

Birçok araştırmacı bireyin ve çevrenin ölçülmesinde aynı boyutların ve birimlerin kullanılmasının daha doğru olacağını ortaya koymuştur. Örnek olarak, bireyin organizasyonun değerleriyle uyumu incelenmek istendiğinde, bireyin kendisini ölçmek için “Başkalarına yardım etmek senin için ne kadar önemli?” sorusu sorulurken, organizasyonun değerlerini ölçmek için “Bu organizasyonda başkalarına yardım etmek ne kadar desteklenir?” sorusunu sormak gerekir. Hucheson bu ölçüm yöntemini çalışmasında orantılı (commensurate) ölçüm olarak adlandırmıştır [31].

Literatürdeki uyumla ilgili farklı bakış açılarından, uyumu ölçme yöntemleri de etkilenmektedir. Uyumu bireyin karakteristik özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki fark olarak tanımlayan yaklaşım için orantılı ölçüm oldukça kritik iken, uyumun çevredeki değişkenler ile bireyin özelliklerinin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını savunan yaklaşım için ise orantılı ölçüm o kadar kritik değildir [31].

Caldwell ve O'Reilly 1990 yılında yaptıkları çalışmada, bireyin işinde başarılı olabilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri hakkındaki değerlendirmesini, organizasyonun değerlendirmesi ile karşılaştırarak birey-iş uyumunu ölçmüştür [20].

Uyum literatüründe daha önce yapılan çalışmalara en büyük eleştiri kullanılan ölçüm tekniği ile ilgilidir. Birçok araştırmacı birey-çevre uyumunu ölçmek amacıyla çevre ve birey ile ilgili veri topladıktan sonra, uyum indeksini ölçmek için uygun olmayan yöntemler kullanmıştır [21].

Uyum indeksi aşağıdaki şekillerde hesaplanabilir [21]:

- matematiksel fark
- mutlak fark
- iki değişken arasındaki farkın karesi
- iki değişkenin birbiri ile oranı
- çarpım
- iki değişken arasındaki korelasyonun hesaplanması

Edwards (1994), uyumun daha doğru bir şekilde ölçmek istemiş, herbir uyum değişkenini ayrı ayrı test edebilmek için çoklu regresyon analizini kullanmıştır [21].

2.5 Uyumun Çıktılar, Tutumlar ve Performans Üzerindeki Etkisi

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi birey ile çevre arasındaki uyumun bireyin çıktıları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir. Schneider'ın etkileme-seçme-ayrılma modelinde bireylerin organizasyonların sosyal çevresini oluşturdukları, organizasyon çevrelerinin birbirinden farklı olmasının temel nedeninin, organizasyonlarda yer alan bireylerin tercihleri, değerleri ve inanışları olduğunu ifade etmektedir. Destekleyici uyum yaklaşım dikkate alındığında, organizasyon ile benzer niteliklere sahip olan bireyler organizasyondan etkilenmekte, organizasyonda çalışmayı seçme ve organizasyonda uzun süre çalışmayı tercih etme eğilimi göstermektedirler [32].

Yapılan çalışmalar, birey ile organizasyonun değerler, ilgi alanları, tercihler gibi karakteristik özellikleri arasında yüksek düzeyde uyum olmasının çalışan tatmini ve

alışan bağlılığı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda, Blau 1987’de birey-evre uyumu ile işi sahiplenme ve organizasyona bağlanma arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Hackman ve Oldman’ın İş zellikleri Modeli’nden (Job Characteristics Model, 1976) etkilenen Blau, bireyin büyüme ve gelişme ihtiyaı ile bağımsız çalışma, işin gerektirdiği yeteneklerin çeşitliliği, işin içeriği ve işten aldığı geribildirim gibi faktörleri dikkate alarak, işin kapsamı arasındaki uyuma odaklanmıştır. Hemşirelerle yaptığı çalışma sonucunda, işinde yükselme ve gelişme ihtiyaı fazla olan hemşirelerin işi bağımsız, çok çeşitli yetenek gerektiren, içeriği zengin ve geribildirim veren olarak algılamaları durumunda işi daha çok sahiplendiklerini tespit etmiştir. Bu sonuç, bireyin kişisel gelişim ihtiyaı ile çevrenin işin özellikleri ile bu ihtiyaı karşılama düzeyi arasındaki uyumun, çalışanların organizasyona olan tutum ve davranışlarında etkili olduğunu göstermektedir [27].

Dawis ve Lofquist’in İş Düzenleme Kuramı’ndan etkilenen Bretz ve Judge (1994), bireyin ve çevrenin özellikleri arasındaki uyumun, bireyin daha yüksek ücret ve organizasyonda daha st düzeyde bir görev gibi daha iyi bir kariyere sahip olması, iş tatmini ve organizasyonda daha uzun süre kalma isteği üzerinde etkisi olup olmadığını incelemiştir. Araştırma kapsamında, bilgi, beceri ve yeteneklere, ihtiyaçlara, değerlere ve bireyin kişiliğine odaklanılarak uyum indeksi hesaplanmıştır [27]. Bireylerin kişisel tercihleri ile organizasyona ilişkin algılamalarını karşılaştıran Bretz ve Judge, endüstri ilişkileri bölümünden mezun olan bireylerin uyum indeksleri ile organizasyonda uzun süre kalma eğilimleri ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir [32]. Ayrıca elde edilen sonuçlar birey-evre uyumu ile bireyin kariyerinde başarılı olması arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur [27].

Ostroff 1993 yılında birey-organizasyon uyumu kapsamında kişilik ile iklim arasındaki uygunluğu incelemiş, öğretmenler ile çevresel faktörler arasındaki uyumun birçok organizasyonel çıktı üzerindeki etkisini 29 okulda gözlemlemiştir. Çalışma kapsamında katılım, işbirliği, yakınlık, gelişme, yenilikçilik, özerklik, başarma, hiyerarşi ve yapı gibi konular ölçülmüş, işten ayrılma niyeti ile uyum arasında negatif yönlü bir ilişkinin tespit edilmesinin yanı sıra, öğrencilerin akademik başarıları, öğretmenlerin idari performansları ve öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin tatmini ile pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir [32].

O'Reilly, Chatman ve Caldwell 1991 yılında birey ile organizasyonun değerleri arasındaki uyumun kişisel tatmin, organizasyona bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi çıktılar üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Organizasyonel Kültür Profili'ni kullanarak, yüksek lisans öğrencileri, muhasebeciler ve müdürlerden oluşan üç ayrı grupta incelemeler yapılmış, herbir grup için birey-kültür uyumu ile iş memnuniyeti ve bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki, birey-kültür uyumu ile çalışan devir oranı arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir [27].

Saks ve Ashforth (1997) iş ile ilgili bilgi kaynakları, iş teklifi sayısı ve özgüven kriterlerini birey-organizasyon uyumunun tahmin edicileri olarak kullanmış, birey-organizasyon uyumu ile iş tatmini, organizasyonel bağlılık, organizasyonel kimlik, stres, işten ayrılma niyeti ve çalışan devir oranı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. 231 üniversite mezunu ile 10 aylık ara ile iki kez yapılan çalışmada uyum ile işten ayrılma niyeti, iş tatmini, organizasyonel kimlik ve bağlılık arasında ilişki her iki uygulamada da tespit edilmiştir. Uyum ile stres arasındaki ilişki ise sadece 10 ay sonra yapılan çalışmada tespit edilebilmiştir [32].

Lauver ve Kristof-Brown 2001 yılında birey-organizasyon ve birey-iş uyumunun iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerine etkisini incelemiştir. Çalışma kapsamında birey-organizasyon uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında, birey-iş uyumu ile iş tatmini arasında daha anlamlı bir ilişkili çıkacağı tahmin edilmiştir. Bir nakliye firmasında 237 kişiden oluşan bir örnekleme yapılan analiz sonucunda birey-organizasyon uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, ancak birey-iş uyumu iş tatmini ile ilgili olarak belirlenen ilişki anlamlı çıkmamıştır [32].

Uyumu, kişilik ve organizasyonun algılanan kültürü arasındaki etkileşim olarak tanımlayan Downey, Hellreigel ve Slocum (1975), yöneticilerin kişilikleri ve organizasyonel iklim arasındaki uyum ile performans (organizasyon içinde hareket ve iki yıllık dönem içerisindeki ücret artış oranı) ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit etmiştir [27].

Dawis ve Lofquist'in iş düzenleme kuramına göre bireyin yetenekleri işin gereklilikleri ile ne düzeyde örtüşürse, bireyin o düzeyde üstün performans gösterecektir. Ancak bu durum bireyin iş tatmininin yüksek olmasını gerektirmez [26].

Cable and DeRue (2002), iş tatmini, kariyer tatmini, organizasyonel bağlılık gibi organizasyonel çıktılar ile ihtiyaç-arz uyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, buna karşılık talep-yetenek uyumu ile sadece algılanan organizasyonel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir [21].

Kristof-Brown ve çalışma arkadaşları 2005 yılında yapmış oldukları çalışma sonucunda, ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından uyumun ($r=0,20$), talep-yetenek yaklaşımı açısından uyuma ($r=0,12$) göre genel performansı tahmin etmede daha iyi sonuç verdiğini ortaya koymuştur [20].

3. UYGULAMA

Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada uyumun bir ya da en fazla iki düzeyi incelenmiş, bu incelemeler kapsamında genel olarak bir yaklaşım üzerinde durulmuştur. Önceki çalışmalara yapılan bu eleştiri dikkate alınarak, Türk Tuborg Carlsberg'in satış organizasyonunda birey-iş uyumu hem talep-yetenek yaklaşımı açısından hem de ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından incelenmiştir. Diğer bir ifade ile, hem çalışanın işin gerektirdiği yetkinliklere ne düzeyde sahip olduğu tespit edilmiş, hem de işin çalışanın ihtiyaçlarını ne düzeyde karşıladığı incelenmiştir. Ayrıca organizasyonda birey-değer uyumu da ölçülmüştür. Her bir ölçüm yapılırken literatürde yer alan farklı yöntemler kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında, her bir uyum düzeyinin ölçümü için üç farklı anket hazırlanmıştır. Ancak araştırmaya katılanlara üç farklı anket vermemek amacıyla, bu anketler tek bir anket gibi dağıtılmıştır.

Çalışma kapsamında satış yönetmenlerinin anket sorularına doğru cevap vermekten çekinmelerini önlemek amacıyla anketler, üzerinde “bu zarf görüşlerinizin gizliliğinin garantisidir” yazılı zarflarla birlikte gönderilmiştir ve satış yönetmenlerinden yanıtlanmış anketleri bu zarflar içerisinde geri ulaştırmaları istenmiştir.

Anketler satış yönetmenlerine dağıtılmadan önce pilot uygulama yapılmış, bir grup satış yönetmeninden anketi cevaplamaları istenmiştir. Daha sonra satış yönetmenlerinin görüşleri alınarak, anket sorularında bazı değişiklikler yapılmıştır.

Toplamda 85 satış yönetmenine anket gönderilmiştir, ancak 71 anket çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Anket geri dönüş oranı %84'tür.

Ayrıca talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu kapsamında, satış yönetmenlerinin sahip olması gereken nitelikleri tespit etmek amacıyla bir anket daha hazırlanmıştır. Bu anket ise 8 satış yöneticisine gönderilmiştir ve dağıtılan anketlerin hepsi değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Her bir katılımcı için uyum farklı düzeyler ve perspektifler açısından ölçüldükten sonra, her bir uyum düzeyi ile çalışanın işten ayrılma niyeti ve performansı arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir.

Anketlerde, katılımcılardan bağımsız değişkenleri beşli likert ölçek ile değerlendirmeleri istenmiştir. Beşli likert ölçek ise;

- kesinlikle katılıyorum
- katılıyorum
- ne katılıyorum ne katılmıyorum
- katılmıyorum
- kesinlikle katılmıyorum

şeklinde oluşturulmuştur.

Bağımlı değişkenlerden işten ayrılma niyeti nominal ölçek ile ölçülmüştür. Satış yönetmenlerine şu anda ciddi olarak işten ayrılmayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuş ve bu soruya

- evet
- hayır
- bilmiyorum

şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Çalışma kapsamında değerlendirilen 71 satış yönetmeninin %10'u şu anda ciddi olarak firmadan ayrılmayı düşünüyor, %14'ü bilmiyorum seçeneğini işaretleyerek kararsız olduğunu belirtmiştir.

Diğer bağımlı değişken performans ise beşli likert ölçek ile ölçülmüştür. Satış yönetmenlerinden 2007 Ocak-Haziran dönemi için satış hedeflerini gerçekleştirme performanslarını;

- hedefimin çok üzerinde
- hedefimin biraz üzerinde
- hedefim dahilinde
- hedefimin biraz altında

- hedefimin çok altında

şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Ankete katılan 71 satış yönetmeninin satış hedeflerini gerçekleştirme performanslarına ilişkin verdiği cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.1: 2007 Ocak-Haziran Hedef Gerçekleşme Performans Dağılımı

5-Hedefimin çok üzerinde	3%
4-Hedefimin biraz üzerinde	15%
3-Hedefim dahilinde	30%
2-Hedefimin biraz altında	31%
1-Hedefimin çok altında	21%

3.1 Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumunun Ölçülmesi

Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumunun ölçülmesi kapsamında satış yönetmeni pozisyonu için kritik olan yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla literatür taranmış, firmanın yetkinlik kitapçıkları incelenmiş, satış yöneticilerinin görüşleri alınmış ve değerlendirme kapsamında yer alacak aşağıdaki yetkinlikler belirlenmiştir:

- İkna etme,
- Etki yaratma,
- Müşteri odaklılık,
- Müşteri sadakatini oluşturma,
- Planlama ve organize etme,
- Teknik/profesyonel bilgi

Satış yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, anket geri dönüş oranının düşük olmasını önlemek amacıyla, yukarıda yer alan altı yetkinliğin çalışma kapsamına dahil edilmesine karar verilmiştir.

Talep yetenek yaklaşımı kapsamında birey-iş uyumunu ölçmek için dolaylı çapraz düzey ölçüm yöntemi kullanılmıştır.

Öncelikle 8 satış yöneticisine, satış yönetmeni pozisyonunda çalışacak birinin ilgili yetkinliklere ne düzeyde sahip olması gerektiği sorulmuştur. 8 satış yöneticisinden alınan cevaplar değerlendirilerek, organizasyonda satış yönetmeni pozisyonunda

alışacak bir kişinin bu yetkinliklere hangi düzeyde sahip olması gerektiği belirlenmiştir.

Bu çalışmanın ardından satış yönetmenlerine, çalışma kapsamında incelenen yetkinliklere ne düzeyde sahip olduklarını ölçmek amacıyla sorular sorulmuştur. Satış yönetmenlerinden alınan cevaplar ile satış yöneticilerinden alınan cevapların değerlendirilmesi sonucunda belirlenen düzeyler karşılaştırılarak her bir anket için birey-iş uyumu talep yetenek yaklaşımı açısından belirlenmiştir.

Analiz sonuçlarına yer vermeden önce çalışma kapsamında incelenen yetkinlikleri incelemekte fayda olacaktır.

İkna etme; bir ürün, hizmet veya fikirle ilgili mevcut veya olası müşterilerden kabul görmek için uygun kişiler arası ilişki stillerini ve iletişim tekniklerini kullanmak olarak tanımlanabilmektedir.

İkna etme konusunda yetkin bir kişiden;

- durumları, gereksinimleri ve arzu edilen potansiyel yararları anlamak için bilgi edinmeye çalışması, sorgulaması ve irdelemesi,
- rnler, hizmetler veya düşünceler için en uygun yaklaşımları geliştirmesi,
- destekleyici etkenleri ne çıkarması,
- engellerin üstesinden gelmesi ya da engelleri en aza indirgemesi,
- karar verme yetkisine sahip kilit konumdaki kişilerin gereksinimlerine ve tercihlerine dikkat etmesi,
- muhtemel/mevcut müşteriler ile etkili ilişkiler kuracak şekilde etkileşime girmesi, olumlu izlenim yaratması,
- rnleri, hizmetleri ya da fikirleri, müşterinin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarını ve nasıl yarar sağlayacaklarını açıkça ortaya koyacak şekilde sunması,
- rnlere, hizmetlere ya da fikirlere karşı güven yaratması,
- başkalarını harekete geçirmesi ya da onların onayını almak için uygun teknikleri kullanması

beklenir.

Ayrıca kişi ikna etme konusunda yetkin değilse;

- ikna etme konusunda istekli değildir.
- olumlu bir izlenim bırakma konusunda çaba göstermez.
- duruma göre hangi iletişim tekniğini kullanacağını tespit etmekte zorlanır.
- ürün, hizmet ya da düşüncenin önemli taraflarını ortaya çıkaracak bilgiye sahip değildir.
- ürün ya da hizmeti satmak için aşırı baskıcı davranır.

Bütün bu bilgiler ışığında, satış yönetmenlerinin ikna etme yetkinliğe ne düzeyde sahip olmaları gerektiğini tespit etmek amacıyla satış yöneticilerine aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- İyi bir satışçı duruma ya da müşterinin doğasına göre satış tekniği uygular.
- İyi bir satışçı ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri öne çıkarır.
- İyi bir satışçı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da müşteri ziyaretine devam eder.
- İyi bir satışçı müşterinin davranışlarını gözlemler, ilgi alanlarını tespit eder.
- İyi bir satışçı müşteriyi ürüne ihtiyacı olduğuna inandırır.

Satış yöneticilerinin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde aşağıdaki gibi bir dağılım ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.2: İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı

İkna Etme	1	2	3	4	5	Toplam
İyi bir satışçı duruma ya da müşterinin doğasına göre satış tekniği uygular.	0%	0%	25%	50%	25%	100%
İyi bir satışçı ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri öne çıkarır.	0%	0%	0%	75%	25%	100%
İyi bir satışçı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da müşteri ziyaretine devam eder.	0%	0%	0%	38%	63%	100%
İyi bir satışçı müşterinin davranışlarını gözlemler, ilgi alanlarını tespit eder.	0%	0%	63%	25%	13%	100%
İyi bir satışçı müşteriyi ürüne ihtiyacı olduğuna inandırır.	0%	0%	0%	0%	100%	100%

Satış yöneticilerinin ikna etme yetkinliği ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalaması ve standart sapması ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.3: İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

İkna Etme	Ortalama	Standart Sapma
İyi bir satışı duruma ya da müşterinin doğasına göre satış tekniği uygular.	4,0	0,71
İyi bir satışı ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri öne çıkarır.	4,3	0,43
İyi bir satışı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da müşteri ziyaretine devam eder.	4,6	0,48
İyi bir satışı müşterinin davranışlarını gözlemler, ilgi alanlarını tespit eder.	3,5	0,71
İyi bir satışı müşteriye ürününe ihtiyacı olduğuna inandırır.	5,0	0,00

Yukarıdaki sorular satış yönetmenleri için aşağıdaki şekilde uyarlanmış ve satış yönetmenlerine fikirleri sorulmuştur:

- Her müşteriye aynı satış tekniğini uygulayım.
- Ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri ön plana çıkarırım.
- Müşteride olumsuz bir tavır olmasına karşın müşteri ziyaretine devam ederim.
- Müşterinin davranışlarını gözlemlerim, ilgi alanlarını tespit etmeye çalışırım.
- Müşteriyi benim ürünüme de ihtiyacı olduğuna inandırırım.

Satış yönetmenlerinin ikna etme ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.4: İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı

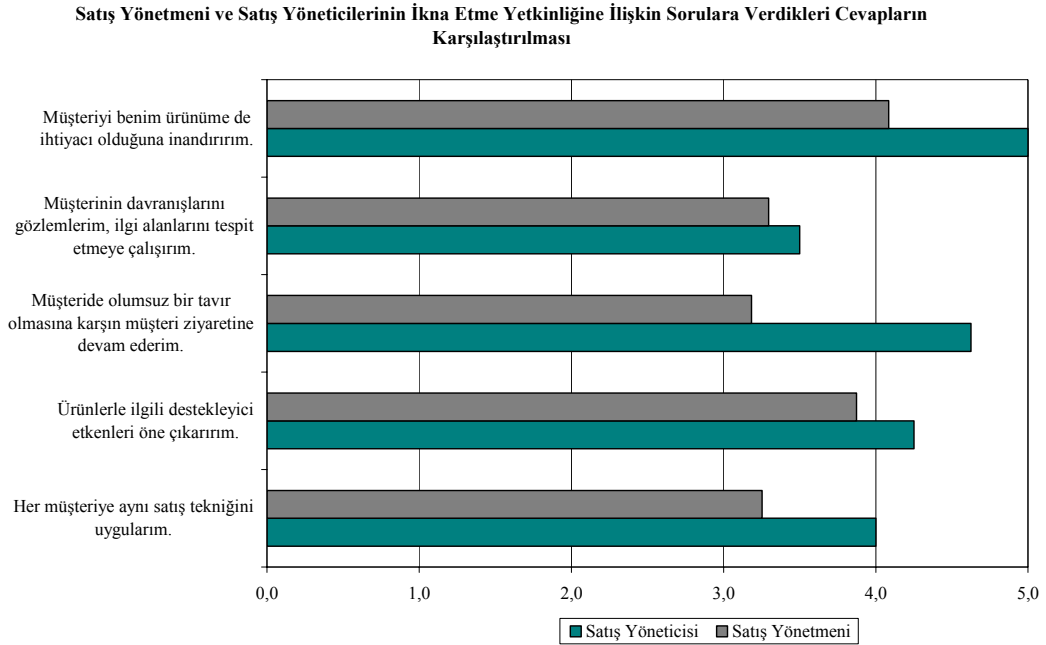
İkna Etme	1	2	3	4	5	Toplam
Her müşteriye aynı satış tekniğini uygulayım.	8%	31%	41%	17%	3%	100%
Ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri öne çıkarırım.	0%	0%	25%	62%	13%	100%
Müşteride olumsuz bir tavır olmasına karşın müşteri ziyaretine devam ederim.	3%	17%	44%	32%	4%	100%
Müşterinin davranışlarını gözlemlerim, ilgi alanlarını tespit etmeye çalışırım.	0%	13%	46%	39%	1%	100%
Müşteriyi benim ürünüme de ihtiyacı olduğuna inandırırım.	0%	0%	11%	69%	20%	100%

Satış yönetmenlerinin ikna etme yetkinliğine ilişkin verdikleri cevapların ortalaması ve standart sapması ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.5: İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

İkna Etme	Ortalama	Standart Sapma
Her müşteriye aynı satış tekniğini uygulayım.	2,7	0,94
Ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri öne çıkarırım.	3,9	0,61
Müşteride olumsuz bir tavır olmasına karşın müşteri ziyaretine devam ederim.	3,2	0,87
Müşterinin davranışlarını gözlemlerim, ilgi alanlarını tespit etmeye çalışırım.	3,3	0,70
Müşteriyi benim ürünüme de ihtiyacı olduğuna inandırırım.	4,1	0,55

Satış yönetmenlerinin ikna etme yetkinliğine ilişkin sorulara vermiş olduğu cevapların ortalamaları ile satış yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların ortalamalarını karşılaştırdığımızda, satış yöneticilerinin satış yönetmenlerine kıyasla yetkinlikle ilgili irdelenen özelliklere bir satışçının daha fazla sahip olması gerektiğine inandıkları görülmüştür.



Şekil 3.1: Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin İkna Etme Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Etki yaratma ise, iyi bir ilk izlenim yaratmak, saygı uyandırmak ve dikkat çekmek, kendine güvenli bir izlenim yaratmaktır.

Etki yaratma konusunda yetkin bir kişi;

- gerektiği gibi giyinir, diğer bir ifade ile profesyonel, iş dünyasına uygun bir imajı koruyacak şekilde giyinir.
- profesyonel hareket tarzı sergiler. Soğukkanlı bir görünüşü vardır, sinirli ya da aşırı kaygılı görünmez, uygun olduğunda açık ve sıcak bir tavırla yanıt verir.
- kendine güvenen bir tavırla konuşur. Kendinden emin bir ses tonu kullanır.
- ilişkilerinde diğer kişilerle mesafeyi doğru ayarlar.
- şirket içinde ve dışında sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek teşkil eder.

Etki yaratma, kişinin iç/dış müşteriler, şirket dışı kişiler ve organizasyonlar ile olan ilk ilişkilerde, bölümünü veya organizasyonunu temsil etmesinden dolayı büyük önem taşımaktadır.

Satış yönetmenlerinin etki yaratma yetkinliğe ne düzeyde sahip olmaları gerektiğini ölçmek içinse satış yöneticilerinden aşağıdaki durumları değerlendirmeleri istenmiştir:

- İyi bir satışçı müşteri ziyaretlerinde giyimine önem verir.
- İyi bir satışçı müşteriyle konuşurken ses tonunu kontrol eder.
- İyi bir satışçı iç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmaya önem verir.
- İyi bir satışçı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da soğukkanlılığını korur.

Satış yöneticilerinin etki yaratma ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde, “iyi bir satışçı iç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmaya önem verir” ve “iyi bir satışçı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da soğukkanlılığını korur” sorularının ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 3.6: Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı

Etki Yaratma	1	2	3	4	5	Toplam
İyi bir satışçı müşteri ziyaretlerinde giyimine önem verir.	0%	0%	38%	38%	25%	100%
İyi bir satışçı müşteriyle konuşurken ses tonunu kontrol eder.	0%	0%	25%	25%	50%	100%
İyi bir satışçı iç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmaya önem verir.	0%	0%	0%	13%	88%	100%
İyi bir satışçı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da soğukkanlılığını korur.	0%	0%	0%	38%	63%	100%

Satış yöneticilerinin etki yaratma yetkinliğine ilişkin verdikleri cevapların standart sapması ve ortalaması ise aşağıdaki gibidir. Ortalamalara bakıldığında etki yaratma yetkinliği anlamında satış yöneticilerinin en az satışçının müşteri ziyaretlerindeki giyimine önem verdikleri görülmektedir. Bu durum da firmanın ürettiği ve sattığı ürünün niteliğinden ve bu ürünü satın alan müşterilerinin yapısından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.7: Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Etki Yaratma	Ortalama	Standart Sapma
İyi bir satışçı müşteri ziyaretlerinde giyimine önem verir.	3,9	0,78
İyi bir satışçı müşteriyle konuşurken ses tonunu kontrol eder.	4,3	0,83
İyi bir satışçı iç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmaya önem verir.	4,9	0,33
İyi bir satışçı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da soğukkanlılığını korur.	4,6	0,48

Satış yönetmenlerinden ise etki yaratma kapsamında aşağıdaki durumları değerlendirmeleri istenmiştir:

- Müşteri ziyaretlerinde giyimime önem veririm.
- Müşteriyle konuşurken ses tonumu kontrol ederim.
- İç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmak benim için önemlidir.
- Müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olduğunda, soğukkanlılığımı korumakta zorlanırım.

Satış yönetmenlerinin cevapları incelendiğinde, profesyonel bir ilk izlenim bırakmanın satış yönetmenleri için de büyük önem taşıdığı görülmektedir. Müşteriyle konuşurken ses tonunu kontrol etmek ve müşteri ziyaretlerinde giyime önem vermek sırasıyla satış yönetmenlerinin en çok puanladığı sorulardır. Satış yöneticilerinin beklentilerinden farklı olarak, satış yönetmenlerinin soğukkanlılıklarını her durumda koruyamadıklarını tespit edilmiştir.

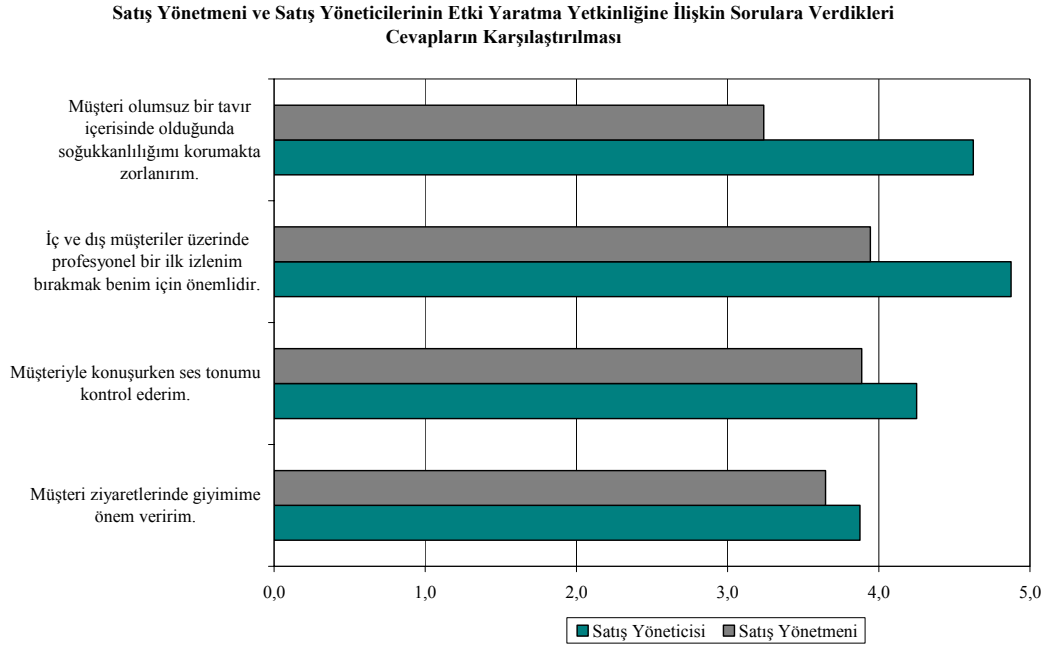
Tablo 3.8: Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı

Etki Yaratma	1	2	3	4	5	Toplam
Müşteri ziyaretlerinde giyimime önem veririm.	0%	8%	24%	62%	6%	100%
Müşteriyle konuşurken ses tonumu kontrol ederim.	0%	1%	17%	73%	8%	100%
İç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmak benim için önemlidir.	0%	6%	8%	72%	14%	100%
Müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olduğunda soğukkanlılığımı korumakta zorlanırım.	6%	31%	48%	13%	3%	100%

Tablo 3.9: Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Etki Yaratma	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri ziyaretlerinde giyimime önem veririm.	3,6	0,72
Müşteriyle konuşurken ses tonumu kontrol ederim.	3,9	0,55
İç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmak benim için önemlidir.	3,9	0,67
Müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olduğunda soğukkanlılığımı korumakta zorlanırım.	2,8	0,85

Satış yönetmenlerinin ve satış yöneticilerinin etki yaratma yetkinliği kapsamında sorulan sorulara verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında en büyük fark, satış yönetmenlerinin müşterinin olumsuz tavırları karşısında soğukkanlılıklarını koruma düzeyleri ile satış yöneticilerinin soğukkanlılıklarını korumalarına yönelik beklentileri arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca satış yönetmenlerinin iç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel ilk izlenim bırakma sorusu için yaptıkları değerlendirme ile satış yöneticilerinin değerlendirmeleri arasındaki fark göze çarpmaktadır.



Şekil 3.2: Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Etki Yaratma Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Müşteri odaklılık; iç veya dış müşteriyi ve ihtiyaçlarını, yapılan her işin temel odağı haline getirmek, verimli müşteri ilişkileri geliştirmek ve korumaktır.

Müşteri odaklı bir kişi; müşterileri anlamaya çalışır, yani aktif olarak iç/dış müşterilerin ortamı, problemleri, beklentileri ve ihtiyaçları ile ilgili bilgileri araştırır. Müşteri bilincine sahiptir, kendisini müşteri yerine koyarak düşünür. Ayrıca iç/dış müşteriyi eğitir, müşterilerin şirket/hizmet koşullarını ve yeterliliklerini anlamaları için onlarla bilgileri paylaşır. Bunların yanı sıra, yetkin kişi müşteriler ile işbirliğine dayalı ilişkiler kurar, müşteri ihtiyaçlarını ve problemlerini karşılamak üzere harekete geçer, yaptığı planların ve eylemlerin iç/dış müşteriyi ne şekilde etkileyeceğini düşünür, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap vererek problemleri çözme yoluna gider, aşırı taahhütlerden kaçınır. Son olarak, müşteri odaklı kişiden müşteri memnuniyeti sağlamak için geri bildirim sistemleri kurması beklenir. İç/dış müşterilerin ürün ya da hizmete yönelik ilgilerini, düşüncelerini veya memnuniyetlerini izleme ihtiyacını öngörür, bunları öğrenmek ve değerlendirmek üzere etkili yollar bulur.

Eğer bir kişi müşteri odaklı değilse;

- müşterinin içinde bulunduğu durumu anlamak için çaba sarfetmez.

- müşterisine empatik yaklaşmaz.
- müşterinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını tespit ettiği ve mevcut işle ilgili doğru adımları atacağı konusunda güven vermez.
- müşterinin memnuniyetsizliğine karşı duyarsız kalabilir.

Müşteri odaklılığı ölçmek için, satış yöneticilerine aşağıdaki davranışlar yönetilmiş ve satış yöneticilerinin görüşleri sorulmuştur:

- İyi bir satışçı müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırır.
- İyi bir satışçı müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretir.
- İyi bir satışçı müşterilerden geri bildirim alır.
- İyi bir satışçı müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip eder.
- İyi bir satışçı müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanır.

Tablo 3.10: Müşteri Odaklılığa İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı

Müşteri Odaklılık	1	2	3	4	5	Toplam
İyi bir satışçı müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırır.	0%	0%	0%	88%	13%	100%
İyi bir satışçı müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretir.	0%	0%	0%	25%	75%	100%
İyi bir satışçı müşterilerden geri bildirim alır.	0%	0%	0%	88%	13%	100%
İyi bir satışçı müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip eder.	0%	0%	0%	63%	38%	100%
İyi bir satışçı müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanır.	13%	38%	50%	0%	0%	100%

Tablo 3.11: Müşteri Odaklılığa İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Müşteri Odaklılık	Ortalama	Standart Sapma
İyi bir satışçı müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırır.	4,1	0,33
İyi bir satışçı müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretir.	4,8	0,43
İyi bir satışçı müşterilerden geri bildirim alır.	4,1	0,33
İyi bir satışçı müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip eder.	4,4	0,48
İyi bir satışçı müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanır.	2,4	0,70

Müşteri odaklılık ile ilgili olarak satış yöneticilerinin vermiş oldukları cevapların dağılımı ve ortalaması dikkate alındığında, satış yöneticilerinin bu yetkinlik ile ilgili yüksek beklentilerinin olduğu görülmektedir.

Müşteri odaklılık ile ilgili sorular satış yönetmenleri için aşağıdaki şekilde uyarlanmıştır:

- Müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırmaya çalışırım.
- Müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretirim.
- Müşterilerden geri bildirim alırım.
- Müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip ederim.
- Müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanırım.

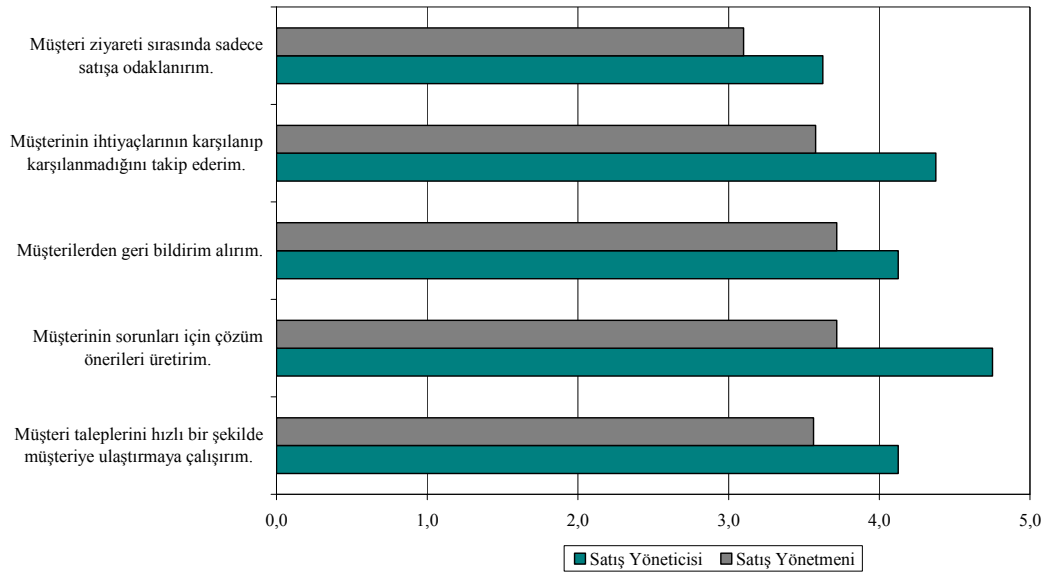
Tablo 3.12: Müşteri Odaklılığa İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı

Müşteri Odaklılık	1	2	3	4	5	Toplam
Müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırmaya çalışırım.	0%	0%	56%	31%	13%	100%
Müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretirim.	0%	4%	31%	54%	11%	100%
Müşterilerden geri bildirim alırım.	0%	4%	25%	65%	6%	100%
Müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip ederim.	0%	1%	44%	51%	4%	100%
Müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanırım.	14%	15%	46%	14%	10%	100%

Tablo 3.13: Müşteri Odaklılığa İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Müşteri Odaklılık	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırmaya çalışırım.	3,6	0,71
Müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretirim.	3,7	0,72
Müşterilerden geri bildirim alırım.	3,7	0,64
Müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip ederim.	3,6	0,60
Müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanırım.	2,9	1,12

Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Müşteri Odaklılığa İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması



Şekil 3.3: Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Müşteri Odaklılık Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Müşteri sadakatini oluşturma; müşterinin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamak, verimli müşteri ilişkileri geliştirmek, müşteri tatmini ve sadakati oluşturma sorumluluğunu üstlenmektir.

Müşteri sadakatini oluşturma konusunda yetkin bir kişi aşağıdaki davranışları sergiler:

- Diğer kişiler ile iyi ilişkiler kurarak onlara kendilerine değer verildiğini, takdir gördüklerini ve tartışmalara dahil edildiklerini hissetmelerini sağlar. Diğer bir ifade ile, özgüveni arttırır, empati sergiler, ilgilenir, paylaşır, destekler.
- Müşteriye karşı ilgilidir; müşterileri hızlı ve nazık bir şekilde karşılar, tüm dikkatini müşteriye verir.
- Müşterinin gereksinimlerini saptamak üzere sorular sorar, dikkatle dinler, gereken bilgiyi verir, anlayıp alamadığını kontrol etmek üzere durumu özetler.
- Müşteri gereksinimleri karşılar ya da ötesine geçer; alışılmış durumlarda anında harekete geçer, alışılmamış durumlarda müşteri ile birlikte hareket

tarzına karar verir. Makul olmayan taahhütlere girişmeksizin, beklentilerin ötesine geçebilme fırsatları kollar.

- Müşterinin memnun kalıp kalmadığını araştırır; memnuniyetin sürekliliğini sağlar, uygun durumlarda hizmetin devamı için ikna eder, müşteriye teşekkür eder.
- Müşteriye empati göstererek, müşteri sorunlarını ya da müşterinin dile getirdiği konuları çözmek konusunda kişisel sorumluluk alır ve kızgın müşteriye sakinleştirir.

Müşteri sadakati oluşturma yetkinliğini ölçmek içinse, ankette aşağıdaki davranışlara yer verilmiştir:

- İyi bir satışçı müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.
- İyi bir satışçı müşterinin güvenini kazanır.
- İyi bir satışçı ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimi verir.
- İyi bir satışçı müşteriler hakkında detaylı bilgi sahibidir.
- İyi bir satışçı müşteriye kendisini anladığını/kendisini önemseydiğini hissettirir.
- İyi bir satışçı müşteriye aynı gün ve saatte gider.

Tablo 3.14: Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı

Müşteri Sadakati Oluşturma	1	2	3	4	5	Toplam
İyi bir satışçı müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.	0%	13%	38%	38%	13%	100%
İyi bir satışçı müşterinin güvenini kazanır.	0%	0%	0%	25%	75%	100%
İyi bir satışçı ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimi verir.	0%	0%	63%	25%	13%	100%
İyi bir satışçı müşteriler hakkında detaylı bilgi sahibidir.	0%	0%	63%	25%	13%	100%
İyi bir satışçı müşteriye kendisini anladığını/kendisini önemseydiğini hissettirir.	0%	0%	0%	38%	63%	100%
İyi bir satışçı müşteriye aynı gün ve saatte gider.	0%	0%	63%	25%	13%	100%

Satış yöneticileri verdikleri cevaplar ile, müşteri sadakatini oluşturmak için müşterinin güvenini kazanmanın, müşteriye anlamanın ve müşteriye kendisinin önemli olduğunu hissettirmenin oldukça kritik olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3.15: Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Müşteri Sadakati Oluşturma	Ortalama	Standart Sapma
İyi bir satışçı müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.	3,5	0,87
İyi bir satışçı müşterinin güvenini kazanır.	4,8	0,43
İyi bir satışçı ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimi verir.	3,5	0,71
İyi bir satışçı müşteriler hakkında detaylı bilgi sahibidir.	3,5	0,71
İyi bir satışçı müşteriye kendisini anladığını/kendisini önemsendiğini hissettirir.	4,6	0,48
İyi bir satışçı müşteriye aynı gün ve saatte gider.	3,5	0,71

Satış yönetmenlerinden ise müşteri sadakati oluşturma kapsamında aşağıdaki davranışları değerlendirmeleri istenmiştir:

- Müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurarım.
- Müşterinin güvenini kazanmak benim için çok önemlidir.
- Ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimleri veririm.
- Müşteriler hakkında detaylı bilgi sahibi olmanın önemli olduğuna inanırım.
- Müşteriye kendisini anladığımı/kendisini önemsendiğimi hissettiririm.
- Müşteriye aynı gün ve saatte gitmeye özen gösteririm.

Satış yönetmenlerinin verdikleri cevapların dağılımı ve ortalaması dikkate alındığında satış yöneticileriyle benzer şekilde, müşterinin güvenini kazanmanın, müşteriye anlamanın ve müşteriye kendisini önemli hissettirmenin müşteri sadakatini oluşturma kapsamında ön plana çıktığı göze çarpmaktadır. Ayrıca satış yönetmenleri açısından müşteriye aynı gün ve saatte gitmenin müşteri sadakatini oluşturma kapsamında diğer kriterler kadar önemli olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.16: Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı

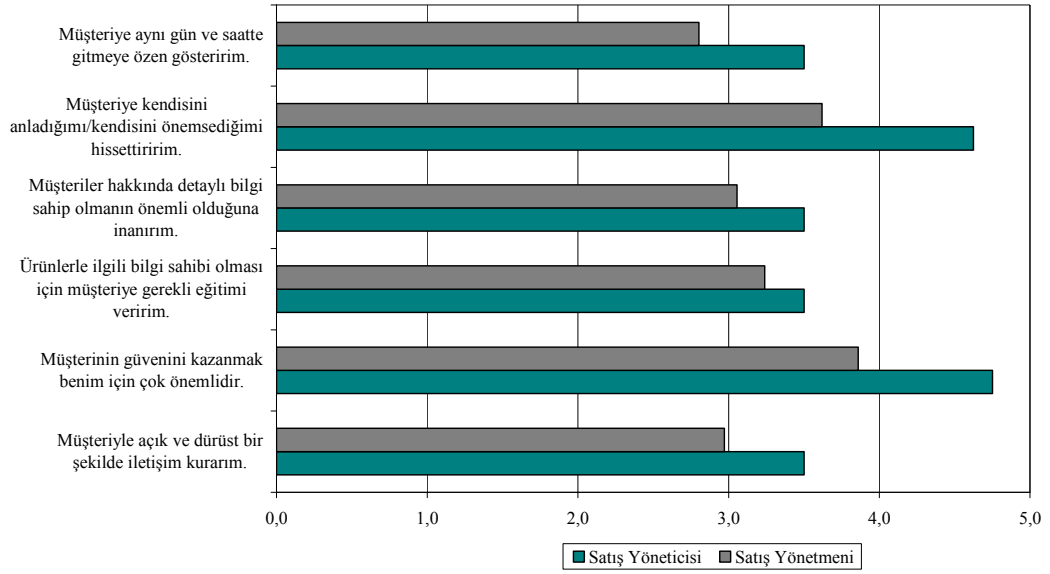
Müşteri Sadakati Oluşturma	1	2	3	4	5	Toplam
Müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurarım.	1%	25%	52%	17%	4%	100%
Müşterinin güvenini kazanmak benim için çok önemlidir.	0%	3%	21%	63%	13%	100%
Ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimi veririm.	0%	24%	31%	42%	3%	100%
Müşteriler hakkında detaylı bilgi sahip olmanın önemli olduğuna inanırım.	0%	25%	48%	23%	4%	100%
Müşteriye kendisini anladığımı/kendisini önemseddiğimi hissettiririm.	0%	1%	51%	32%	15%	100%
Müşteriye aynı gün ve saatte gitmeye özen gösteririm.	1%	37%	42%	20%	0%	100%

Tablo 3.17: Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Müşteri Sadakati Oluşturma	Ortalama	Standart Sapma
Müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurarım.	3,0	0,81
Müşterinin güvenini kazanmak benim için çok önemlidir.	3,9	0,66
Ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimi veririm.	3,2	0,85
Müşteriler hakkında detaylı bilgi sahip olmanın önemli olduğuna inanırım.	3,1	0,81
Müşteriye kendisini anladığımı/kendisini önemseddiğimi hissettiririm.	3,6	0,76
Müşteriye aynı gün ve saatte gitmeye özen gösteririm.	2,8	0,77

Müşteri sadakati oluşturma yetkinliği kapsamında, satış yöneticilerinin ve satış yönetmenlerinin verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında, her iki grup tarafından en fazla önem verilen “müşterinin güvenini kazanmak benim için önemlidir” ve “müşteriye kendisini anladığımı/kendisini önemseddiğimi hissettiririm” sorularında, satış yöneticilerinin cevaplarının ortalamaları ile satış yönetmenlerinin cevaplarının ortalamaları arasındaki farkın en fazla olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca diğer sorular açısından da satış yöneticilerinin değerlendirmeleri satış yönetmenlerinin değerlendirmelerinden daha yüksektir.

Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması



Şekil 3.4: Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Müşteri Sadakati Oluşturma Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Planlama ve organize etme, işin verimli olarak tamamlanabilmesi amacıyla kendisi ve diğer kişiler için eylem planı oluşturmak olarak tanımlanabilir.

Planlama ve organize etme konusunda yetkin olan bir kişi;

- öncelik sıralaması yapar; daha çok ve daha az kritik etkinliklerin ve görevlerin önceliklerini tanımlar.
- işleri ve kaynakları belirler; projeleri/görevleri, bunların en küçük bölümleri olan işlere ayırır ve herbiri için gerekli donanımı, materyali ve insan kaynağını tayin eder.
- iş planı yapar; kendisinin ve diğerlerinin çalışmaları için gerekli zamanı belirler; program çakışmalarından kaçınır; çalışmaların zamanında gerçekleştirilmesini ve dönüm noktalarının dikkate alınmasını sağlar.
- işi etkili bir biçimde sonuçlandırmak için mevcut kaynaklardan (bireyler, süreçler, departmanlar ve araçlar) yararlanır, iç ve dış ortaklarla koordinasyon sağlar.
- zamanı etkin biçimde kullanır, ilgisiz sorunlar ya da dikkatin dağılmasına yol açan hususlar nedeniyle, işin zamanında bitirilememesini önler.

Planlama ve organize etme kapsamında satış yöneticilerine aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- İyi bir satışçı müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yapar.
- İyi bir satışçı hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programını günceller.
- İyi bir satışçı hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesini vereceğine satış sırasında karar vermez.
- İyi bir satışçı müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yapar.

Tablo 3.18: Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı

Planlama ve Organize Etme	1	2	3	4	5	Toplam
İyi bir satışçı müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yapar.	0%	0%	50%	25%	25%	100%
İyi bir satışçı hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programını günceller.	0%	0%	0%	63%	38%	100%
İyi bir satışçı hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesini vereceğine satış sırasında karar vermez.	0%	13%	50%	38%	0%	100%
İyi bir satışçı müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yapar.	0%	0%	25%	38%	38%	100%

Satış yöneticilerinin cevapları incelendiğinde, planlama ve organize etme kapsamında satışçının önceliklendirme yapmasının ve programını güncellemesinin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.19: Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Planlama ve Organize Etme	Ortalama	Standart Sapma
İyi bir satışçı müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yapar.	3,8	0,83
İyi bir satışçı hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programını günceller.	4,4	0,48
İyi bir satışçı hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesini vereceğine satış sırasında karar vermez.	3,3	0,66
İyi bir satışçı müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yapar.	4,1	0,78

Satış yönetmenlerin planlama ve organize etme konusunda ne kadar yetkin olduklarını ölçmek içinse, satış yönetmenlerine aşağıdaki davranışlarla ilgili görüşleri sorulmuştur:

- Müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yaparım.
- Hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programımı güncellerim.
- Hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesi vereceğime satış sırasında karar veririm.
- Müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yaparım.

Tablo 3.20: Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı

Planlama ve Organize Etme	1	2	3	4	5	Toplam
Müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yaparım.	0%	6%	48%	45%	1%	100%
Hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programımı güncellerim.	0%	1%	41%	58%	0%	100%
Hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesini vereceğime satış sırasında karar veririm.	13%	30%	25%	25%	7%	100%
Müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yaparım.	0%	3%	46%	51%	0%	100%

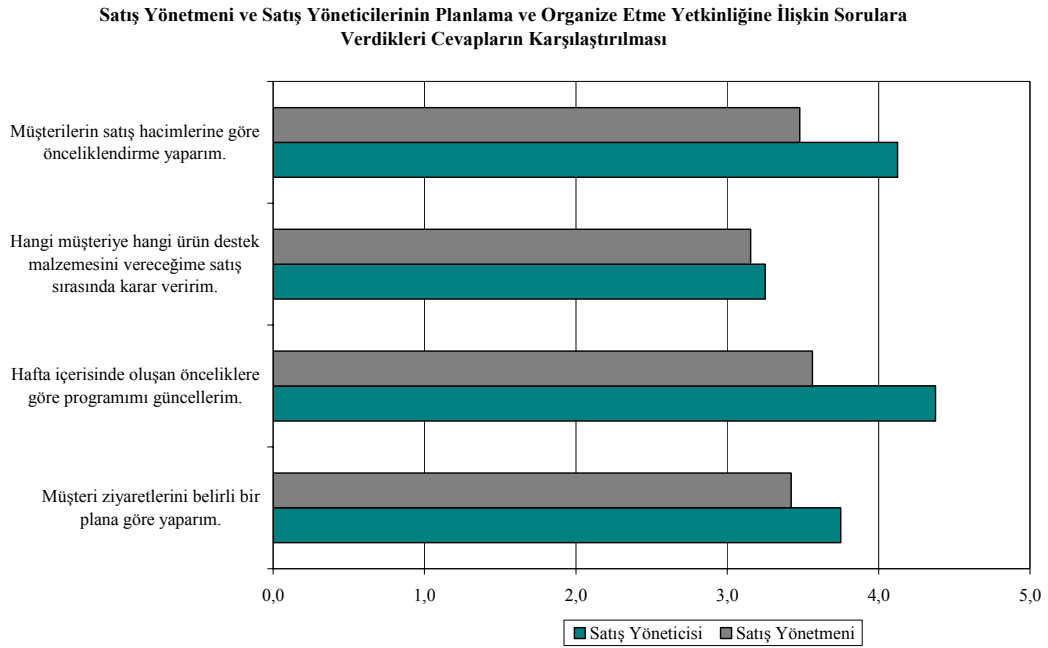
Tablo 3.21: Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Planlama ve Organize Etme	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yaparım.	3,4	0,62
Hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programımı güncellerim.	3,6	0,53
Hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesini vereceğime satış sırasında karar veririm.	2,8	1,15
Müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yaparım.	3,5	0,56

Satış yönetmenlerinin de yöneticileriyle benzer şekilde önceliklendirme yapmaya ve programlarını güncellemeye önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yapmak satış yönetmenlerinin önem verdikleri diğer bir konudur.

Satış yöneticisi ve satış yönetmeni cevaplarının ortalaması dikkate alındığında, satış yönetmenlerinin önceliklendirme yapma ve bu öncelikleri göz önünde bulundurarak

program güncelleme konusunda yöneticilerinin beklentilerini karşılayamadıkları görülmektedir.



Şekil 3.5: Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Planlama ve Organize Etme Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Teknik/profesyonel bilgi; sorumluluk alanı ile ilgili konularda tatmin edici düzeyde teknik ve profesyonel bilgi veya beceriye seviyesine ulaşmış olmak; uzmanlık alanındaki gelişmeleri ve akımları takip etmektir.

Satış yönetmenlerinin teknik/profesyonel bilgi konusunda ne düzeyde yetkin olmaları gerektiğini ölçmek amacıyla satış yöneticilerine aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- İyi bir satışçı satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibidir.
- İyi bir satışçı sattığı ürünler hakkında detaylı bilgiye sahiptir.
- İyi bir satışçı satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahiptir.
- İyi bir satışçı rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibidir.
- İyi bir satışçı rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibidir.

Tablo 3.22: Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Dağılımı

Teknik/Profesyonel Bilgi	1	2	3	4	5	Toplam
İyi bir satışı satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibidir.	0%	0%	0%	88%	13%	100%
İyi bir satışı üretilen ürünler hakkında detaylı bilgiye sahiptir.	0%	0%	0%	0%	100%	100%
İyi bir satışı satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahiptir.	0%	0%	0%	0%	100%	100%
İyi bir satışı rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibidir.	0%	0%	0%	38%	63%	100%
İyi bir satışı rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibidir.	0%	0%	0%	38%	63%	100%

Satış yöneticileri gerek satış stratejileri hakkında, gerekse firmada üretilen ürünler ya da rakip ürünler hakkında, ekiplerinin bilgi anlamında donanımlı olmalarını beklemektedirler.

Tablo 3.23: Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetici Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Teknik/Profesyonel Bilgi	Ortalama	Standart Sapma
İyi bir satışı satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibidir.	4,1	0,33
İyi bir satışı üretilen ürünler hakkında detaylı bilgiye sahiptir.	5,0	0,00
İyi bir satışı satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahiptir.	5,0	0,00
İyi bir satışı rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibidir.	4,6	0,48
İyi bir satışı rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibidir.	4,6	0,48

Teknik/profesyonel bilgi açısından satış yönetmenlerinin ne kadar yetkin olduklarını ölçmek amacıyla, satış yönetmenlerinden kendilerini aşağıdaki konular hakkında değerlendirmeleri istenmiştir:

- Satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibiyim.
- Firmamın ürettiği ürünler hakkında detaylı bilgiye sahibim.
- Satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahibim.
- Rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibiyim.
- Rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibiyim.

Tablo 3.24: Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Dağılımı

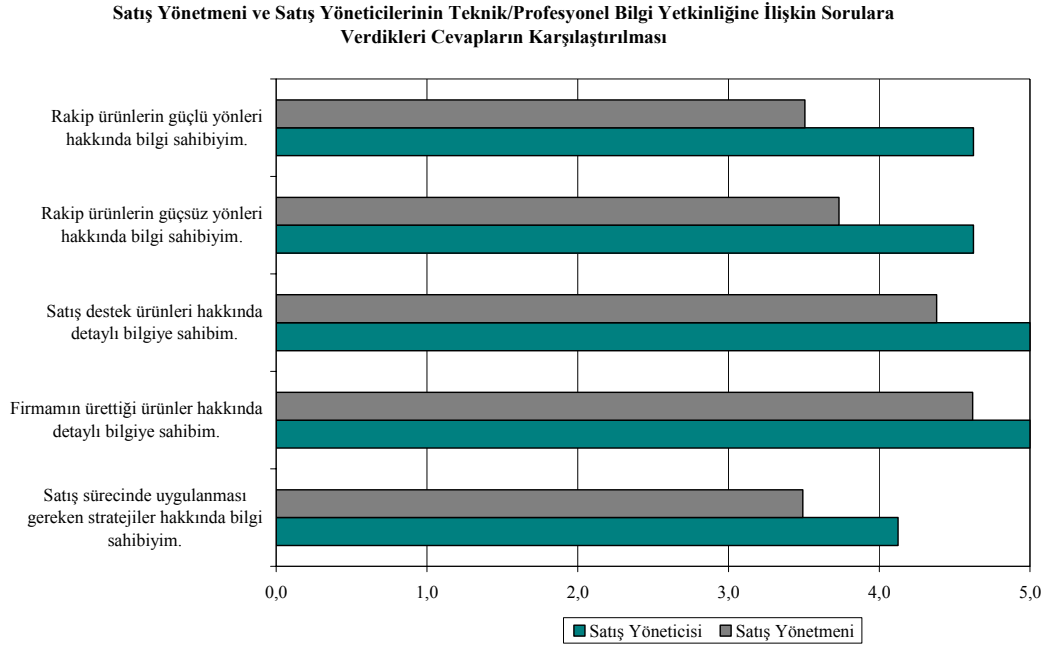
Teknik/Profesyonel Bilgi	1	2	3	4	5	Toplam
Satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibiyim.	0%	10%	32%	56%	1%	100%
Firmamın ürettiği ürünler hakkında detaylı bilgiye sahibim.	0%	0%	0%	38%	62%	100%
Satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahibim.	0%	0%	17%	28%	55%	100%
Rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibiyim.	0%	3%	32%	54%	11%	100%
Rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibiyim.	0%	7%	39%	49%	4%	100%

Tablo 3.25: Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Satış Yönetmeni Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Teknik/Profesyonel Bilgi	Ortalama	Standart Sapma
Satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibiyim.	3,5	0,69
Firmamın ürettiği ürünler hakkında detaylı bilgiye sahibim.	4,6	0,49
Satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahibim.	4,4	0,76
Rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibiyim.	3,7	0,70
Rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibiyim.	3,5	0,69

Satış yönetmenleri verdikleri cevaplar ile satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler ve rakip ürünlerin güçlü ve güçsüz yönleri hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, satış yönetmenlerinin firmanın üretmiş olduğu ürünler ve satış destek ürünleri hakkında tatmin edici düzeyde bilgi sahibi oldukları söylenebilir.

Özellikle satış yöneticilerinin satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında sahip olunmasını bekledikleri bilgi düzeyi ile satış yönetmenlerinin sahip oldukları bilgi düzeyi arasında önemli bir fark dikkat çekmektedir. Satış ekibinin, satış sürecinde uygulanması gereken stratejilere ilişkin teknik bir eğitime ihtiyaç duyduğu söylenebilir.



Şekil 3.6: Satış Yönetmeni ve Satış Yöneticilerinin Teknik/Profesyonel Bilgi Yetkinliğine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Analizlerin yapılabilmesi için, algılamayla ölçülen tüm değişkenlerin normal dağılıma uyması gerekir. Bu kapsamda talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu hesaplanmadan önce her bir soru için basıklık ve çarpıklık ölçüleri hesaplanmıştır. Her bir soru için hesaplanan basıklık ve çarpıklık ölçüleri %5 anlamlılıkta belirlenmiş aralık içerisinde yer almıştır.

Ayrıca, yetkinlikleri ölçmek için sorulan soruların güvenilirliğini test etmek amacıyla her bir yetkinlik grubu için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Planlama ve organize etme yetkinliğine ilişkin Cronbach alfa katsayısı sınırda çıkarken (0,54), diğer yetkinler için hesaplanan Cronbach alfa katsayıları ise 0,75 ile 0,90 arasında yer almıştır.

Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumunun belirlenmesi amacıyla satış yöneticilerinin verdiği cevapların ortalaması, satış yönetmenlerinin sahip olmaları gereken yetkinlik düzeyi olarak kabul edilmiştir. Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksini hesaplamak amacıyla, ilk olarak satış yönetmenleri ve satış yöneticilerinin ortalamasının mutlak farkı hesaplanmıştır. Mutlak fark, satış yöneticilerinin ortalamasına oranlandıktan sonra elde edilen değer 1'den çıkartılmış ve her bir satış yönetmeni için talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksi hesaplanmıştır.

Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumunun hesaplanmasının ardından, talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile işten ayrılma niyeti ve performans arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir.

Hipotez 1: İşten ayrılma niyeti farklı olan çalışan gruplarından en az birinin talep-yetenek yaklaşımı açısından hesaplanan ortalama birey-iş uyum indeksi farklıdır.

“Şu anda ciddi olarak Türk Tuborg Carlsberg’den ayrılmayı düşünüyor musunuz?” sorusunu evet, hayır ya da bilmiyorum şeklinde cevaplayan grupların talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksleri arasında farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla, tek faktörlü varyans analizi yönetimi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tek faktörlü varyans analizine ilişkin tabloda da görüldüğü gibi F değeri 5,64 olarak hesaplanmış; hesaplanan F değeri, 0,01 anlamlılık düzeyinde gruplar arası serbestlik derecesi 2, grup içi serbestlik derecesi 68 olan F değeriden (4,93) büyük olduğundan, bu anlamlılık düzeyinde işten ayrılma niyeti farklı olan çalışan gruplarından en az bir tanesinin talep-yetenek yaklaşımı açısından hesaplanan birey-iş uyum indeksinin farklı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.26: Tek Faktörlü Varyans Analizi-İşten Ayrılma Niyeti (Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu)

Anova: Single Factor

SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
Evet	7	5,412196	0,773171	0,013258		
Hayır	54	47,24111	0,874835	0,004839		
Bilmiyorum	10	8,279232	0,827923	0,012669		

ANOVA						
Source of Variation	SS	Df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,07472	2	0,03736	5,644965	0,005394	4,931617
Within Groups	0,450044	68	0,006618			
Total	0,524765	70				

Hipotez 2: Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile satış hedefi gerçekleştirme performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olup olmadığı test etmek amacıyla, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmış ve iki değişken

arasındaki korelasyon 0,49 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısının anlamlılığı test edildiğinde, 0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon katsayısı anlamlı çıkmıştır. Sonuç olarak, talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile satış hedefi gerçekleştirme performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca satış hedefini gerçekleştirme düzeyi farklı olan grupların talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksleri arasında farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla, tek faktörlü varyans analizi yönetimi de kullanılmıştır.

Tek faktörlü varyans analizi sonucunda, F değeri 7,76 olarak hesaplanmış ve 0,01 anlamlılık düzeyinde satış hedefini farklı düzeylerde gerçekleştiren gruplardan en az birinin talep-yetenek yaklaşımı açısından hesaplanan ortalama birey-iş uyum indeksinin farklı olduğu sonucu bulunmuştur.

Tablo 3.27: Tek Faktörlü Varyans Analizi-Satış Hedefi Gerçekleştirme (Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu)

Anova: Single Factor

SUMMARY					
Groups	Count	Sum	Average	Variance	
Hedefimin çok altında	15	12,18814	0,812543	0,009252	
Hedefimin biraz altında	21	17,53262	0,834887	0,004179	
Hedefim dahilinde	21	17,98516	0,856436	0,006371	
Hedefimin biraz üzerinde	11	10,60077	0,963706	0,001197	
Hedefimin çok üzerinde	2	1,805714	0,902857	0,001642	

ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,169162	4	0,04229	7,762298	3,54E-05	3,622349
Within Groups	0,354132	65	0,005448			
Total	0,523294	69				

3.2 İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumunun Ölçülmesi

Birey-iş uyumu ihtiyaç arz yaklaşımı kapsamında ise çalışanın ihtiyaçlarının ve işten beklentilerinin belirlenmesi amacıyla aynı şekilde literatür taranmış, firmanın İnsan Kaynakları yöneticilerinin görüşleri de alınarak değerlendirme kapsamında ölçülecek aşağıdaki konular belirlenmiştir:

- Kişisel gelişim,

- Çalışma koşulları,
- İşin doğası ve niteliği,
- Saygı görme,
- İş güvencesi,
- Yükselme olanağı,
- Ücret paketi,
- Takdir edilme

Ayrıca firmada her iki senede bir, bağımsız bir danışmanlık firması tarafından düzenlenen çalışan memnuniyeti anketi de önemli bir kaynak teşkil etmiştir.

İhtiyaç arz yaklaşımı kapsamında birey-iş uyumunu ölçmek için direkt ölçüm yöntemi kullanılmıştır.

Çalışanlara direkt olarak işe ilişkin beklentilerinin karşılanma düzeyi, memnuniyet dereceleri sorulduğu için ankete verilen cevapların ortalaması alınarak ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksi hesaplanmıştır.

Satış yönetmenlerine kişisel gelişimleriyle ilgili beklentilerini mevcut işlerinin ne düzeyde karşıladığını ölçmek amacıyla aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- Bu şirkette kişisel gelişimimin desteklendiğini düşünüyorum.
- Kendi gelişimimi yönlendirme fırsatına sahibim.
- Aldığım eğitimler beni yapmakta olduğum iş için yeterli düzeyde hazırladı.

Çalışma koşullarına ilişkin olarak, satış yönetmenlerine aşağıdaki konularda görüşleri sorulmuştur:

- Genel olarak fiziki çalışma koşullarım tatmin edici düzeydedir.
- İş yükümden memnun değilim.
- İşimde yaşadığım stres verimimi önemli ölçüde düşürüyor.

İşin doğası ve niteliği ise aşağıdaki durumlar ile ölçülmeye çalışılmıştır:

- İşim, yeteneklerimi kullanmama fırsat veriyor.
- İşim bana kişisel bir tatmin sağlıyor.

Saygı görme ihtiyacıyla ilgili olarak satış yönetmenlerinden, yönetici ve çalışma arkadaşları olmak üzere iki farklı değerlendirme yapmaları istenmiştir.

- Yöneticilerimin bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.
- Çalışma arkadaşlarımin bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.

Satış yönetmenlerinin iş güvencesine ilişkin beklentilerinin ne oranda karşılandığını ölçmek amacıyla, “İşimi iyi yaptığım sürece iş güvencemin olduğuna inanıyorum.” sorusuyla ilgili görüşleri değerlendirilmiştir. Yükselme fırsatına ilişkin tatmin olma düzeyi ise “Bu şirkette bana yükselme fırsatı tanındığına inanıyorum.” sorusuyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Satış yönetmenlerinden ücret paketini, çalışanın ücreti ve şirketin çalışana sağlamış olduğu yan haklar ve ek ödemeler olmak üzere iki ayrı soru ile değerlendirmeleri istenmiştir.

- Kazandığım ücretin bana ihtiyaç duyduğum düzeyde bir yaşam sağladığını düşünüyorum.
- Şirketimin sağlamış olduğu yan haklar ve ek kazançlar tatmin edici düzeydedir.

Son olarak, takdir edilme ile ilgili memnuniyetlerini ölçmek amacıyla aşağıdaki sorulara yer verilmiştir.

- Yüksek performansımın yöneticilerim tarafından takdir edildiğini düşünüyorum.
- İyi bir iş çıkardığımda çalışma arkadaşlarımin tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum.

Satış yönetmenlerinin işlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyine ilişkin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır. Tablo incelendiğinde, satış yönetmenlerinin genel olarak kendilerine sağlanan ücret paketi, yükselme olanağı ve performanslarının takdir edilmesinden memnun olmadıkları dikkat çekmektedir. Ayrıca satış yönetmenleri verdikleri cevaplarla, işlerinde yaşadıkları stresin verimlerini önemli ölçüde etkilediğini dile getirmişlerdir.

Tablo 3.28: İhtiyaç Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumuna İlişkin Cevaplarının Dağılımı

Birey-İş Uyumuna (İhtiyaç-Arz Yaklaşımı)	1	2	3	4	5	Toplam
Bu şirkette kişisel gelişimin desteklendiğini düşünüyorum.	0%	23%	41%	34%	3%	100%
Kendi gelişimimi yönlendirme fırsatına sahibim.	0%	24%	35%	38%	3%	100%
Aldığım eğitimler beni yapmakta olduğum iş için yeterli düzeyde hazırladı.	0%	1%	45%	42%	11%	100%
Genel olarak fiziki çalışma koşullarım tatmin edici düzeydedir.	0%	0%	63%	32%	4%	100%
İş yükümden memnun değilim.	0%	54%	15%	8%	23%	100%
İşimde yaşadığım stres verimimi önemli ölçüde düşürüyor.	0%	0%	51%	42%	7%	100%
İşim, yeteneklerimi kullanmama fırsat veriyor.	0%	24%	38%	23%	15%	100%
İşim bana kişisel bir tatmin sağlıyor.	0%	24%	48%	13%	15%	100%
Yöneticilerimin bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.	0%	25%	41%	25%	8%	100%
Çalışma arkadaşlarımdan bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.	0%	3%	32%	52%	13%	100%
İşimi iyi yaptığım sürece iş güvencemin olduğuna inanıyorum.	0%	24%	39%	24%	13%	100%
Bu şirkette bana yükselme fırsatı tanındığına inanıyorum.	1%	35%	46%	17%	0%	100%
Kazandığım ücretin bana ihtiyaç duyduğum düzeyde bir yaşam sağladığını düşünüyorum.	17%	56%	21%	6%	0%	100%
Şirketimin sağladığı yan haklar ve ek kazançlar tatmin edici düzeydedir.	1%	25%	48%	25%	0%	100%
Yüksek performansımın yöneticilerim tarafından takdir edildiğini düşünüyorum.	0%	37%	39%	24%	0%	100%
İyi bir iş çıkardığımda çalışma arkadaşlarımdan takdir edildiğimi düşünüyorum.	0%	4%	48%	30%	18%	100%

Beklentilerin karşılanma düzeyine ilişkin verilen cevapların ortalaması ve standart sapması ise aşağıdaki gibidir. Cevap ortalamalarına bakıldığında satış yönetmenlerinin en yüksek değerlendirdikleri soruların çalışma arkadaşlarına ilişkin sorular olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 3.29: İhtiyaç Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumuna İlişkin Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Birey-İş Uyumuna (İhtiyaç-Arz Yaklaşımı)	Ortalama	Standart Sapma
Bu şirkette kişisel gelişimimin desteklendiğini düşünüyorum.	3,2	0,81
Kendi gelişimimi yönlendirme fırsatına sahibim.	3,2	0,84
Aldığım eğitimler beni yapmakta olduğum iş için yeterli düzeyde hazırladı.	3,6	0,70
Genel olarak fiziki çalışma koşullarım tatmin edici düzeydedir.	3,4	0,58
İş yükümden memnun değilim.	3,0	1,24
İşimde yaşadığım stres verimimi önemli ölçüde düşürüyor.	3,6	0,63
İşim, yeteneklerimi kullanmama fırsat veriyor.	3,3	1,01
İşim bana kişisel bir tatmin sağlıyor.	3,2	0,98
Yöneticilerimin bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.	3,2	0,91
Çalışma arkadaşlarımdan bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.	3,7	0,71
İşimi iyi yaptığım sürece iş güvencemin olduğuna inanıyorum.	3,3	0,97
Bu şirkette bana yükselme fırsatı tanındığına inanıyorum.	2,8	0,74
Kazandığım ücretin bana ihtiyaç duyduğum düzeyde bir yaşam sağladığını düşünüyorum.	2,2	0,77
Şirketimin sağlamış olduğu yan haklar ve ek kazançlar tatmin edici düzeydedir.	3,0	0,76
Yüksek performansımın yöneticilerim tarafından takdir edildiğini düşünüyorum.	2,9	0,77
İyi bir iş çıkardığımda çalışma arkadaşlarımdan takdir edildiğimi düşünüyorum.	3,6	0,83

İhtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu hesaplanmadan önce her bir soru için basıklık ve çarpıklık ölçüleri hesaplanmıştır. Her bir soru için hesaplanan basıklık ve çarpıklık ölçüleri %5 anlamlılıkta belirlenmiş aralık içerisinde yer almıştır.

Ayrıca anketin tutarlılığını ölçmek amacıyla her bir bağımsız değişken için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Hipotez 3: İşten ayrılma niyeti farklı olan çalışan gruplarından en az birinin ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından hesaplanan ortalama birey-iş uyum indeksi farklıdır.

“Şu anda ciddi olarak Türk Tuborg Carlsberg’den ayrılmayı düşünüyor musunuz?” sorusunu evet, hayır ya da bilmiyorum şeklinde cevaplayan grupların ihtiyaç-arz

yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksleri arasında farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla, tek faktörlü varyans analizi yönetimi kullanılmıştır.

Tek faktörlü varyans analizi sonucunda F değeri 9,09 olarak hesaplanmış; hesaplanan F değeri, 0,01 anlamlılık düzeyinde gruplar arası serbestlik derecesi 2, grup içi serbestlik derecesi 68 olan F değeriden (4,93) büyük olduğundan, bu anlamlılık düzeyinde işten ayrılma niyeti farklı olan çalışan gruplarından en az bir tanesinin ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından hesaplanan birey-iş uyum indeksinin farklı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.30: Tek Faktörlü Varyans Analizi-İşten Ayrılma Niyeti (İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu)

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Evet	9	4,7	0,522222	0,01826
Hayır	53	34,84583	0,657469	0,0163
Bilmiyorum	9	4,541667	0,50463	0,006755

ANOVA

Source of Variation	SS	Df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,280179	2	0,14009	9,092081	0,000317	4,931617
Within Groups	1,047736	68	0,015408			
Total	1,327916	70				

Hipotez 4: İhtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

İhtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile satış hedefi gerçekleştirme performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olup olmadığı test etmek amacıyla, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmış ve iki değişken arasındaki korelasyon 0,53 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısının anlamlılığı test edildiğinde, 0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon katsayısı anlamlı çıkmıştır. Analizler sonucunda, ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile satış hedefi gerçekleştirme performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca satış hedefini gerçekleştirme düzeyi farklı olan grupların ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksleri arasında farklılığın olup olmadığı tek faktörlü varyans analizi yönetimi kullanılarak test edilmiştir.

Tek faktörlü varyans analizi sonucunda, F değeri 7,23 olarak hesaplanmış ve 0,01 anlamlılık düzeyinde satış hedefini farklı düzeylerde gerçekleştiren gruplardan en az birinin ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından hesaplanan ortalama birey-iş uyum indeksinin farklı olduğu sonucu bulunmuştur.

Tablo 3.31: Tek Faktörlü Varyans Analizi-Satış Gerçekleştirme Performansı
(İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyum)

Anova: Single Factor

SUMMARY					
Groups	Count	Sum	Average	Variance	
Hedefimin çok altında	15	7,716667	0,514444	0,006706	
Hedefimin biraz altında	22	13,36667	0,607576	0,014933	
Hedefim dahilinde	21	13,3	0,633333	0,024076	
Hedefimin biraz üzerinde	11	8,016667	0,728788	0,003335	
Hedefimin çok üzerinde	2	1,6875	0,84375	0,00105	

ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,404506	4	0,101126	7,227931	6,87E-05	3,61752
Within Groups	0,92341	66	0,013991			
Total	1,327916	70				

3.3 Birey-Değer Uyumunun Ölçülmesi

Bireyin değerleri ile organizasyon değerleri arasındaki uyumu ölçmek amacıyla satış yönetmenlerine Tütç Tuborg Carlsberg'in değerlerini nasıl algıladıklarına ve kendilerinin bu değerleri ne düzeyde taşıdıklarına ilişkin sorular sorulmuştur. Çalışma kapsamında aşağıdaki değerler incelenmiştir:

- Azim,
- Yenilikçilik,
- Dürüstlük,
- Sorumluluk

Azim; arzulanen hedef gerçekleştirilene ya da artık gerçekleştirilemeyecek bir durum/ortam oluşana kadar vazgeçmemektir. Zorluklara ve engellere rağmen amaçlara ulaşmak için çalışmak, engelleri aşmak için alternatif yöntemler geliştirmek, çabayı arttırmaktır.

Carlsberg hırslı bir adam olan J.C. Jacobsen tarafından kurulmuştur. J.C. Jacobsen en yüksek kalitede birayı üretebilmeyi amaç edinmiştir. Carlsberg biracılık, bu tutku mirasını senelerce canlı tutmuştur. Sektörde karlı ve büyümede yönünde öncü olmak, Carlsberg markalarının tüketicilerin birinci tercihi olması ve Carlsberg'i dünyanın en hızlı büyüyen markası olarak yaşatmaya devam etmek gibi Carlsberg'in stratejik hedefleri bu mirasın grup genelinde yıllardır yaşatıldığının en iyi göstergesidir.

Yenilikçilik; çalışma ortamında yenilikçi çözümler üretmek, işteki problem ve fırsatlar ile ilgilenmek için değişik ve alışılmamış yollar denemek olarak tanımlanabilmektedir. Yenilikçilik; yerleşmiş değerleri zorlamak, geniş kapsamlı düşünmek, çözümler geliştirmektir.

Carlsberg tarihi yenilikçilik örneği ile doludur. Carlsberg Danimarka'da ilk alt fermantasyon birayı üretmiş, soğutma tekniklerine ve buharlı ısıtmaya öncülük etmiş ve bilimsel araştırma merkezi kurmuştur. Ayrıca Carlsberg, saf mayanın üretilmesi için geliştirdiği yöntem ile bira kalitesinde tutarlılığı yakalamıştır.

Dürüstlük; sözünün ve davranışlarının arkasında olmak, doğru olmaktır.

Carlsberg'e göre dürüstlük; gurur duyulacak, her zaman arkasında durulacak bira üretmektir. Ayrıca dürüstlük, ulaşılabilir ve duyarlı olmak, direkt ve açık iletişim kurabilmek anlamına gelmektedir.

Sorumluluk; mevcutta yapılması gereken işler ve gelecekte oluşabilecek görevlerle ilgili bağlılık ve hevesle sorumluluk almaktır. İşleri zamanında ve kaliteli yapmak, başarı ve başarısızlıkları sahiplenmek, "bu benim işim değil" zihniyeti taşımamaktır.

Carlsberg dünya çapında biranın kalitesini yükseltmeyi kendi sorumluluğu olarak görmüştür.

Birey-değer uyumu indirekt bireysel ölçüm yöntemi kullanılarak ölçülmüştür. Diğer bir ifade ile, önce çalışana organizasyon genelini azim, yenilikçilik, dürüstlük ve sorumluluk değerlerini dikkate alarak nasıl algıladığı sorulmuş, daha sonra çalışanın bu değerleri bireysel olarak ne düzeyde benimsediği ölçülmüştür.

Satış yönetmenlerinin organizasyon genelinde azim, yenilikçilik, dürüstlük ve sorumluluk değerlerinin çalışanlar tarafından ne düzeyde benimsendiğine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla aşağıdaki sorulara yer verilmiştir:

- Azim
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de organizasyonun hedefine ulaşması için kimse mücadele etmekten kaçınmaz.
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de çalışanlar kendilerini zorlayıcı hedefler belirlerler.
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de bizler başarmak için varız.
- Yenilikçilik
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği sürekli olarak sorgulanır.
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de yeni fikirler hoş karşılanmaz.
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de karşılaşılan sorunlar geleneksel yöntemlerle çözülür.
- Dürüstlük
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de verilen sözler tutulur.
 - o Türk Tuborg Carlsberg iş ahlakı normlarına uygun olarak faaliyet göstermektedir.
- Sorumluluk
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de başarılı ve başarısız sonuçlar sahiplenilir.
 - o Türk Tuborg Carlsberg’de işler tam zamanında ve yüksek kalitede yapılır.

Satış yönetmenlerinin organizasyon genelini azim, yenilikçilik, dürüstlük, sorumluluk değerleri açısından nasıl gördüğünü tespit etmek amacıyla için sorulan sorulara verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir. Satış yönetmenlerinin organizasyon geneline ilişkin verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, yenilikçilik ile ilgili değerlendirmelerinin diğer değerlere göre daha düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 3.32: Birey-Değer Uyumu – Organizasyon Geneline İlişkin Cevaplarının Dağılımı

Organizasyon	1	2	3	4	5	Toplam
Türk Tuborg Carlsberg'de organizasyonun hedeflerine ulaşması için kimse mücadele etmekten kaçınmaz.	0%	6%	49%	39%	6%	100%
Türk Tuborg Carlsberg'de çalışanlar kendilerine zorlayıcı hedefler belirlerler.	0%	11%	23%	35%	31%	100%
Türk Tuborg Carlsberg'de bizler başarmak için varız.	0%	0%	34%	48%	18%	100%
Türk Tuborg Carlsberg'de işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği sürekli olarak sorgulanır.	0%	13%	23%	52%	13%	100%
Türk Tuborg Carlsberg'de yeni fikirler hoş karşılanmaz.	15%	42%	30%	13%	0%	100%
Türk Tuborg Carlsberg'de karşılaşılan sorunlar geleneksel yöntemlerle çözülür.	0%	45%	41%	7%	7%	100%
Türk Tuborg Carlsberg'de başarılı ve başarısız sonuçlar sahiplenilir.	6%	14%	30%	49%	1%	100%
Türk Tuborg Carlsberg'de işler tam zamanında ve yüksek kalitede yapılır.	0%	18%	23%	55%	4%	100%
Türk Tuborg Carlsberg'de verilen sözler tutulur.	0%	15%	34%	51%	0%	100%
Türk Tuborg Carlsberg iş ahlakı normlarına uygun olarak faaliyet göstermektedir.	0%	11%	21%	27%	41%	100%

Satış yönetmenlerinin Carlsberg değerlerine ilişkin bireysel değerlendirmeleri içinse aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- Azim
 - o Karşılaştığım güçlüklerin hedeflerime ulaşmamı engellemesine izin vermem.
 - o İşimde karşılaştığım sorunlar hevesimi kırar.
 - o Kazanmaya ihtiyaç duyarım.
- Yenilikçilik
 - o İşimi daha kısa sürede ve daha iyi şekilde yapabilmek için sürekli yeni yöntemler ararım.
 - o Yeni fikirlere çoğu kez gereğinden fazla değer verildiğini düşünürüm.
 - o İşimi yaparken karşılaştığım olduğum problemlere farklı çözümler üretirim.

- Dürüstlük
 - Çalışma arkadaşlarımla şeffaf bir şekilde iletişim kurarım.
 - Her zaman davranışlarımın arkasında dururum.
- Sorumluluk
 - Yaptığım hatayı sahiplenirim.
 - İşlerin belirlenmiş tamamlanma zamanlarına uyarım.
 - İşlerimi istenilen kalitede yaparım.

Satış yönetmenlerinin kendilerine ilişkin değerlendirmelerinde verdikleri cevapların dağılımı ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 3.33: Birey-Değer Uyumu - Bireye İlişkin Cevaplarının Dağılımı

Birey	1	2	3	4	5	Toplam
Karşılaştığım güçlüklerin hedeflerime ulaşmamı engellemesine izin vermem.	0%	10%	28%	61%	1%	100%
İşimde karşılaştığım sorunlar hevesimi kırar.	1%	39%	35%	21%	3%	100%
Kazanmaya ihtiyaç duyarım.	3%	10%	38%	44%	6%	100%
İşimi daha kısa sürede ve daha iyi şekilde yapabilmek için sürekli yeni yöntemler ararım.	0%	18%	27%	34%	21%	100%
Yeni fikirlere çoğu kez gereğinden fazla değer verildiğini düşünürüm.	23%	18%	35%	23%	1%	100%
İşimi yaparken karşılaştığım sorunlara farklı çözümler üretirim.	0%	7%	31%	61%	1%	100%
Yaptığım hatayı sahiplenirim.	1%	25%	28%	44%	1%	100%
İşlerin belirlenmiş tamamlanma zamanlarına uyarım.	0%	18%	37%	41%	4%	100%
İşlerimi istenilen kalitede yaparım.	0%	18%	38%	23%	21%	100%
Çalışma arkadaşlarımla şeffaf bir şekilde iletişim kurarım.	0%	11%	42%	46%	0%	100%
Her zaman davranışlarımın arkasında dururum.	0%	1%	38%	59%	1%	100%

Satış yönetmenlerinin kendilerine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde ise, “işimde karşılaştığım sorunlar hevesimi kırar” sorusu ile “yeni fikirlere çoğu kez gereğinden fazla değer verildiğini düşünürüm” sorusunu en olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 3.34: Birey-Değer Uyumu – Organizasyon Geneline İlişkin Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Organizasyon	Ortalama	Standart Sapma
Türk Tuborg Carlsberg'de organizasyonun hedeflerine ulaşması için kimse mücadele etmekten kaçınmaz.	3,5	0,69
Türk Tuborg Carlsberg'de çalışanlar kendilerine zorlayıcı hedefler belirlerler.	3,9	0,99
Türk Tuborg Carlsberg'de bizler başarmak için varız.	3,8	0,71
Türk Tuborg Carlsberg'de işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği sürekli olarak sorgulanır.	3,6	0,86
Türk Tuborg Carlsberg'de yeni fikirler hoş karşılanmaz.	2,4	0,90
Türk Tuborg Carlsberg'de karşılaşılan sorunlar geleneksel yöntemlerle çözülür.	2,8	0,87
Türk Tuborg Carlsberg'de başarılı ve başarısız sonuçlar sahiplenilir.	3,3	0,93
Türk Tuborg Carlsberg'de işler tam zamanında ve yüksek kalitede yapılır.	3,5	0,84
Türk Tuborg Carlsberg'de verilen sözler tutulur.	3,4	0,74
Türk Tuborg Carlsberg iş ahlakı normlarına uygun olarak faaliyet göstermektedir.	4,0	1,04

Tablo 3.35: Birey-Değer Uyumu – Bireye İlişkin Cevaplarının Ortalaması ve Standart Sapması

Birey	Ortalama	Standart Sapma
Karşılaştığım güçlüklerin hedeflerime ulaşmamı engellemesine izin vermem.	3,5	0,69
İşimde karşılaştığım sorunlar hevesimi kırar.	2,8	0,87
Kazanmaya ihtiyaç duyarım.	3,4	0,85
İşimi daha kısa sürede ve daha iyi şekilde yapabilmek için sürekli yeni yöntemler ararım.	3,6	1,02
Yeni fikirlere çoğu kez gereğinden fazla değer verildiğini düşünürüm.	2,6	1,11
İşimi yaparken karşılaşmış olduğum problemlere farklı çözümler üretirim.	3,6	0,65
Yaptığım hatayı sahiplenirim.	3,2	0,88
İşlerin belirlenmiş tamamlanma zamanlarına uyarım.	3,3	0,82
İşlerimi istenilen kalitede yaparım.	3,5	1,03
Çalışma arkadaşlarımla şeffaf bir şekilde iletişim kurarım.	3,4	0,68
Her zaman davranışlarımın arkasında dururum.	3,6	0,55

Birey-değer uyumu hesaplanmadan önce her bir soru için basıklık ve çarpıklık ölçüleri hesaplanmıştır. Her bir soru için hesaplanan basıklık ve çarpıklık ölçüleri %5 anlamlılıkta belirlenmiş aralık içerisinde yer almıştır.

Ayrıca, her bir değerle ilgili olarak sorulan soruların güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayıları kabul edilebilir değerler arasında yer almıştır.

Birey-değer uyum indeksinin hesaplanması amacıyla, organizasyona ve bireye ait değerlendirmelerin mutlak farkı alınıp, bu fark organizasyona ilişkin değerlendirmelere oranlanmıştır. Hesaplanan değer 1'den çıkartılması ile her bir satış yönetmeni için birey-değer uyum indeksi hesaplanmıştır.

Buna ek olarak, ankete kontrol amacıyla konulan, çalışanların Türk Tuborg Carlsberg değerlerini direkt olarak değerlendirdikleri “Türk Tuborg Carlsberg'in değerleri, günlük çalışmalarında bana yol gösteriyor.” sorusuna verdikleri cevap ile hesaplanan birey-değer uyum indeksi arasındaki korelasyon 0,56 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Hipotez 5: İşten ayrılma niyeti farklı olan çalışan gruplarından en az birinin birey-değer uyum indeksi farklıdır.

“Şu anda ciddi olarak Türk Tuborg Carlsberg'den ayrılmayı düşünüyor musunuz?” sorusunu evet, hayır ya da bilmiyorum şeklinde cevaplayan grupların birey-değer uyum indeksleri arasında farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla, tek faktörlü varyans analizi yönetimi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tek faktörlü varyans analizine ilişkin F değeri 7,78 olarak hesaplanmış; hesaplanan F değerinin, 0,01 anlamlılık düzeyinde gruplar arası serbestlik derecesi 2, grup içi serbestlik derecesi 68 olan F değerinden (4,93) büyük olmasından dolayı, işten ayrılma niyeti farklı olan çalışan gruplarının en az birinin birey-değer uyum indeksinin diğerlerinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.36: Birey-Değer Uyumu Tek Faktörlü Varyans Analizi

Anova: Single
Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Evet	9	6,591586	0,732398	0,048444
Hayır	53	46,01068	0,868126	0,013945
Bilmiyorum	9	5,901471	0,655719	0,097738

ANOVA

Source of Variation	SS	Df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,433581	2	0,21679	7,780931	0,000906	4,931617
Within Groups	1,894598	68	0,027862			
Total	2,328179	70				

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışma kapsamında birey-çevre uyumu ile ilgili literatür taranmış, birey-çevre uyumunun yer aldığı kuramlar hakkında bilgi verilmiş, birey-çevre uyumunun düzeyleri açıklanmış ve son olarak hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet göstermekte olan bir firmanın satış ekibinde talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu, ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ve birey-değer uyumu ölçülmüştür.

Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu indirekt çapraz düzey ölçüm yönetimi ile, ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu direkt ölçüm yönetimi ile ve son olarak birey-değer uyumu indirekt bireysel düzey ölçüm yöntemi ölçülmüştür.

Herbir soru için basıklık ve çarpıklık testi yapılmıştır. Ayrıca anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla her bir bağımsız değişken için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksi ve birey-değer uyum indeksi mutlak fark yönetimi dikkate alınarak hesaplanmıştır. Mutlak fark, baz alınan değere oranlanmış, elde edilen değer 1'den çıkartılarak uyum indeksi hesaplanmıştır.

Talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu, ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ve birey-değer uyumu ölçüldükten sonra;

- talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile satış performansı arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmış ve 0,01 anlamlılık düzeyinde talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile satış performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- işten ayrılma niyeti farklı olan grupların talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyumu indeksleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek faktörlü varyans analizi yöntemi kullanılmış ve 0,01 anlamlılık düzeyinde, işten ayrılma niyeti farklı olan gruplardan en az bir

tanisinin talep-yetenek yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksinin farklı olduğu sonucu elde edilmiştir.

- ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile satış performansı arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmış ve 0,01 anlamlılık düzeyinde ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyumu ile satış performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- işten ayrılma niyeti farklı olan grupların ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek faktörlü varyans analizi yöntemi kullanılmış ve 0,01 anlamlılık düzeyinde, işten ayrılma niyeti farklı olan gruplardan en az bir tanesinin ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından birey-iş uyum indeksinin farklı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- işten ayrılma niyeti farklı olan grupların birey-değer uyum indeksleri arasında farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla, tek faktörlü varyans analizi yöntemi kullanılmış ve 0,01 anlamlılık düzeyinde işten ayrılma niyeti farklı olan gruplardan en az bir tanesinin birey-değer uyum indeksinin farklı olduğu sonucu elde edilmiştir.
- birey-değer uyumu için ankette direkt ölçüm yöntemi kullanılarak sorulan “Türk Tuborg Carlsberg’in değerleri, günlük çalışmalarında bana yol gösteriyor.” sorusuna verilen cevaplar ile hesaplanan birey-değer uyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla, iki değişken arasında korelasyon katsayısı hesaplanmış; 0,01 anlamlılık düzeyinde “Türk Tuborg Carlsberg’in değerleri, günlük çalışmalarında bana yol gösteriyor.” sorusuna verilen cevaplar ile hesaplanan birey-değer uyumu arasındaki pozitif yönlü ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.,
- ayrıca talep-yetenek yaklaşımı açısından ölçülen birey-iş uyumu, ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından ölçülen birey-iş uyumu ve birey-değer uyumu arasında pozitif/negatif yönlü anlamlı bir ilişki olup olmadığı da test edilmiştir. Bu analizler sonucunda, talep-yetenek yaklaşımı açısından ölçülen birey-iş uyumu ile ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından ölçülen birey-iş uyumu arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Çalışma kapsamında, birey-iş uyumu ve birey-değer uyumu ile performans ve işten ayrılma niyeti ilişkilendirilmiştir. Çalışmada, birey-grup uyumu ve birey-birey uyumu incelenmemiştir. Birey-grup uyumu ve birey-birey uyumunun çalışanın performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, birey-çevre uyumunun bütün boyutlarının analiz edilmesinde fayda olacaktır. Bu sayede değişkenler arasındaki ilişkiler daha doğru bir şekilde yorumlanabilecektir.

KAYNAKLAR

- [1] **Ramlall, S.J.**, 2003. Measuring Human Resources Management's Effectiveness in Improving Performance, *Human Resource Planning*, **26**, 51-62.
- [2] **Gönen, S., Çelik, M.**, 2005. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, **5**, **1-2**, 41-46.
- [3] **Eren, E.**, 2001. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- [4] **Arslan, A.**, 2006. Entellektüel Sermaye Olarak İnsan ve Değer Yaratma, <http://cozumvar.blogcu.com/1215416>, Erişim Tarihi: 12.08.2007.
- [5] **Özer, P.S., Özmen, Ö., Saatçioğlu, Ö.**, 2004. Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **6**, **1**, 254-275.
- [6] **Aktan, C.C., Vural, İ.Y.**, 2003. Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi, <http://www.canaktan.org>, Erişim Tarihi: 30.09.2007.
- [7] **Ağdelen, Z., Erkut, H.**, 2003. İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, *İTÜ Dergisi*, **2**, **4**, 65-74.
- [8] **Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M.T.**, 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **12**, 277-290.
- [9] **İnce, M.**, 2005. Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **14**, 321-339.
- [10] **Erdil, O., Alpkan, L.H., Biber, L.**, 2004. İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme, *DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, **19**, **2**, 101-122.
- [11] **Yahyagil, M.Y.**, 2005. Birey ve Organizasyon Uyum ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, *13. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 12-14 Mayıs.
- [12] **Wheeler, A.R.**, 2003. Multidimensional Fit: A Theory and A Test of The Influence of Realistic Job Previews and Pre-Hire Fit, *PhD Thesis*, The University of Oklahoma The Graduate Faculty, Norman, Oklahoma.
- [13] **Hawk, D.L.**, 1978. Effective Attitude Surveys, *Personnel Journal*, **57**, 000007, 384
- [14] İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği, 2000. *TİSK İşveren Dergisi*, Temmuz 2000.

- [15] **Biçer, G., Düztepe, Ş.**, 2003. Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1, **2**, 13-40.
- [16] **Ülgen, H., Mirze, S.K.**, 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- [17] **Verheyen, L.G.**, 1988. How to Develop an Employee Attitude Survey, *Training and Development Journal*, **42**, 8, 72.
- [18] **Harold, C.M.**, 2005. The Instrumental-Symbolic Model of Fit: An Examination of the Information Applicants Use and When, *PhD Thesis*, George Mason University.
- [19] **O'Conner-Cahill, M.E.**, 2001. Person-Culture Fit: A Study of How the Congruence Between Person and Culture Relates to Employee Perceptions of Organizational Fit, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave, *PhD Thesis*, Alliant University College of Organizational Studies, Los Angeles.
- [20] **Payne, S.P.**, 2006. Putting Together the Pieces to Fit: Application of the Bandwidth-Fidelity Tradeoff to Person-Job Fit, *PhD Thesis*, The Graduate School of Clemson University Organizational-Industrial Psychology, South Carolina.
- [21] **Lawrence, A.D.**, 2004. Screening For Person-Job Fit: Incremental Validity of a Congruence Based Approach to Assessment, *PhD Thesis*, The Graduate Faculty of The University of Akron.
- [22] **Sekiguchi, T.**, 2003. The Role of Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Managers' Hiring Decisions: The Effects of Work Status and Occupational Characteristics of Job Openings, *PhD Thesis*, The University of Washinton.
- [23] **Chuang, A.**, 2001. The Perceived Importance of Person-Job Fit and Person-Organization Fit Between and Within Interview Stages, *PhD Thesis*, The Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota.
- [24] **Kennedy, M.**, 2005. An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions, *PhD Thesis*, University of North Texas.
- [25] **Ehrhart, K.M.H.**, 2001. The Role of Job Characteristic Beliefs and Personality in Understanding Person-Job Fit, *PhD Thesis*, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.
- [26] **Scroggins, W.A.**, 2003. Selection Meaningful Work and Employee Retention: A Self-Concept Based Approach to Person-Job Fit, *PhD Thesis*, New Mexico State University, Las Cruces.
- [27] **Quintela, J.**, 2002. The Effects of Motivational Fit on Employee Job Performance, Work Attitudes and Intent to Leave, *PhD Thesis*, The Graduate School of the Ohio State University.
- [28] **Hense, R.L.**, 2000. The Big Five and Contextual Performance: Expanding Person-Environment Fit Theory, *PhD Thesis*, University of South Florida Department of Psychology.

- [29] Holland'ın Tipoloji Kuramı, <http://www.pdrbilgisi.net/yazi/holland-in-tipoloji-kurami>, Erişim Tarihi: 11.08.2007.
- [30] **Yavuz, H., Bulşun, A., Arslan, A., Özden, Y., Kılıç, E.**, Mesleğe Yönelme, http://www.mustafaotrar.com/dersnotu/004_meslegeyoneltme.htm, Erişim Tarihi: 11.08.2007.
- [31] **Hutcheson, J.M.**, 1999. An Examination of Three Levels of Person-Environment Fit, *PhD Thesis*, University of Houston The Faculty of The Department of Psychology.
- [32] **Verquer, M.L.**, 2002. Fitting in at Work: A Comparison of the Relationships between Person-Organization Fit and Person-Group Fit with Work Attitudes, *PhD Thesis*, Central Michigan University, Department of Psychology.

EKLER

Ek 1: Birey-İş Uyumu Anketi-Talep Yetenek Yaklaşımı (Satış Yöneticileri İçin)

Değerli Yöneticilerimiz,

Bu anketin amacı yüksek lisans tezim kapsamında incelemiş olduğum “Birey-Çevre Uyumu”nun ölçülmesi ve uyumun organizasyonel çıktılar üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir.

Çalışma kapsamında ekiplerinize organizasyonun değerleri ve kendi yapmış oldukları iş ile ilgili sorular içeren anketler gönderilmiş ve bu anketleri cevaplamaları istenmiştir.

Anketlerde görüşlerin gizliliği esastır. Görüşlerin gizliliğini korumak için ankette kimlik tespiti yapılmasını sağlayacak herhangi bir tanımlama yoktur, anketler isimsizdir.

Sizlerden “Birey-İş Uyumu”nun ölçülebilmesi için bir satış yönetmeninin satış yetkinliklerine hangi düzeyde sahip olması gerektiğinin tespit edilmesine yönelik olan ekteki anket sorularına cevap vererek, çalışmama destek olmanızı rica ediyorum.

Anketi doldururken aşağıdaki konulara dikkat etmeniz gerekmektedir:

- Lütfen soruları cevaplandırırken sizin görüşünüzü en iyi ifade eden kutuyu işaretleyiniz.
- Her soruya bir cevap veriniz.
- Verdiğiniz yanıtı değiştirmeniz gerekirse ilk yanıtın üstünü tamamen karalayarak seçtiğiniz diğer kutuyu işaretleyiniz.
- Eğer bir soru hakkında kararsız kalırsanız ya da sizin durumunuza uymuyorsa “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneğini işaretleyiniz.

Aşağıda her bir rakamın hangi anlama geldiğini görebilirsiniz:

5: Kesinlikle katılıyorum.

4: Katılıyorum.

3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum.

2: Katılmıyorum.

1: Kesinlikle katılmıyorum.

Desteğiniz için şimdiden teşekkürler.

Saygılarımla,

Almila Senem EVRENOSOĞLU

	5	4	3	2	1
1 İyi bir satışçı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da müşteri ziyaretine devam eder.	☐	☐	☐	☐	☐
2 İyi bir satışçı rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3 İyi bir satışçı müşterinin güvenini kazanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4 İyi bir satışçı müşteriyle konuşurken ses tonunu kontrol eder.	☐	☐	☐	☐	☐
5 İyi bir satışçı müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip eder.	☐	☐	☐	☐	☐
6 İyi bir satışçı hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesini vereceğine satış sırasında karar vermez.	☐	☐	☐	☐	☐
7 İyi bir satışçı müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olsa da soğukkanlılığını korur.	☐	☐	☐	☐	☐
8 İyi bir satışçı müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırır.	☐	☐	☐	☐	☐
9 İyi bir satışçı sattığı ürünler hakkında detaylı bilgiye sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
10 İyi bir satışçı müşteriye kendisini anladığını/kendisini önemsedğini hissettirir.	☐	☐	☐	☐	☐
11 İyi bir satışçı müşteri ziyaretlerinde giyimine önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
12 İyi bir satışçı satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
13 İyi bir satışçı müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.	☐	☐	☐	☐	☐
14 İyi bir satışçı müşterinin davranışlarını gözlemler, ilgi alanlarını tespit eder.	☐	☐	☐	☐	☐
15 İyi bir satışçı duruma ya da müşterinin doğasına göre satış tekniği uygular.	☐	☐	☐	☐	☐
16 İyi bir satışçı ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimi verir.	☐	☐	☐	☐	☐

	5	4	3	2	1
17 İyi bir satışçı hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programını günceller.	☐	☐	☐	☐	☐
18 İyi bir satışçı rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
19 İyi bir satışçı ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri öne çıkarır.	☐	☐	☐	☐	☐
20 İyi bir satışçı müşteriler hakkında detaylı bilgi sahibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
21 İyi bir satışçı müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretir.	☐	☐	☐	☐	☐
22 İyi bir satışçı müşteriye aynı gün ve saatte gider.	☐	☐	☐	☐	☐
23 İyi bir satışçı müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanır.	☐	☐	☐	☐	☐
24 İyi bir satışçı satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
25 İyi bir satışçı müşterilerden geri bildirim alır.	☐	☐	☐	☐	☐
26 İyi bir satışçı iç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmaya önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
27 İyi bir satışçı müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
28 İyi bir satışçı müşteriye ürününe ihtiyacı olduğuna inandırır.	☐	☐	☐	☐	☐
29 İyi bir satışçı müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yapar.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek 2: Birey-Çevre Uyum Anketi (Satış Yönetmenleri İçin)

Değerli Satış Ekibi,

Bu anketin amacı yüksek lisans tezim kapsamında incelemiş olduğum “Birey-Çevre Uyumunu”nun ölçülmesi ve uyumun organizasyonel çıktılar üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu kapsamda sizlerden anket sorularına cevap vererek, çalışmama destek olmanızı rica ediyorum.

Görüşlerinizin gizliliğini korumak için ankette kimlik tespiti yapılmasını sağlayacak herhangi bir tanımlama yoktur, anketler isimsizdir.

Anketi doldururken aşağıdaki konulara dikkat etmeniz gerekmektedir:

- Lütfen soruları cevaplandırırken sizin görüşünüzü en iyi ifade eden kutuyu işaretleyiniz.
- Her soruya bir cevap veriniz.
- Verdiğiniz yanıtı değiştirmeniz gerekirse ilk yanıtın üstünü tamamen karalayarak seçtiğiniz diğer kutuyu işaretleyiniz.
- Eğer bir soru hakkında kararsız kalırsanız ya da sizin durumunuza uymuyorsa “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneğini işaretleyiniz.

Aşağıda her bir rakamın hangi anlama geldiğini görebilirsiniz:

5: Kesinlikle katılıyorum.

4: Katılıyorum.

3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum.

4: Katılmıyorum.

5: Kesinlikle katılmıyorum.

Anketi cevapladıktan sonra, sizlere anketle birlikte gönderilmiş olan zarfın içerisine anketi koyarak anketi bana ulaştırmanızı rica ediyorum.

Desteginiz için şimdiden teşekkürler.

Saygılarımla,

Almila Senem EVRENOSOĞLU

	5	4	3	2	1
1 İşim, yeteneklerimi kullanmama fırsat veriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
2 Şirketimin sağlamış olduğu yan haklar ve ek kazançlar tatmin edici düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐
3 Müşterinin davranışlarını gözlemlerim, ilgi alanlarını tespit etmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
4 Rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
5 Müşterinin güvenini kazanmak benim için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
6 Yeni fikirlere çoğu kez gereğinden fazla değer verildiğini düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
7 Bu şirkette kişisel gelişimimin desteklendiğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
8 Türk Tuborg Carlsberg'in değerleri, günlük çalışmalarında bana yol gösteriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
9 Müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
10 Türk Tuborg Carlsberg'de karşılaşılan sorunlar geleneksel yöntemlerle çözülür.	☐	☐	☐	☐	☐
11 Müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
12 İşimde karşılaştığım sorunlar hevesimi kırar.	☐	☐	☐	☐	☐
13 Yöneticilerimin bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14 Türk Tuborg Carlsberg'de başarılı ve başarısız sonuçlar sahiplenilir.	☐	☐	☐	☐	☐
15 İş yükümden memnun değilim.	☐	☐	☐	☐	☐
16 İç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmak benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
17 İyi bir iş çıkardığımda çalışma arkadaşlarım tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

	5	4	3	2	1
18 Türk Tuborg Carlsberg'de verilen sözler tutulur.	☐	☐	☐	☐	☐
19 İşlerimi istenilen kalitede yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
20 Kendi gelişimimi yönlendirme fırsatına sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
21 Genel olarak fiziki çalışma koşullarım tatmin edici düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐
22 İşim bana kişisel bir tatmin sağlıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
23 Yaptığım hatayı sahiplenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
24 Müşteriyle konuşurken ses tonumu kontrol ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
25 Her zaman davranışlarımın arkasında dururum.	☐	☐	☐	☐	☐
26 Hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesini vereceğime satış sırasında karar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
27 Yüksek performansımın yöneticilerim tarafından takdir edildiğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
28 Müşteriye aynı gün ve saatte gitmeye özen gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
29 Türk Tuborg Carlsberg'de çalışanlar kendilerine zorlayıcı hedefler belirlerler.	☐	☐	☐	☐	☐
30 İşimi yaparken karşılaşmış olduğum problemlere farklı çözümler üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐
31 Müşteri ziyaretlerinde giyimime önem veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
32 Türk Tuborg Carlsberg'de işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği sürekli olarak sorgulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
33 Firmamın ürettiği ürünler hakkında detaylı bilgiye sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
34 İşlerin belirlenmiş tamamlanma zamanlarına uyarım.	☐	☐	☐	☐	☐

	5	4	3	2	1
35 Karşılaştığım güçlüklerin hedeflerime ulaşmamı engellemesine izin vermem.	☐	☐	☐	☐	☐
36 Müşteride olumsuz bir tavır olmasına karşın müşteri ziyaretine devam ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
37 Çalışma arkadaşlarımdan bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
38 Her müşteriye aynı satış tekniğini uygularım.	☐	☐	☐	☐	☐
39 Satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
40 Satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
41 Müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
42 Kazandığım ücretin bana ihtiyaç duyduğum düzeyde bir yaşam sağladığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
43 Türk Tuborg Carlsberg'de yeni fikirler hoş karşılanmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
44 Türk Tuborg Carlsberg'de organizasyonun hedeflerine ulaşması için kimse mücadele etmekten kaçınmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
45 Türk Tuborg Carlsberg iş ahlakı normlarına uygun olarak faaliyet göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
46 İşimi daha kısa sürede ve daha iyi şekilde yapabilmek için sürekli yeni yöntemler ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
47 Türk Tuborg Carlsberg'de bizler başarmak için varız.	☐	☐	☐	☐	☐
48 Ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimi veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
49 Bu şirkette bana yükselme fırsatı tanındığına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
50 Müşteriyi benim ürünüme de ihtiyacı olduğuna inandırırım.	☐	☐	☐	☐	☐

	5	4	3	2	1
51 Türk Tuborg Carlsberg'de işler tam zamanında ve yüksek kalitede yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
52 Kazanmaya ihtiyaç duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
53 Müşteriye kendisini anladığımı/kendisini önemseddiğimi hissettiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
54 Çalışma arkadaşlarımla şeffaf bir şekilde iletişim kurarım.	☐	☐	☐	☐	☐
55 Müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐
56 İşimi iyi yaptığım sürece iş güvencemin olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
57 Aldığım eğitimler beni yapmakta olduğum iş için yeterli düzeyde hazırladı.	☐	☐	☐	☐	☐
58 Satış sırasında ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri öne çıkarırım.	☐	☐	☐	☐	☐
59 Müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurarım.	☐	☐	☐	☐	☐
60 Rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
61 Müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olduğunda soğukkanlılığımı korumakta zorlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
62 Müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
63 Müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
64 İşimde yaşadığım stres verimimi önemli ölçüde düşürüyor.	☐	☐	☐	☐	☐
65 Hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programımı güncellerim.	☐	☐	☐	☐	☐
66 Müşteriler hakkında detaylı bilgi sahip olmanın önemli olduğuna inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐

	5	4	3	2	1
67 Müşterilerden geri bildirim alırım.	☐	☐	☐	☐	☐

Şu anda ciddi olarak Türk Tuborg Carlsberg'den ayrılmayı düşünüyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayir

☐ Bilmiyorum

Ocak-Haziran 2007 dönemi satış hedefinizi ne düzeyde gerçekleştirdiniz?

☐ Hedefimin çok üzerinde

☐ Hedefimin biraz üzerinde

☐ Hedefim dahilinde

☐ Hedefimin biraz altında

☐ Hedefimin çok altında

Katılımınız için teşekkürler.

Ek 3: Basıklık ve Çarpıklık Analizleri

Tablo A.1: Basıklık ve Çarpıklık Analizi-Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu

	Kurtosis	Skewness
Firmamın ürettiği satış destek ürünleri hakkında detaylı bilgiye sahibim.	-0,84717	-0,77407
Firmamın ürettiği ürünler hakkında detaylı bilgiye sahibim.	-1,79751	-0,50393
Hafta içerisinde oluşan önceliklere göre programımı güncellerim.	-1,04246	-0,56081
Hangi müşteriye hangi ürün destek malzemesini vereceğime satış sırasında karar veririm.	-0,89981	0,082417
Her müşteriye aynı satış tekniğini uygulayım.	-0,22375	0,105182
İç ve dış müşteriler üzerinde profesyonel bir ilk izlenim bırakmak benim için önemlidir.	2,479335	-1,0871
Müşteri olumsuz bir tavır içerisinde olduğunda soğukkanlılığımı korumakta zorlanırım.	0,320211	0,202706
Müşteri taleplerini hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırmaya çalışırım.	-0,51558	0,870837
Müşteri ziyareti sırasında sadece satışa odaklanırım.	-0,31348	0,012323
Müşteri ziyaretlerinde giyimime önem veririm.	0,43432	-0,77735
Müşteri ziyaretlerini belirli bir plana göre yaparım.	-0,35303	-0,24063
Müşteride olumsuz bir tavır olmasına karşın müşteri ziyaretine devam ederim.	-0,05054	-0,23321
Müşteriler hakkında detaylı bilgi sahip olmanın önemli olduğuna inanırım.	-0,29698	0,396149
Müşterilerden geri bildirim alırım.	0,850649	-0,70898
Müşterilerin satış hacimlerine göre önceliklendirme yaparım.	-0,87631	-0,42511
Müşterinin davranışlarını gözlemlerim, ilgi alanlarını tespit etmeye çalışırım.	-0,55266	-0,2394
Müşterinin güvenini kazanmak benim için çok önemlidir.	0,724187	-0,4516
Müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını takip ederim.	-0,38922	0,098419
Müşterinin sorunları için çözüm önerileri üretirim.	-0,02826	-0,22302
Müşteriye aynı gün ve saatte gitmeye özen gösteririm.	-0,88325	0,160573
Müşteriye kendisini anladığımı/kendisini önemsedığimi hissettiririm.	-0,71509	0,575369
Müşteriyi benim ürünüme de ihtiyacı olduğuna inandırırım.	0,31813	0,043911
Müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurarım.	0,311938	0,38383
Müşteriyle konuşurken ses tonumu kontrol ederim.	1,892293	-0,60109
Rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında bilgi sahibiyim.	-0,1453	-0,28931

Tablo A.1: Basıklık ve Çarpıklık Analizi-Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu (Devamı)

	Kurtosis	Skewness
Rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında bilgi sahibiyim.	-0,11739	-0,10511
Satış sürecinde uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi sahibiyim.	-0,19058	-0,76465
Ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması için müşteriye gerekli eğitimi veririm.	-1,09113	-0,20271
Ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri öne çıkarırım.	-0,28344	0,064054

Tablo A.2: Basıklık ve Çarpıklık Analizi-İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu

	Kurtosis	Skewness
Aldığım eğitimler beni yapmakta olduğum iş için yeterli düzeyde hazırladı.	-0,521989	0,39822
Bu şirkette bana yükselme fırsatı tanındığına inanıyorum.	-0,69188	0,13493
Bu şirkette kişisel gelişimimin desteklendiğini düşünüyorum.	-0,829658	0,0096
Çalışma arkadaşlarımdan bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.	-0,210323	-0,0772
Genel olarak fiziki çalışma koşullarım tatmin edici düzeydedir.	0,183869	1,06543
İş yükümden memnun değilim.	-1,171419	0,73637
İşim bana kişisel bir tatmin sağlıyor.	-0,519864	0,61958
İşim, yeteneklerimi kullanmama fırsat veriyor.	-0,928326	0,32307
İşimde yaşadığım stres verimimi önemli ölçüde düşürüyor.	-0,502724	0,65105
İşimi iyi yaptığım sürece iş güvencemin olduğuna inanıyorum.	-0,797954	0,34275
İyi bir iş çıkardığımda çalışma arkadaşlarımdan takdir edildiğimi düşünüyorum.	-0,77941	0,36696
Kazandığım ücretin bana ihtiyaç duyduğum düzeyde bir yaşam sağladığını düşünüyorum.	0,238138	0,50421
Kendi gelişimimi yönlendirme fırsatına sahibim.	-1,015938	-0,0915
Şirketimin sağlamış olduğu yan haklar ve sosyal yardımlar tatmin edici düzeydedir.	-0,681342	-0,1577
Yöneticilerimin bana yeterli saygıyı gösterdiğini düşünüyorum.	-0,644469	0,35621
Yüksek performansımın yöneticilerim tarafından takdir edildiğini düşünüyorum.	-1,281947	0,22452

Tablo A.3: Basıklık ve Çarpıklık Analizi-Birey-Değer Uyumu

	Kurtosis	Skewness
Çalışma arkadaşlarımla şeffaf bir şekilde iletişim kurarım.	-0,70415	-0,57069
Her zaman davranışlarımın arkasında dururum.	-0,51543	-0,43521
İşimde karşılaştığım sorunlar hevesimi kırar.	-0,56345	-0,44332
İşimi daha kısa sürede ve daha iyi şekilde yapabilmek için sürekli yeni yöntemler ararım.	-1,07896	-0,13298
İşimi yaparken karşılaşmış olduğum problemlere farklı çözümler üretirim.	0,197104	-0,88791
İşlerimi istenilen kalitede yaparım.	-1,08451	0,179195
İşlerin belirlenmiş tamamlanma zamanlarına uyarım.	-0,74978	-0,15865
Karşılaştığım güçlüklerin hedeflerime ulaşmamı engellemesine izin vermem.	0,03949	-0,92278
Kazanmaya ihtiyaç duyarım.	0,497328	-0,58322
Türk Tuborg Carlsberg iş ahlakı normlarına uygun olarak faaliyet göstermektedir.	-0,92826	-0,56691
Türk Tuborg Carlsberg'de başarılı ve başarısız sonuçlar sahiplenilir.	0,070005	-0,8996
Türk Tuborg Carlsberg'de bizler başarmak için varız.	-0,96651	0,23275
Türk Tuborg Carlsberg'de çalışanlar kendilerine zorlayıcı hedefler belirlerler.	-0,83808	-0,43675
Türk Tuborg Carlsberg'de işler tam zamanında ve yüksek kalitede yapılır.	-0,67945	-0,58042
Türk Tuborg Carlsberg'de işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği sürekli olarak sorgulanır.	-0,33836	-0,47399
Türk Tuborg Carlsberg'de karşılaşılan sorunlar geleneksel yöntemlerle çözülür.	0,905725	-1,16243
Türk Tuborg Carlsberg'de organizasyonun hedeflerine ulaşması için kimse mücadele etmekten kaçınmaz.	-0,10549	0,181378
Türk Tuborg Carlsberg'de verilen sözler tutulur.	-0,86032	-0,67279
Türk Tuborg Carlsberg'de yeni fikirler hoş karşılanmaz.	-0,66577	-0,20546
Türk Tuborg Carlsberg'in değerleri, günlük çalışmalarında bana yol gösteriyor.	-0,6239	-0,04263
Yaptığım hatayı sahiplenirim.	-1,0187	-0,37191
Yeni fikirlere çoğu kez gereğinden fazla değer verildiğini düşünürüm.	-1,07755	0,150784

Ek 4: Güvenilirlik Analizleri

Talep-Yetenek Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu

İkna Etme

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	PJ_DA5	Her müşteriye aynı satış tekniğini uygul
2.	PJ_DA6	Ürünlerle ilgili destekleyici etkenleri
3.	PJ_DA7	Müşteride olumsuz bir tavır olmasına kar
4.	PJ_DA8	Müşterinin davranışlarını gözlemlerim, i
5.	PJ_DA9	Müşteriyi benim ürünüme de ihtiyacı oldu

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 5

Alpha = ,7812

Etki Yaratma

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	PJ_DA1	Müşteri ziyaretlerinde giyimime önem ver
2.	PJ_DA2	Müşteriyle konuşurken ses tonumu kontrol
3.	PJ_DA3	İç ve dış müşteriler üzerinde profesyone
4.	PJ_DA4	Müşteri olumsuz bir tavır içerisinde old

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 4

Alpha = ,7944

Müşteri Odaklılık

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|---------|--|
| 1. | PJ_DA10 | Müşteri taleplerini hızlı bir şekilde mü |
| 2. | PJ_DA11 | Müşterinin sorunları için çözüm öneriler |
| 3. | PJ_DA12 | Müşterilerden geri bildirim alırım. |
| 4. | PJ_DA13 | Müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp kar |
| 5. | PJ_DA14 | Müşteri ziyareti sırasında sadece satışa |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 5

Alpha = ,8158

Müşteri Sadakati Oluşturma

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|---------|--|
| 1. | PJ_DA15 | Müşteriyle açık ve dürüst bir şekilde il |
| 2. | PJ_DA16 | Müşterinin güvenini kazanmak benim için |
| 3. | PJ_DA17 | Ürünlerle ilgili bilgi sahibi olması içi |
| 4. | PJ_DA18 | Müşteriler hakkında detaylı bilgi sahip |
| 5. | PJ_DA19 | Müşteriye kendisini anladığımı/kendisini |
| 6. | PJ_DA20 | Müşteriye aynı gün ve saatte gitmeye öze |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 6

Alpha = ,8404

Planlama ve Organize Etme

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|---------|--|
| 1. | PJ_DA21 | Müşteri ziyaretlerini belirli bir plana |
| 2. | PJ_DA22 | Hafta içerisinde oluşan önceliklere göre |
| 3. | PJ_DA23 | Hangi müşteriye hangi ürün destek malzem |
| 4. | PJ_DA24 | Müşterilerin satış hacimlerine göre önce |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 4

Alpha = ,5423

Teknik/Profesyonel Bilgi

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|---------|--|
| 1. | PJ_DA25 | Satış sürecinde uygulanması gereken stra |
| 2. | PJ_DA26 | Firmamın ürettiği ürünler hakkında detay |
| 3. | PJ_DA27 | Firmamın ürettiği satış destek ürünleri |
| 4. | PJ_DA28 | Rakip ürünlerin güçsüz yönleri hakkında |
| 5. | PJ_DA29 | Rakip ürünlerin güçlü yönleri hakkında b |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 5

Alpha = ,8902

İhtiyaç-Arz Yaklaşımı Açısından Birey-İş Uyumu

Kişisel Gelişim

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|--------|--|
| 1. | PJ_SN1 | Bu şirkette kişisel gelişimimin destekle |
| 2. | PJ_SN2 | Kendi gelişimimi yönlendirme fırsatına s |
| 3. | PJ_SN3 | Aldığım eğitimler beni yapmakta olduğum |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 3

Alpha = ,8805

Çalışma Koşulları

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|--------|--|
| 1. | PJ_SN4 | Genel olarak fiziki çalışma koşullarım t |
| 2. | PJ_SN5 | İş yükümden memnun değilim. |
| 3. | PJ_SN6 | İşimde yaşadığım stres verimimi önemli ö |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 3

Alpha = , 6032

İşin Doğası ve Niteliği

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1. PJ_SN7 İşim, yeteneklerimi kullanmama fırsat ve
2. PJ_SN8 İşim bana kişisel bir tatmin sağlıyor.

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 2

Alpha = ,9372

Saygı Görme

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|---------|--|
| 1. | PJ_SN9 | Yöneticilerimin bana yeterli saygıyı gös |
| 2. | PJ_SN10 | Çalışma arkadaşlarımin bana yeterli sayg |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 2

Alpha = ,7334

Ücret Paketi

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1. PJ_SN13 Kazandığım ücretin bana ihtiyaç duyduğum
2. PJ_SN14 Şirketimin sağlamış olduğu yan haklar ve

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 2

Alpha = ,9158

Takdir Edilme

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|---------|--|
| 1. | PJ_SN15 | Yüksek performansımın yöneticilerim tara |
| 2. | PJ_SN16 | İyi bir iş çıkardığımda çalışma arkadaşl |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 2

Alpha = ,9199

Birey-Değer Uyumu

Azim (Organizasyon Geneli)

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|-----|--|
| 1. | PV2 | Türk Tuborg Carlsberg'de organizasyonun |
| 2. | PV3 | Türk Tuborg Carlsberg'de çalışanlar kend |
| 3. | PV4 | Türk Tuborg Carlsberg'de bizler başarmak |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 3

Alpha = ,6007

Yenilikçilik (Organizasyon Geneli)

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|-----|--|
| 1. | PV5 | Türk Tuborg Carlsberg'de işlerin nasıl d |
| 2. | PV6 | Türk Tuborg Carlsberg'de yeni fikirler h |
| 3. | PV7 | Türk Tuborg Carlsberg'de karşılaşılan so |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 3

Alpha = ,8204

Dürüstlük (Organizasyon Geneli)

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|------|--|
| 1. | PV10 | Türk Tuborg Carlsberg'de verilen sözler |
| 2. | PV11 | Türk Tuborg Carlsberg iş ahlakı normları |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 2

Alpha = ,8326

Sorumluluk (Organizasyon Geneli)

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|-----|--|
| 1. | PV8 | Türk Tuborg Carlsberg'de başarılı ve baş |
| 2. | PV9 | Türk Tuborg Carlsberg'de işler tam zaman |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 2

Alpha = , 8961

Azim (Birey)

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|------|--|
| 1. | PV12 | Karşılaştığım güçlüklerin hedeflerime ul |
| 2. | PV13 | İşimde karşılaştığım sorunlar hevesimi k |
| 3. | PV14 | Kazanmaya ihtiyaç duyarım. |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 3

Alpha = 0.8228

Yenilikçilik (Birey)

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|------|--|
| 1. | PV15 | İşimi daha kısa sürede ve daha iyi şekil |
| 2. | PV16 | Yeni fikirlere çoğu kez gereğinden fazla |
| 3. | PV17 | İşimi yaparken karşılaşmış olduğum probl |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 3

Alpha = ,7513

Dürüstlük (Birey)

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|------|---|
| 1. | PV21 | Çalışma arkadaşlarımla şeffaf bir şekilde |
| 2. | PV22 | Her zaman davranışlarımla arkasında duru |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 2

Alpha = ,7172

Sorumluluk (Birey)

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|------|--|
| 1. | PV18 | Yaptığım hatayı sahiplenirim. |
| 2. | PV19 | İşlerin belirlenmiş tamamlanma zamanları |
| 3. | PV20 | İşlerimi istenilen kalitede yaparım. |

Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0 N of Items = 3

Alpha = ,8266

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Manisa’da doğan Almila Senem Evrenosoğlu, Manisa Fatih Anadolu Lisesi’nden 2000 yılında mezun olduktan sonra öğrenimine İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde devam etmiştir. 2001-2002 eğitim-öğretim yılında çift anadal programı kapsamında İşletme Mühendisliği bölümüne başvurmuş ve kabul edilmiştir. 2004 yılında her iki programdan da mezun olarak Endüstri Mühendisi ve İşletme Mühendisi ünvanlarını almıştır. 2004-2005 eğitim-öğretim yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Mühendislik Yönetimi yüksek lisans programına başvurmuş ve kabul edilmiştir.

Kendisi Eylül 2005’ten bu yana Türk Tuborg Carlsberg İnsan Kaynakları departmanında Ücretlendirme ve Yan Haklar Uzmanı olarak çalışmaktadır.