

## BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİ İŞ KARAKTERİŐTİĐİNİN YAPISAL İŞ KAYNAKLARINI ARTIRMA BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİŐİ: PROAKTİF KİŞİLİĞİN ARACI ROLÜ

Prof. Dr. Müge ERSOY KART<sup>1</sup>  
Nilüfer ATAGÜN<sup>2</sup>

### ÖZET

İŞ becerikliliği yaklaşımı; çalışanların inisiyatifiyle işin yapılıŐ biçimini yeniden tasarlama biçimi olarak insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda gittikçe artan bir ilgi toplamaktadır. İŞ becerikliliği ilk bakıŐta iş odaklı bir değişim iması taŐıŐa da çalışanın davranışları vasıtasıyla meydana gelmektedir ve hem bireye hem de örgüte faydası olabilmektedir. İŞ becerikliliği çalışanın hem ne denli proaktif davranabileceğine hem de işin karakteristik özelliklerine ilişkin algılarının düzeyine bağlı olabilir. Değişim yaratarak, yeteneklerini kullanarak, risk ve inisiyatif alarak hareket edebilme yeteneğine sahip olabilen proaktif çalışanlar; mevcut ve noksan becerilerini iyi analiz ederek yapısal iş kaynaklarını artırma amacıyla güdülenebilirler. Bu alıŐma iş karakteristiklerinden beceri çeşitliliği algısının iş becerikliliği stratejilerinden biri olan “yapısal kaynakları artırma” üzerindeki etkisinde proaktif kişilik özelliğinin aracı bir role sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleŐtirilmiŐtir. Araştırmanın alıŐma grubunu 140 kadın, 117 erkek olmak üzere toplam 257 çalışan oluŐturmuŐtur. AraŐtırmada, İŞ Karakteristikleri Ölçeği, İŞ Becerikliliği Ölçeği ve Proaktif Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Amaca uygun yapılan analiz sonuçlarına göre; beceri çeşitliliği algısı, yapısal kaynakları artırma becerikliliği ve proaktif kişilik arasındaki ilişkiler pozitif yönde ve anlamlıdır. PROCESS Multiple Mediation Model 4 kullanılarak gerçekleştirilen Aracı değişken analizi sonucuna göre de proaktif kişilik; beceri çeşitliliği algısı ve yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir. Araştırma sonuçları alan yazın çerçevesinde tartıŐılmıŐtır.

**Anahtar Kelimeler:** İŞ Becerikliliği, Proaktif Kişilik, Beceri Çeşitliliği, Yapısal İŞ Kaynakları, Aracı Etki.

<sup>1</sup> Ankara Ün., Siyasal Bilgiler Fak., ORCID ID: 0000-0003-4104-1645, [ersoy@politics.ankara.edu.tr](mailto:ersoy@politics.ankara.edu.tr)

<sup>2</sup> Ankara Ün., Siyasal Bilgiler Fak., ORCID ID: 0000-0003-4638-1104, [niluferatagun@gmail.com](mailto:niluferatagun@gmail.com)

Araştırma Makalesi/Research Article, GeliŐ Tarihi/Received: 29/08/2023–Kabul Tarihi/Accepted: 02/10/2023

## THE EFFECT OF SKILL VARIETY JOB CHARACTERISTIC ON INCREASING STRUCTURAL WORK RESOURCES CRAFTING: THE MEDIATING ROLE OF PROACTIVE PERSONALITY

Prof. Dr. Muge ERSOY KART  
Nilufer ATAGUN

### ABSTRACT

Job crafting, a form of redesigning work features through employees' self-initiated changes, has attracted increasing attention in HRM field. Although job crafting implies a job-oriented change at first glance, it occurs through the behavior of the employee and can benefit both the individual and the organization. Job crafting may depend on both how proactive the employee is and the level of their perception of the characteristics of the job. Proactive employees who have the ability to act by creating change, using their talents, taking risks and initiative; They can be motivated to increase their structural work resources by analyzing their current and missing skills well. This study was carried out to determine whether the proactive personality trait has a mediating role in the effect of skill variety perception, one of the job characteristics, on "increasing structural resources", which is one of the job crafting strategies. According to the results of the mediating variable analysis using PROCESS Multiple Mediation Model 4, proactive personality plays a mediating role in the relationship between skill variety and increasing structural job resources. The study results were discussed within the literature.

**Keywords:** Job Crafting, Proactive Personality, Skill Variety, Structural Job Resources, Mediating Effect.

### GİRİŞ

19. yüzyıldan itibaren kitle üretimi sürecinde ve özellikle Fordist üretimin ortaya çıkması ile işler basitleşmiş, üretim bantları ile birlikte kişiler işin tamamını değil, sadece bir bölümünü yapmaya başlamıştır. Bu durum, uzmanlaşma ve bant üretimi ile birlikte üretimi artırsa da işlerin sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi, bir süre sonra işi yapan kişiler açısından işin cazibesinin kaybolmasına sebep olmuştur (Buluç, 2019). İnsanlar yaptıkları işten sıkılmakta ve işi yapmak konusunda isteklerini kaybetmektedir. Öte yandan olumsuz gibi görünen bu süreç, iş üzerinde kontrol arayışını tetikleyebilmektedir. Yaratıcı müdahalelerle işin hem yapana hem de genel performansa olumlu katkı sağlayabileceği fikri son zamanlarda oldukça büyük destek görmektedir.

İş becerikliliği, değişimi başlatabilme sürecinde bireyin ne denli proaktif olabildiğine bağlı olarak ortaya çıkabilecek çağdaş bir iş tasarımı modeli olarak kabul edilebilir. Çalışanlar bu kişilik özelliği bakımından kimi farklılıklar gösterirler; mesela iş karakteristiklerinin doğasına dair inançları farklıdır ve hangi karakteristiği önemsedikleri iş özelliklerine dair algılarından etkilenmektedir.

İşi, mevcut prosedürleri takip ederek gerçekleştirmekten memnun olanlar olası inovatif iş yapma biçimleri peşine düşmezler (Tims vd., 2012). Buna karşılık iş karakteristiklerinin dinamik olduğuna ve iş becerikliliği girişimleriyle değişebildiğine inananlar da olacaktır. Örneğin; Wrzesniewski ve Dutton (2001), “*iş her zaman yeniden yaratılıyor veya üretiliyor*” (s. 181) sözleriyle, değişimin işin bir parçası olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu düşünce, mevcut ve değiştirilmeye müsait iş yükümlülüklerinin iş kimliği ve işin anlamına da katkı yapacağına dikkat çekmektedir. O halde, iş becerikliliğinin farklı amaçları da vardır. Çalışanlar, kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) iş becerikliliği eğilimine girebilecekleri gibi, bu tamamen işi çok daha mükemmel bir biçimde başarma amacına (Tims vd., 2012) da bağlı olabilir ki bu durumda beceri geliştirme ve iş parçalarını azaltma gibi işlevsel “beceriklilik” davranışları beklenebilir. Ancak bu durumda “bilişsel iş becerikliliği” hususu ihmal edilmiş olacaktır. Bakker ve arkadaşlarının (2012) da vurguladığı gibi, proaktif davranış yerine edilgen bir adaptasyonla yetinmek anlamına gelecek bilişsel değişimler yok sayılırsa, işte yapılacak somut değişikliklerin dışında bir iş becerikliliği eğilimi de ortaya çıkmayabilir.

İş becerikliliği literatürde ilk olarak 2001 yılında Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton tarafından tanımlanmıştır (Akt.; Kerse, 2019, s. 206). İş becerikliliği; kişilerin iş görevlerinde ya da ilişkisel sınırlarında fiziksel veya bilişsel olarak yaptıkları değişikliklerdir (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Çalışanların iş tasarımındaki rolleri sadece verilen işi yapmak değildir. İş becerikliliği teorisi iş tasarımı sürecinde işçilerin düşüncelerinin ve rollerinin de önemli olduğunu ifade etmektedir (Tims & Bakker, 2010, s. 1). Çalışanların işin tasarımında yaptıkları kimi değişiklikler, örgütü de bu yenilikçi önerilere uyum sağlamaya yönlendirecektir. Öte yandan bu değişiklikler çalışanların işin getirdiği stresle baş edebilmelerini, işi kendileri için eğlenceli hale getirmelerini, iş yaşam dengelerini kurmada başarılı olmalarını da sağlayabilir.

Wang (2023) iş becerikliliğini kişi-odaklı (*self-oriented*) ve iş-odaklı (*job-oriented*) beceriklilik olarak sınıflandırarak yeni bir kavramlaştırma sunmuştur. Bu yaklaşım, iş becerikliliğinin iki temel hedefi olduğu (kişi ve iş) düşüncesine dayanmaktadır ve her birinin kişi-iş uyumu açısından manidar değişiklikler yapmak için inisiyatif üstlenme amacının farklı ama birbiriyle de ilişkili olduğu görüşüne dayanmaktadır. Kişi-odaklı beceriklilik doğrudan çalışanın bireysel özellikleri ve fonksiyonelliğini etkileyecek bireysel inisiyatif üstlenmeyi temsil eder. İş-odaklı beceriklilik ise mevcut iş sürecinde benimsenmiş prosedürlerde değişiklik yapma inisiyatifine karşılık gelmektedir. Kişi-odaklı beceriklilik, gelişimsel, ilişkisel ve bilişsel beceriklilik davranışlarını içerirken, iş odaklı beceriklilik iş talepleri, yöntem ve performans becerikliliği davranışlarını kapsamaktadır (Wang, 2023).

Pek çok insanın farklı kişilere atıfta bulunduğu, ancak anonim hale gelen “*Dünyada üç tür insan vardır; olayları gerçekleştirenler, ne olduğunu izleyenler ve ne olacağı hakkında endişelenenler.*” görüşü, kişilik özelliklerinden biri olan proaktif kişiliği de işaret etmektedir. Proaktif kişilik kendi bulunduğu alanda değişim yaratarak, yeteneklerini kullanarak, risk ve inisiyatif olarak hareket edebilme yeteneğidir (Çini, 2014). Proaktif kişiler aktif rol oynamayı tercih ederler.

Bir iş yerinde bazı çalışanlar yapısal değişimler yapmaya, yeni inisiyatif alanları yaratmaya isteklidirler. Diğerleri ise mevcut durumda yıllarca çalışarak deyim yerinde ise “rüzgar ne yöne eserse” o yöne doğru hareket eder, gidişata uyar, olaylara duyarsız kalır, değiştirmek ve iyileştirmek için çaba harcamaya yanaşmazlar (Bateman & Crant, 1999, s. 63). Gerçekten bazı insanlar, sürekli içinde buldukları çevreyi ve hatta dünyayı değiştirebileceklerine inanmakta ve statükonun onları kısıtladığını hissetmektedirler. O nedenle halihazırda geçerli olan kural ve koşulları sorgulamak ve gerekirse düzeltmek için son derece isteklidirler. Kendilerini “akışa bırakmak” proaktif kişiliği baskın olanlar için asla kabul edilebilir değildir. Her ne kadar proaktif kişilik özelliği Büyük Beş Modeli’ndeki dışa dönüklük, öz disiplin ve deneyime açıklık kişilik yapılarıyla benzerlik gösterse de Major, Turner ve Fletcher’in (2006) vurguladığı gibi, kavramsal olarak bazı farklı eğilimleri de içermektedir. Proaktif kişiler yeni çözümler üreterek çevre üzerinde kontrole kavuşmayı, etrafındaki diğer kişileri de peşinden sürüklemeyi ve bu süreçte olası kimi aksilikleri de göğüslemeyi başaranlardır. O halde, proaktif kişiliği besleyen özelliklerin başında yüksek öz güven ve kişisel inisiyatif alma eğilimi bulunduğu söylenebilir. Choi ve Thompson’ın (2005), proaktif çalışanların kendi performanslarını artırmak amacıyla yeni ve çok daha etkili iş yapma biçimleri arayışında olduklarına dikkat çekmesi, bu kişilerin iş becerikliliği (job crafting) için güçlü bir potansiyele sahip olduklarını düşündürmektedir.

Proaktif davranışlar, Crant (2000) tarafından da “*mevcut koşulları iyileştirme ya da bunlar yerine yepyeni bir koşul yaratma amacıyla inisiyatif alma*” şeklinde tanımlanmıştır (Akt.; Wang, 2023). Bu, tanıma göre statükoyu değiştirme amaçlı ve çalışanın kendi iradesiyle başlattığı her türlü müdahale proaktif nitelikte kabul edilebilir. Öte yandan Rudolph ve arkadaşları (2017) meta analiz çalışmalarının proaktif kişilik ile iş becerikliliği arasında güçlü bir ilişki ( $r=.54$ ) ortaya koyduğunu bildirmiştir. İş becerikliliği hem davranışsal hem de bilişsel boyutlarda meydana gelebilir ve yeni beceriler öğrenmek gibi doğrudan işin yapılaş biçiminde somut bir değişim olmak yerine, değişime hazırlayıcı her türlü yatırım davranışını da kapsayabilir. Kendine yatırım yapma fikri, iş becerikliliğinin birincil faydasının kişiye olacağını düşündürebilir. Ancak örgütün etkinliğini iyileştirici sonuçlar da doğurabilmektedir. Zira iş becerikliliği, çalışanların beklentilerine cevap veremeyen yönetime, çalışanların bir tür uyarısıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar inisiyatif olarak kendilerine uygun işleri belirlemeyi talep edebilirler, işin kendileri için ne anlama geldiğini sorgulayabilirler ve çözüm için harekete geçebilirler. Aynı zamanda çalışanın ufak ya da ciddi değişimler yapabilmek için gönüllü inisiyatif kullanmaya güdülenmesi de iş becerikliliği için öncül bir işaret olarak kabul edilebilir (Miser ve Ersoy-Kart, 2022).

Proaktif kişilik, iş becerikliliği için önemli bir unsur olmakla birlikte iş karakteristiklerine ilişkin bireyin algılarının da göz ardı edilmemesi önemlidir. Kuşkusuz insanlar mutlu oldukları ve beklentilerini karşılayan işlere bağlanırlar ve işi daha mükemmel yapmak için içsel güdülenme düzeyleri yükselir. Bu, çalışana da işverene de geri dönüşü olumlu olacak bir husustur. Proaktif çalışanlar, uzun erimli geleceğe odaklanırlar ve en ufak bir fırsat yakaladıklarında hemen harekete geçerler; neyi nasıl yapacaklarına ilişkin talimat beklemek onlara göre değildir. Proaktif kişiler o nedenle fırsatlara özellikle duyarlıdırlar ve bunlardan derhal yararlanma eğilimindedirler.

Fakat bu kişiler bir yandan da sorunları erken fark etme ve bunlara çözüm üretmede maharetlidirler. İş yerinde kendi tercihlerini yapabilmeleri için özgürleştikçe, çalışanların proaktif kişilik özellikleri de güçlenebilmektedir; dolayısıyla otonomi sınırlandıkça proaktif kişilik de bastırılmış olacaktır.

Bu bilgiler ışığında iş karakteristikleri modeli kritik bir açıklayıcılığa sahiptir. İş karakteristikleri teorisi, işin özellikleri ve görevlerinin kişilerin işe karşı olan tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmakta ve bu iş özelliklerinden hangilerinin bu tavır ve tutumları daha çok etkilediğini bulmaya çalışmaktadır (Oldham & Richard, 2005, s. 152). Teori, çalışanların hem üretimlerini artırmayı hem de kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayan koşullara odaklıdır. Oldham ve Richard tarafından 1975 yılında geliştirilen iş karakteristikleri teorisi, 1980 yılında araştırmacılarca yeniden revize edilmiştir (Oldham & Richard, 2005). Teori, beş iş özelliğinin üç psikolojik durumu harekete geçirerek kişileri ve iş çıktılarını etkilediğini belirtmektedir. Bu beş iş özelliği; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirimdir. İş özelliklerinin belirlediği psikolojik durumlar ise deneyimlenen anlamlılık, deneyimlenen sorumluluk ve işin sonuçları hakkında bilgi edinmedir (Oldham & Richard, 2005, s. 153). Yeniden ifade etmek gerekirse, iş karakteristikleri modeli, çalışan motivasyonunu ödüllere değil, iş başarımı sonucunda kişinin kendisini iyi hissetmesine bağlı olduğunu savunmakla çalışan-ış arasındaki nitelikli etkileşime dikkat çekmektedir.

Beceri çeşitliliği, başarıyla tamamlanabilmesi için işin ne derecede farklı nitelikte beceri ve yeteneği gerektirdiğini ifade etmektedir. Görev kimliği, yapılan işin tamamında bireyin katkısının derecesini temsil eder. Görevin anlamlılığı ise yapılan işin diğer insanların hayatları üzerinde ne kadar önemli etki yarattığının derecesini göstermektedir. Diğer insanların gözünde anlamlı olan görevler, o işi yapanlar için de daha anlamlıdır. Özerklik ise işin kişilere tanıdığı özgürlük, bağımsızlık ve karar verme yetkisidir ve işin yapım aşamaları açısından çalışanın takdir yetkisini de kapsamaktadır. İş özelliklerinin sonucusu olan geri bildirim, kişilerin performanslarının etkinliği ve yapılan işin çıktıları ile ilgili doğrudan ve şeffaf bir şekilde bilgilendirilmeleridir (Oldham & Richard, 2005).

Oldham ve Richard'a (2005) göre deneyimlenen işin anlamlılığına dair değerlendirme beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığı ile ilişkilidir. Model, çalışanın işin kendisi için olumlu getirileri olduğuna inandığında içsel motivasyonunun ve iş tatmininin arttığı temel düşüncesi üzerine yapılandırılmıştır. Kişi yaptığı işi anlamlı, önemli ve çaba sarf etmeye değer buluyorsa ve güçlü bir otonomi hissediyorsa, yaptığı işi sahiplenecek ve sonuçlarından da sorumluluk duyacaktır. Bunun yanında olumlu geribildirimle beslenen böylesi bir iş ortamı, "içsel ödül" edinimi için yeterli olacaktır. Bu sayede işin karmaşık ve nitelikli olması, çalışanların öğrenme isteklerinin yüksek olmasıyla birleştiğinde işe yönelik olumlu algı daha da güçlenecektir (Oldham & Richard, 2005, s. 154).

Özetle; iş karakteristikleri modeline göre beş ayrı iş özelliği üç psikolojik durumu harekete geçirmek suretiyle çalışanların hem performanslarını hem de duygusal memnuniyetlerini etkilemektedir. Bunlar içerisinde yer alan “beceri çeşitliliği” günümüz iş dünyasında çalışanlarda “aranan bir yetkinlik” haline gelmiştir. Çalışanlar da farklı becerilerini kullanabilmelerine izin veren işleri daha çok talep etmektedir. Yetenek yönetimi sürecinde farklı becerilere sahip ve bunları kullanabilenlerin gelecekte daha üretken, daha yaratıcı ve elde tutmaya değer kişiler olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, 21 yüzyıl için gerek işine gerekse iş yerine bağlı çalışanlarda işi yenilikçi stratejiler keşfederek yapmaya dayalı iş tasarımının, diğer bir ifadeyle “iş becerikliliğinin” gittikçe ön plana çıkması şaşırtıcı değildir. Öte yandan iş becerikliliğini oluşturan dört temel strateji içerisinde bulunan “yapısal iş kaynaklarını artırma” becerikliliği, bireyin kendini geliştirmek için en uygun iş yapma biçimini keşfedebilmek amacıyla mevcut olan becerilerini “bilmek” kadar eksik becerilerini de “tamamlamak” arayışını simgelemektedir. Bu, bir bakıma işleri nasıl yapacağına bireyin kendisinin karar vermek üzere inisiyatifi üstlenmeye açık ve istekli olmasıdır. Buluç (2019), proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanların yapısal iş kaynaklarını artırmaya odaklanacaklarını önermektedir. Çalışma esnasında özerklik arayışı, becerileri artırma çabası ve gelecekte olası sorunlar için şimdiden önleyici ve/veya sorunu giderici bir düşünsel çabaya girişme ile proaktif kişiliğe özgü davranışların etkinleşmesi bağlantılı gibi görünmektedir. Ayrıca çağdaş stratejik insan kaynakları politikaları da çalışanların proaktif davranışları bazen performans ölçütü olarak tanımlamaktadır ve örtük olarak “iş becerikliliği” yaklaşımını desteklemektedir.

Bunun yanı sıra, bir işin, ifası için farklı becerilerin kullanımını gerektirmesi (beceri çeşitliliği) proaktif davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir ve yaratıcılık da böylece cesaretlendirilebilir. Bireyin yaptığı işte gereken beceri çeşitliliğine dair algısı güçlendikçe işe yüklediği anlamlılık da artacaktır. Bu durumda beceri çeşitliliği iş özelliği, çalışanın iş becerikliliği eğilimini de pekiştirebilir (Zhang & Parker, 2019). Li ve arkadaşları (2020) da yaptıkları çalışmada, beceri çeşitliliğinin iş becerikliliğinin temel yordayıcısı olarak görülebileceğini ve bunun tehdit ve fırsatları kavramayı kolaylaştırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca beceri çeşitliliğinin artması, yeteneklerinin karşılayabileceğine inandığı iş zorlukları karşısında kişiyi eylemlere sevk edebilir ki bu hem işi daha anlamlı kılar hem de verimliliği destekler. Üstelik çalışanların böylesi işlerle daha güçlü bir bütünleşme (engagement) yaşayacakları beklenmektedir (Li vd., 2020).

Türkçe literatürde iş becerikliliği ve proaktif kişilik arasındaki ilişkiye etkileri konusunda çeşitli araştırmalar bulunmakla birlikte (Mamak, 2018; Buluç, 2019) iş karakteristikleri modeli bağlamında iş becerikliliği ve proaktif kişiliği inceleyen çalışmaya ulaşılmamıştır. Sunulan çalışma bu anlamda literatüre özel bir katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Proaktif kişilik ile iş becerikliliği arasındaki bağlantı açık olsa da proaktif davranışları engelleyen veya cesaretlendiren koşullar hakkında düşünmeye devam etmek önem taşıyabilir. İş karakteristikleri modelinde beceri çeşitliliğinin gelecek yönelimli olma ve sorunlar karşısında yılmadan çözüm üretme açısından fırsat sunduğuna ilişkin öneriler, bu bağlamda değerlendirilebilir.

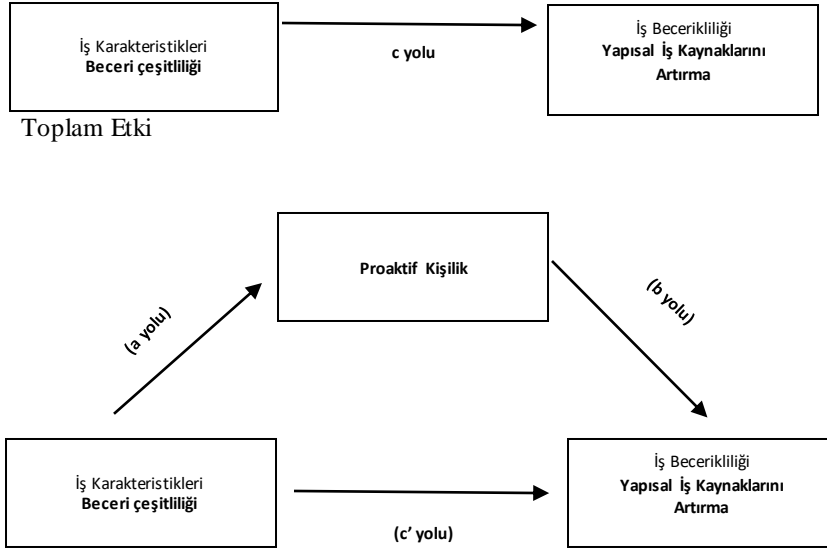
Bir görevin içerdiği beceri çeşitliliği düzeyinin artması iş becerikliliği sergileme, özellikle yapısal iş kaynaklarını artırma eğiliminin ortaya çıkması açısından kritik olabileceği gibi, proaktif kişiliğin ifade bulmasını da destekleyebilir. Yapısal iş kaynaklarının (bilgi, beceri ve yetenekleri geliştiren ve işyerindeki özerkliği besleyen kaynaklar) arttırabilmesi iş becerikliliği davranışının öncülü olan proaktif kişiliğin varlığına bağlıdır (Buluç, 2020). Çünkü yapısal iş kaynaklarını artırma (iş) becerikliliği, öğrenme ve gelişme için mevcut yetkinlikleri gözden geçirmeyi hedeflemek anlamına gelir. Bir çalışma ortamında algılanan yapısal iş kaynaklarını artırma olanağının düzeyi işin gerektirdiği becerilerin çoklu bir görünümde olmasına bağlı olabilir ancak, proaktif kişilik açısından güçlü çalışanlar bu tür olumlu şartları hem kendisi hem de örgüt için fırsata dönüştürmekte bilhassa başarılı olabilirler. Diğer bir ifadeyle; beşeri sermayede proaktif kişiliği güçlü üyeler arttıkça, beceri çeşitliliği sunan işlerde yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliğinin daha fazla görülmesi de mümkün hale gelebilecektir.

Bu çalışma, iş karakteristiklerinden beceri çeşitliliği algısının iş becerikliliği stratejilerinden biri olan “yapısal kaynakları artırma” üzerindeki etkisinde proaktif kişilik özelliğinin aracı bir role sahip olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H1. İşin karakteristiklerinden olan beceri çeşitliliğine ilişkin algılar, iş becerikliliği ve proaktif kişilik arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H2. Proaktif kişilik, işin karakteristiklerinden olan beceri çeşitliliğine ilişkin algıların iş becerikliliği üzerindeki etkisinde aracı role sahiptir.

Aracılık etkisine dair kavramsal model Şekil 1.’de verilmiştir.



Doğrudan Etki  
**Şekil 1: Beceri Çeşitliliği Algısının Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Becerikliliği Üzerindeki Toplam Etkisi ve Proaktif Kişiliğin Aracı Rolüne İlişkin Kavramsal Model**

## YÖNTEM

### 1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırma iş karakteristikleri modeli bağlamında iş becerikliliği ve proaktif kişilik arasındaki ilişkiyi belirleyebilmeyi amaçlamıştır. Bunun için betimleyici bir araştırma modeli olan ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamada basit, tesadüfe dayalı maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi seçilmiştir. Çalışmada beceri çeşitliliği, proaktif kişilik ve yapısal iş kaynaklarını artırma değişkenleri manipüle edilmeksizin aralarındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda beceri çeşitliliği iş karakteristiği ile yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği arasındaki ilişkide proaktif kişiliğin aracı rolü incelenmiştir. Bu tür çalışmalar değişkenler arasındaki ilişkinin diğer değişkenlerce açıklanabiliyor olabileceği fikrine dayanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

### 2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın amacı bir evrene genellenebilir bir çıkarımda bulunmaktan ziyade kurulan araştırma modelinin bir çalışma grubu üzerinde test edilmesidir. Bu nedenle araştırma grubu oluşturulurken; olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden “kartopu örnekleme” yöntemi ve kartopu örnekleme yöntemi türlerinden “artan seçimsiz kartopu örnekleme (exponential non-discriminative snowball sampling)” türü kullanılmıştır.



Kartopu örnekleme yönteminin kullanılması, çalışma grubunun birbiriyle doğrudan/dolaylı bağlantılı çalışanlardan oluşmasını (Neuman, 2014); “artan seçimsiz kartopu örnekleme” türünün uygulanması, veri toplama sürecinin araştırma grubu için yeterli sayıda katılımcıya ulaşılan kadar sürmesini sağlamaktadır (Etikan, Alkassim & Abubakar, 2015).

Yapılan araştırmaya teknik ve idari nitelikli meslekler icra eden toplam 260 kişi katılmış, ancak üç katılımcı eksik yanıtları nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiştir. 257 katılımcınının 140’ı (%54,5) kadın, 117’si (%45,5) erkektir. 169 katılımcı (%65,8) evlidir ve %56,8’i (146 kişi) lisans mezunudur. Katılımcıların %52,1’i (134 kişi) kamu sektöründe, %47,9’u (123 kişi) özel sektörde istihdam edilmektedir. Araştırmaya katılanlardan 86 kişi (%33,5) sosyal sosyal bilim uzmanlığı gerektiren işlerde (avukat, ekonomist, SGK uzmanı vb.) çalışırken, mühendislik ve teknik alanda 66 kişi (%25,7), eğitim sektöründe 46 kişi (% 17,9) çalışmaktadır. 20 katılımcı (%7,8) tıp doktoru veya diş hekimidir. Diğer kategorisine ise 38 katılımcı (%14,8) yerleşmiştir. Bir kişi mesleğini bildirmemiştir. Katılımcıların çoğunluğu (%39,4)’ü 31 ila 40 yaşları arasındadır. Çalışmaya katılanların sadece %6,6’sı asgari ücret düzeyinde gelir elde etmektedir.

### 3. Veri Toplama Araçları

Katılımcılara iş karakteristikleri, iş becerikliliği ve proaktif kişilik ölçekleri ve demografik bilgi formu uygulanmıştır. Demografik bilgi formunda katılımcılara yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, hangi sektörde/pozisyonda çalıştıkları ve aylık gelirleri sorulmuştur.

#### İş Karakteristikleri Ölçeği

Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada Türkçe versiyonu kullanılan iş karakteristikleri ölçeği (JDS), işe ilişkin beş temel özelliği ölçmektedir. Bu özellikler; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirimdir (Ünüvar, 2006, s. 64). Ölçeği 2006 yılında Türkçeye uyarlayan Ünüvar’dan (2006) bu çalışmada kullanılabilmesi için izin alınmıştır. Ölçek, toplam 15 maddeden ve iki kısımdan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk kısmına verilen yanıtlar kişilerin mevcut işlerinde algıladıkları iş özelliklerinin miktarını, ikinci kısmına verilen yanıtlar ise işlerinin özellikleri hakkında belirli ifadelerin doğruluğunu belirtmektedir. Ters kodlu sorulara sahip ölçeğin ikinci bölümünde 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Puanlama (1) “Çok Yanlış”, (2) “Kısmen Yanlış”, (3) “Emin Değilim”, (4) “Kısmen Doğru” ve (5) “Çok Doğru” şeklinde yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .85’tir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde iç tutarlılık katsayıları Beceri Çeşitliliği için .65, Görev Kimliği için .73, Görev Anlamlılığı için .50, Özerklik için .46, Geri Bildirim için .35’tir (Ünüvar, 2006, s. 64).

#### İş Becerikliliği Ölçeği

İş becerikliliği ölçeği, JD-R modeline dayanan iş becerikliliği davranışlarını belirlemek, engelleyici ve meydan okuyucu iş taleplerini ayırmak amacıyla Tims ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir (Buluç, 2019). Ölçek, Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin çalışmada kullanılması için sorumlu araştırmacıdan izin alınmıştır. 5’li Likert tipi derecelendirmeye sahip ölçek, (1) “Hiç Katılmıyorum”, (2)

“Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum” ve (5) “Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanmaktadır. Yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş gerekliliklerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş gerekliliklerini artırma isimli dört alt boyuttan oluşan ölçek 21 sorudan oluşmaktadır. Elde edilen verilere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu 21 madde ve 4 alt boyuttan oluşan modelin uyum indeksi değerleri ( $\chi^2=340.27$ ,  $sd=175$ ,  $p=0.00$ ,  $RMSEA=.049$ ,  $NNFI=.94$ ,  $CFI=.95$ ,  $IFI=.95$ ,  $RFI=.89$ ,  $GFI=.92$ ,  $AGFI=.90$ , ve  $SRMR=.068$ ) olarak hesaplanmıştır. Cronbach  $\alpha$  iç tutarlık katsayıları sosyal meslek kaynaklarını artırma alt boyutu için .90, yapısal iş kaynaklarını artırma alt boyutu için .72, merak uyandırıcı iş taleplerini artırma alt boyutu için .76 ve engelleyici iş ihtiyaçlarını azaltma alt boyutu için .75 olarak bulunmuştur. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonları .33 ile .87 arasında değişirken alt-üst % 27 puanları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda İş Becerikliliği Ölçeğinin Türkçe formunun iş becerikliliği düzeyini belirleme açısından geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilmektedir (Akın, Sarıçam, Kaya, & Demir, 2014, s. 1).

### Proaktif Kişilik Ölçeği

Çalışmada kişilerin proaktif kişilik özelliklerini ölçmek için ilk olarak Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen ve Claes, Beheydt ve Lemmens (2005) tarafından revize edilen Proaktif kişilik ölçeğinin Akın, Abacı, Kaya ve Arıcı (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. 7’li Likert tipi derecelendirmeye sahip ölçeğin (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Bazen Katılmıyorum”, (4) “Kararsızım”, (5) “Bazen Katılıyorum”, (6) “Katılıyorum” ve (7) “Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanması söz konusudur. Bu çalışmada kullanılabilmesi için sorumlu yazardan izin alınmıştır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Yüksek puanlar yüksek düzeyde proaktif kişiliği göstermektedir. Ölçeğin dilsel eşdeğerlik puanları .74 ile .90 arasında sıralanmaktadır. Yapı geçerliği için ölçeğin orijinal formunda bulunan faktörlerin doğrulanması amacıyla DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA’da elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve Ki-kare değerinin ( $\chi^2=47.91$ ,  $N=332$ ,  $sd=29$ ,  $p=0.01502$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSEA=.044$ ,  $NFI=.99$ ,  $CFI=.99$ ,  $IFI=.99$ ,  $RFI=.97$ ,  $GFI=.97$ ,  $AGFI=.95$  ve  $SRMR=.033$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri tek boyutlu proaktif kişilik modelinin iyi uyum verdiğini göstermektedir. Maddelerin faktör yükleri .60 ile .75 arasında sıralanmaktadır. Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği’nin güvenilirlik analizlerinde iç tutarlılık Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Ölçeğin madde-test korelasyonlarının ise .52 ile .66 arasında sıralandığı görülmüştür (Akın, Abacı, Kaya, & Arıcı, 2015).

### 4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler Aralık 2021-Temmuz 2022 döneminde online olarak “Google Formlar” üzerinden oluşturulan anket üzerinden toplanmıştır. Ankete katılan kişilere başlangıçta çalışma hakkında bilgi verilmiş, gönüllülük esaslı olarak çalışma yürütülmüştür. Veri seti analiz edilmeden önce tanımlayıcı istatistikler ve grafik teknikler kullanılarak uç değerler incelenmiş ve aykırı değerlere sahip katılımcı bulunmadığı görülmüştür.

Normal dağılım sayılıtısının sınıması için çarpıklık katsayısının -1 ile +1 arasında olup olmadığına bakılmış (Morgan vd., 2013) ve ölçek puanlarının normal dağıldığı görülmüştür.

## BULGULAR

Araştırma amacına göre hipotezleri test etmek için öncelikle değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri belirlenmiştir. Daha sonra iş karakteristiklerinden beceri çeşitliliği algısının iş becerikliliği stratejilerinden biri olan “yapısal kaynakları artırma” üzerindeki etkisinde proaktif kişilik özelliğinin aracı bir role sahip olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın beceri çeşitliliği algısı, proaktif kişilik özelliği ve yapısal iş kaynaklarını artırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin düzeyi ölçek puanlarının normal dağılımı da göz önünde bulundurularak Pearson Korelasyon Katsayısı (Pearson r) kullanılarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları ve katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 1.’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Beceri çeşitliliği Algısı	10,97	2,99	1		
2. Proaktif Kişilik	54,69	8,34	,296**	1	
3. Yapısal Kaynakları Artırma Becerikliliği	17,25	2,45	,449**	,467**	1

N = 257, \*p<.05, \*\*p<.01

Tablo 1.’de sunulan analiz sonuçları incelendiğinde beceri çeşitliliği algısı ile proaktif kişilik ve yapısal kaynakları artırma değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir ( $r = .296, p < .01$  ve  $r = .449, p < .01$ , sırasıyla). Öte yandan, proaktif kişilik ile yapısal kaynakları artırma değişkenleri arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .467, p < .01$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez H1 desteklenmiştir.

Analizlerin ikinci aşamasında, beceri çeşitliliği algısı ve yapısal kaynakları artırma arasındaki ilişkide proaktif kişiliğin aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemek için bootstrap yöntemiyle örneklemin rastgele 5000 kez yeniden örneklendiği PROCESS Çoklu Aracılık Modeli 4 (Hayes, 2013) esas alınmıştır. Bu modelde Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen SPSS için INDIRECT programı kullanılmıştır. Analizde aracılık etkisini belirlemek için elde edilen %95 Bias-Corrected and Accelerated Confidence Interval (BCA CI) değerlerinin sıfır (0) değeri içermemesi gereği dikkate alınmıştır (Hayes, 2013; MacKinnon vd., 2004). Regresyon sonuçları Tablo 2’de verilmiştir:

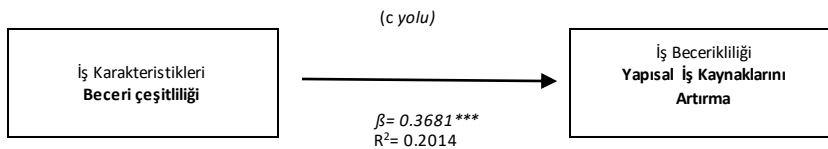
**Tablo 2: Regresyon Sonuçları**

Etkiler	Standardize		
	Beta	SE	LLCI-ULLC
Beceri çeşitliliği → Yapısal iş gereklilikleri	.2793	.0443	.01921, .3666
Beceri çeşitliliği → Proaktif Kişilik	.8250	.1870	.4963, .1540
Proaktif Kişilik → Yapısal iş gerekleri	.1075	.0159	.0763, .1368
Dolaylı Etki (BC → PK → YİG)	.0887	.0302	.0391, .1564

**Not:** BC; beceri çeşitliliği, PK; proaktif kişilik, YİG; yapısal iş gereklilikleri

Tablo 1 incelendiğinde, beceri çeşitliliği algısı ( $\beta = .2793^{**}$ , 95 % CI=[.01921, .3666],  $t = 6.3045$ ,  $p < 0.05$ ) ve proaktif kişilik özelliğinin ( $\beta = .1075^{**}$ , 95 % CI=[.0763, .1368],  $t = 6.7744$ ,  $p < 0.05$ ), yapısal iş kaynaklarını artırma-iş becerikliliğini anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgulara ilave olarak, beceri çeşitliliği algısının, yapısal iş kaynaklarını artırma üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da proaktif kişilik özelliğinin işteki beceri çeşitliliği algısı ile yapısal iş gereklerini artırma (iş) becerikliliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $\beta = .0887^{**}$ ,  $SE = .0302$ ,  $P < 0.05$ , 95 % BCA CI=[.0391, .1564]. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü .1082'dir. Diğer bir ifadeyle, beceri çeşitliliği algısının yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği üzerindeki dolaylı etkisinin  $\beta = 0.0887$  olması ve güven aralığının 0'ı kapsamaması (BootLLCI= .0391, Boot ULCI= .1564), beceri çeşitliliği algısının yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği üzerindeki etkisinde çalışanın proaktif kişilik özelliğinin aracı rolü olduğunu göstermektedir. Gürbüz (2021) etki büyüklüğü yorumlaması yapılırken .01'e yakın değerlerin düşük etki, .09'a yakın değerlerin orta etki ve .25'e yakın değerlerin ise yüksek etki şeklinde yorumlamıştır. Bu ifadelerle göre; test edilen modeldeki aracılık etkisi düşük etki değerine (Preacher ve Kelley, 2011) yakındır. Bu bulgular doğrultusunda H2 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 1.'de verilen "aracı etki modeline" göre, önce yordayıcı değişkenin aracı değişken olmadan yordanan değişken üzerindeki toplam etkisine dair analizin sonuçları Şekil 2.'de sunulmuştur.



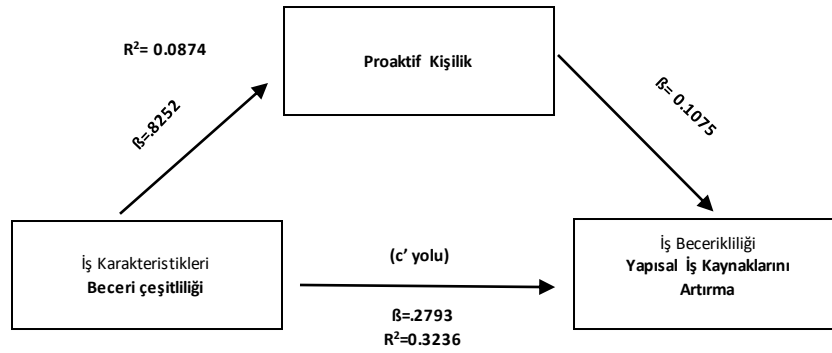
Toplam etki (c yolu):  $\beta = .3681$ ,  $SE = .0459$ ,  $t = 8.0185$ ,  $p < .001$

Not: N=257; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$ ;

Standartlaştırılmamış  $\beta$  ve  $R^2$  değeri: Açıklanan varyans

## Şekil 2: Beceri Çeşitliliğinin Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Üzerindeki Etkisi

Analiz sonuçlarına göre beceri çeşitliliği algısının yapısal iş kaynaklarını artırma üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır ( $\beta=0.3681$ , %95 CI[LLCI= .2777, ULCI = .4585],  $t = 8.0185$   $p<.001$ ). Beceri çeşitliliği algısı, yapısal iş kaynaklarını artırmadaki varyansın %20'sini açıklamaktadır ( $F_{1,255}=64.2966$ ,  $p<.001$ ). Proaktif kişiliği denkleme katmadan önce, bu sonuçlar çalışanın yaptığı işte beceri çeşitliliği algısı güçlendikçe, iş becerikliliği açısından yapısal kaynakları artırma eğiliminin arttığına işaret etmektedir (c yolu). Beceri çeşitliliği algısının yapısal kaynakları artırma eğilimi üzerindeki etkisinde proaktif kişilik özelliğinin aracı bir rolü olup olmadığını belirlemek amacıyla bootstrap yöntemiyle gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Şekil 3.'te yer almaktadır.



Doğrudan etki (c' yolu):  $\beta = 0.2793$ ,  $SE = .0459$ ,  $t = 8.0185$ ,  $p<.05$   
 Dolaylı Etki:  $\beta = 0.0887$ ,  $SE = .0302$ , 95% CI [.0391331, .1564]  
 Not:  $N=257$ ; \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$  \*\*\* $p<.001$ ;  
 Standartlaştırılmamış beta katsayıları ( $\beta$ ) verilmiştir.  
 SE: Standard Hata.  $R^2$  değeri: Açıklanan Varyans,  
 95% BCA CI: 95% Yanlılığı Düzeltilmiş ve Hızlandırılmış Güven Aralıkları

### Şekil 3. Proaktif Kişiliğin Beceri Çeşitliliğinin Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü

Şekil 3'te sunulan analiz sonuçlarına göre, beceri çeşitliliği proaktif kişiliği pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir ( $\beta = .8252$ ,  $SE = .1870$ , 95% CI = [.4963, 1.1540],  $t = 4.9414$ ,  $p<.001$ ). Yapılan işin beceri çeşitliliğine sahip olduğu algısı, proaktif kişilikteki varyansın yaklaşık % 8'ini ( $R^2 = .0874$ ) açıklamaktadır ( $F_{1,255} = 24.41$   $p<.001$ ). O halde, beceri çeşitliliği algısı güçlendikçe proaktif kişilik de güçlenmektedir (a yolu). Ayrıca regresyon analizleri proaktif kişiliğin yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir ( $\beta=.1075$ ,  $SE=.0159$ , 95% CI = [.0763, .1368],  $t = 6.7744$ ,  $p<.01$ ). Buna göre bir çalışanın proaktif kişilik düzeyi yükseldikçe, yapısal iş kaynaklarını artırma eğilimi de çoğalmaktadır (b yolu). Denkleme proaktif kişilik aracı değişkeni eklendiğinde, beceri çeşitliliği algısının yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği üzerindeki doğrudan etkisi (c' yolu) pozitif ve anlamlı bulunmuştur ( $\beta = .2793$ ,  $SE= .0443$ , 95% CI = [.1921, .3666],  $t = 6.3045$ ,  $p<.05$ ).

Beceri çeşitliliği algısı ve proaktif kişilik beraberce iş kaynaklarını artırma eğilimindeki varyansın yaklaşık %32'sini açıklamaktadır ( $F_{2,254} = 60.7543, p < .001$ ). Son olarak; beceri çeşitliliği algısının yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği üzerindeki dolaylı etkisi de anlamlıdır. Bu sonuç, proaktif kişilik özelliğinin beceri çeşitliliği ve yapısal iş kaynaklarını artırma eğilimi arasındaki ilişkide kısmi aracılık ( $c' < c$ ) rolünün olduğuna işaret etmektedir ( $\beta = .0887, SE = .0302, 95\% CI = .0391, .1564$ ).

## TARTIŞMA

Günümüzde iş tasarımına yönelik farklı bakış açıları gelişerek devam etmektedir. Bu nedenle yeni yaklaşımların çoğu halen iş karakteristikleri modelinin etkisi altındadır. İş becerikliliği gibi çağa özgü iş tasarımı yaklaşımları temel olarak klasik iş tasarımı bakış açısının sosyal boyutunun sorgulanmasıyla, çalışanların çevre ile olan ilişkilerini ve işin çalışana göre bireyselleşmesini incelemektedir (Miser & Ersoy-Kart, 2022). Wang (2023), iki tür iş becerikliliği tanımlamıştır. “iş odaklı” iş becerikliliği, neyin nasıl yapılacağı hakkında mevcut iş özelliklerinin değişimine karşılık gelirken, “kişisel odaklı” beceriklilik ise kişinin kendi gelişimini besleyen ve istihdam edilebilirliğini arttıran değişim girişimlerini ifade etmektedir. İçsel motivasyonun nedeni önemli bir etmen olduğu hatırlanırsa, kişiye odaklı beceriklilik gelişimsel, sosyal ve bilişsel açıdan gerçekleşebilir. İş odaklı beceriklilik ise performans kaygısından beslenir ve örgütün hali hazırda mevcut sisteminde beklenen başarı ölçütlerini karşılamak üzere çalışanın yeni yollar ve yöntemler kullanmasına karşılık gelir. Çalışanı güdüleyen temel unsur performans için elde edeceği ödülse de, Deci ve Ryan (2000) insanın bir işi başarmak amacıyla içsel güdülenmesinin de mümkün olduğunu hatırlatmaktadır. Diğer bir ifadeyle; çalışan iş kurallarını benimsemekle beraber, işin bazı yönlerini işlevsiz görerek kimi değişikliklere girişmek için proaktif davranabilir. Bu durumda iş becerikliliği mevcut iş kurallarının da gözden geçirilmesi gerektiği anlamına gelecektir. Wang'ın (2023) bu önerisi, “iş becerikliliği” tasarımında bireylerin işlerinde fiziksel veya bilişsel değişiklikler için hem kişisel hem de örgütsel manada harekete geçmelerini cesaretlendirici bir bileşen olduğunu ima etmektedir.

Yapılan bu çalışmada, iş-kişi uyumu için her iki iş becerikliliğinin de çok önemli olduğu düşüncesi temel alınmıştır. İş becerikliliği yaklaşımının farklı türdeki iş karakteristikleriyle ilgili olduğu açıktır. Buna göre kişi-odaklı iş becerikliliği için “beceri çeşitliliği” iş karakteristiğinin bilhassa kritik olacağı öngörülmüştür. Wang (2023) da bu iş becerikliliği modelinde gelişimsel beceriklilik olarak betimlediği boyutta çalışanların bilgi, beceri ve diğer kişilik özelliklerini iyileştirme motivasyonuna önemli bir rol biçmiştir. Bu yaklaşım McCauley ve Hezlett'in (2001), iş becerikliliğinin kişinin kapasitesini güçlendirmesinin, çalışanın hem bugün hem de gelecekte çok daha verimli hale gelmesini sağladığı önerisiyle tutarlıdır. Daha önce değinildiği gibi, çalışanların kişisel gelişim sürecinde, proaktif eğilim yaşamsal bir katalizör olarak ortaya çıkmaktadır.

Çünkü işi mükemmel şekilde tamamlayabilmek için gerekenler karşısında kendi beceri setinde noksanlık fark edebilen çalışanlar öğrenme fırsatlarına özellikle duyarlı olmakta ve hatta bireysel gelişimleri için kendileri bazı imkanlar yaratmak için çaba sarf etmektedir. Kuşkusuz bunu başarabilenlerin proaktif kişilik özelliklerinin güçlü olması da şartırcı olmayacaktır. Üstelik Boehlein ve Baum (2020) da gelişimsel iş becerikliliğinin özünün bireysel beceri ve yetkinlikleri proaktif bir biçimde geliştirme becerikliliği olarak tanımlamışlardır.

Tims ve arkadaşlarının (2012) yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliği için işle ilgili yeni bilgiler edinme ve beceriler geliştirme fırsatının önemine ilişkin ifadeleri de unutulmamalıdır. İş becerikliliği güçlü çalışanlar yapısal kaynaklarını esasen kendilerini daha “becerikli” kılmak için artırıyor gibi görülebilirler. Ancak Wrzesniewski ve arkadaşlarının (2012) altını çizdiği gibi, sadece iş odaklı beceriklilik çalışanın bireysel gelişimi için yetersiz kalacaktır. Bu nedenle de çalışanlar, birbirini tamamlayıcı beceriler gelişimine izin verecek “ikili (dual) iş becerikliliği” eğiliminde olacaklardır. Bunun yanında çalışanlar beceri çeşitliliği güçlü bir pozisyonda performans gösterebilmek için noksan becerilerini tamamlamayı isteyeceklerdir. Diğer taraftan da iyi bir performans sergileyerek işi de en iyi yapan, en bilgili çalışan olacak ve böylece örgüte de katkı sunmanın hedonistik çıktısından vazgeçmemiş olacaklardır. Dolayısıyla iş becerikliliği, bir iş tasarımı modeli olarak, hem çalışanın iş tatminini hem de örgütün üretkenliğini artıracaktır.

Sunulan çalışma, iş karakteristikleri modelinin “beceri çeşitliliği” boyutunun yapısal iş kaynaklarını artırma (iş) becerikliliği üzerinde etkisi olduğunu ve proaktif kişilik özelliğinin bu etki üzerinde kısmi aracı rolü bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgunun günümüzün yöneticileri ve işverenleri için olduğu kadar insan kaynakları departmanı uzmanları için de birkaç önemli sonucu olması söz konusudur.

Öncelikle beceri çeşitliliği karakteristiği açısından çalışanda olumlu algı yaratan iş pozisyonları, bireyi hem kendisini geliştirmek hem de iş başarımı için sergilediği çabayı artırmak açısından teşvik etmektedir. Bu olumlu algı, çalışanın işini nasıl daha iyi yapabileceğini sorgulamasına yol açarak, işi monotonluktan kurtarmanın yanı sıra çalışanı tutkuyla çalışmaya sevk edebilecektir. Dolayısıyla beceri çeşitliliği içeren işler bireysel gelişimi (kişi-odaklı beceriklilik) desteklemeye ilaveten iş-odaklı beceriklilik için de dayanak noktası olabilecektir. Bu sayede çalışan yeni yetkinlikler kazandıkça işlevsiz iş görevlerini ayıklamaya ya da yeni ama çok daha verimli yol, yöntem ve hatta donanım kullanımına girişebilecek; iş sürecini revize edebilecektir. İkinci olarak, proaktif kişilik özellikleri baskın karakterli çalışanların çoğaldığı iş yerlerinde, iş becerikliliği eğiliminin artacağını düşündüren bulgular ışığında, insan kaynakları uzmanlarının eleman seçme ve yerleştirme sürecinde bu hususa bilhassa önem vermesi gerektiği de söylenebilir. Aynı şey yetenek yönetimi prosedürleri açısından da geçerlidir. Proaktif davranış sergileyen çalışanlar, kendilerine yatırım yapıyor gibi görünse de, nihai aşamada çalıştıkları örgüte yenilikçi katkılarda bulunma potansiyeli yüksek kişilerdir. Küreselleşen dünyada ve rekabetçi piyasa koşullarında peşine düşülen “yetenekli eleman” profiliyle uyumlu bu kişiler, insan kaynakları uzmanları için işe alınması, gelişiminin planlanması ve elde tutulması öncelikli çalışanlar olmalıdır.

Bir diğer husus, amir ve yöneticilerin proaktif çalışanlar için destekleyici stratejiler izlemelerinin hem çalışanın hem de örgütün verimlilik düzeyini yükseltebilmesidir. Bu çalışanların yaratıcılıkları, farklı becerilerini kullanmalarına izin veren iş pozisyonlarında belirgin bir biçimde açığa çıkabileceği için beceri çeşitliliği karakteristiği bakımından zengin işlerde çalışanın gereksindiği özgür ve özerk bağlamı sağlamak ve sürdürmek yöneticilerin ihmal etmemesi gereken bir noktadır. Keza, böylesi bir çalışma ortamı yapısal iş kaynaklarını artırma biçiminde deneyimlenecek iş becerikliliği için oldukça önemlidir. Thun ve Bakker (2018) de bu görüşü destekler biçimde, yetki devreden liderlerin ve artan iyimserlik duygularının yapısal iş kaynaklarını artırma eğilimine yol açtığını bulmuştur. Brenninkmeijer ve Hekkert-Koning (2015) ise, ödül yönelimli insanların yapısal iş kaynaklarını artırma açısından daha yüksek puan aldıklarını ortaya çıkarmıştır. O halde, çalışana pek çok becerisini kullanmaya zorlayan işler, başarılı olduğunda takdir ve/veya prim gibi ödüller, gelecek yönelimli proaktif ve yaratıcı çalışanları yapısal iş kaynağını artırma becerikliliğine daha çok sevk edebilir. Zorlukların başarıyla aşılması ve üretkenliğin istenir seviyeye erişmesi yöneticilerce takdir gördüğünde, bu durum proaktif çalışanlar için iş becerikliliğine yönelme açısından önemli bir itici güç haline gelecektir.

Son olarak, Rudolph ve arkadaşlarının (2017) meta analiz çalışmasında iş tatmini arttıkça ve işten ayrılma eğilimi azaldıkça kişi-odaklı becerikliliğin arttığına ilişkin bulguları ışığında, çalışma ortamında huzuru bozan sapkın davranışların (counter productive work behaviors-CWB) azalacağı ve örgüte bağlılığın güçlü olduğu işbirlikçi bir yaklaşımın hakim olacağı da beklenebilir. Diğer bir ifadeyle; destekleyici yöneticiler, beceri yelpazesi geniş işler ve yaratıcılığın takdir edilip ödüllendirildiği bir örgüt proaktif çalışanların yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliğine yönelmesini kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla, beceri çeşitliliği karakteristiği güçlü pozisyonlarda çalışan proaktif kişiliğe sahip çalışanlar görece yaptıkları işten daha mutlu olacakları için sadece iş becerikliliği açısından değil, iyi bir örgüt vatandaşı olarak da değer göreceklerdir.

Bu araştırma, proaktif çalışanların çalışma koşullarını değiştirme istek ve yeteneğinin önemini çağdaş iş tasarımı yaklaşımlarından “iş becerikliliği” bağlamında ele almaktadır. Çalışmanın hem proaktif kişiliğin iş becerikliliği ile ilişkisini keşfederek hem de işin gerektirdiği beceri çeşitliliği düzeyine dair algıların iş becerikliliği tasarımını tetiklediğini ortaya koymakla alan yazına katkı sunduğu belirtilebilir. Bulgular, proaktif çalışanların yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliğine (yeni bilgi ve beceri edinme motivasyonu sergileme gibi) yönelme hedeflerinin güçlü olduğunu ortaya koymanın yanı sıra, işin gerektirdiği beceri çeşitliliği miktarının iş becerikliliği tasarımı üzerindeki doğrudan etkisi bulunduğunu da kanıtlamaktadır. Bunun anlamı, yöneticilerin proaktif kişiliği, çalışanların iş performansını artıran sinerjik etkiler oluşturmanın bir aracı olarak görmesi gerektiğidir.

Araştırmanın bazı sınırlılıklarına dikkat çekmek de uygun olacaktır. İş becerikliliği davranışlarının farklı sektör ve iş kolları için değişen kuramsal ve yönetsel sonuçları olabilir. Sunulan çalışma beceri çeşitliliği algısı ile proaktif kişiliğin yapısal iş kaynaklarını artırma becerikliliğini nasıl etkilediğine dair öncül bir çatı sunmuştur ancak her sektör ve işkolu için genellenebilirliği sınırlıdır.



Gelecekteki çalışmaların bu eksikliği gidermeye katkı sunması beklenebilir. İş özelliklerinin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde proaktif kişilik özelliğinin rolünün hangi “iş pozisyonları” için daha güçlü olduğunun keşfedilmesi isabetli yönetsel kararlar için dayanak noktası olacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKIN, A., Abacı, R., Kaya, M., & Arıcı, N. (2015). Turkish Version of Proactive Scale: A study of validity and reliability. *Mevlana International Journal of Education (MIJE)*, 165-172.
- AKIN, A. , Sarıçam, H. , Kaya, Ç. & Demir, T. (2014). Turkish Version of Job Crafting Scale (JCS): The Validity and Reliability Study. *International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 10-15.
- BAKKER, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- BARON, R. M., & KENNY, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- BATEMAN, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- BATEMAN, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*, 63-70. doi:10.1016/S0007-6813(99)80023-8. Source: RePEc.
- BOEHNLEIN, P., & Baum, M. (2020). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 1-39.
- BRENNINKMEIJER, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *The Career Development International*, 20(2), 147-162.
- BULUÇ, B. (2019). Araştırma Görevlilerinde İş Becerikliliği: Psikososyal Değişkenler Açısından Bir Değerlendirme. Ankara: Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış YL Tezi.
- CHOI, H. S., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change of group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 121-132.
- CLAES, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 476-489.
- CRANT, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- ÇİNİ, P. E. (2014). Yönetici ve Çalışanların Prokatif Kişilik Özellikleri ve İlişkisel Bağımlı Benlik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- DECI, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- GÜRBÜZ, S. (2021). Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ETIKAN I., ALKASSIM R., & ABUBAKAR S. (2015). Comparison of Snowball Sampling and Sequential Sampling Technique. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 3 (1), 6-7.
- HAYES, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Publications.
- KERSE, G. (2019). İş Becerikliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “İşe ilişkin Değişiklikler, Memnuniyeti Artrabilir mi?”. *İnsan&İnsan Dergisi*, 205-218.
- Lİ, J., SEKİGUCHI, T., & Qİ, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 662-680.
- MACKINNON, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- MAJOR, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the BigFive to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 927-935.
- MAMAK, Y. B. (2018). Proaktif Kişiliğin İş becerikliliği, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- MCCAULEY, C. D., & Hezlett, S. A. (2001). Individual development in the workplace. In N.Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Sage Publications.
- MİSER, E.; & Ersoy-Kart, M. (2022). Yeni Bir İş Tasarımı Modeli Olarak Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Bilimlerde Güncel Tartışmalar 11*. (Ed. Zeynel Karacagil). Ankara: Bilgin Kültür Sanat Yayınları.
- MORGAN, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. & Barret, K. C. (2013). *IBM SPSS for introductory statistics. Use and interpretation. (Fifth Edition)*. Routledge.
- NEUMAN, W.L. (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar-I, (7.Baskı)*, Ankara: Yayınodası Yayıncılık.
- OLDHAM, G. H., & Richard, H. J. (2005). How Job Characteristic Theory Happened. K. G. Smith, & M. A. Hitt içinde, *Great Minds in Management, The Process of Theory Development*. Oxford Yayınları.
- PREACHER, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- PREACHER, K.J. & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93-115.
- RUDOLPH, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.

- THUN, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581.
- TIMS, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- TIMS, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- TIMS, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- ÜNÜVAR, T. G. (2006, Temmuz). İş Özellikleri, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bütünleşik Bir Modeli. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- WANG, Z. (2023). Crafting the job or the self: a new framework and examination of Differential predictors and outcomes of job crafting. Michigan State University: Unpublished doctoral dissertation.
- WRZESNIEWSKI, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their own work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- ZHANG, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 126-146.