

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**İŞE GÖNÜLDEN ADANMA VE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ÖRNEK OLAY**

Yüksek Lisans Tezi

HİCRAN BAKALCI

İSTANBUL, 2010

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**İŞE GÖNÜLDEN ADANMA VE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ÖRNEK OLAY**

Yüksek Lisans Tezi

HİCRAN BAKALCI

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. V. LALE TÜZÜNER

İSTANBUL, 2010

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı: İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Olay

Öğrencinin Adı Soyadı: Hicran Bakalcı
Tez Savunma Tarihi: 06.09.2010

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selime Sezgin
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. F. Tunç Bozbura
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Doç. Dr. V. Lale Tüzüner

Doç. Dr. Erkan Bayraktar

Yrd. Doç. Dr. F. Tunç Bozbura

Annem Sevinç Bakalçı'ya...

TEŞEKKÜR

Beni işe gönülden adanma konusu ile tanıştırap tezime hayat veren ve yerinde soruları ve yönlendirmeleri ile tezimi bitirmeme destek olan danışman hocam Doç. Dr. V. Lale Tüzüner'e,

İnsan Kaynakları Yönetimi konusundaki farklı yaklaşımları ile ufkumu genişleten değerli hocam Yrd. Doç. Dr. F. Tunç Bozbura'ya,

Çok değerli katkılarından dolayı jüri üyesi Doç. Dr. Erkan Bayraktar'a,

Hem yüksek lisans eğitimim hem de tezimi yazdığım süre boyunca bana moral desteği veren ve sevgilerini hep yanımda hissettiğim sevgili annem Sevinç Bakalcı, babam Recep Bakalcı ve kardeşim Handan Bakalcı'ya,

Yüksek lisans kararımın bana verdiği en güzel hediyelerden olan ve tez yazma döneminde içten dostluklarını ve desteklerini benden esirgemeyen Aslı ve Zühal'e,

Yüksek lisansa başlamam konusunda beni ikna eden, bu tez çalışmasının bitirilmesinde büyük desteği olan ve hayatımı kolaylaştıran Umut'a,

Teşekkürlerimi sunarım...

Profesyonel hayatın içerisinde kaybolduğumu düşünürken beni tekrar canladırın ve harekete geçiren yüksek lisans eğitimim bu tez çalışması ile son bulurken bu zorlu yolculuk sonunda geriye yazılı bir hatıra bırakıyor olmanın haklı gururunu yaşıyorum...

İSTANBUL, 2010

Hicran BAKALCI

ÖZET

İŞE GÖNÜLDEN ADANMA VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ÖRNEK OLAY

Bakalci, Hicran

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. V. Lale Tüzüner

Eylül, 2010, 132 Sayfa

Bu tez çalışmasında işe gönülden adanma kavramı ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. İşe gönülden adanmanın karlılık, müşteri bağlılığı ve hissedar memnuniyeti gibi iş sonuçlarına olan olumlu etkisinin yanı sıra akademik dünyada pozitif örgütsel tutumların araştırılmasına olan ilginin artması ile işe gönülden adanma kavramı hem iş dünyasında hem de akademik dünyada oldukça önem verilen bir konu haline gelmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları ve işe gönülden adanma kavramı arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzere hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu bir şirketin İstanbul merkez ofisinde görev yapan 323 beyaz yakalı çalışanına çevrim içi (online) anketler gönderilmiş ve 137 çalışan bu anketleri cevaplamıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve ayrıca İKY uygulamaları arasından seçilen ücret yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme ve kariyer geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: İşe gönülden adanma, insan kaynakları yönetimi, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND EMPLOYEE ENGAGEMENT – A CASE STUDY

Bakalci, Hicran

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Doç. Dr. V. Lale Tüzüner

September, 2010, 132 Pages

The relationship between human resources management practices and employee engagement is explored in this study. Considering its direct link to positive business results such as profitability, customer loyalty and stakeholder value and also the increased interest to positive organizational behaviour, employee engagement has become a very critical concept in both the practitioner and academic world.

In order to explore the relationship between human resources management practices and employee engagement, online surveys were sent to 323 white-collared employees located in the head office of a multinational FMCG company and 137 employees responded. Following the statistical analysis carried out, it was found that there is a significant and positive relationship between employee engagement and human resources management practices, and specifically chosen functions; namely reward management, performance management, training and development, and career development practices.

Key Words: Employee engagement, human resources management, career development, reward management, performance management, training and development

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	x
ŞEKİLLER.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA KAVRAMI	5
2.1. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA TANIMI	5
2.2. İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN ÖNCELLERİ VE SONUÇLARI....	18
2.2.1. İşe Gönülden Adanmanın Öncelleri.....	18
2.2.2 İşe Gönülden Adanmanın Sonuçları	25
2.2.2.1 İşe gönülden adanma ve iş sonuçları arasındaki ilişki.....	28
2.3. İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN ORGANİZASYONLAR İÇİN ÖNEMİ?	35
2.4. İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ	38
2.5. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	41
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İŞE GÖNÜLDEN ADANMA KAVRAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ	43
3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) TANIMI	43
3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluk	48
3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN İŞLEVLER VE İŞE GÖNÜLDEN ADANMA İLE İLİŞKİLERİ	50
3.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)	51
3.2.2 İş Analizi ve İş Dizaynı	55
3.2.3. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme	58

3.2.4. Performans Yönetimi	60
3.2.5. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme	64
3.2.6. İnsan Kaynakları (İK) Geliştirme	68
3.2.6.1 Eğitim ve Geliştirme	68
3.2.6.2 Kariyer Geliştirme	71
3.2.7. Endüstriyel İlişkiler	74
3.2.8. Koruma (İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı)	74
3.2.9. Özlük İşleri ve Bilgi Sistemleri	75
4. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	77
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	78
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI	80
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	81
4.4.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	81
4.4.2. Utrecht İşe Gönülden Adanma Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale, UWES)	84
4.5. ANALİZLER VE TESTLER	86
4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	86
4.5.1.1 Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı	87
4.5.1.2 Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı	87
4.5.1.3 Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımı	88
4.5.1.4 Örneklem grubunun toplam çalışma süresine göre dağılımı	88
4.5.1.5 Örneklem grubunun mevcut görevlerine göre dağılımı	89
4.5.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	90

4.5.2.1 Ortalama, standart sapma ve korelasyon analizleri ..	91
4.5.2.2 Regresyon analizleri ve sonuçları	94
4.5.3. İki Yönlü Varyans Analizleri	100
4.5.3.1 İşe gönülden adanma düzeyinde yaşa bağlı değişim	100
4.5.3.2 İşe gönülden adanma düzeyinde cinsiyete bağlı değişim	102
4.5.3.3 İşe gönülden adanma düzeyinde toplam çalışma süresine bağlı değişim	103
4.5.3.4 İşe gönülden adanma düzeyinde göreve bağlı değişim	104
5. BULGULAR	107
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	110
6.1 İLERİDE YAPILACAK OLAN ÇALIŞMALAR VE İKY UYGULAYICILARI İÇİN ÖNERİLER	112
KAYNAKÇA	116
EKLER	128
EK-1 Anket	129

TABLULAR

Tablo 2.1 : İşe Gönülden Adanma Kavramı Tanımları Özet Tablosu.....	17
Tablo 2.2 : Gallup Q-12 İşe Gönülden Adanma Anketi Soruları.....	29
Tablo 2.3 : Araştırma Verilerinin Özeti.....	30
Tablo 2.4 : İşe Gönülden Adanmanın Çalışan ve İşveren Açısından Sonuçları....	31
Tablo 2.5 : Global İş Gücü Anketi Sonuçları, 2007-2008.....	33
Tablo 2.6 : İşe Gönülden Adanmanın Bireysel ve İşveren Açısından Sonuçları....	34
Tablo 2.7 : Modern Organizasyon Yapısında Görülen Değişimler.....	37
Tablo 3.1 : İşletme Girdileri ve Çıktıları.....	46
Tablo 3.2 : İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	47
Tablo 3.3 : İKP'yi Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler.....	53
Tablo 3.4 : Eğitim Açığı.....	69
Tablo 4.1 : İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Güvenirlik Değeri.....	84
Tablo 4.2 : İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği ve Alt Grupların Güvenirlik Değerleri.....	84
Tablo 4.3 : İşe Gönülden Adanma Ölçeği Güvenirlik Değeri.....	86
Tablo 4.4 : İşe Gönülden Adanma Ölçeği ve Alt Grupların Güvenirlik Değerleri.....	86
Tablo 4.5 : Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	87
Tablo 4.6 : Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	88
Tablo 4.7 : Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	88
Tablo 4.8 : Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 4.9 : Örneklem Grubunun Mevcut Görevlerine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 4.10 : Analiz Edilen Değişkenler için Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	92
Tablo 4.11 : Analiz Edilen Değişkenler için Korelasyon Analizi Değerleri	94
Tablo 4.12 : İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 4.13 : Ücret Yönetimi ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 4.14 : Kariyer Geliştirme ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 4.15 : Performans Yönetimi ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki...97	97

Tablo 4.16 : Eğitim ve Geliştirme ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 4.17 : İşe Gönülden Adanma ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 4.18 : Çoklu Regresyon Modeli Verileri.....	99
Tablo 4.19 : Çoklu Regresyon Modeli Standart Beta Katsayısı ve Anlamlılık Değerleri.....	99
Tablo 4.20 : İşe Gönülden Adanma Düzeyinde Yaşa Bağlı Değişim.....	100
Tablo 4.21 : İşe Gönülden Adanma Düzeyi Üzerinde Yaş Etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 4.22 : İşe Gönülden Adanma Düzeyinde Cinsiyete Bağlı Değişim.....	102
Tablo 4.23 : İşe Gönülden Adanma Düzeyinde Cinsiyete Bağlı Değişimi için Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	103
Tablo 4.24 : İşe Gönülden Adanma Düzeyinde Toplam Çalışma Süresine Bağlı Değişim.....	103
Tablo 4.25 : İşe Gönülden Adanma Düzeyi Üzerinde Toplam Çalışma Süresi Etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 4.26 : İşe Gönülden Adanma Düzeyinde Yapılan Göreve Bağlı Değişim...105	
Tablo 4.27 : İşe Gönülden Adanma Düzeyi Üzerinde Görev Etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 4.28 : Korelasyon Analizi ve Hipotez Testleri Sonuçları	108

ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli ve İşe Gönülden Adanma.....	21
Şekil 2.2 : İşe Gönülden Adanma Değer Zinciri.....	35
Şekil 3.1 : İnsan Kaynakları ve 3D İlkesi.....	45
Şekil 3.2 : İK Yöneticilerinin Rollerinin Sentezi.....	49
Şekil 3.3 : İş analiz ve Tanımlarının Amaçları.....	56
Şekil 4.1 : Araştırma Modeli.....	78

KISALTMALAR

Algılanan Amir Desteği	: PSS
Algılanan Örgütsel Destek	: POS
İnsan Kaynakları	: İK
İşe Gönülden Adanma	: İGA
İnsan Kaynakları Yönetimi	: İKY
Institute of Employee Studies	: IES
İş Talepleri ve Kaynakları Modeli	: JD-R Modeli
Sosyal Değişim Teorisi	: SET

1. GİRİŞ

Küreselleşme, hizmet kalitesi, operasyonel mükemmellik, risk yönetimi, verimlilik, inovasyon ve performans bugün pek çok organizasyonun üzerinde yoğun biçimde çalıştığı temel ve zorlu kavramlardır (Stairs 2005). Her geçen gün artan rekabetin içinde işletmeler sahip oldukları iş gücü ile bu alanlarda fark yaratabileceklerdir. Çalışanlar ise daha yüksek seviyede özerklik, çeşitlilik, esneklik, anlam, zorluk ve gelişim aramaktadırlar. Bu bağlamda organizasyonlar hedeflerine ancak çalışanların yukarıda belirtilen ihtiyaçlarına cevap vererek ulaşabileceklerdir.

“Organizasyonlar için günümüzde asıl zorluk sadece yetenekli çalışanları elde tutmak değil aynı zamanda onların tamamen adanmış çalışanlar olmalarını sağlamak, hem beyinlerini hem gönülleri fethetmek ve bunu çalışma hayatlarının her döneminde yapabilmektir” diyor Dave Ulrich (Schaufeli & Salanova 2008).

İşe gönülden adanma organizasyonların hayatına yakın zamanda giren bir kavramdır ve organizasyonların başarısı için en önemli etkenlerden biri haline gelmiştir. Dave Ulrich'in yukarıda belirttiği gibi işe gönülden adanmış çalışanlar hem beyinleri hem de gönülleri ile çalıştıkları organizasyona kendilerini adarlar. İşe gönülden adanan çalışanların sayısı arttıkça firmaların yeteneklerini elde tutma oranları yükselmekte, müşteri bağlılığı ve bunun doğal sonucu olarak hissedar memnuniyeti artmaktadır.

Çalışanın işe gönülden adanması çalışanın tüm tutku ve enerjisini, yapabileceğinin en üst seviyesinde organizasyona vermesi ve dolayısıyla müşterilere en üst seviyede hizmet etmesidir. Konu tamamen çalışanın kendi isteği ve iradesi ile sürekli olarak organizasyonun başarılı olması için çaba sarf etmesi ile ilgilidir. İşe gönülden adanma çalışanın organizasyona bağlı olması, ona ve temsil ettiği değerlere inanması ve müşterilere üstün hizmet verebilmek için beklenin üstünde ve ötesinde çaba sarf etmeye hazır olmasıdır (Cook 2008).

Salanova ve Schaufeli'ye (2008) göre işe gönülden adanma yüksek enerji seviyesi, istekli ve hedef odaklı davranış, kendini işle tanımlama ve yapılan işle gurur duyma ile

ilgili olduğundan işe gönülden adanmış çalışanların proaktif davranış göstermesi beklenir. Bu da hızla değişen ve sürekli yenilenen rekabetçi iş dünyasında şirketlere avantaj sağlayacaktır.

Görece karışık bir kavram olan çalışanın işe gönülden adanması pek çok faktörden etkilenmektedir; iş yeri kültürü, iş-kişî uyumu, yöneticilik tarzı, özerklik vb. Ayrıca değişen nesille birlikte iş hayatında iş-yaşam dengesi, sosyal sorumluluk bilinci gibi konular da çalışanlar için önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla çalışanlar hem yukarıda belirtilen ihtiyaçlarını karşılayan hem de iş yaşam dengesi ve sosyal sorumluluk projelerine öncelik veren işletmelerde çalışmak istemektedirler.

Yukarıda şirketler için öneminden bahsedilen işe gönülden adanma kavramı insan kaynakları yönetimi (İKY) açısından da büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları (İK) departmanı işe gönülden adanmış bir şirket kültürü oluşturmak için liderlik ederek organizasyonun büyümesini ve sürdürülebilirliğini sağlayacak yetenek ve yetkinliklere sahip çalışanları organizasyona çekecek ve elde tutmasına yardım edecek proaktif iş yeri politikaları ve uygulamaları tasarlamalı, bunları doğru bir şekilde ölçümlemeli ve değerlendirmelidir. Organizasyona rekabetçi avantaj sağlayabilmek için İK departmanı çalışanın işe gönülden adanması kavramını mutlaka ajandasına koymalı ve rotasını buna göre ayarlamalıdır (Lockwood 2007).

Çalışanın işe gönülden adanması ile olarak yapılabilecek başka bir tespit de psikoloji bilimi ile ilgilidir. Psikoloji bilimi yakın zamana kadar büyük ölçüde olumsuz durumların tedavisi ile ilgilenmekteydi. Psikolojik konularda makaleler yayınlayan Psychological Abstracts tarafından yapılan bir araştırma olumsuz durumlar ile ilgili yapılan yayınların olumlu durumlar ile ilgili yapılan yayınların 14 katı olduğunu ortaya koymuştur. Buna benzer bir orana Journal of Occupational Health Psychology'da İş Sağlığı ve Psikolojisi hakkında yazılan makalelerde de rastlanmaktadır. 1996 yılından bu yana olumsuz durumlar hakkında çıkan makalelerin olumlu durumlar üzerine yazılanlara göre 15 kat fazla olduğu tespit edilmiştir (Schaufeli 2004).

Ancak 2000'li yılların başında ivme kazanan Pozitif Psikoloji akımı ile beraber, psikolojinin sadece olumsuzlukları onarıcı olmasının yeterli olmadığı, bunun yanı sıra kişilerin mutluluğu için kritik olan olumlu özelliklerin geliştirilmesi açısından da çok önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır. İK alanında da önemli etkileri olan Pozitif Psikoloji, çalışanları kurumsal verimliliğin bir aracı olarak gören pragmatist yaklaşımın aksine; kişilerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini ana amaç olarak ortaya koymaktadır (Bal 2009).

Günümüzde hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar, çalışanları iş yaşamında mutlu kılan ve nihayetinde verimli olmalarını sağlayan etkenlerin önemini farkındadır. Dolayısıyla son yıllarda bu doğrultuda yapılan araştırmalarda esenlik, dayanıklılık, işe gönülden adanma, özgüven gibi pozitif psikolojik kavramların iş ortamında yaygınlaştırılmasına ağırlık verildiğini söylemek mümkündür (Bal 2009).

Yukarıda bahsedilen tüm etmenlerin ışığında bu tez çalışması çalışanın işe gönülden adanması kavramı ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi anlamaya ve adanmış çalışanlar yaratma yolunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisini belirlemeye yönelik bir derleme çalışmasıdır.

Tez çalışması giriş bölümü dışında toplam 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde akademik dünyada anlamı ve varlığı konusunda bir takım kuşkuların olduğu işe gönülden adanma konusu irdelenecek ve bu kavramın ne anlama geldiği ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir. Yine aynı bölümde işe gönülden adanmayı sağlayan faktörler, işe gönülden adanmanın sonuçları ve işe gönülden adanma kavramının organizasyonlar için neden ve nasıl önemli olduğu yönünde akademik ve bu alanda faaliyet gösteren, küresel danışmanlık şirketleri tarafından yapılan bir takım çalışmalara değinilecektir. Ayrıca kısaca motivasyon ve işe gönülden adanma kavramları arasındaki ilişkiden bahsedilecektir.

Tezin ikinci bölümünde ise insan kaynakları yönetiminin ne olduğu ve işlevlerinin neler olduğu anlatılacak ve bu işlevlerin işe gönülden adanma kavramı ile ilişkisi ortaya konulacaktır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümü araştırma ve uygulama bölümünden oluşmaktadır. Anket çalışması zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, büyüklüğü ve küresel ölçekte oluşu göz önünde bulundurularak seçilen tek bir şirket ile yapılmıştır. Hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli bu şirketin 323 çalışanına çevrim içi (online) anketler gönderilmiş ve 137 çalışan bu anketleri cevaplamıştır. Cevaplanan anketlerin 130 adedi bu çalışma kapsamında kullanılmıştır. (Geri dönüş yüzdesi 42) Uygulama bölümünde bu anket sonuçları ile genel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işe gönülden adanma üzerinde en çok etkisinin olacağı varsayılan ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme ve performans yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma kavramı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılan analizler ve sonuçları anlatılacaktır.

En son bölüm olan sonuçlar bölümünde ise çalışmanın sonuçları özetlenecek ve bu sonuçların iş dünyasında nasıl kullanılabileceğine dair bir takım önerilerde bulunulacaktır. Daha önce insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma kavramı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olmaması nedeniyle bu çalışmanın akademik dünyada ilgi göreceği ve başka yararlı çalışmaları tetikleyeceğine inanılmaktadır.

2. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA KAVRAMI

Bu bölümde işe gönülden adanma (İGA) kavramının ne anlama geldiği aktarılmaya çalışılacaktır. İGA'nın öncelleri ve sonuçları, şirketler için neden önemli olduğu ve diğer benzer kavramlar ile ilişkisi irdelenecek ve bu konuda literatürde yapılan çalışmalara yer verilecektir.

2.1. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA TANIMI

80'li yılların ortalarında çalışanın İGA kavramı çalışan tutumlarını anlatan en yeni kavram olarak ortaya çıkmıştır. Operasyonel belirsizliğine ve ölçümlene araçlarının yetersizliğine rağmen pek çok danışmanlık firması ve araştırma şirketi bu konu üzerine çalışmalarına olanak verecek araçların tasarlanmasına ve pazarlanmasına çok büyük kaynak ayırmışlardır (Ör: The Hewitt, The Gallup, The Mercer Group vb) (Louison 2007).

90'lı yılların ikinci yarısı şirketlerin yetenekli çalışanları elde tutma ve adanmış çalışanlar haline getirme yolunda zorlu zamanlar yaşadıkları yetenek savaşları ile geçti. Ancak yetenek savaşları günümüzde de hala devam etmektedir çünkü iş gücü sıkıntısı ve istenilen yetenek ve yetkinlik seviyesinde çalışan bulamama problemi gitgide artmaktadır. Bu yüzden yetenekli çalışanları elde tutmanın yolu çalışanları gönülden adanmış çalışanlar haline getirmekten geçmektedir. (Jamrog 2004). Harley'e göre aslında çalışanın gönülden işe adanması günümüz organizasyonlarının hayatta kalabilmesi için olmazsa olmazlardan biri haline gelmiştir, çünkü şirketlerin karlılık gibi finansal sonuçları ile ilgili bir kavramdır (Erim 2009).

Harvard Üniversitesi profesörlerinden David Ellwood'ın yaptığı araştırma yukarıda bahsedilen durumu destekler niteliktedir. Ellwood'a göre işverenler sürekli olarak çalışan fazlası olacağı konusunda kendilerini rahat hissediyorlar ancak iş arz ve talebindeki bu dengesizlik bir süre sonra çalışanların lehine dönecektir. Ve böyle bir senaryoda çalışanı elde tutma ve adanmış çalışanlar yaratma stratejilerini geri planda bırakan şirketler için bu durumun ağır sonuçları olacaktır (Jamrog 2004).

Son yıllarda İGA konusuna ilginin iş dünyasında ve danışmanlık firmaları arasında arttığını söylemek mümkünken akademik alanda yapılan deneysel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum da bazı çevrelerde çalışanın İGA kavramının aslında bilimsel bir altyapıdan yoksun, örgütsel davranış bilimi tarafında tanımlanan bir takım kavramların yeni ve parlak bir pakette sunulmuş hali olarak algılandığına sebep olabilmektedir. Bu konuda yapılan yeni şişedeki eski şarap benzetmesi akademik dünyada oluşan ilk imajı doğru ifade etmektedir (Saks 2006).

Durumu daha da kötü hale getiren ise biraz önce de bahsedildiği gibi işe gönülden adanma kavramının pek çok değişik tanımının yapılmış olması ve bu tanımların da örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bilenen kavramlar ile büyük benzerlik göstermesidir (Saks 2006).

İngilizce terminolojide *employee engagement* olarak geçen işe gönülden adanma kavramının *engagement* kısmına sözlük anlamı olarak baktığımızda *nişanlanma* anlamına geldiği görülür. Bu kavram iş dünyasına uyarlandığında farklı ancak benzer bir anlam kazanmaktadır. Çalışan ve işveren aslında bir anlamda nişan törenine benzer şekilde birbirlerine karşılıklı söz verdikleri bir iş sözleşmesi yapmaktadırlar (Bal, 2008). Çalışanlar verdikleri bu söz ile işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getireceklerini ve tüm enerjilerinin üstlenecekleri rolün gerekliliklerini yerine getirmek için kullanacaklarını taahhüt ederler.

Buna benzer bir kavram olan benimseme (*embracement*) kavramı 1959 yılında ilk defa Goffman tarafından kullanılmıştır. Goffman benimseme kavramını anlatırken kişinin üstlendiği rolü benimsemesi ve kendini ve tüm enerjisini bu role vermesi olarak tanımlamış, bunun yapılan işe görünür bir bağlılık ve aktif bir şekilde adanma olarak kendini gösterdiğini söylemiştir (Bal 2008).

Bu tanımın üzerine akademik alanda adanma (*engagement*) kavramını ilk olarak kullanan kişi William Kahn olmuştur. William Kahn 1990 yılında yaptığı çalışmasına; “Bu çalışma kişilerin işlerinde kendilerine verilen rolleri yerine getirirken kendilerini değişen seviyelerde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak gösterdikleri ve bunun hem iş

hem de kendi deneyimleri için farklı etkileri olacaktır.” önermesi ile başlamıştır (Kahn 1990).

William Kahn burada kişilerin yaptıkları işlerde ve burada üstlendikleri rollerde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak farklı seviyelerde kendilerini o role verdikleri varsayımından bahsetmektedir. Kahn’a göre insanlar çalıştıkları işlerde farklı roller üstlenirler. Kahn iki farklı ortamda (Yaz Kampı ve Mimarlık Ofisi) yaptığı nitelleyici araştırma sonucunda *Kişisel Adanma* (Personel Engagement) kavramını organizasyonda çalışan kişilerin kendilerini üstlendiklere role koşumlamaları olarak tanımlar ve bu durumu çalışanın üstlendiği rolde performans gösterirken kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak o rolde tanımlaması olarak ifade eder.

Kahn yapmış olduğu nitelleyici araştırmadan elde ettiklerini şöyle özetlemektedir. Yaz kampında görüştüğü kişilerden biri olan bir dalış hocası bahsedilen bu 3 boyutu şu şekilde sergiler: Hoca fiziksel olarak rolün gerekliliklerini yerine getirir, dalış öğretir, malzemeleri kontrol eder. Bilişsel olarak kendini rolüne verir; dalış ekibindeki öğrencilerden, hava ve deniz durumundan her zaman haberdardır; bunları takip eder. Duygusal olarak ise coşkusunu korur, kendini öğrencilerin yerine koyar ve onların korkularını ve heyecanlarını paylaşır.

Kahn’ın burada kişisel adanmayı çalışanın aslında rolün gerekliliklerini yerine getirirken sadece fiziksel olarak değil aynı zamanda psikolojik olarak da iş yerinde var olması şeklinde ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Bunun tam tersi durum olan *Kişisel Çözülme*’yi ise (Personal Disengagement) çalışanın üstlendiği görevden fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini geri çekmesi olarak tanımlar.

Kahn kişisel adanmayı etkileyen 3 *psikolojik* durum olduğunu söyler:

- a. Anlamlılık (Meaningfulness): Yapılan işte kişinin kendini değerli hissetmesi ve bir fark yarattığına inanması, yaptığı işi anlamlı olarak algılaması

- b. Güven (Safety): Burada çalışanın psikolojik olarak kendini güvende hissetmesi ifade edilmektedir. Yapılan işte herhangi bir belirsizlik algılamaması, tahmin edilebilir ve açık olması, işle ilgili negatif bir durum algılamaması
- c. Elverişlilik (Availability): Kendini işe adanması için gerekli fiziksel, duygusal ve/ya bilişsel kaynaklara sahip olması (enerji, kendine güven vb)

Kahn'ın 1990 yılındaki çalışmasını takiben May ve arkadaşları bu çalışmayı bir adım ileriye götürdüler. May ve arkadaşları (2004) yaptıkları çalışma sonucunda Kahn'ın araştırmasında geçen 3 psikolojik durum ile kişisel adanma arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu doğruladılar ancak bununla yetinmeyip bu 3 durumu etkileyen alt maddeler eklediler.

Ayrıca May ve arkadaşları yaptıkları çalışmanın sonucunda 3 faktörden anlamlılık ile kişisel adanma arasındaki ilişkinin diğer ikisine kıyasla daha güçlü olduğunu buldular (May ve diğ. 2004).

İş zenginleştirme, iş-kişî uyumu ve meslektaşlar arasındaki ilişkinin anlamlılık durumunu etkileyen 3 alt madde tanımladılar. Onlara göre yapılan işin Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen İş Karakteristikleri Modeli'nde belirtilen boyutlarda zenginleştirilmesi işin anlamlı olarak algılanmasını olumlu yönde etkiler. Benzer şekilde kişî kendisi ile uyumlu olarak algıladığı rollerde kendini daha iyi ifade etmekte ve bu da işi daha anlamlı olarak algılamasını ve daha adanmış bir çalışan olmasını sağlamaktadır.

Son olarak iş arkadaşları ile ilişkiler ile işin anlamlı olarak algılanması arasında da pozitif bir ilişki vardır. Bu iki şekilde kendini gösterir; iş arkadaşlarının kişîye ve yaptığı işe saygı göstermesi ve iş arkadaşları ile oluşturulan sosyal grubun aidiyet duygusu oluşturması.

May ve arkadaşları benzer şekilde güven maddesini etkileyen 2 alt madde tanımladılar; amir ile ilişkiler ve iş arkadaşları ile ilişkiler. İlk amir ile ilişkinin çalışanın işin güvenliliği algısı üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Destekleyici ve çok kontrol

odaklı olmayan bir ilişkinin çalışanın güven algısını olumlu yönde desteklediği vurgulanmıştır. Destekleyici amir profilini biraz daha açmak gerekirse; amirin çalışanın ihtiyaçlarına ve duygularına değer vermesi, pozitif geri besleme vermesi ve endişelerini dile getirmesine izin vermesi ve kendini geliştirmesine olanak sağlaması olarak özetlenebilir. İş arkadaşları ile ilişkilere baktığımızda ise bir önceki maddede de dile getirildiği gibi destekleyici ve güven veren bir ilişkinin olması çalışanın güven algısını olumlu yönde etkilemektedir (May ve diğ. 2004).

Elverişlilik maddesi ile ilgili olarak; kişinin elindeki işi yapmasına yardımcı olan her türlü kaynak olumlu etkilerken; kişinin dışarıyla bağlantılı olan aktiviteleri işe adanmasını olumsuz etkileyebilir, kişinin dikkatini işten alarak başka olaylara/aktivitelere yöneltmesine neden olabilir.

İGA kavramına ikinci akademik yaklaşım ise Maslach ve Leiter tarafından geliştirilmiştir. 1997 yılında Maslach ve Leiter Adanma kavramını tükenmişlik (burn out) sendromunun anti tezi ya da diğer bir deyişle zıt kutbu olarak tanımlamışlardır. Tükenmişlik sendromunu işe gönülden adanmanın erozyona uğraması olarak tekrar yorumlamışlardır (Maslach 2001). Maslach ve Leiter'a göre önemli, anlamlı ve zorlayıcı olarak başlayan iş bir süre sonra keyifsiz, tatmin edici olmayan ve anlamını yitirmiş bir hale dönüşebilmektedir. Tükenmişlik sendromunda olan biri için sahip olunan enerji bitkinliğe, bağlılık (involvement) işe yabancılaşmaya ve profesyonel yeterlilik ise yetersizliğe dönüşür. Bu durumda Maslach ve Leiter tükenmişliğin 3 temel göstergesi olarak bitkinlik, işe yabancılaşma ve profesyonel yetersizliği gösterirken işe gönülden adanmanın 3 temel göstergesini ise enerji, bağlılık ve yeterlilik olarak tanımlar.

Maslach ve Leiter çalışmalarında tükenmişlik sendromuna yol açan durumları açıklamak için bir model önermişlerdir. Bu modelde iş-kişî uyumunu 6 alanda inceleyip bu alanlardaki uyum/uyumsuzluğun tükenmişliğe neden olacağını ifade etmişlerdir.

Bu 6 alanı şu şekilde sıralayabiliriz: iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, eşitlik ve değerler. Bu alanlardaki dengesiz ve uyumsuz bir durum tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır. Aşırı iş yükü, yapılan işin üzerinde otoritenin olmaması, ihtiyaç duyulan

kaynaklara ulaşamama ya da beraber faaliyet gösterdiğin topluluk içinde çatışma yaşama gibi bir takım uyumsuzluklar tükenmişliğe neden olabilmektedir. Bu 6 alanın kendi içinde ağırlığı kişiden kişiye değişmektedir. Bazı kişiler ödül alanında meydana gelen dengesiz ve uyumsuz durumdan çok etkilenirken bazı kişiler eşitlik algısında meydana gelen olumsuz bir durumdan çok etkilenebilmektedir, dolayısıyla kişilerin bu 6 alanda meydana gelebilecek olumsuz ve dengesiz durumları tolere etme seviyeleri de birbirlerinden farklı olmaktadır.

Maslach tarafından geliştirilen Maslach Burnout Inventory ölçeği kullanılarak 2 farklı hastane birimi arasında bir araştırma yapılmıştır. Bir birimde tükenmişlik göstergeleri olan bitkinlik, işe yabancılaşma ve yetersizlik değerleri yüksek çıkarken diğerinde enerji, bağlılık ve yeterlilik değerleri yüksek çıkmıştır. Bu iki grup yukarıda belirtilen 6 iş-kişî uyumu alanı çerçevesinde incelendiğinde ise ilk grubun 6 alanda olumsuz sonuçlar aldığı görülürken – özellikle ödül ve değerler alanlarında- , işe gönülden adanma değerleri yüksek olan grubun ise özellikle iş yükü, kontrol, eşitlik ve değerler olmak üzere 6 alanda da olumlu sonuçlar aldığı görülmüştür (Maslach 2001).

Sonuç olarak yapılan bu çalışmalar tükenmişlik kavramı ile işe adanma kavramlarının birbirlerinin anti tezi olduğunu destekler çalışmalar olmuşlardır.

İGA kavramına üçüncü farklı yaklaşımı ise Schaufeli ve arkadaşları getirmiştir. Schaufeli ve arkadaşları işe gönülden adanma kavramını işle ilgili *canlılık*, *kendini işe adama* ve *absorpsiyon* ile tanımlanan pozitif ve tatmin edici bir durum olarak tanımlar (Schaufeli ve diğ. 2002).

Maslach ve Leiter'den farklı olarak Schaufeli ve arkadaşları tükenmişlik ve işe adanma kavramlarını bir doğrunun iki zıt ucu olarak değil de birbirinden bağımsız ancak birbirleri ile ilişkili iki kavram olduğunu belirtmişlerdir (Schaufeli ve diğ. 2002). Yaptıkları araştırma sonucunda yapılan işe dair mutluluk ve refah durumu ile ilgili 2 boyut ortaya koymuşlardır. Birincisi enerjik olma ve bitkinlik aralığında değişen aktivasyon hali; diğeri ise işe yabancılaşma ve kendini feda etme (dedication) aralığında değişen kendini tanımlama boyutudur. Tükenmişlik hali bitkinlik (düşük aktivasyon

seviyesi) ve işe yabancılaşma (kendini tanımlama biçimi) ile tanımlanırken; işe gönülden adanma ise *canlılık (vigor)* (yüksek aktivasyon seviyesi) ve *kendini işe adanma/yüksek fedakarlık* seviyesi ile tanımlanmaktadır. Ancak Maslach ve Leiter'den farklı olarak Schaufeli profesyonel yeterlilik maddesine farklı yaklaşmaktadır. Ona göre işe gönülden adanma profesyonel yeterlilik yerine absorpsiyon (*absorption*) ile tanımlanmalıdır. Dolayısıyla tükenmişlik ve işe gönülden adanmayı tanımlayan ilk iki madde birbirinin tam zıt kutbu iken; profesyonel yetersizlik ve absorpsiyon birbirlerinin zıddı değildirler. Ayrıca Schaufeli ve arkadaşlarının yaptığı diğer bir önemli tespit ise işe gönülden adanmanın bir ana özgü ve spesifik bir durum değil, sürekli ve her ana yayılmış bilişsel bir durum olmasıdır, dolayısıyla belirli bir zaman, davranış veya olaya özgü değildir.

Schaufeli ve arkadaşlarının İGA tanımında, bu kavramı etkileyen 3 boyut göze çarpmaktadır: (Schaufeli ve diğ. 2002)

Canlılık (Vigor) boyutunu yüksek enerji seviyesi, çalışırken sahip olunan zihinsel esneklik, kişinin yaptığı işe daha fazla çaba sarf etme isteği ve bunu yaparken de zorluklar ile karşılaşsa dahi bu isteğini ve kararlılığını koruması olarak tanımlamak mümkündür.

Kendini işe adanmayı (dedication) ise kişinin kendini yoğun bir şekilde işe adanması, işini önemli algılaması, işin kişiye gurur, ilham ve coşku vermesi ve kendini daha iyisi için sürekli zorlayan bir duygu hissettirmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Absorpsiyonu (absorption) ise işle ilgili tam bir konsantrasyon hali, kişinin tamamen işiyle meşgul olması ve bundan mutlu olması olarak tanımlanabilir. Öyle ki zaman geçse de kişi kendini işten ayırmakta zorluk çekmektedir.

Yukarıda değinilen 3 farklı yaklaşımın dışında hem akademik dünyada hem de iş ve danışmanlık dünyasında yayınlanan değişik yayınlarda kullanılan benzer işe gönülden adanma tanımları da bulunmaktadır.

Bu tanımlardan birine göre İGA bireyin enerjisini ve amaçlarını başkaları tarafından görünür halde bireysel inisiyatif, uyumluluk, gayret ve karlılık odaklı olma şeklinde organizasyon hedeflerine yönlendirmesidir. İşe gönülden adanma için duygusal ve davranışsal olmak üzere 2 boyut tanımlamışlardır. Duygusal boyut çalışanın nasıl hissettiği ile ilgilidir; odaklı, yoğun ve heyecanlı. Davranışsal boyut ise çalışanın ne yaptığı ile ilgilidir; kararlı, uyum gösteren ve proaktif (Macey ve diğ. 2009).

Saks 2006 yılında yayınladığı çalışmasında İGA ile ilgili akademik tanımlara yer verir ve sonuç olarak işe gönülden adanma kavramının bugüne kadar var olan diğer kavramlar ile kesişen noktaları olsa da kişinin iş yerinde rol performansını etkileyen bilişsel, duygusal ve davranışsal kısımlardan oluşan bir yapı olduğunu vurgular ve diğer kavramlardan da farklı bir yapı olduğunu ileri sürer. Ayrıca çalışmasını genişleterek işe gönülden adanmaya neden olan öncül faktörlere ve işe gönülden adanmanın sonuçları ile ilgili de nicel çalışmalar yapmıştır. İleriki bölümlerde bu araştırmanın sonuçlarına daha detaylı bir şekilde değinilecektir.

Ayrıca Saks (2006), yaptığı çalışmasında kişileri işe gönülden adanma seviyelerinin neden farklılık gösterdiğini de açıklamaya çalışmıştır. Alan Saks'a göre Kahn ve May işe gönülden adanma seviyesini etkileyen öncül faktörleri ortaya koysalar da farklı gönülden adanma seviyeleri açıklamamaktadırlar. Saks bunu SET (Social Exchange Theory; Sosyal Değişim Teorisi) ile açıklamaya çalışmıştır.

SET'e göre karşılıklı bir dayanışma ve birliktelik içinde olan şahıslar ve/ya gruplar arasında oluşan bir takım etkileşimler sonucunda zorunluluklar doğar. SET'in en temel prensibi ilişkilerin tarafların karşılıklı değiş tokuş kurallarına uydukları sürece ilişkilerin zaman içinde güven, sadakat, karşılıklı bağlılık içeren ilişkilere dönüşmesidir. Değiş tokuş kuralları karşılıklılık (reciprocity) esasına ya da taraflardan birinin yaptığı aksiyonun diğerininkini tetikleyeceği bir geri ödeme kuralına dayanır. Örneğin çalıştıkları örgütten ekonomik ve sosyolojik açıdan bir takım kaynaklar alan birey kendini örgüte karşı borçlu hisseder ve bunu geri ödemek ister (Cropanzano & Mitchell 2005).

Buradan yola çıkarak Saks'a göre çalışanların örgütlerinden aldıklarını geri ödeme biçimlerinden biri de gösterdikleri işe gönülden adanma seviyeleridir. Çalışanlar örgütlerinden aldıkları değişik seviyelerdeki farklı kaynakları değerlendirerek örgüte karşı değişen seviyelerde gönülden adanma gösterirler. Çalışanın kendini daha fazla işine vermesi, işi için daha fazla bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynak sarfetmesi örgütün kendisi için harcadığı ve verdiği kaynaklara cevap vermenin en temel yoludur. Sonuç olarak SET çalışanların neden daha az ve daha fazla işe gönülden adanma seviyesi sergilediklerini anlamamıza yarayan akademik bir altyapı sağlamaktadır. Eğer örgüt çalışana Kahn ve May'in çalışmalarında bahsedilen kaynakları sunmada eksik kalırsa bu çalışan kendini işten geri çeker ve Kahn'ın bahsettiği kişisel çözülme durumu gerçekleşir (Saks 2006).

Towers (Perrin) Watson Danışmanlık şirketinde görev yapan iki danışman olan Roberts ve Davenport (2002) İGA'yı kişinin yaptığı işle ilgili bağlılık ve coşku hissi olarak tanımlamaktadır. Öyle ki işe gönülden adanmış olan çalışanlar kendilerini işleri ile tanımlarlar ve işin kendisi onları motive etmeye yeter. Diğer çalışanlara göre daha fazla çalışırlar, daha üretkendirler ve hem organizasyonu hem de müşterileri memnun edecek sonuçlar üretirler.

Robinson, Perryman ve Hayday ise 2004 yılında Institute of Employee Studies (IES) için yaptıkları bir araştırmada İGA'yı çalışanın organizasyon ve değerleri için takındığı pozitif bir tutum olarak tanımlamaktadır. İşe gönülden adanmış bir çalışan genel olarak iş ortamı ile ilgilidir ve olan bitenin farkındadır; organizasyonun iyiliği için iş arkadaşları ile beraber yapılan işi daha iyiye götürmek için çalışır. Organizasyonlar işyerinde işe gönülden adanmış çalışanlara sahip olabilmek ve buna uygun ortamı yaratabilmek için çaba sarf etmelidir ve bu da çalışan ve işveren arasındaki iki yönlü ilişkiye bağlıdır (Little 2006).

Rothbard 2001 yılında yaptığı çalışmasında İGA'nın psikolojik bir olgu olduğunu ancak bundan bir adım öteye giderek 2 kritik faktörü de içinde barındırdığını belirtir; dikkat (attention) ve absorpsiyon. Dikkat kavramından kastedilen bir kişinin iş ortamında yerine getirdiği rol hakkında düşünmek için sahip olduğu bilişsel uygunluk durumu ve

iş hakkında düşünmek için ne kadar vakit harcadığıdır. Bu kısmı aslında kişinin işine ne kadar odaklanabildiği ve buna ne kadar zaman ayırabildiği şeklinde yorumlamak mümkündür. Absorpsiyon kavramından kastedilen ise kişinin işiyle ne kadar meşgul olduğu ve kendini ne kadar işine verdiğidir (Saks 2006).

Catsoupes ve Costa (2009) ise İGA'yı işle ilgili pozitif, heyecan verici ve duygusal bir ilişki olarak tanımlamaktadır ve bu hal çalışanın görevini yerine getirmesi için onu motive eder ve bunu yaparken de sadece iyi değil mükemmel performansı yakalar çünkü iş çalışanı canlandırır ve onu harekete geçirir.

İGA ile ilgili bir başka tanımda ise işe gönülden adanmış bir çalışanın işine tamamen kendini verdiği ve işi hakkında çok coşkulu ve hevesli olduğunu belirtilmektedir. Gönülden adanmış çalışanlar şirketlerinin geleceği hakkında düşünürler, bunun için kafa yorarlara ve örgütün başarısı için kendi istekleri ile kendilerine verilen görev tanımının da üstünde performans gösterirler. Bu performansları ile çalıştıkları şirket için bir fark yaratacaklarına inanırlar (Seijts 2006).

1990 yılında Kahn tarafından ortaya atılan kavramın üzerine Konrad (2006) bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere İGA'yı etkileyen 3 bileşen olduğunu ifade eder. Bilişsel bileşen çalışanın organizasyon, üst yönetim ve çalışma koşulları hakkındaki inanışlarını ve düşüncelerini ifade eder. Duygusal bileşen çalışanın yukarıda sayılan 3 madde ile ilgili duygularını ve organizasyon ve liderleri hakkında olumlu ya da olumsuz tutumlarını ifade eder. Davranışsal boyut ise işe gönülden adanmanın organizasyonlar için katma değer yaratan bölümünü oluşturur ve çalışanın örgüt ve yaptığı iş için daha fazla zaman, beyin gücü ve enerji şeklinde kendini gösteren fazladan ve gönülden çabasını ifade eder.

Storey ve arkadaşları (2009) stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yazdıkları kitaplarında İGA'yı çalışanın organizasyonun misyon ve hedefleri ile uyumlu bir şekilde yüksek performans göstermesine yardımcı olan pozitif tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Uluslararası iş dünyasında bu alanda danışmanlık veren, 1998 yılında İGA kavramı ile ilgili ilk araştırmaları yapan ve bunun iş sonuçları ile ilişkisini ortaya koyan Gallup Danışmanlık firması işe gönülden adanma için 3 seviye tarif etmekte ve onları şu şekilde tanımlamaktadır: (The Gallup Organization 2006)

- a. İşe Gönülden Adanmış Çalışanlar (Engaged): Tutkuyla çalışırlar ve çalıştıkları örgüte karşı çok net bir bağlılıkları vardır. Örgüte yaratıcılıkları ile yön verirler ve organizasyonu bir adım ileriye götürürler. Gönülden adanmış çalışanlar daha üretkendir, daha karlı sonuçlar üretirler, müşteriler ile çok iyi ilişkiler kurarlar ve diğer çalışanlara göre örgütte çok daha uzun süre kalırlar.
- b. İşe Gönülden Adanmamış Çalışanlar (Not-engaged): Aslında bu kişiler örgütten ayrılmış (check-out) olarak da değerlendirilirler. İşe gelirler, burada zaman geçirirler ve görev tanımlarını yerine getirirler ancak tutku ve enerjilerini yaptıkları işe vermezler.
- c. Aktif olarak örgütten kopmuş çalışanlar (Actively Disengaged): Bu kişiler sadece iş yerinde mutsuz olmakla kalmazlar, bu mutsuzlukları çevrelerine de yayarlar. Ve günlerini işe gönülden adanmış çalışanları başarılarını baltalayarak geçirirler.

Towers Perrin danışmanlık şirketi geçmişi 1930'lu yıllara dayanan ve şirketlere yönetim danışmanlığı veren küresel bir kuruluştur. İş dünyasında Gallup Danışmanlık şirketi ile beraber İşe Gönülden Adanma konusunda en çok bilinen 2. şirket olduğu söylenebilir. 2010 yılında başka bir danışmanlık şirketi olan Watson Wyatt ile birleşerek Towers Watson adını alan şirket ise İGA kavramını aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır.

İGA iş ve işle ilgili tüm deneyimleri etkileyen duygusal ve rasyonel faktörleri içeren bir kavramdır. Duygusal olarak kişilerin işi yaparken hissettikleri tatmin duygusu ve işten ve çalışılan örgütün bir parçası olmaktan kaynaklanan bir ilham ve doğrulama (affirmation) duygusudur. Orada olmaktan ve o işi yapmaktan ötürü kişide çok güçlü bir başarı duygusu oluşmaktadır. Rasyonel faktörler ise tam tersine birey ve daha geniş kavramlar olan bireyin yaptığı işi nasıl anladığı, görev aldığı birimin örgüt içindeki yeri, önemi ve şirket hedefleri arasındaki ilişki ile ilgilidir. Adanmış çalışanlar örgütlerinin

hedeflerine ulaşması için kendi istekleri ile sürekli daha fazlasını yapmaya isteklidirler (The Towers Perrin 2003).

İKY konusunda dünya çapında faaliyet gösteren çevrim içi kuruluş Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından İK alanında çalışan profesyonellere destek olmak amacı ile yayınlanan bültenlerin birinde ise çalışanın işe gönülden adanması konusuna değinilmiş ve orada da konu ile ilgili çok sayıda tanım olduğundan bahsedilmiş ancak sayıca fazla olan tanımlara rağmen hepsinin ortak özellikleri olduğu vurgulanmıştır. Buna göre bu ortak özellikler çalışanın yaptığı işten tatmin olması, işvereni ile gurur duyması, yaptıkları işe inanmaları, onu yapmaktan zevk almaları ve işverenin kendilerinin yaptığı işe değer verdiğini hissetmeleridir. Gönülden adanma seviyesi arttıkça çalışanın sadece kendine verilen iş tanımının içinde kalmayıp onu bir adım ileriye götürme motivasyonu da artacaktır ve beklenenin üzerinde performans gösterecektir. Bunlara ek olarak işe gönülden adanan çalışanların çalıştıkları organizasyonda kalma istekleri de daha fazla olacaktır (Vance 2006).

Tablo 2.1 : İŖe Gönülden Adanma Kavramı Tanımları Özet Tablosu

İŖe Gönülden Adanma Kavramı Tanımları	
Akademik Yayınlar	
Kahn 1990, devamında May ve arkadaşları (2004) da bu tanımlı desteklemektedir.	ÇalıŖanın üstlendiği rolde performans gösterirken kendini fiziksel, biliŖsel ve duygusal olarak o rolde tanımlamasıdır. İŖe gönülden adanmayı etkileyen üç faktör vardır; anlamlılık, psikolojik güven ve elverişlilik.
Maslach&Leiter 2001	TükenmiŖlik (burn out) sendromunun anti tezi ya da diğer bir deyiŖle zıt kutbu. iŖe adanmanın 3 temel göstergesi enerji, bağlılık ve yeterlilik'tir.
Schaufeli ve diğer. 2002	İŖle ilgili canlılık, kendini iŖe adama ve absorpsiyon ile tanımlanan pozitif ve tatmin edici bir durumdur. 3 temel altbaŖlığı vardır; canlılık, kendini iŖe adama ve absorpsiyon.
Roberts&Davenport 2002	KiŖinin yaptığı iŖle ilgili bağlılık ve coŖku hissi
Saks 2006	KiŖinin iŖ yerinde rol performansını etkileyen biliŖsel, duygusal ve davranıŖsal kısımlardan oluŖan bir yapı.
Catsouphe ve Costa 2009	İŖle ilgili pozitif, heyecan verici ve duygusal bir iliŖki olarak tanımlanmaktadır ve bu hal çalıŖanın görevini yerine getirmesi için onu motive eder ve bunu yaparken de sadece iyi değil mükemmel performansı yakalar çünkü iŖ çalıŖanı canlandırır.
Macey ve diğer. 2009	Bireyin enerjisini ve amaçlarını baŖkaları tarafından görünüş Ŗekilde bireysel inisiyatif, uyumluluk, efor ve karlılık Ŗeklinde organizasyon hedeflerine yönlendirmesidir.
DanıŖmanlık Ŗirketleri & Popüler Yayınlar	
Towers Perrin	Tüm deneyimleri etkileyen duygusal ve rasyonel faktörleri içeren bir kavramdır. Duygusal olarak kiŖilerin iŖi yaparken hissettikleri tatmin duygusu ve iŖten ve çalıŖılan örgütün bir parçası olmaktan kaynaklanan bir ilham ve doğrulama (affirmation) duygusudur.
SHRM	ÇalıŖanın yaptığı iŖten tatmin olması, iŖvereni ile gurur duyması, yaptığıkları iŖe inanmaları, onu yapmaktan zevk almaları ve iŖverenin kendilerinin yaptığı iŖe değer verdiğini hissetmeleridir. Gönülden adanma seviyesi artıkça çalıŖanın sadece kendine verilen iŖ tanımının içinde kalmayıp onu bir adım ileriye götürme motivasyonu da artacaktır ve beklenenin üzerinde performans gösterecektir.
Gallup	İŖe gönülden adanmıŖ çalıŖanlar tutkuyla çalıŖırlar ve çalıŖtıđıkları örgüte karşı çok net bir bağlılıkları vardır. Örgüte yaratıcılıkları ile yön verirler ve organizasyonu bir adım ileriye götürürler.
Institute of Employee Studies, IES (Robinson, Perryman ve Hayday)	ÇalıŖanın organizasyon ve değerleri için takındığı pozitif bir tutumdur. İŖe gönülden adanmıŖ bir çalıŖan genel olarak iŖ ortamı ile ilgilidir ve olanların farkındadır; organizasyonun iyiliği için iŖ arkadaşları ile beraber yapılan iŖi daha iyiye götürmek için çalıŖır.
Storey 2009	ÇalıŖanın organizasyonun misyon ve hedefleri ile uyumlu bir Ŗekilde yüksek performans göstermesine yardımcı olan pozitif tutum ve davranıŖlar bütünü.

2.2. İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN ÖNCELLERİ VE SONUÇLARI

Bu bölümde İGA'nın öncelleri ve sonuçları iki alt başlıkta incelenecektir.

2.2.1. İşe Gönülden Adanmanın Öncelleri

İGA kavramı akademik dünyada 2000'li yıllarda çalışmaya başlanmış ve İGA'ya neden olan kaynakların neler olduğu konusunda da kısıtlı sayıda olsa da bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bunlara göre işe gönülden adanmaya yol açan bireysel ve organizasyonel nedenler bulunmaktadır.

Maslach ve Leiter 1997 yılında yaptıkları çalışmalarında iş-kişi uyumu kavramını bir adım ileri götürerek kişi ve tanımladıkları 6 faktör arasındaki uyum ve uyumsuzluğun sırası ile tükenmişlik ve işe gönülden adanma seviyelerinde etkili olduğunu söylemişlerdir (Maslach 2001). Uyum ne kadar fazla ise çalışan o derece gönülden adanmış bir çalışan olurken uyumsuzluk ne kadar büyükse de tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda tanımlar bölümünde de değinilen 6 faktör aşağıda kısaca tanımlanmakta ve İGA ile ilişkileri belirtilmektedir; (Maslach 2001)

- a. İş Yükü
- b. Kontrol
- c. Ödül
- d. Topluluk
- e. Eşitlik ve
- f. Değerler.

Bu çalışmaya göre aşırı *iş yükü* ya da *yanlış bir alanda oluşan iş yükü* tükenmişlik sendromuna yol açarken olan uygun miktardaki iş yükü ise tükenmişlik sendromunun anti tezi olan İGA'yı pozitif etkilemektedir.

Kontrol faktöründeki uyumsuzluk çalışanın işini yaparken ihtiyaç duyduğu kaynaklar üzerinde kontrolü olmaması ya da kendisine verilen iş ve sorumluluğu yerine getirecek otoriteye sahip olamadığı durumlarda ortaya çıkar. Çalışan, sorumluluk alanına giren işleri yerine getirecek donanımına sahip olmadığında strese girer ve bu tükenmişlik hissine neden olabilir. Tersisi durum İGA'yı olumlu etkileyecektir.

Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında *ödüllendirilmediklerinde* de bir uyumsuzluk ortaya çıkar. Bu zaman zaman yetersiz finansal ödüller şeklinde olabilir, çalışan gösterdiği başarıların maaş ve/ya yan haklar anlamında ödüllendirilmediğini düşünür. Bundan daha önemlisi ise sosyal ödüller diyeceğimiz, çalışanın başarısının görmezden gelinmesi ve takdir edilmemesidir. Ödüllendirilmeme durumunun yetersizlik hissine de yol açtığı belirtilmektedir. Bu durumun tam tersi olan durum/lar ise İGA'yı olumlu etkilemektedir.

Bir diğer uyumsuzluk ise *topluluk* (community) hissi kaybolduğu zaman, diğer bir deyişle çalışan bulunduğu organizasyonla pozitif bağlarını kopardığı zaman gerçekleşir. Çalışanlar iş ortamında başarılarını, mutluluklarını, gurur duydukları olayları sevdikleri ve değer verdikleri kişiler ile paylaşmayı severler. Aynı zamanda aynı ve/ya benzer değerleri paylaştıkları çalışanlar ile birlikte olmak isterler. Ancak bazı işler çalışanları bu sosyal ortandan soyutlar ve bu da çalışanda mutsuzluk ve hayal kırıklığına yol açar. Bu durumun tersi ise İGA'yı olumlu etkilemektedir.

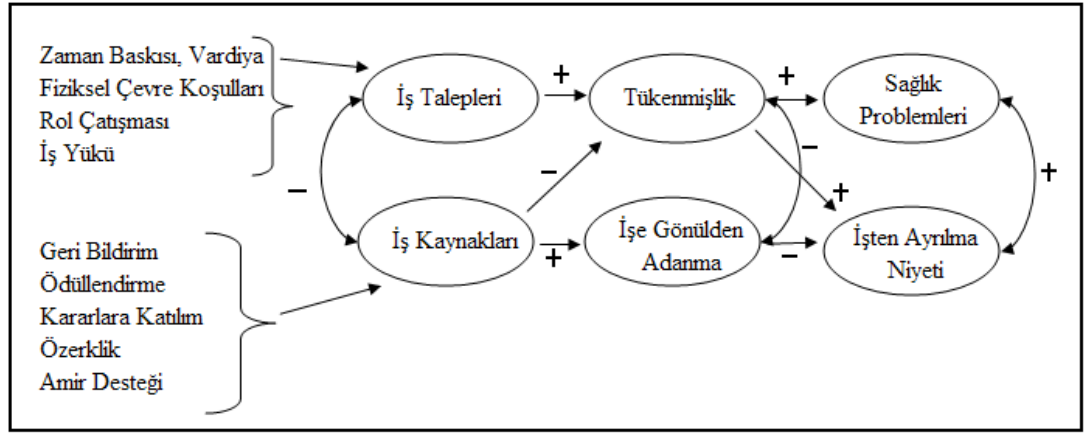
Diğer bir uyumsuzluk ise çalışanın iş yerinde *eşit* olmayan, *adaletsizlik* bir durum algılaması ile ortaya çıkar. Adaletsizlik iş yükü ve parasal ödüller anlamında ve ya terfilerin uygun bir şekilde yönetilmemesi sonucu ortaya çıkabilir. Adaletsizlik algısı iki şekilde tükenmişliğe yol açar; birincisi çalışanın mutsuz olur ve hayal kırıklığına uğrar. İkinci olarak da çalışanda iş yerine yabancılaşma duygusunun oluşmasına sebep olur. Diğer maddelere benzer şekilde bunun tam tersi olan gelişmeler de çalışanın işe gönülden adanmasına olumlu etkilemektedir.

Maslach ve Leiter'in modelinde yer alan son madde ise *değerler* ile ilgili meydana gelebilecek bir uyumsuzluk durumudur. Çalışanlar iş yerinde kendi değer yargılarına ve

etik değerlerine ters dūřen bir Őey yapmak zorunda kalabilirler. Bir konuda onay alabilmek için yalan söylemek buna bir örnek olabilir. Ya da kendi kariyer istekleri ile organizasyonun hedefleri arasında bir uyumsuzluk olabilir. Bu gibi uyumsuzluklar da kiři de tükenmişlik hissinin oluşmasına neden olabilir ve bunun tam tersi oluşacak durumlar da iře gönülden adanmayı olumlu etkilemektedir. Yukarıda değinilen 6 faktörün her biri çalışanlar için farklı derecede önemli olabilir. Bazıları için eęer iyi kazanırlarsa aşırı iř yükünün olması önemli değilken; bazıları için tam tersi bir durum da geçerli olabilir.

İGA'ya yol açan faktörleri inceleyen diğer bir çalışma da Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli tarafından 2001 yılında yapılmıştır (Schaufeli 2004). Burada nerilen *JD-R (İş Talepleri ve Kaynakları) Modeli* ile tükenmişlik sendromu ve işe gönülden adanma arasındaki ilişki anlatılmaktadır. Bu modele göre İş Talepleri çalışanın sürekli olarak fiziksel ve/ya psikolojik gayret sarf etmesini gerektiren, işe ait fiziksel, psikolojik, sosyal ya da organizasyonel unsurlardır. Her zaman negatif olmamakla birlikte çalışanda sürekli stres kaynağıdırlar. İş Kaynakları ise; çalışanın iş hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan, iş talepleri ve beraberindeki fizyolojik ve psikolojik etkileri azaltmaya yardımcı olan ve kişisel gelişimi ve sürekli öğrenmeyi tetikleyen fiziksel, psikolojik, sosyal ya da organizasyonel unsurlardır. Bu anlamda iş kaynakları sadece iş talepleri ile mücadele edebilmek için değil ayrıca kişisel gelişimi tetikleme gibi artı unsurlarla da kendi başına önemlidir. Fiziksel talepler, zaman baskısı, vardiya gibi iş taleplerinin varlığı tükenmişlik sendromuna yol açarken performans hakkında geri besleme, kontrol, özerklik, karar verme sürecine katılma ve iş arkadaşlarından ve yöneticiden görülen sosyal destek ve iş çeşitliliği gibi iş kaynaklarının yokluğu ise çalışanın işe gönülden adanmasını olumsuz yönde etkileyip, örgütten kopmasına (disengaged) yol açmaktadır.

Şekil 2.1'de Schaufeli ve arkadaşlarının 2001 yılında yapmış oldukları çalışmanın zeti görülmektedir. Burada iş taleplerindeki artış ve tükenmişlik sendromu arasında pozitif korelasyon vardır ve benzer Şekilde iş kaynaklarındaki artış ile de işe gönülden adanma arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 2.1 : İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli ve İşe Gönülden Adanma

Kaynak : Schaufeli ve diğ., 2001

2007 yılında Xanthopoulou ve arkadaşları JD-R modelini *kişisel kaynakları* da içerecek şekilde genişletmişlerdir. Kişisel kaynaklar iş kaynaklarının gönülden adanmaya ve iş performansına dönüşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Burada bahsi geçen kişisel kaynaklar kendine güven, kişisel yeterlilik ve uzmanlık gibi kişinin kendisi ile ilgili olumlu algılarını içeren, kendi kişiliğine özgü bilişsel özellikler bütünü olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmaya göre kişisel özellikler İş Kaynakları ve İşe Gönülden Adanma arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır ve ayrıca İş Kaynaklarının algısını da etkilediğini söylenmektedir. Aynı zamanda kişisel kaynaklar İş Taleplerinin oluşturacağı olumsuz etkiler üzerinde de tampon görevi görmektedir (Van den Heuvel 2010).

Xanthopoulou ve arkadaşları 2007 yılında yaptıkları başka araştırmada yine kişisel kaynaklar ve İGA arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 714 Hollandalı çalışan ile yaptıkları araştırma ile belirledikleri 3 kişisel kaynak olan kişisel yeterlilik, organizasyondan kaynaklanan özsaygı ve iyimserliğin işe gönülden adanma üzerindeki etkisini anlamaya çalışmışlardır. Bu çalışmanın sonucuna göre işe gönülden adanmış çalışanların kişisel yeterlilik hisselerinin ve organizasyon içinde karşılaştıkları istek ve talepleri gerçekleştirebileceklerine dair inançlarının yüksek olduğunu görmüşlerdir. Ayrıca işe gönülden adanmış çalışanların hayatta iyi şeyler ile karşılaşacaklarına inandıkları yani iyimser olduklarını bulmuşlar ve organizasyon içinde yaptıkları rol ve

işlerle organizasyonun ihtiyaçlarının karşılayabileceklerini düşündüklerini görmüşlerdir. Bütün bu bulgular ışığında kişisel yeterlilik, organizasyondan kaynaklanan özsaygı ve iyimserliğin zaman içinde işe gönülden adanma seviyelerindeki sapmalar üzerinde anlamlı ölçüde etkili olduğunu bulmuşlardır (Xanthopoulou ve diğ. 2007).

Saks 2006 yılında İGA'yı etkileyen faktörleri incelemek amacı ile yaptığı çalışmasında işe gönülden adanmayı ikiye ayırmıştır; yapılan işe gönülden adanma (job engagement) ve organizasyona gönülden adanma(organizational engagement) ve bu 2 alt tanımın aşağıdaki 4 madde ile arasındaki ilişkiyi incelenmiştir:

- a. İş Karakteristikleri
- b. Ödül ve Takdir
- c. Algılanan Örgütsel Destek ve Amir Desteği
- d. Dağılım ve Prosedürel Adalet

Saks (2006) yaptığı çalışmasında Hackman ve Oldham'ın 1980 yılında geliştirdiği İş Karakteristikleri Modelinde yer alan 5 iş karakteristiğinden (beceri çeşitliği, görevle özdeşleşme, görevin önemi, özerklik ve geri besleme) yüksek puan alan işlerin çalışana kendini daha fazla rol performansına vermesini sağlayacak çok sayıda imkân verdiğini ve bunun da İGA'yı olumlu etkilediğini söylemektedir.

Kahn 1990 yılında yaptığı çalışmasında kişilerin adanma seviyeleri arasındaki farkın kişinin yerine getirmiş olduğu rol performansı sonucunda almış olduğu menfaat algısına bağlı olduğunu söylemiştir. Saks (2006) da buradan yola çıkarak, çalışan yaptığı işte ne kadar *takdir* görüyorsa ve yaptığı işlerde ne kadar ödüllendiriliyorsa işe gönülden adanma seviyesinin de o oranda artacağını söylemektedir.

Kahn'ın (1990) çalışmasında İGA'yı etkileyen 3 psikolojik faktörden biri güven (safety) idi. Kahn destekleyici ve güven veren kişiler arası ilişkilerin ve destekleyici bir yönetimin çalışanda güven duygusunu güçlendirdiği, bunun da işe gönülden adanmayı olumlu etkilediğini belirtmiştir. Buradan hareketle Saks (2006) işe gönülden adanma ile *Algılanan Örgütsel Destek (POS)* ve *Algılanan Amir Desteği (PSS)* arasındaki ilişkiye

bakmıştır. POS kısaca çalışanın yaptığı iş ve katkıların örgüt tarafından takdir edilmesi, değer verilmesi ve çalışanın bunu bu şekilde algılaması olarak tanımlanabilir. Çalışan kendi katkılarına değer verildiği için de aynen Sosyal Değişim Teorisi'nde anlatıldığı gibi kendini örgütün iyiliği ve hedeflerine ulaşması için çalışmaya mecbur hisseder (Rhoades & Eisenberger 2002). Yapılan analizler sonucunda POS ile hem yapılan işe gönülden adanma hem de organizasyona gönülden adanma arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

Saks (2006) son olarak *Dağılım Adaleti ve Prosedürel Adalet'in işe gönülden adanma üzerindeki etkisini* incelemiştir. Burada da yine Kahn'ın *psikolojik güven* maddesinden yola çıkmıştır. Organizasyonlar çalışanlara ödül verirken tutarlı ve tahmin edilebilir olmalı ve bunu bu şekilde yapmasına olanak sağlayan prosedürlere sahip olmalıdır. Çalışanların çalıştıkları örgüt için ne kadar yüksek seviyede adalet ve eşitlik algıları varsa, buna adil bir karşılık verebilmek için kendilerini rol performanslarına daha çok verecekler ve işe gönülden adanma seviyeleri de o oranda artacaktır. Bununla paralel olarak araştırma sonucunda prosedürel adaletin organizasyona gönülden adanmayı olumlu etkilediği görülmüştür.

Saks'ın çalışması sonucunda özet olarak iş karakteristikleri, adaletli ve tahmin edilebilir ödül ve takdir sistemleri, POS ve PSS algısı ile dağılım ve prosedürel adaletin varlığı çalışanın İGA'yı olumlu etkilemektedir.

Sonnentag 2003 yılında yaptığı çalışmasında çalışanın boş vakitlerinde dinlenmesi (Recovery) ve kendini toparlamasının sonraki iş günü üzerinde etkisi olduğunu ve bunun da işe gönülden adanma için çok önemli olduğunu söylemektedir. Öncelikle işe gönülden adanma çalışanın refah ve esenliği ile ilgilidir ve tamamen pozitif bir deneyimdir (Schaufeli 2002). İkinci olarak işe gönülden adanma sağlıklı olmakla ilgilidir (Demerouti ve diğ. 2001). Yine Sonnentag'ın (2003) çalışmasında belirtildiği gibi işe gönülden adanma aslında çalışanların stresli iş ortamından fayda sağlamalarına yardımcı olur. Schaufeli ve arkadaşlarının 2002 yılında yayınladıkları çalışmaya göre İGA'nın 3 temel bileşeni; canlılık, işe kendini adanma ve absorpsiyondur. Sonnentag'a göre iş sonrası dinlenmenin bu 3 temel bileşen üzerinde olumlu etkisi olduğundan, iş

sonrası dinlenme İGA'yı olumlu etkilemektedir. Dinlenen çalışanlar bir sonraki iş gününe enerjilerini toplayarak, *canlı* bir şekilde başlarlar. Benzer şekilde yeterince dinlenmiş çalışanlar bir sonraki iş gününde *kendilerini işe adayacak* yeterli kaynağa ve güce sahip olurlar. Ve son olarak dinlenmiş çalışanlar tamamen konsantre olmuş ve işe *absorbe* olmuş bir şekilde herhangi bir dış kaynaktan dikkatleri dağılmadan çalışabilirler (Sonntag 2003).

İGA'ya neden olan faktörleri sadece iş yerinde aramamak gerekir. Örneğin işten eve olumlu tecrübelerini taşıyan ya da tam tersi evde yakaladığı olumlu deneyimleri işe taşıyan kişilerin işe gönülden adanmaya seviyelerinin iş ve ev arasında hiç bir ilişkisi olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür (Montgomery ve diğ. 2003).

İGA ve kişisel yeterlilik arasında da pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Bu iki yönlü bir ilişkidir. İşe gönülden adanma kişisel yeterlilik hissini takip edebileceği gibi ona neden de olabilir. Kişisel yeterlilik aynı zamanda işe gönülden adanma ve işle ilgili pozitif tutumlar olan tatmin, tutku, rahatlık arasında aracı şeklinde rol oynamaktadır (Schaufeli & Salanova 2008).

Roberts ve Davenport'un 2002 yılında yaptıkları çalışmaya göre ise İGA'yı etkileyen 3 faktör vardır. Bunlar kariyer gelişimi, kendini organizasyon ile tanımlama ve ödüllendiren iş ortamıdır. Kariyer gelişimi şirketin çalışana kendini geliştirebileceği ve kariyer yolunda ilerlemesine yardımcı eğitim ve gelişim olanaklarını sunması olarak tanımlanabilir. Kendini organizasyon ile tanımlamada ise çalışanın organizasyonun başarısı için çalışırken kendisine verilen iş tanımından bir adım öteye geçmesi, fazladan gayret göstermeyi istemesi ve organizasyonda kalmaya istekli olması olarak tanımlanabilir. Ödüllendiren iş ortamı ise takdir eden, ödüllendiren, karar verme yetkisi tanıyan örgüt olarak tanımlanabilir. Roberts ve Davenport'a göre organizasyon tarafından bu 3 faktörde yapılan ilerlemeler ve gelişmeler çalışanların işe gönülden adanma seviyelerini arttıracaktır.

İGA'yı etkileyen faktörlerden biri de iş yaşam dengesidir. Richman ve arkadaşlarına (2008) göre esnek çalışma koşulları çalışanların iş yeri seçimlerinde, iş tatminlerinde ve bir organizasyonda kalma niyetlerinde önemli rol oynamaktadır. Yaptıkları analizler sonucunda iş yaşam dengesini gözeten uygulamalar ve esnek çalışma koşulları işe gönülden adanmayı ve iş yerinde kalma isteğini olumlu etkilemektedir.

Towers Perrin şirketi tarafından 2003 yılında yayınlanan küresel araştırma sonuçlarına göre işe gönülden adanmayı etkileyen en önemli 5 faktör ise; üst yönetimin çalışanların iyiliğini ve refahını düşünmesi ve bunu hissettirmesi, sınırlarını zorlayan bir iş, karar verme yetkisi (özerklik), müşteri odaklı olma ve kariyer gelişim olanaklarıdır. Yapılan araştırma sonucunda bu 5 alanda yüksek puan alan şirketlerin çalışanlarının diğerlerine göre işe gönülden adanma seviyelerinin çok yüksek olduğu görülmüştür.

Wellins ve Concelman'a (2005) göre İGA'yı etkileyen en önemli faktör liderliktir. Burada özellikle ilk amir ile ilişkiler çok kritik rol oynamaktadır, çünkü çalışan şirketin liderlik anlayışını amirinden gördüğü gibi algılamaktadır ve bu da tüm organizasyonu ve yaptıkları işi nasıl gördüklerini etkilemektedir.

Lockwood'un (2007) da belirttiği gibi şirketlerin İK departmanları yukarıda sayılan ve işe gönülden adanmayı olumlu faktörlerin farkında olmalı ve organizasyonları çalışanların işe gönülden adanma seviyelerini olumlu etkileyecek olanakları sunacak şekilde tasarlamalıdır. Bu anlamda İK departmanlarının uygulamaları çalışanların bağlılık seviyelerinde ve işe gönülden adanma seviyeleri üzerinde etkili olmaktadır.

2.2.2 İşe Gönülden Adanmanın Sonuçları

İşe gönülden adanmanın profesyonel dünyada bu kadar popüler olmasının nedeni danışmanlık alanında faaliyet gösteren şirketlerin yaptıkları araştırmaların sonuçlarına göre işe gönülden adanma ile iş sonuçları arasında somut bir ilişki olmasından kaynaklanmaktadır. Akademik dünyada ise işe gönülden adanmanın bilinen diğer iş tutumları ile arasındaki ilişkisi incelenmiş ve işe gönülden adanmanın birey ve organizasyon seviyesinde nasıl sonuçlar ortaya çıkaracağı araştırılmıştır.

Saks'ın (2006) dediği gibi aslında işe gönülden adanma bireysel düzeyde gerçekleşen bir olgudur ve günün sonunda şirketlerin iş sonuçlarına direk bir etkisi olsa bile öncelikle bireysel seviyede sonuçları olmalıdır.

Ne Kahn ne de May yaptıkları çalışmalarda İGA'nın sonuçlarına direk olarak değinmeseler de Kahn ilk çalışmasını takiben 1992 yılında yayınladığı diğer bir çalışmada işe gönülden adanmanın hem bireysel hem de organizasyon seviyesinde (diğer bir deyişle organizasyonun büyümesi ve üretkenliği) sonuçları olacağına değinmiştir (Saks 2006). Maslach ve Leiter de yaptıkları çalışmalarında ortaya koydukları 6 faktörün (iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, eşitlik ve değerler) uygun olmayan ve istenmeyen seviyelerde gerçekleşmesi sonucu tükenmişlik sendromunun ortaya çıkacağına, onun da işten ayrılma, düşük performans, düşük iş tatmini ve düşük bağlılık seviyelerine neden olacağına değinmiştir (Maslach 2001). İşe gönülden adanmayı tükenmişlik sendromunun anti tezi olduğunu düşünürsek bu 6 faktörün olumlu ve uyumlu bir şekilde olması sonucu da işe gönülden adanma oluşacağını ve bunun da yukarının tam tersi yüksek performans, yüksek iş tatmini ve yüksek işe bağlılık sağlayacağı söylenebilir.

Aslında pek çok nedenle işe gönülden adanmanın iş sonuçlarına olumlu etkisinin olacağını söylemek mümkündür. Daha önce de belirttiğimiz gibi Schaufeli ve arkadaşları İGA kavramını işle ilgili *canlılık*, *kendini işe adama* ve *absorpsiyon* ile tanımlanan pozitif ve tatmin edici bir durum olarak tanımlamışlardır. İşe gönülden adanma çalışanın refah ve esenliği ile ilgilidir ve tamamen pozitif bir deneyimdir (Schaufeli 2002). Sonnentag 2003 yılında yaptığı çalışmada işe gönülden adanmanın sağlıklı olmak ve olumlu iş etkisi ile ilişkisi olduğunu söyler ve işe gönülden adanmanın aslında çalışanların stresli iş ortamından fayda sağlamalarına yardımcı olduğunu ifade eder. Bu olumlu deneyimlerin ve duyguların olumlu iş sonuçları doğurması oldukça olasıdır (Saks 2006).

Yukarıda ifade edilenlerin dışında işe gönülden adanma yapılan iş ve organizasyona dair olumlu tutumlar ile ilgilidir; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve düşük devir hızı gibi (Demerouti ve diğ. 2001). İşe gönülden adanma aynı zamanda pozitif örgütsel

davranışlar ile de ilgilidir; kişisel inisiyatif alma ve öğrenme isteği (Sonntag 2003), ekstra rol performansı ve proaktif davranış gibi (Salanova&Schaufeli 2008). Salanova ve Schaufeli'ye (2008) göre İGA yüksek enerji seviyesi, hedef odaklı davranış, kendini işle tanımlama ve yapılan işle gurur duyma ile ilgili olduğundan işe gönülden adanmış çalışanların proaktif davranış göstermesi beklenir. Bu da hızla değişen, zorlayıcı iş dünyası koşullarında şirketlere rekabetçi avantaj sağlayacaktır. Bunlara ek olarak İGA ile sağlık durumu arasında olumlu bir ilişki vardır ve gönülden adanmış çalışanlarda depresyon ve stres daha az görülür ve bu devamsızlık oranının azalmasına ve üretkenliğin artmasına yardımcı olur (Schaufeli, Taris & Van Rhenen 2003).

Bakker'a (2009) göre işe gönülden adanmış çalışanların diğerlerine göre daha üretken olacağını gösteren en az 4 neden vardır. İşe gönülden adanmış çalışanlar sıklıkla olumlu duygular hissederler; mutluluk, keyif, heyecan gibi. Bu olumlu duyguların kişilerin hızla alternatif sonuç geliştirebilme ve aksiyon alabilme kapasitesini genişletir ve bu da bu kişilerin sürekli olarak kendi kişisel kaynakları ve kendi gelişimleri üzerine çalıştıklarını gösterir. Olumlu düşünen kişiler daha üretken, yaratıcı ve dirençli olurlar (Fredrickson, 2004). İkinci olarak yukarıda da belirtildiği gibi İGA ile sağlık arasında olumlu bir ilişki olduğundan işe gönülden adanmış çalışanlar daha az sağlık problemleri ile karşılaşır, tüm enerji ve odaklarını işe verebilirler. Üçüncü olarak, işe gönülden adanmış çalışanlar kendi iş ve kişisel kaynaklarını yaratabilirler (Bakker, 2009). Son neden ise işe gönülden adanmış çalışanların kendi olumlu duygularını yakın çevrelerindeki çalışma arkadaşlarına aktararak takım performansını olumlu yönde etkilemeleridir (Bakker & Demerouti 2009).

Pek çok yönetici çalışanın mutluluğu ve iş performansı arasında güçlü ve olumlu bir bağ olduğuna inanır. Genel varsayım şu şekildedir: eğer çalışan mutlu ise, daha enerjiktir ve işi için daha çok gayret göstermeye isteklidir (Bakker & Demerouti 2009).

İGA seviyesi yüksek olan organizasyonlarda iş gücü devir oranı daha az olacağından yüksek iş gücü devrinden kaynaklanan maliyetler de daha düşük olacaktır. Böylece hem yeni işe alım maliyetleri azalacak hem de yetmişmiş kaynak kaybedilmeyecektir (Roberts & Davenport 2002).

Storey ve arkadaşlarına göre (2009) işe gönülden adanmanın daha az

- a. Rol çatışması ve stres
- b. Organizasyon ve hedefleri konusunda sinizme yol açtığını söylemektedir.

Diğer taraftan işe gönülden adanma daha fazla

- a. İş üzerinde daha fazla kontrol
- b. Örgütün geleceğine güvenme
- c. Örgüt içinde farklılık yaratabileceğine inanma
- d. Öğrenme ve deneyimleme isteği
- e. Örgütte kalma isteğine yol açmaktadır.

HR Dergi Ocak 2009 sayısında işe gönülden adanma konusuna değinmiş ve işe gönülden adanmış çalışanların inisiyatif almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın olduklarını ve öğrenme motivasyonlarının da diğerlerine göre daha fazla olduğunu yazmıştır. Organizasyonlar için çok önemli olan başka bir nokta ise işe gönülden adanmış çalışanların diğerlerinden daha üstün performans sergilemeleridir. 36 farklı şirketin 8 bin iş ünitesi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların işe gönülden adanma düzeylerinin iş ünitesi performansını (müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, karlılık, verimlilik ve güvenlik) olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür.

2.2.2.1 İşe gönülden adanma ve iş sonuçları arasındaki ilişki

Harter ve arkadaşları 2002 yılında yaptıkları çalışmalarında İGA ve iş sonuçları (müşteri bağlılığı, karlılık ve üretkenlik) arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Meta-Analiz metodunu kullanarak yaptıkları araştırmada Gallup şirketinin veri tabanında bulunan dünya çapında 36 şirkette çalışan 198.514 çalışandan toplanan veriler kullanılmıştır. Aşağıda Tablo 2.3'te araştırmada kullanılan verilerin bir özeti gösterilmiştir. Tüm katılımcılara Gallup Work Audit çalışması altında Gallup

firması tarafından hazırlanan aşağıda Tablo 2.2’de göreceğiniz Q-12 İşe Gönülden Adanma anketi uygulanmıştır.

Tablo 2.2 : Gallup Q-12 İşe Gönülden Adanma Anketi Soruları

1. İşimde benden ne beklendiğini biliyorum.
2. İşimi doğru yapabilmek için ihtiyaç duyduğum araç ve ekipmanlara sahibim.
3. Her gün işte yapabileceğim en iyisi yapma imkanına sahibim.
4. Son 7 gün içinde yaptığım iyi bir iş için takdir ve ya ödül aldım.
5. İlk amirim ya da iş yerinden herhangi biri bir kişi olarak benimle ilgileniyor.
6. İş yerinde benim kişisel gelişimimi destekleyen biri var.
7. İş yerinde düşüncelerime değer veriliyor.
8. Şirketimin vizyonu ve amacı bana yaptığım işin önemli olduğunu hissettiriyor.
9. İş arkadaşlarım kendilerini kaliteli iş yapmaya adanmışlardır.
10. İş yerinde bir dostum var.
11. Son 6 ay içinde, iş yerine biri benimle kişisel gelişimim ve ilerlemem ile ilgili konuştu.
12. Son 1 yıl içinde yeni şeyler öğrenip kendimi geliştirebileceğim olanaklara sahip oldum.

Kaynak: Harter ve diğ., 2002

Tablo 2.3 : Araştırma Verilerinin Özeti

Endüstri Tipi	Araştırmaya Katılan		
	Şirket Sayısı	İş Birimi Sayısı	Katılımcı Sayısı
Finans			
Mevduat	3	1.163	8.656
Menkul Kıymetler	2	69	2.606
Üretim			
Gıda	2	35	2.781
Araş, Alet	1	8	164
Kağıt	1	118	35.479
Matbaacılık	1	14	420
Parakende			
Otomotiv	1	80	1.384
İnşaat Malzemeleri	1	42	4.340
Yemek	5	316	16.999
Eğlence	1	106	1.051
Yemek Mağazaları	2	184	16.483
Mobilya	1	275	28.175
Diğerleri	1	634	14.753
Hizmet			
İş	1	20	600
Eğitim	3	200	1.747
Sağlık	2	334	13.675
Konaklama	3	167	6.549
Eğlence & Dinlenme Tesisi	1	14	288
Ulaşım ve Kamu Hizmetleri			
Kamyon Taşımacılığı	1	96	6.213
İletişim & Haberleşme	2	4.039	35.964
Elektrik	1	25	187
Toplam Finans	5	1.232	11.262
Toplam Üretim	5	175	38.844
Toplam Parakende	12	1.637	83.185
Toplam Hizmet	10	735	22.859
Toplam Ulaşım ve Kamu Hizmetleri	4	4160	42.364
Genel Toplam	36	7.939	198.514

Kaynak: Harter ve diğ., 2002

Harter ve arkadaşları (2002) yaptıkları bu çalışmada 2 hipotez kurmuşlardır. İlk hipoteze göre çalışan tatmini ve işe gönülden adanmanın müşteri memnuniyeti, üretkenlik ve kar gibi iş sonuçları ile arasında pozitif korelasyon vardır. İkincisine göre ise İGA ve iş sonuçları arasındaki pozitif ilişkinin tüm organizasyonlara genellenebileceği ile ilgilidir. Meta analiz metodu kullanarak yaptıkları analizler sonucunda iki hipotez de desteklenmiştir. Harter ve arkadaşları yaptıkları bu akademik çalışmayı İGA ve iş sonuçları arasında tüm organizasyonlar için önemli olacak seviyede anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin de diğer şirketler için genellenebileceği söyleyerek noktalamışlardır.

Catsouphe ve Costa (2009) ise işe gönülden adanmanın çalışan ve işveren için sonuçlarını Tablo 2.4'te gösterildiği gibi özetlemişlerdir.

Tablo 2.4 : İşe Gönülden Adanmanın Çalışan ve İşveren Açısından Sonuçları

İşe Gönülden Adanmanın Çalışan Açısından Olumlu Sonuçları	İşe Gönülden Adanmanın İşveren Açısından Olumlu Sonuçları
Daha az stres Daha yüksek iş tatmini İş dışındaki özel hayatlarında da daha mutlu ve tatmin olmuş çalışanlar	Daha az sağlık harcaması Daha az hastalık izni kullanımı Daha üretken çalışanlar Daha uzun süreli çalışanlar Müşteriler ile daha güçlü ilişki kuran çalışanlar

Kaynak: Catsouphe ve Costa, 2009

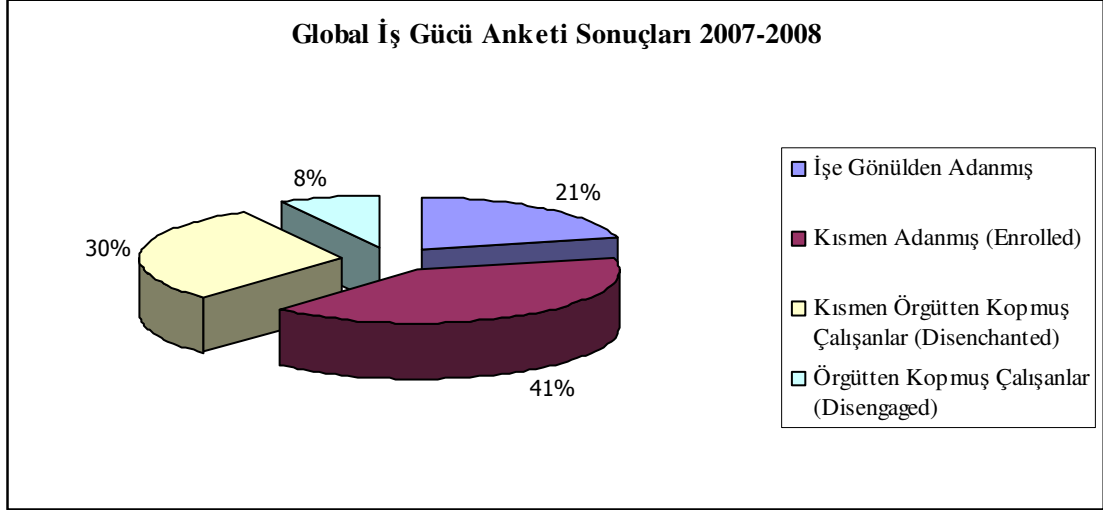
Roberts ve Davenport'a göre (2002) işe gönülden adanmış çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarına diğer çalışanlardan daha duyarlıdır ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya daha meyillidir, bunun sonucu olarak müşteri bağlılığı, satışlar ve şirket karı artar. Ayrıca işe gönülden adanmış çalışanların işten ayrılma oranları diğerlerine göre daha düşüktür, bu da işten ayrılma maliyetini düşürür ve iş gücü devri nedeniyle oluşacak fazladan maliyetleri azaltır. Ayrıca işe gönülden adanan çalışanların her türlü şirket maliyetleri konusunda daha hassas oldukları ve maliyetleri daha yakından takip

ettiklerini gösteren çalışmalar vardır. Roberts ve Davenport işe gönülden adanma ve iş sonuçları (diğer bir deyişle müşteri bağlılığı, büyüme ve karlılık) arasındaki ilişkiyi bağlantı (Linkage) analiz yöntemini kullanarak incelemişlerdir. Çalışan tutumları zaman içinde değiştiğinden ve işe gönülden adanmış bir çalışanın finansal sonuçlara etkisi belirli bir süre sonra ortaya çıkabileceğinden bu analiz sırasında farklı zaman dilimlerine ait veriler kullanılmıştır. Yaptıkları analizler sonucunda işe gönülden adanma seviyesindeki 1 birimlik artışın iş sonuçlarına etkisini anlamaya çalışmışlardır. Yaptıkları çalışmalardan birinde çıkan sonuca göre işe gönülden adanma seviyesindeki yüzde 1'lik bir artışın, müşteri memnuniyetinde yüzde 0,5'lik bir artışa yol açtığını görmüşlerdir (Roberts & Davenport 2002).

Xanthopoulou ve arkadaşları 2008 yılında yaptıkları araştırmalarında iş kaynaklarındaki (otonomi, koçluk ve takım ruhu) günlük değişimlerin İGA ve finansal sonuçlara etkisi olduğunu görmüşlerdir. Bu çalışmaları sırasında bir fast-food mağazasında çalışan 42 çalışana anket uygulamışlar ve 5 gün boyunca iş yerinde yaşadıklarını içeren birer günlük tutmalarını istemişlerdir. Bunların sonucunda amirlerden günlük olarak alınan koçluğun günlük İGA seviyesi ile doğrudan bir ilişkisi olduğunu ve bunun da çalışanların günlük yaptıkları satışı etkilediğini görmüşlerdir. Ayrıca amirden görülen koçluğun sadece o günü değil sonraki günkü gönülden adanma seviyesini ve satışları da olumlu etkilediğini bulmuşlardır.

İGA konusunda danışmanlık veren iki büyük şirketten biri olan Towers Perrin şirketinin 18 farklı ülkede 90.000 çalışana uyguladığı global iş gücü çalışması sonuçlarını 2007-2008 Global İş Gücü raporunda paylaşmıştır. Bu rapora göre işe gönülden adanma seviyeleri Tablo 2.5'te gösterilmiştir. Buna göre 90.000 çalışanın sadece yüzde 21'lik bölümü işe gönülden adanmış çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2.5 : Global İş Gücü Anketi Sonuçları, 2007-2008



Global İş Gücü Anketi Sonuçları 2007-2008 – Sınıflandırma özet tanımlar

- İşe Gönülden Adanmış
- Kısmen Adanmış: Duygusal bağlılık seviyesi düşük
- Kısmen Örgütten Kopmuş Çalışanlar: Hem duygusal hem de rasyonel faktörlerde düşük puan alanlar
- Örgütten Kopmuş Çalışanlar: Aktif olarak örgütten kopmuş çalışanlar

Kaynak: The Towers Perrin, 2008

Yine bu araştırma kapsamında yaptıkları bağlantı (linkage) analizleri ile 50 şirketi 1 sene boyunca izlemişler ve işe gönülden adanma seviyesi yüksek olan şirketlerin faaliyet karının, işe gönülden adanma seviyesi düşük olan şirketlere göre yüzde 19,2 daha iyi olduğunu, benzer şekilde hisse senedi kazançlarının da yüzde 28 daha yüksek olduğunu görmüşlerdir. Towers Perrin şirketi 40 küresel şirketi ise 3 yıl boyunca izlemiş ve bunun sonucu yapmış oldukları bağlantı analizlerine göre işe gönülden adanma seviyesi yüksek olan organizasyonların diğerlerine göre faaliyet karlılığının yüzde beş daha iyi olduğunu bulmuşlardır (The Towers Perrin 2008).

Corporate Leadership Council tarafından 2004 yılında 27 farklı ülkede çalışan 50.000 çalışan üzerinde yapılan işe gönülden adanma anketinin sonuçları da yukarıda değinilen sonuçları destekler niteliktedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre işe gönülden adanma seviyesi yüksek olan çalışanlara sahip şirketlerin finansal performansları diğer şirketlere

göre daha iyidir ve çalışanları elde tutma oranları da işe gönülden adanma seviyesi düşük çalışanlara sahip şirketlere oranla daha yüksektir (Morgan 2004).

Benzer şekilde İK ve Yönetim danışmanlığı konusunda faaliyet gösteren Hewitt Associates, ISR, McKinsey & Company, Hay Group gibi pek çok küresel şirket işe gönülden adanma ile ilgili araştırmalar yapmaktadır. Bunların tamamında işe gönülden adanma seviyesi yüksek çalışanlara sahip olan şirketlerin diğerlerine oranla faaliyet karı, toplam hissedar karı, müşteri odaklı olma, çalışanı elde tutma gibi alanlarda daha yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir (The Hay Group, The McKinsey, The Hewitt Associates). Hewitt Associates firması tarafından düzenli olarak her yıl yapılan ve 7000'den fazla organizasyonun katıldığı işe gönülden adanma anket sonuçlarına göre işe gönülden adanma seviyesi düşük ve örgütten kopmuş çalışanların şirketlere yıllık ortalama maliyeti birey bazında 10.000 \$ civarındadır. Bu rakam özellikle ekonomik kriz nedeniyle zor bir dönemden geçen şirketlerin göz ardı edemeyecekleri bir maliyettir (The Hewitt Associates).

Schaufeli and Salonava (2008) ise işe gönülden adanmanın bireysel ve işveren açısından sonuçlarını Tablo 2.6'da şu şekilde özetlemişlerdir.

Tablo 2.6 : İşe Gönülden Adanmanın Bireysel ve İşveren Açısından Sonuçları

İşe Gönülden Adanmanın Bireysel Sonuçları	İşe Gönülden Adanmanın İşveren Açısından Sonuçları
İş ile ilgili olumlu tutumlar ve kendini güçlü bir şekilde işle tanımlama	Yüksek performans gösteren çalışanları elde tutma
Ruh sağlığı, pozitif duygular ve tükenmişlik sendromuna yakalanma riskinde azalma	Olumlu kurumsal imaj
İşte iyi performans	Sağlıklı, rekabetçi ve etkin bir organizasyon
Daha yüksek içsel motivasyon	Olumlu ve istenilen iş birimi sonuçları
İş kaynaklarına ve kişisel kaynaklara daha fazla sahip olma (özellikle kişisel yeterlilik)	

Kaynak : Schaufeli and Salonava, 2008

Benzer şekilde Louison'a (2007) göre işe gönülden adanmış çalışanlar;

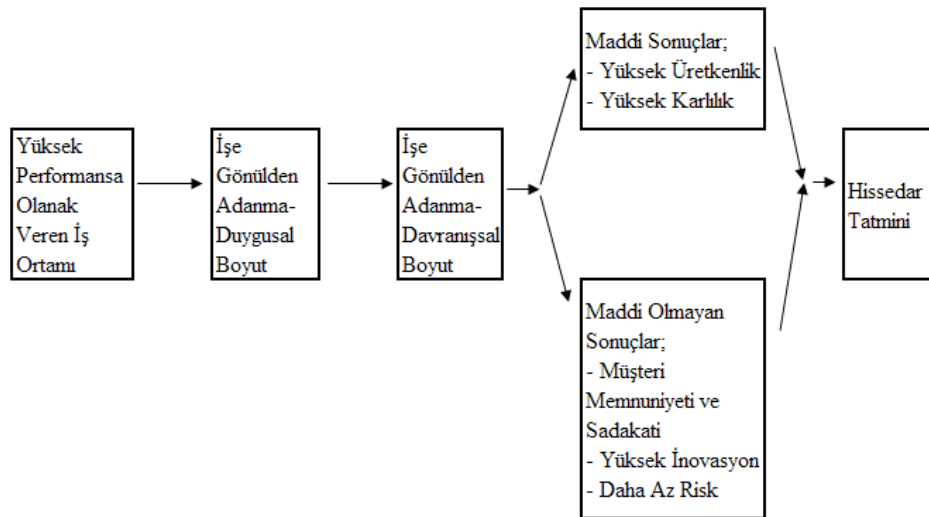
- Daha üretkendir; bu da sonuç olarak iş sonuçlarına olumlu yansımaktadır,
- Etik ve sorumlu davranışlar gösterirler,
- Kalite ve büyüme odaklıdırlar, ve
- Çalıştıkları organizasyonda kalma süreleri daha uzundur.

Sonuç olarak, işe gönülden adanmanın çalışan tutumları ve davranışları ile iş sonuçları arasındaki bağlantıyı anlamamızı sağlayan üstün bir ölçüm olduğunu söylemek mümkündür (Heger 2007).

2.3 İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN ORGANİZASYONLAR İÇİN ÖNEMİ

İşe gönülden adanmanın sonuçları bölümünde detaylı bir şekilde işe gönülden adanmanın hem bireysel hem de organizasyon seviyesindeki olumlu sonuçlarına değinilmiştir. Özellikle işe gönülden adanmanın finansal sonuçlar üzerindeki olumlu etkisi dolayısıyla bu kavram günümüzde pek çok şirketin ve de özellikle İK departmanlarının en çok önem verdikleri konulardan biri haline gelmiştir.

Macey ve arkadaşları İşe Gönülden Adanma Değer Zinciri'ni aşağıdaki Şekil 2.2'de görüldüğü gibi özetlemektedirler.



Şekil 2.2 : İşe Gönülden Adanma Değer Zinciri

Kaynak : Macey ve diğ., 2008

Tüm şirketler kar etmek için var olurlar ve özellikle borsaya açık şirketler varlıklarını devam ettirebilmek için hissedarlarını mutlu etmek zorundadırlar. Yukarıdaki değer zincirinden de görüleceği üzere işe gönülden adanma seviyesi yüksek olan şirketler hem olumlu finansal performansı yakalar hem de özellikle maddi olmayan kazançlar tarafında yakaladıkları olumlu sonuçlar ile hissedarlarını da tatmin ederler. Yöneticiler iş stratejilerinin operasyonel ve pazarlama yönlerini oluşturmada ve uygulamada pek zorluk çekmezler ancak genelde stratejilerin insan sermayesi boyutunu yönetmekte zorlanırlar. Burada temel problem de insan sermayesinin aslında yukarıda bahsedilen maddi olmayan değerlere dönüşümünü anlamakta ve öngörmekte zorlanmalarından kaynaklanmaktadır. Burada kritik olan işe gönülden adanmanın, yüksek performansa olanak veren iş ortamı ile maddi ve maddi olmayan iş sonuçları arasındaki kayıp bağlantı olmasıdır (Macey ve diğ. 2009).

İşe gönülden adanma çalışanın elinden gelenin en iyisini, tüm tutku ve enerjisini organizasyonun müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmesi için adamasıdır. Burada kritik olan çalışan kendi isteği ile kendinden beklenen iş tanımının da ötesinde üstün performans göstermesidir. Gönülden adanmış çalışanlar işlerinden ilham alırlar, müşteri odaklı çalışırlar ve çalıştıkları organizasyonun geleceği hakkında kafa yorurlar. Özet olarak İGA çalışanın örgüt hakkında ne kadar olumlu *hissettiği* ve *düşündüğü* ile ilgilidir ve işe gönülden adanmış çalışanlar organizasyonun müşterileri ve hissedarları memnun edecek hedeflere ulaşma yolunda *proaktif adımlar atan* çalışanlardır (Cook 2008).

Cook'a göre işe gönülden adanmanın küresel seviyede bu kadar önemli hale gelmesini 2 sebebi vardır; müşterinin gücü ve çalışanın gücü. Artan rekabet, küreselleşme ve internetin gücü ile müşterilerin firmalardan beklentilere oldukça yükselmiş durumdadır. Günümüzde artık para kadar zaman da değerli duruma gelmiştir. Bunlar göz önünde bulundurulduğunda müşterilerine en kısa zamanda, en doğru çözümü üreten ve müşterileri ile duygusal bağ kurabilen firmalar ayakta kalacaktır. Bu bağın kurulmasında ise çalışan davranışları çok önemli rol oynamaktadır. Müşteri taleplerine duyarlı, isteklerine anında ve doğru bir şekilde cevap verebilen, müşteri odaklı çalışan

çalışanlar bulmak organizasyonların önündeki en büyük zorluklardan biridir. Bu noktada İGA organizasyonların başarısı için kilit rol oynamaktadır.

Bunun devamı olarak çalışanların gücü de geçmiş yıllara kıyasla artmıştır. Artık geçmişte olduğu gibi hayat boyu aynı iş yerinde çalışmak kavramı sona ermiştir. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi kavramlar daha sıkça duyulmaya başlanmıştır. Toplu Sözleşmeler ve İşçi kuruluşları küresel anlamda ortak hareket ederek daha güçlü hale gelmişlerdir. Yetenek savaşları günden güne artmakta ve yüksek potansiyelli çalışanlar eğer beklentileri karşılanmazsa geçmişe kıyasla çok daha rahat bir şekilde iş değiştirebilmektedirler. Bunların yanı sıra iş yaşam dengesi, yapılan işin çalışan için bir anlam ifade etmesi, müşterilerin hayatlarında farklılık yaratabilmek gibi daha duygusal konular artık çalışanların işlerini seçerken göz önünde bulundukları kriterler haline gelmeye başlamıştır (Cook 2008). Çalışan dünyasındaki tüm bu radikal değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda işe gönülden adanmaya elverişli iş ortamları yaratmak işverenlerin görmezden gelemeyeceği durum haline gelmiştir.

Tablo 2.7 : Modern Organizasyon Yapısında Görülen Değişimler

Eskiden	Şimdi
Maliyet Kısıma	Müşteri Memnuniyeti
Verimlilik	Etkinlik
Çalışan Memnuniyeti	Çalışan Motivasyonu
Kontrol	Güçlendirme
Nakit Akışı üzerine kısa vadeli odaklanma	Vizyon, Planlama ve Büyüme üzerine uzun vadeli odaklanma
Dikey Yapı (Emir-Komuta Zinciri)	Yatay Şebeke şeklinde yapılanma
Şirkete Bağlı olma	Kişisel Sorumluluk

Kaynak : Schaufeli & Salanova, 2008.

Yukarıdaki tabloda (Tablo 2.7) belirtildiği gibi günümüzde organizasyonların ayakta kalmalarını sağlayan dinamiklerde köklü değişiklikler olmuştur. İK alanında dünyaca ünlü gurulardan biri olan Dave Ulrich'in de dediği gibi çalışan katkısı artık organizasyonlar için çok kritik bir konu haline gelmiştir. Çünkü daha az çalışanla daha fazla çıktı elde etmeyi isteyen şirketler için çalışanların sadece bedenen ve fiziken işe gelmeleri yetmeyecek, onların aklen ve ruhen de örgüte adanmış çalışanlar haline

getirilmeleri gerekecektir. Modern organizasyonların ayakta kalabilmeleri için enerji dolu, kendini işine adanmış ve işine absorbe olmuş çalışanlara, diğer bir deyişle işe gönülden adanmış çalışanlara ihtiyacı vardır. (Schaufeli & Salanova 2008).

2.4. İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Bilim dünyasında yeni kavramlar ortaya atıldığında ilk bakışta kuşkuyla karşılanır, gerçekten iddia ettikleri olguyu açıklayıp açıklayamadıkları test edilmelidir. Genel olarak işe bağlılık ile ilgili araştırmalara baktığımızda aslında konuyla ilgili zengin bir kavramlar grubu ile karşılaşırız. Bunların bir kısmı organizasyonlar ile ilişkisini, bir kısmı yapılan spesifik işle olan ilişkisini, bir kısmı da çalışma kavramı ile genel olarak ilişkisini incelemektedir. İşe gönülden adanma kavramının bu alana yeni bir katkı getirebilmesi için hali hazırda var olan diğer kavramlardan farklılaştırılmasının gösterilmesi gerekmektedir (Hallberg & Schaufeli 2006).

İş tatmini ve işe gönülden adanma kavramları birbirine benzeyen kavramlar olarak algılanmaktadır. İş tatmini çalışanın yaptığı iş hakkındaki bütünsel bir değerlendirmeyi gösterir. İşe gönülden adanma kavramı ise basit bir tatmin kavramının çok üstünde ve ötesindedir (Catsopoulos ve Costa 2009). İşe gönülden adanma tam tersine tutku ve bağlılık ile ilgilidir. Çalışanın organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kendi isteğiyle çalışması ve kendine verilen iş tanımının da bir adım ötesine geçerek performans göstermesidir.

İşe gönülden adanma kavramı ile örgütsel bağlılık kavramı da sık sık birbiri ile karıştırılan ancak birbirinden farklı olan iki kavramdır. Örgütsel bağlılık genellikle çalışanın kendini çalıştığı organizasyonun hedefleri ve değerleri ile tanımlaması ve organizasyonu için gayret göstermeye istekli olması ve organizasyonun bir parçası olarak kalmayı istemesi olarak tanımlanabilir. Aslında pek çok durumda işe gönülden adanma ile örgütsel bağlılık arasında çok yakın bir ilişki olduğunu söylemek mümkün olmakla birlikte bu şekilde olmayan durumlara da rastlanmaktadır. Diğer bir deyişle işe gönülden adanmış bir çalışanın örgütsel bağlılık seviyesi düşük olabilir ya da tam tersi örgütsel bağlılık seviyesi yüksek bir çalışan işe gönülden adanmış olmayabilir. Bu

duruma 90'lı yılların sonunda Silikon Vadisi'nde çalışan mühendisleri örnek vermek mümkündür. Bu kişiler aslında işe gönülden adanmış çalışanlar olmasına rağmen çok sıklıkla çalıştıkları şirketleri değiştirebilmektedirler (Roberts & Davenport 2002).

Benzer şekilde Hallberg ve Schaufeli'ye (2006) göre de işe gönülden adanma, örgütsel bağlılık ve işe adanma (job involvement) kavramları ampirik olarak birbirinden farklı kavramlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık çalışan ve örgüt arasında paylaşılan değerler ve çıkarlar doğrultusunda oluşan ve çalışanın örgüte karşı geliştirdiği duygusal bir bağlılıktır. Ancak tam bu noktada çalışanın işe ve organizasyona karşı geliştirdiği bağlılık arasındaki farkı belirtmek gerekir. Her ne kadar örgütsel bağlılık işe gönülden adanma kavramının önemli bir yüzünü oluştursa da aslında işe gönülden adanma kavramını oluşturan alt kavramlardan biridir.

Kahn iş tatmininin çalışanın bilişsel olarak yaptığı işe karşı duyduğu daha genel bir deneyim ve temel ihtiyaçların karşılanması sonucu duyulan bir tatmin olduğunu söyler, ancak çalışanın kendini duygusal ve düşünsel olarak günlük işte ifade etmesi kavramını tam olarak açıklayamadığını belirtir. Bu nokta da iş tatmini ve çalışanın işe adanması kavramları arasındaki en temel farkı oluşturmaktadır (Kahn 1990).

Maslach ve arkadaşları 2001 yılında yaptıkları araştırmalarında da benzer şekilde işe gönülden adanma kavramının örgütsel bağlılık iş tatmini ve işe adanma gibi kavramlardan farklı olduğunu görmüşlerdir. Örgütsel bağlılık çalışanın kendisine iş sağlayan örgüte karşı gösterdiği sadakattir. Burada odak noktası örgütün kendisidir, işe gönülden adanma kavramında ise odak noktası işin kendisidir. İş tatmini ise işin çalışan için hangi ölçüde hoşluk ve ferahlık yarattığı, tatmin duygusu uyandırdığı ve yine hangi ölçüde çalışanı hoşnutsuz duygulardan ve zorluklardan uzaklaştırdığı ile ilgilidir. Bu tanım çalışanın işin kendisi ile ilişkisini kapsamamaktadır. İşe adanma(job involvement) kavramına gelince ise işe gönülden adanma kavramı ilk bakışta ciddi benzerlikler taşıdığı gözlenirse de aslında işe adanma kavramı işe gönülden adanma kavramında olan yüksek enerji ve verimlilik kavramlarını içermemektedir. Sonuç olarak işe gönülden adanma kavramı çalışanın işin kendisi ile ilişkisi hakkında daha bütünsel ve karmaşık bir bakış açısı sağlamaktadır.

May ve arkadaşları da 2004 yılında yaptıkları çalışmada işe gönülden adanma ve işe adanma (job involvement) kavramları arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Onlara göre işe adanma çalışanın kendini işle bütünleştirmesi, yapılan iş hakkında kendi ihtiyaçlarını karşılamasıyla bağlantılı olarak geliştirdiği bilişsel bir yargıdır. Ancak işe gönülden adanma kavramına geldiğimizde işin içine çalışanın işini yaparken gösterdiği rol performansı yani duygular ve davranışlar girmektedir. Dolayısıyla bilişsel öğelerin yanında işe gönülden adanma kavramında duygular ve davranışlar da var. Bu anlamda işe adanma yoğun bilişsel bağlılık içerirken işe gönülden adanma da ise daha yoğun olarak duygusal bağlılıktan söz etmek mümkündür. Bunun bir sonucu olarak May ve arkadaşları aslında işe gönülden adanmanın işe adanma kavramının önücülü olduğunu ve yoğun olarak işine gönülden adanan çalışanların zaman içerisinde kendilerini işleri ile tanımlamaya başladıklarını, yani işe adanma kavramının oluştuğunu söylemektedirler (May ve diğ. 2004).

İşe gönülden adanma ile başka benzer bir kavram ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu kavramı 1988 yılında ilk olarak ortaya atan Organ'ın tanımına göre örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın kendi isteği ile yaptığı, resmi ödüllendirme sistemlerince direk ve açık bir şekilde ödüllendirilmeyen ancak bütüne bakıldığında organizasyonun verimli ve etkin bir şekilde faaliyet göstermesine katkıda bulunan davranışlardır (Organ ve diğ., 2006). Bu kavram ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkiye baktığımızda ise örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşlarına ve genel olarak organizasyona yardım amaçlı gönüllü ve informal davranışları içerirken; işe gönülden adanmanın odağında ise kişinin işinde gösterdiği performans yatmaktadır (Saks 2006).

Schaufeli ve arkadaşları 2008 yılında yaptıkları araştırmalarında işkoliklik, tükenmişlik sendromu ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Özellikle işe gönülden adanmada yer alan işe gömülme hali işkolik olma ile karıştırılmaktadır. Ancak yapılan bu çalışmada bu 3 kavramın birbirinden ayrı kavramlar olduğu görülmüştür. İşkoliklikte 2 temel bileşen vardır. Organizasyonun hedeflerine ulaşmak için gerekli olan makul seviyenin çok üzerinden aşırı çalışmak ve ikincisi ise sürekli ve karşı konulamaz şekilde içten gelen çalışma dürtüsü ve sürekli işi düşünme; diğer bir deyişle işe takıntılı olma durumudur. İşe gönülden adanma da işe gömülme, çalışırken zamanın

nasıl geçtiğini fark etmeme ve hedeflere ulaşmak için görev tanımının bir adım ötesine geçerek gayret gösterme vardır. Ancak işkolikliğin aksine işe gönülden adanmış çalışanlar iş dışındaki hayatlarında da iyi vakit geçirirler ve çalışmadıkları zamanlarda kendilerini suçlu hissetmezler. Takıntılı oldukları için değil, çalışmak onlar için eğlence anlamına geldiğinden çalışırlar (Schaufeli ve diğ. 2008).

2.5. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Şirketler artan rekabet ortamında fark yaratabilecekleri bir alan ararken ihtiyaç duydukları insan kaynağının iyi performans göstermesinin ve onları elde tutmanın yolu motivasyondan geçmektedir.

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları olarak tanımlanabilir (Koçel 2007). Koçel'e göre motivasyon konusu kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında geribildirim verilmesi ile ilgili bir kavramdır. Buna göre motivasyon sürecini tam anlayabilmek için kişiyi belirli şekilde davranmaya iten nedenleri, dürtüleri anlamak gerekmektedir.

Yöneticiler motivasyon konusundan kendilerini soyutlayamazlar çünkü yöneticinin başarısı çalışma ekibinin örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasına ve enerjisini bu yönde kullanmasına bağlıdır. Motive olmayan çalışanın performans göstermesi beklenemeyeceğinden yöneticiler çalışan motivasyonunu sürekli ajandalarında tutmak durumundadırlar (Koçel 2007).

HR Magazine tarafından 2010 yılı ikinci çeyreğinde yayınlanan bir araştırmada çalışan motivasyonu konusu işlenmiştir. Çalışanın daha iyi performans göstermesi için motive olması gerektiğinin vurgulandığı araştırmada İGA kavramı çalışan motivasyonunu etkileyen en kritik faktörlerden biri olarak gösterilmiştir. İşe gönülden adanmış çalışanlar yaptıkları işe kendilerini adayacaklar, kendilerine verilen görevin üstünde bir gayret göstereceklerdir. Bu da yüksek motivasyonlu çalışan demektir.

May ve arkadaşları (2004) İGA ile ilgili yaptıkları araştırmalarında işe gönülden adanmanın tüm yöneticiler için çok önemli ve görmezden gelinemeyecek bir kavram olduğunu belirtmişler ve işe gönülden adanma seviyesi düşük olan çalışanların motivasyonlarının da düşük olacağını eklemişlerdir.

Wellins ve Concelman (2005) da işe gönülden adanmayı çalışanı daha yüksek seviyede performans göstermesi için motive eden hayali bir güç olarak tanımlamıştır.

Macey ve Schneider'e göre (2008) işe gönülden adanma kavramı ve motivasyon kavramları birbiri ile iç içe kavramlanmış gibi algılanmaktadır ve akademik dünyada ikisi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma yer almamaktadır. Ancak mevcut çalışmalardan iki kavramın birbiri ile ilişkili olduğu ve işe gönülden adanmanın çalışan motivasyonunu etkilediği görülebilmektedir.

Bu açıdan baktığımızda yöneticiler çalışanlarını nasıl motive edecekleri üzerinde kafa yormalıdırlar. Koçel'e (2007) göre motivasyon kişisel bir olaydır ve ancak çalışan davranışlarında kendini gösterir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını iyi gözlemlemelidir ve her çalışanın farklı faktörler ile motive olduğunun farkında olmalıdır. Bunun bir yolu da çalışanların işe gönülden adanma düzeylerini arttırmaktan geçmektedir. İşe gönülden adanmış çalışanlar nihayetinde daha motive olacak ve çok daha yüksek performans göstereceklerdir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İŞE GÖNÜLDEN ADANMA KAVRAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu tez çalışmasının amacı İKY uygulamaları ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Bir önceki bölümde işe gönülden adanma ile ilgili akademik dünyada yapılan çalışmalara değinilmiştir. Bu bölümde ise insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi altında bulunan uygulamalara değinilecektir.

Burada hedeflenen çalışanın İK departmanından alacağı hizmetlerin neler olduğunun belirlenmesi ve bu işlevlerden alınan hizmetlerin işe gönülden adanma ile ilişkisinin ortaya konmasıdır. Araştırma bölümünde ise çalışan tarafından İK departmanından alınan bu hizmetler ile çalışan işe gönülden adanma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve var ise ne düzeyde olduğu araştırılacaktır.

3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) TANIMI

Sürekli olarak vurgulandığı üzere rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında şirketlerin rakipleri arasından bir adım öne çıkmaları yetenekli çalışanları elde etme ve onları yüksek performans göstermelerine imkân verecek ortamı yaratma ve elde tutmalarına bağlıdır. İnsan sermayesi günümüzde şirketlerin rakipleri arasından sıyrılmalarını sağlayacak en önemli araç haline gelmiştir. Eskiden insan kaynakları uygulamaları şirketler için maliyet kalemi gibi görünürken (Beckey&Gerhart 1996) artık İK profesyonelleri şirkete katma değer sağlayan stratejik ortaklar olarak algılanmaktadır (Ulrich & Brockbank 2005).

Akademik dünyada İKY ilgili yer alan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- a. İKY herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara uyularak etken yönetilmesini sağlayan çalışma ve işlevlerin tümü olarak tanımlanabilir. İnsan Kaynakları

Yönetiminin temel iki amacı vardır; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Sadullah 2008).

- b. İKY, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu 2000).
- c. İKY en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY, örgüt içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil 2004).
- d. İKY örgüte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel 2003).
- e. İKY kavramı aslında bir şemsiye gibi birden çok anlamı ifade eden bir tanımlar bütünüdür; ilki işe alım, ücretlendirme gibi spesifik fonksiyonlar, ikincisi yukarıda bahsedilen uygulamaların yönetilmesini ve işleyişini düzenleyen resmi insan kaynakları yönetmelikleri ve tüm organizasyonun işleyişine etki eden insan kaynakları felsefesi anlamlarını kapsamaktadır (Jackson & Schuler 2007).

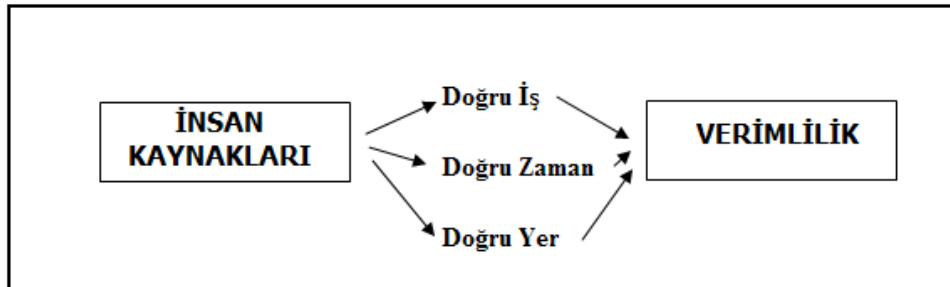
Yukarıda İKY'nin iki temel amacı olduğundan bahsetmiştik; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlamak. Sabuncuoğlu'na (2000) göre işgörenin işletmede verimli ve etkin çalışması ya da insan kaynaklarından optimal çıktının elde edilmesi isteniyorsa İKY birimlerinin 3D ilkesini (diğer bir deyişle doğru zamanda, doğru yerde, doğru işi sağlamak) unutmamaları gerekmektedir.

Barutçugil (2004) ise İKY'nin 2 temel amacı olduğundan bahseder ve onları şu şekilde tanımlar. Bunlardan ilki, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına

ve kişisel/mesleki gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması; niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm örgütün performansının yükseltilmesi; gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması amaçlarını sayabiliriz.

İKY"nin ikinci amacı ise örgütün ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda, insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirilmesidir. Bu bağlamda İKY; tüm çalışanların en uygun performans düzeyine ulaşmalarının sağlamayı ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanmayı; işgörenlerin örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerini sağlamayı; İK politikaları ile işletme planlarının bütünleştirme ve uygun bir kültürün pekiştirme ya da yeniden biçimlendirmeyi; kaynakları örgütün ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarını geliştirmeyi; yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratmayı; "uyum sağlayan" ve "öğrenen" organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğini cesaretlendirmeyi hedeflemektedir.

Bu 2 farklı bakış açısının özünde en iyi çalışanı organizasyona çekip, ona en iyi şekilde performans göstermesine destek olacak ortamı sağlamak ve araçları vermek ve iyi performans gösteren çalışanları elde tutarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak yatmaktadır. Aşağıda Şekil 3.1'de ifade edilen doğruların gerçekleştirilebilmesi durumunda insandan maksimum verim elde edilecektir.



Şekil 3.1 : İnsan Kaynakları ve 3D İlkesi

Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu, 2000

İşletme açısından bakıldığında, genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. (Tablo 3.1)

Tablo 3.1 : İşletme Girdileri ve Çıktıları

GİRDİLER (5M)	ÇIKTILAR
Machine (Makine)	Mal ve Hizmet
Money (Kapital)	Bireysel Tatmin
Material (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
Management (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
Man (İnsan)	Bilgi

Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu, 2000

Sabuncuoğlu'na (2000) göre bu girdilerden sadece insan kaynağının yeri başka bir kaynakla doldurulamaz, çünkü insan bütün diğer kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir ve böylece girdilerin tümüne hükmeden insan kaynağıdır. Bu anlamda da insan kaynağı bu girdilerin içinde en değerlisi olarak tanımlanabilir.

İKY resmi olarak 1800'lü yılların sonlarına doğru endüstri devrimi ile beraber ortaya çıkmıştır. Ancak o dönemlerden 1920'li yıllara kadar olan dönemde sadece personel kaydı tutmaktan ibaret olan bir işlev sürdürmüştür. 1930'lu yılların Yeni-Klasik Yönetim anlayışı, çalışanlara insan olarak değer vermenin önemini ortaya koyunca moral, motivasyon, grup dinamiği, liderlik konuları ön plana çıkmıştır. Daha sonra 70'li yıllara kadar olan dönemde de insan ilişkileri, iletişim, sosyal gruplar kavramları öne çıkmıştır. 1970-1980'lerde takım çalışması, liderlik, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme kavramları çok konuşulur hale gelmiştir. 1990'larda kurum kültürü, değişim yönetimi, motivasyon, elde tutma, performans yönetimi konuları İKY yöneticilerinin gündemine oturmuştur (Barutçugil 2006).

Bildiğimiz anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ise 1980’li yıllar ile beraber kullanılmaya başlanmıştır. Öncesinde tüm şirketlerin temel işlevleri arasında Personel Yönetimi işlevi olarak yer almaktaydı. İki kavram arasındaki temel fark personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ve ya işgücü verimliliğini temel amaç olarak almasına karşılık İKY işgücü verimliliğinin yanı sıra iç müşteri olarak çalışan memnuniyetini de amaçlamış durumdadır. Sadullah’a (2008) göre personel yönetimi kendi uzmanlık alanı içerisinde kalmış ve organizasyon stratejilerinin nasıl yönlendirileceği konularına hiç değinmemiştir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.2) yönetim tarzı ve temel faaliyet boyutları açısından personel yönetimi ve İKY arasındaki farklar görülmektedir.

Tablo 3.2 : İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

	İKY	Personel Yönetimi
Organizasyon İçinde Tutumu	Üst yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda mihasebe vb. ile aynı birime bağlı
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak olması dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir-komuta yetkisi	Daha çok sorulduğundan görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme - Kurmay Yetki
Misyonu	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan etki	Personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak organizasyonun bu alandaki ihtiyacını karşılamak
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademelerini ve çalışanları kapsar.	Daha çok çalışanlara yöneliktir.

Kaynak : Sadullah, 2008

Ancak İKY kavramı da artık yerini “Stratejik” İKY’ ye bırakmaktadır. “Stratejik” insan kaynakları yönetimini etkili bir şekilde tanımlayabilmek için İKY ve stratejik İKY kavramları arasındaki farklılıkları vurgulamak gerekmektedir. İKY’de fonksiyonlar birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Örneğin;

performans değerlendirme sisteminin nasıl daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceği tartışılırken bu sistemin personel seçme sistemi ile nasıl bütünlüştirilebileceği ya da ilişkisi gibi konular göz ardı edilmiştir. Ancak günümüzde “stratejik yönetim” kavramı önem kazanmıştır (Wright ve McMahan 1999).

İKY’den “stratejik” insan kaynakları yönetimine geçişte temel nitelikte bir takım farklılıklar dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılmasıdır. Bir diğer farklılık ise işletme problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmak yerine insan kaynakları sistemlerine vurgu yapılmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi en basit şekilde bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanabilmektedir (Becker ve Huselid 2006).

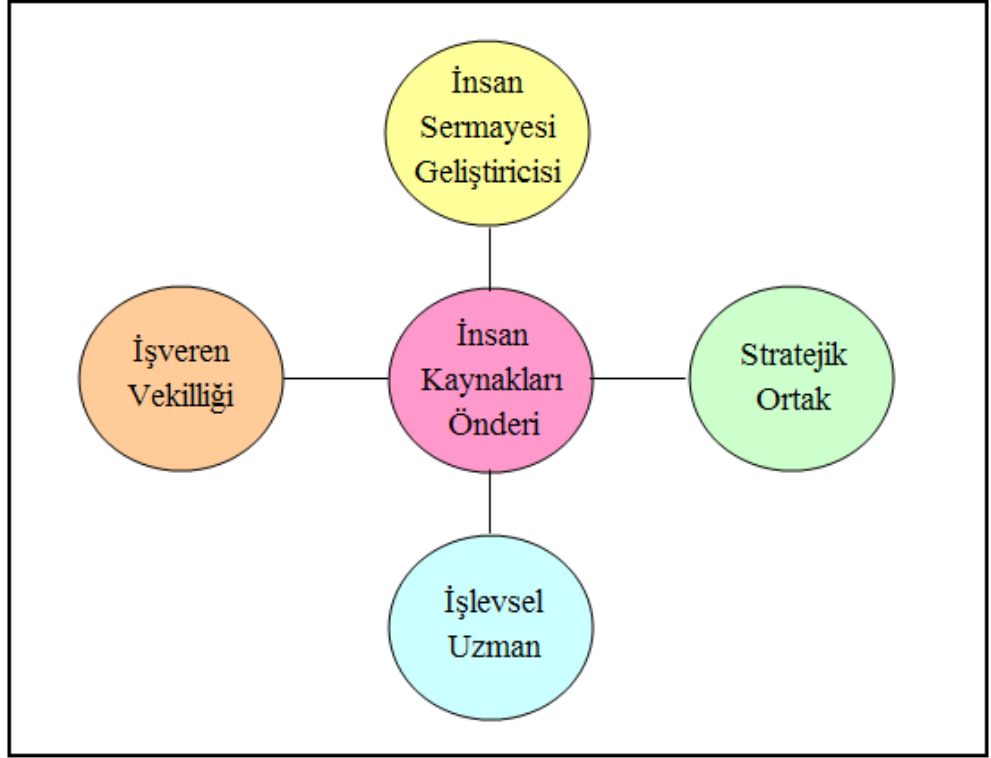
Artık günümüzde işgücü ile ilgili maliyetlerin artması, verimliliğin her zamankinden daha önemli hale gelmesi, hızla değişen piyasa dinamikleri, işe yabancılaşma, tatminsizlik gibi işgücündeki olumsuz belirtilerin artması ve küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte İKY’nin önemi her zamankinden fazla artmıştır. Bu da İKY’nin stratejik bir ortak olarak görülmesini sağlamaktadır (Sadullah 2008).

3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluk

İKY yaklaşımına göre her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir. Ancak örgütün büyümesi ile beraber karmaşıklık da artacağı için insan kaynakları yönetiminden sorumlu uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç artmaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütlerde İnsan Kaynakları Bölümü adı altında bölümler kurulmakta ve bu bölümler insan kaynaklarına yönelik işlevlerin yürütülmesinden sorumlu olmaktadır. İKY’nin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için İnsan Kaynakları Bölümü’ne düşen görev sorumlulukları şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. Örgüt hedeflerine uygun insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının oluşturulması
- b. Belirlenen politikalara uygun program ve çalışmaların düzenlenmesi
- c. Bunların denetlenmesi ve değerlendirilmesi
- d. İKY ile ilgili yeniliklerin izlenmesi ve gerektiğinde uygulanması
- e. İnsan Kaynakları ile ilgili operasyonel işlerin yürütülmesi ve diğer yöneticilerin yüklerinin hafifletilmesi, dir (Sadullah 2008).

Ulrich ve Brockbank'e (2005) göre bir insan kaynakları yöneticisinin üstlenmesi gereken 5 temel sorumluluk vardır. Şekil 3.2'de Yöneticilerinin Rollerinin Sentezi görülmektedir.



Şekil 3.2 : İK Yöneticilerinin Rollerinin Sentezi

Kaynak : Ulrich & Brockbank, 2005

İşveren vekili olarak İK yöneticileri çalışan ve işveren arasında karşılıklı ilişkilerin yönetilmesinden sorumludur. İnsan Sermayesi Geliştiricisi olarak organizasyon için gelecek işgücünü oluşturmak ve organizasyonu gelecek günler için hazırlama görevi

vardır. İşlevsel uzmanlar olarak insan kaynakları uygulamalarının en doğru şekilde uygulanmasından sorumludurlar. Stratejik ortak olarak da hat yöneticilerine hedeflerine ulaşma yolunda her türlü desteği sağlamaktan sorumludurlar. Ve bütün bu sorumlulukları yerine getirebilmek için de sadece kendi bölümlerde değil diğer fonksiyonlar içinde de etkili olacak önderler olmalıdırlar (Ulrich&Brockbank 2005).

3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN İŞLEVLER VE İŞE GÖNÜLDEN ADANMA İLE İLİŞKİLERİ

İKY'nin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli şekilde çalıştırmak, örgüte rekabet avantajı sağlamaktır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinmi duyulan çalışanın işe alınmasından çıkarılmasına İKY işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren bütün eylemleri kapsamına alan bir işlevdir (Sabuncuoğlu 2004).

İKY eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesine uzanan birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı 1999). İK organizasyonu içinde tanımlanacak olan işlevlerin birbirleri ile etkileşim haline çalışmalarına olanak verecek şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bir işlevin çıktısının diğer işlevin girdisi olacağı unutulmamalıdır.

Aşağıda İKY altında tanımlanan temel işlevleri listelenmiştir;

1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)
2. İş Analizi ve İş Dizaynı
3. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme
4. Performans Yönetimi
5. Ücret Yönetimi (İş Değerleme, İş Tanımları dâhil)
6. Yetiştirme ve Geliştirme (Eğitim ve Kariyer Geliştirme olarak ayrı ayrı fonksiyonlar halinde de yer almaktadır.)
7. Endüstriyel İlişkiler

8. Koruma (İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı)
9. Özlük İşleri ve Bilgi Sistemleri

Burada kritik olan işlevlerin sayısı kaç olursa olsun organizasyonun ihtiyaçlarına cevap verecek doğru insan kaynakları organizasyonunu oluşturmaktır. Etkili İK Liderleri buldukları organizasyonu en iyi şekilde çözümlenerek organizasyonun hedeflerin ulaşmasını sağlayacak, organizasyonu onu oluşturan parçaların toplamından daha büyük hale getirecek sinerjiyi oluşturacak İKY işlevlerini oluşturmalıdırlar (Ulrich & Brockbank 2005).

3.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)

İnsan kaynakları planlaması mevcut işgücünün bugünkü envanterini çıkartarak gelecekte organizasyonun insan kaynaklarının niceliğinin ve niteliğinin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Diğer bir tanımla İKP iş ve çevre koşulları ile taleplerinin ortaya çıkardığı İK ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için atılacak adımların kararlaştırılmasıdır. İKP’de nihai amaç örgütün işgücü talebi ile arzını yani olması gereken ile olan işgücünü sayı, nitelik, yer ve zaman boyutunda dengeleyerek optimum istihdamı sağlamak ve böylece örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktır (Acar 2008).

Armstrong’a (2003) göre İKP organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli olan insan kaynağı ihtiyacını belirler. İnsan kaynağı organizasyonların en stratejik kaynağıdır inancı ile yola çıkarsak İKP’nin organizasyonun stratejik planlarının içinde olan ve onunla entegre olarak çalışan bir İKY işlevi olduğunu söylemek mümkündür. İKP ile İK departmanı organizasyon planlarını etkiler, hedeflere ulaşmak için insan kaynağının geliştirilmesi gereken alanlarını belirtir ve potansiyel problem alanlarını söyleyerek bunların çözülmesini sağlamaya çalışır.

Acar'a göre İKP'nin nitelik ve amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- a. Örgütün gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyacı karşılanması için atılması gereken adımların kararlaştırılması
- b. Tüm planlama faaliyetlerinde olduğu gibi İKP'de kısa, orta ve uzun vadeli geleceğe ilişkin tahminlere dayalı bir karar verme sürecidir. Bu nedenle belirsizlik ve risk içerir. Bunu minimize edebilmek için konuya ilişkin her türlü verinin geçerli ve güvenilir olması büyük önem taşır.
- c. Örgütün bütününe ilişkin amaç ve planlara uyumlu ve bağımlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- d. Amacı sayı, nitelik, yer ve zaman olarak olması gereken ve olan işgören eşitliğini sağlamak yani işgücü eksikliği ya da fazlalığına yol açmadan örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak

Yukarıda sayılan amaçların yanında İKP'nin amaçları arasında;

- a. İş dünyası ve piyasanın değişen koşullarına ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayacak işgücüne sahip olmak
- b. İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek
- c. Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde küresel artış sağlamak da vardır (Sabuncuoğlu, 2000).

Yukarıda belirtilen amaçlara ek olarak Armstrong'a (2003) göre aşağıdaki maddeler de İKP amaçları arasındadır;

- a. Özellikle çok önemli yetenekler konusunda dış kaynaklara bağılılığın önüne geçecek çalışanı geliştirme ve elde tutma stratejilerinin planlanması ve
- b. Daha esnek iş yapış şekillerini hayata geçirerek insan kaynağından daha fazla fayda sağlanabilmesi.

İKP sürekli data toplayan, veriler oluşturan ve bunları kullanan dinamik bir süreçtir. İKP'yi etkileyen iki ana faktör vardır. Organizasyonun dışında gerçekleşen dışsal

faktörler ve organizasyon dinamiklerine bağlı içsel faktörlerdir. Tablo 3.3’de dışsal ve içsel faktörlerin bir listesi görülmektedir.

Tablo 3.3 : İKP’yi Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler

Dışsal Faktörler	İçsel Faktörler
Çevresel Belirsizlik (Ekonomik ve Politik Koşullar, demografik özellikler)	Örgüt Stratejisi, İşetmenin Finansal Kaynakları
Rekabet Koşulları	Coğrafik Farklılaşma (Uluslar arası İşletmeler için)
Teknoloji	Mevcut İşgücünün Özellikleri (Devir hızı, devamsızlık oranı vb.)
Yasalar, Sendikal ilişkiler ve düzenlemeler	Bilgi Sisteminin Kalitesi, Üretim Teknolojilerinin Yeterliliği

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000 ve Acar, 2008

Acar (2008) İKP sürecinin başlıca aşamalarını şu şekilde tanımlamıştır;

1. *Bilgi toplama ve durum analizi*: Bu aşamada yukarıda bahsedilen iç dış faktörlerdeki değişiklikler analiz edilerek; örgütün İK yönünden güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.
2. *İşgücü talebi ve arzının tahmini /belirlenmesi; İK ihtiyaçlarının belirlenmesi*: Bu aşamada hem örgüt dışı ve örgüt içi işgücü arzı hem de örgüt içi işgücü talebi tahmini yapılır. İKP etkinliği sonucunda planlanan döneme ilişkin olarak İK ihtiyacı belirlenir. Bu aşamada 3 seçenek vardır;
 - İşgücü talebinin arzdan büyük olması; İşgücü eksikliğini gösterir, bu eksikliğin giderilmesi için yeni iş gücü alımından, verimliliği artırıcı önlemler almaya uzanan bir dizi aksiyon alınabilir.
 - İşgücü talebinin arzdan küçük olması; İşgücü fazlalığını gösterir. Bu fazlalığın büyüklüğüne, niteliğine ve ne zaman ve nerede ortaya

çıkacağına göre dengeyi sağlayıcı bir takım küçülme ve azaltmaya yönelik bir takım çalışmalar yapılabilir.

- İşgücü arz ve talebinin eşit olması; bu İKP’de ulaşılmaması istenen temel hedefdir. Burada bu durumun korunması için yapılması gerekenler tartışılır ve plana dahil edilir (Acar 2008).

3. *İK ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planlarının geliştirilmesi:* Bu aşamada işgücü talep ve arzını dengelemeye yönelik stratejik planlar yapılır.

4. *Değerleme ve Kontrol:* Bu aşamada ise yapılan planların değerlendirilmesi ve alınan aksiyonlar ile yapılan planların kontrol edilmesi kastedilmektedir.

İK İKY’nin en stratejik işlevlerinden biridir. İK bu işlevi aracılığı ile şirketin stratejik hedeflerine ulaşması için şirkete insan kaynağı anlamında en temel katkıyı sağlar ve şirket planları yapılırken insan kaynağı faktörünün her zaman bu planların içinde yer almasını sağlamış olur. İKP’nin başarıya ulaşabilmesi için, İK çalışanları;

- a. Şirket hedeflerinin ve şirketin gitmek istediği yerin farkında olmalı ve planları bu hedefe destek olacak şekilde yapmalı
- b. Üst yönetime insan kaynağı anlamında değişik senaryolar ve eylem planları sunarak en iyi seçimin yapılabilmesine destek olmalı
- c. Üst yönetime şirketi insan kaynağı anlamında SWOT analizini yapmalı ve yönetimi doğru yönlendirebilmelidir (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler analizi) (Armstrong 2003).

Lockwood’a göre (2007) İK çalışanları planlama yaparken çalışan bağlılığını ve işe gönülden adanma seviyesini arttırma hedefini akıllarından çıkarmamalı ve buna elverecek iş ortamları yaratmaya odaklanmalıdırlar. İşe gönülden adanmayı olumlu etkileyecek faktörlerin farkında olmalı ve organizasyonları çalışanların işe gönülden adanma seviyelerini olumlu etkileyecek olanakları sunacak şekilde tasarlamalı ve planlarını da buna uygun yapmalıdırlar. Ve bunu yaparken de organizasyonun ulaşmak istediği amaçlarına destek olacak şekilde yapmalıdır.

İKP hem işletme hem bireyin görüş açılarını dikkate alan bir sistem geliştirmek durumundadır. İşletmenin ihtiyaçları ile işgörenin taleplerinin yerini bulabilmesi için kendisine verilen fırsatlar arasındaki ilişkiyi kuran genel bir faaliyet planının yapılması gerekmektedir. İKP konusunda hata yapan işletmelerin, uzun vadede başarılı olması mümkün değildir. Eğer İKP uzun vadeli bir plan çerçevesinde ele alınırsa çalışanların tatmin edilmesi daha kolay olacaktır (Ozakman 1994). Bunun sonucunda da organizasyondaki işe gönülden adanmış çalışanların sayısı da artacaktır.

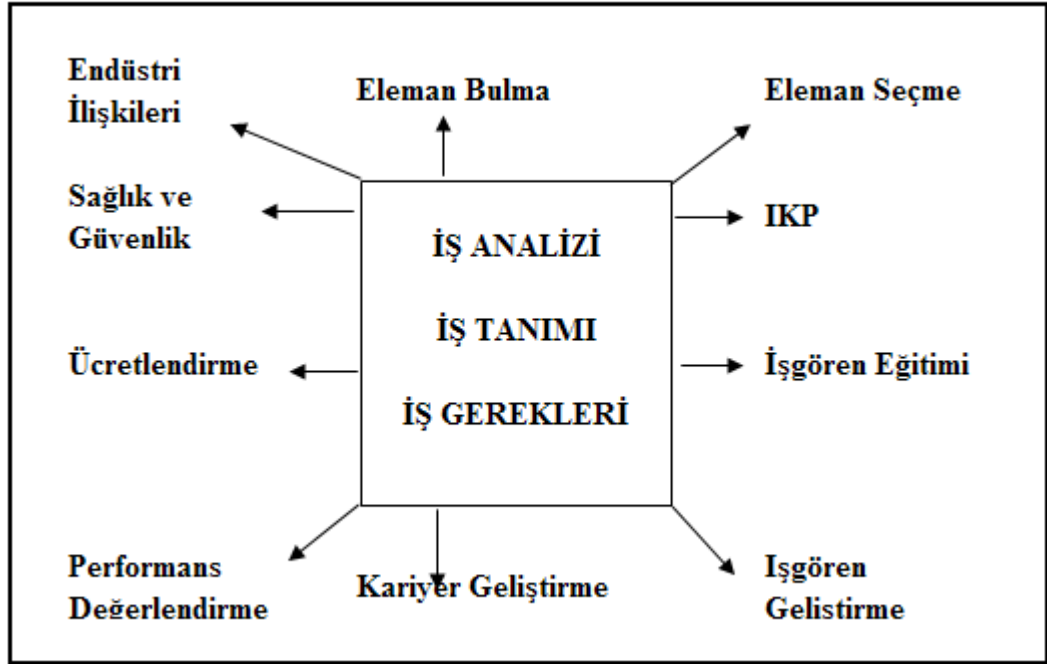
3.2.2 İş Analizi ve İş Dizaynı

İş analizi işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar. İş analizi bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır (Sabuncuoğlu 2000).

İş analizlere İK açısından bakıldığında 2 açıdan önemlidir. Birincisi iş analizleri sonucu elde edilen veriler planlama, ücret yönetimi, eğitim vb. konulara girdi oluşturur. İkinci olarak ise endüstri mühendisleri tarafından yapılan bazı kantitatif çalışmaları da ekleyerek iş basitleştirme, iş zenginleştirme, zaman hareket etütleri vb. faaliyetlerde kullanılır.

İş analizleri bir işgörenin neyi, nasıl, neden ve hangi bilgi ve becerileri kullanarak yaptığını gösterir. İş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgelere ise iş tanımları denir. İş analizleri çalışmaları bir İK işlevi olsa da yapım sürecinde yöneticilerin, çalışanların ve üst yönetimin de katkısı mutlaka alınmalıdır (Uyargil 2000c).

Aşağıda iş analiz ve tanımlarının kullanım alanlarını özetleyen tabloyu (Şekil 3.3) görebilirsiniz. Buradan anlaşıldığı üzere iş analizleri pek çok İK işlevi için veri sağlamaktadır.



Şekil 3.4: İş Analiz ve Tanımlarının Amaçları

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000

Uyargil'e göre (2008c) iş dizaynı çalışmaları ile işletmelerdeki işler çalışanlar için daha çok iş tatmini yaratacak hale dönüştürülür. İş dizaynı çalışmaları da iş analizleri kapsamında yapılan uygulamalardan biridir. İş dizaynı ile belirli bir iş ve/ya birbirlerine bağımlı işlerden oluşan sistemlerin hem çalışanların iş deneyimlerini hem de işleri başında verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere iş dizaynı denir. İşlerin yapılarının monotonluktan ve rutinlikten uzak, kişiye daha fazla sorumluluk ve kendini geliştirme imkânı verecek şekilde değiştirilmesi iş dizaynı çalışmaları ile yapılır. İşlerin rutin, monoton, basiti tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi işgörenlerde iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmaktadır.

İş dizaynı çalışmaları yaparken Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Karakteristikleri Modeli'nde belirtilen iş özelliklerini dikkate almak iş görenleri motive edecek ve monotonluktan uzak tutacak iş dizaynlarının yapılmasına yardımcı olacaktır. İş karakteristikleri modelinde belirtilen 5 unsur şu şekildedir;

- a. Özerklik: Çalışanların yaptıkları işe ilişkin karar alma özgürlüğü olarak tanımlanabilecek olan özerkliğin işlerin içinde var olması durumunda kişiler daha motive ve tatmin olurlar, aksi durumda işten kopma ve düşük performans gözlemlenir.
- b. Beceri Çeşitliliği: İşlerin kişilere farklı becerilerini kullanma imkanı verecek şekilde dizayn edilmeler kişilerin işten sıkılmalarına ve işin monoton hale gelmesine engel olur.
- c. İş ile Özdeşleşme: Kişiler kendilerinde bir bütünü tamamlama duygusu yaratan işlerle daha çok özdeşleşirler. Çalışan nihai sonuç üzerinde kendi katkısını görürse iş tatmini artacaktır.
- d. İşin Önemi: Eğer çalışan yaptığı işin işletme içinde ya da dışındaki kişiler için önemli olduğunu şeklinde algılıyorsa işinden daha yüksek tatmin duyacaktır.
- e. Geri Besleme: Çalışanlar yaptıkları işte göstermiş oldukları performansla ilgili kendilerin bilgi verilmesini isterler.

Özet olarak iş dizaynı faaliyetleri ile temel amaç işlerin yapısını kişiler için daha motive edici hale getirerek onların performanslarını arttırmaktır. En çok kullanılan iş dizaynı yaklaşımları iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletmedir (Uyargil 2008c).

Vance'e göre (2006) iş zenginleştirme çalışmaları diğer bir deyişle çalışanlara daha fazla özerklik, anlam ve çeşitlilik içeren işler verilmesi çalışanların İGA seviyelerini arttırır. İşe gönülden adanma seviyesi yüksek olan çalışanlar da işlerini bir adım ileriye götürme istekleri ile kendileri daha fazla sorumluluk almak isteyecekler ve işlerini kendi istekleri ile daha da zenginleştireceklerdir.

Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli tarafından 2001 yılında geliştirilen *JD-R (İş Talepleri ve Kaynakları) Modeli*'nde yer alan İş Kaynakları arasında Özerklik, Kararlara Katılım ve Geri Besleme bulunmaktadır ve yapılan araştırma sonuçlarına göre iş kaynaklarının artması işe gönülden adanmayı da olumlu etkileyecektir. (Schaufeli, 2004) Buradan yola çıkarak iş dizaynı çalışmaları yaparken çalışana daha fazla özerklik verecek ve onun kararlara katılmasına daha fazla imkan verecek işler dizayn etmek ve

yöneticilerin burada gösterdikleri performans hakkında çalışanlara geri beslemede bulunmaları konusunda teşvik etmek çalışanların İGA seviyelerini artmasına katkıda bulunacaktır.

Benzer şekilde Kahn tarafından 1990 yılında yapılan çalışmada da çalışanın işe gönülden adanmasını etkileyen 3 faktörden ikisi anlamlılık ve elverişlilik idi. Çalışanın yapılan işte kişinin kendini değerli hissetmesi ve bir fark yarattığına inanması, yaptığı işi anlamlı olarak algılaması ve kendini işe adaması için gerekli fiziksel, duygusal ve/ya bilişsel kaynaklara sahip olması işe gönülden adanma seviyesini olumlu etkileyen faktörlerdendir. Bu nedenle iş dizaynı çalışmaları yapılırken çalışana daha fazla özerklik veren, anlam ifade eden ve organizasyon hedeflerine katkı yaptığını hissetmesini sağlayan işler tasarlamak işe gönülden adanmış çalışanlar yaratma yolunda atılması gereken önemli adımlardan biridir.

3.2.3. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli olan bir İKY etkinliğidir (Barutçugil 2004).

Hazırlanan İKP çerçevesinde uygun zamanda, nitelik ve nicelikte personel bulma ve bulunan adayların arasından işe ve organizasyona en uygun adayın seçilmesi ve işe yerleştirilmesi uygulamalarını içerir. Önemli olan boş pozisyona adam almak değil, “doğru işe doğru kişiyi almak” olmalıdır. Bir işletmeye yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öğenin insan olduğu düşünülürse bu işlevin önemi daha net anlaşılabilir. Doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde, işletme içinde iş-k işi uyumsuzluğu ve ya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı, işten çıkarılma kaçınılmaz olacaktır (Sabuncuoğlu 2000).

Araştırma süresi; eleman adaylarının bulunmasını ve örgüte yönlendirilmesini ifade eder. Söz konusu pozisyonun gereklilikleri belirlendikten sonra, en uygun kişinin o pozisyona çekilmesi gerekmektedir. Uygun kişi ilan; irtibata geçme; görüşme ve aday

havuzu oluşturma adımlarıyla iş piyahasından yani dış kaynaklardan bulunabileceği gibi örgüt içerisindeki iç kaynaklardan da temin edinilebilmektedir (Özgen ve diğ. 2002)

Temel amaç ise içinden işletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda ve boş pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip işgörenlerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir aday havuzuna sahip olmaktır. Bunu başarabilmek için de mümkün olduğunca çok adaya ulaşılmalıdır ve bu duyurular iş arayanların işletmeye başvurmalarını özendirici şekilde yapılmalıdır. İş duyuruları, kendiliğinden yapılan başvurular, mevcut işgörenlerin tanıdıkları ve tavsiyeleri ve iş ve işgören bulma kuruluşları işgören bulmada kullanılabilir yöntemlerdir (Acar 2008).

Aday havuzu oluşturulduktan sonra sıra bu adaylar arasından işin gerekliliklerine en uygun kişi ve ya kişilerin seçilmesine gelir. Objektif ilkelere dayalı bir seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu 2000).

İşe yerleştirme ise işgören bulma, seçme ve yerleştirme işlevinin en son evresidir. Burada seçilen ve iş teklifini kabul eden işgörenler belirlenen işlere yerleştirilir. İşe yerleştirmenin seçilen işgörenlerin gelecekteki performansları ve işletmede kalması kalmaları açısından büyük önemi vardır. Bunun için içeriği ve süresi pozisyona ve kişiye göre değişen oryantasyon programlarının yapılması önemlidir. Ayrıca yerleştirmeyi izleyen dönemde de özellikle ilk amirin çalışanın performansını yakın takip etmesi ve ihtiyaçlarına duyarlı olması önerilir (Acar 2008).

İşe alma kararının verilmesinde işe alınacak işin birim yöneticisi mutlaka söz sahibi olmalıdır. Çünkü işe alınacak kişiden sorumlu olacak, onunla çalışacak olan kişi birim yöneticisidir (Acar 2008). İlk amir ile ilişkilerin çalışanın işe adanma seviyesini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu düşünürsek bu karara birim yöneticisini katılımının önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Seçim sürecinde aday işgörenler, sadece atanacakları işin gerektirdiği nitelik açısından değil, ilerleme olanakları da göz önünde bulundurularak diğer iş pozisyonları için de

gelişme ve ilerleme potansiyellerine sahip olup olmadıkları öğrenilmelidir (Bingöl 1996). Çünkü çalıştığı örgütte kariyer olanaklarını bilen çalışanların işe gönülden adanma seviyeleri de yükselecektir.

Branham'ın (2005) kitabında belirttiği gibi İGA sürecinin sona ermesi ve kopuş aşamasının başlamasında rol oynayan en önemli nedenlerden ikisi çalışanın işe başladığında beklediği gibi bir yer bulamaması ve iş ve kişi arasındaki uyumsuzluktur. Bunların önüne geçmek için çalışan beklentileri iyi yönetilmeli ve yapılacak gerçekçi mülakatlarda çalışana iş tanımı doğru bir şekilde verilmeli, performans beklentisi anlatılmalı ve organizasyon kültürü ve iklimi doğru aktarılmalıdır.

Doğru iş-kişi uyumunu yakalayabilmek için de organizasyon sürekli yetenek gelişimine inanmalı ve buna yatırım yapmalıdır. Doğru işe doğru kişiyi yerleştirme inancı olan organizasyonlar seçme ve yerleştirme aşamasına gelindiğinde bu inanışla işlerini şansa bırakmayacaklardır. Ayrıca yukarıda da belirtildiği üzere geniş bir aday havuzu oluşturma da doğru adayları elden kaçırma riskini azaltacaktır. Seçim sürecine katılan birim yöneticilerinin doğru bir şekilde eğitilmesi de doğru iş doğru aday birleşiminin yakalanmasına yardımcı olacaktır (Branham 2005). Şirketlerin bu konularda atacağı doğru adımlar ile İGA seviyesinde düşüş ve işletmeden kopuşların önüne geçilebilir.

Ayrıca İGA'nın öncelleri kısmında değinildiği üzere ilk amir ile ilişkiler de işe gönülden adanmayı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle ilk amirin işe yerleştirme sürecine dâhil edilmesi çok önemlidir. Amir ve çalışan bundan sonraki süreçte beraber çalışacaklarından, işe yerleştirme kararının verilmesinde söz sahibi olması ileride yaşanabilecek sorunların önüne geçilmesine yardımcı olacaktır. Ve böylece olumlu gelişen amir ilişkileri de çalışanın işe gönülden adanmasını olumlu etkileyecektir.

3.2.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Ana amaçlar

olan ödüllendirme ve geliştirmenin yanı sıra performans değerlendirme çalışan ve yönetici arasında iletişimi, işbirliği ve dayanışma duygusunu arttırıcı rol de oynamaktadır (Uyargil 2008b).

Başka bir tanıma göre de performans değerlendirme çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek için değil, bir bütün olarak önemli noktalardaki işgören başarisını da ölçmeye yarar. Işgren değerlendirmesi birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarisını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu 2000).

Performans yönetimi kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılır (Uyargil 2008a).

Değerleme süreci, birey açısından devamlılık göstermektedir. Daha işe kabul aşamasında çeşitli faktörler açısından değerlendirilmeye tabi tutulan işgören, çalışma hayatı süresince belli amaçlar doğrultusunda ve belirli aralıklarla değerlendirilecektir. Böylelikle bireyin, işletme içindeki konumu, gelişimi, alacağı ödüller ve gelecekteki kariyeri bu çalışmaların işığı altında saptanacaktır (Uyargil 2008b).

Performans değerlendirme çalışmalarından edinilen bilgilerin oldukça geniş kullanım alanları vardır. Bunları; insan gücü planlama, seçim ve işe yerleştirme kararlarını alma, ücret, ikramiye, prim ve diğer yan ödemeleri belirleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, eğitim-geliştirme programlarını hazırlama ve değerlendirme, mesleki yükselmeler ve transferler, isten çıkarma, gelecekteki performansı belirleme, kariyer planlama, içsel iletişimi sağlama ve maliyetlerinin kontrolü olarak belirtmek mümkündür (zelik 2000).

Performans yönetim sistemi işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için gerekli

olan çalışmaları içerir. Bu nedenle, performans yönetim sisteminin etkinliği işletmelerde var olan diğer İKY işlevlerinin etkinliği ile yakından ilişkilidir (Uyargil 2008a).

Performans değerleme sistemi kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rasgele bir sistem kurmak yerine bu hiçe hiç girişmemek belki de daha doğru bir karar olacaktır (Sabuncuoğlu 2000).

Performans Değerlendirme sisteminin amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz; (Uyargil 2008a)

- a. Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- b. Herhangi bir pozisyon için söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesi için performans kriterlerinin belirlenmesi,
- c. Önceden belirlenen kriterlere göre çalışanın adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- d. Kişinin kendinden beklenen performans ile kendi başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ve üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi,
- e. Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- f. Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- g. Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- h. Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- i. Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması, dır.

zelik 2000 yılında yaptığı araştırmasında çalışanların performans değerlendirme hakkında en olumsuz görüşe sahip oldukları noktaların uygulama hataları yüzünden eşit özelliklere sahip bireylerin farklı değerlendirilmesi, yöneticilerin iyi ilişkiler içinde oldukları işgörenleri daha başarılı değerlendirmeleri ve kişinin son dönemde gösterdiği performansın tüm değerlendirmede çok etkili olması olarak tespit etmiştir. Dolayısıyla sistemin işleyişi ile ilgili uygulama hataları sonucu oluşan adaletsizlik algısı çalışanların en çok rahatsız olduğu noktalardır.

İşe gönülden adanma öncelleri arasında saydığımız adalet duygusunun bu anlamda zedelenmesi sonucu çalışanın işe gönülden adanma seviyesi de olumsuz etkilenecektir. Objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışanda yüksek moral ve örgüte ve sisteme güven duygusu yaratacaktır, bu da işe gönülden adanma seviyesini olumlu etkileyecektir.

Vance'e (2006) göre de performans yönetim sisteminin doğru bir şekilde yönetilmesi çalışanın işe gönülden adanma seviyesini olumlu etkileyecektir. Çalışanların organizasyon hedefleri ile paralel hedeflerinin olması onları bu hedeflere ulaşmak için daha motive edecek ve yaptıkları işin organizasyon için katkısını görünce işe gönülden adanma seviyeleri de artacaktır.

Roberts ve Davenport'un 2002 yılında yaptıkları çalışmaya göre ise İGA'yı 3 faktör vardır. Bunlar kariyer gelişimi, kendini organizasyon ile tanımlama ve ödüllendiren iş ortamıdır. İşe gönülden adanmayı etkileyen önceller bölümünde de bu faktörlere değinilmiştir. Etkin bir şekilde işleyen performans değerlendirme sistemi bu 3 konuda etkili olacak çıktılar yaratacaktır. Performans değerlendirme görüşmesi sırasında kendi güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini ve kariyer gelişim fırsatları hakkında konuşabilecektir. Yine yukarıda belirtildiği üzere organizasyon hedeflerinden indirgenerek hazırlanan bireysel performans hedefleri ile kendini organizasyon ile tanımlama duygusu artacaktır ve son olarak performans değerlendirme sırasında gösterdiği başarının takdir edilmesi ile de işe adanma seviyesi artacaktır.

Yine İGA'yı etkileyen en önemli faktörlerden biri olan geri bildirim de performans değerlendirme sisteminin en önemli çıktılarından biridir. Bu görüşme sırasında çalışan kendi performansı ile ilgili olumlu tarafları ve geliştirilmesi gereken tarafları öğrenecek ve buna göre gelişim aksiyonları alacak ve yöneticisinin kendisinden neler beklediğini öğrenecektir. Bu da işe gönülden adanma seviyesini olumlu etkileyecektir. Uyargil'e göre çalışanların performansları ile ilgili elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatminleri ve kendilerine güven duyguları gelişmektedir (Uyargil 2008b).

Branham'ın (2005) da belirttiği gibi geri besleme eksikliği ve gösterilen başarının farkına varılmaması ve takdir edilmemesi çalışanın işe gönülden adanma seviyesinin düşmesine ve uzun vadede örgütten kopmasına yol açmaktadır.

Ayrıca etkin bir şekilde işleyen performans değerlendirme sistemi ile kötü performans gösteren işgörenler de tespit edilebilecektir. Eğer bu yapılmazsa, iyi performans gösteren çalışanlar bu durumda olumsuz etkileneceklerdir. Hem iş yükleri artacak hem de organizasyonun kötü performansla tolere ettiklerine inanacaklardır, bu da onların motivasyonlarını olumsuz etkileyecektir (Vance 2006). İyi performans gösteren çalışanlar bu performanslarının karşılığını görmek isterler. Bütün azmini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu düşecek ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır.

3.2.5. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme

İK işlevinin yüklendiği en zor işlerden biri işletmede yapılan işlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi ve onun doğal uzantısı olan ücret yönetimidir.

İş değerlendirme çalışması iş analizleri ile başlar ve ücretlendirme çalışması ile son bulur. İş değerlendirme bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan iş diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücrete layıktır. Bu aynı zamanda eşit işe eşit ücret uygulamasının da temelini oluşturur. İş değerlendirme yapılırken kişiyi değil işi diğer işlerle karşılaştırarak göreceli bir değerlendirme yapılır (Sabuncuoğlu 2000).

Başka bir tanıma göre ise iş değerlendirme bir işyerindeki mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Benzer şekilde iş değerlendirme dengeli bir ücret yapısı kurulmasında kullanılmak üzere ve işlerin göreceli değerlerini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır (Ataay 2008).

İş değerlemenin adil, dürüst ve objektif şekilde yapılması çok önemlidir. İş değerlendirme sistemi hak ve adaleti gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır. Adalet eşitlik duygusudur. Bunun zarar görmemesi için bütün işler aynı biçimde ve aynı teknikle değerlendirilmelidir. Hakkaniyet ise işler arasındaki değer farklarının doğru bir şekilde tespit edilmesi ile sağlanır (Ataay 2008).

İş değerlemesinde sayısal ve sayısal olmayan yöntemler kullanılabilir. Burada hedef değerlendirilen gruba uygun olan ve organizasyonun içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayacak bir yöntemin seçilmesidir (Sabuncuoğlu 2000; Ataay 2008).

İş değerlendirme ile işe gönülden adanma ilişkisine baktığımızda özellikle eşitlik tarafında bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. İş değerlemenin adil ve eşit bir şekilde yapıldığından kuşku duyan bir çalışanın örgüt içi adalet algısı olumsuz yönde etkilenecek ve bu da işe gönülden adanma seviyesini olumsuz etkileyecektir. İş değerlemesi devamında ücret yönetimine dair kararlar da verildiğinden ödül ve takdir tarafında da oluşacak bir olumsuz algı da işe gönülden adanmayı olumsuz etkileyecektir.

Ücret, sözlük anlamı olarak bir iş karşılığı verilen şey, ödül; iktisadi olarak da emeğin fiyat, bedeli olarak tanımlanır. Ücret yönetimi ise, iş değerlendirmesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içeren ücret strateji ve politikalarının geliştirilmesi, ücret yönetimi politikaların tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar (Ataay & Acar 2008).

Stratejik ücret yönetimi ise ücretlemeye ilişkin amaç, strateji, politika ve uygulamaların hem İKY hem de örgütsel amaç ve stratejiye uygun ve katkı sağlar olması ve ücretler yolu ile rekabet üstünlüğü sağlanması şeklinde tanımlanabilir.

Ataay ve Acar'a göre ücret yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir: (2008)

- a. Örgütün ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte işgörenin işletmeye çekilmesi,
- b. Mevcut işgörenlerin tatmin ve bağlılığını sağlamak,
- c. İşgörenleri motive ederek performanslarını arttırmak,
- d. Ücret maliyetlerini kontrol etmek,
- e. Yasal ve çevresel gereklere uymak,
- f. Ve böylece örgütün başarısına ve rekabet edebilirliğine katkıda bulunmaktır.

Bir ücret yönetimi sisteminin kurulmasının amacı işgörenlerin ve örgütün finansal hedef ve beklentilerine cevap verebilmektir. Bir işgörenin belli bir organizasyonda çalışma ve orada kalma isteği büyük ölçüde orada aldığı ücret ve diğer yan haklar ile ilgilidir. Bu yüzden organizasyonlar hem parasal hem de parasal olmayan menfaatlerden oluşan ödül sistemlerinin oluşturulmasına özen göstermelidir (Barutçugil 2004).

Bir işgörenin aldığı ücret miktarı birkaç nedenle onun için önemlidir. Bu nedenlerden birincisi, ücret gelirin işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenliğin yanı sıra refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya yardımcı olması konusundadır. Bunun yanı sıra ikinci bir neden, ücretin işgörenler için tek beklenti ve tatmin kaynağı olmamasına karşın, onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda oldukça duyarlı olmalarıdır. Ücretin işgörenler tarafından adil olarak algılanması, miktarından daha önemlidir. İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde tatminsizlikler ve yeni iş arayışları baş gösterecektir. Dolayısıyla, özellikle nitelikli ve başarılı işgören, ücretleme programı içsel olarak tutarlı ve dışsal olarak rekabet edilebilir değil ise, ücret tatminsizliği ortaya çıkması nedeniyle, örgütten ayrılmayı düşünecektir (Can & Kavuncubaşı 2009). Buradan da anlaşıldığı gibi ücretlendirme yapısının işgören tarafından doğru ve eşit olarak algılanmasının işe gönülden adanma seviyesine etkisi olduğu görülmektedir.

Vance'a göre (2006) ücretlendirme işe gönülden adanma seviyesini etkileyen en önemli İK işlevlerinden biridir. Bazı ücret unsurları çalışanın yapılan işe olan bağlılığını arttırırken bazen de çalışılan organizasyonda kalma isteğini olumlu etkilemektedir. Önemli olan örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu ücret yönetimi sistemlerinin kurulmasıdır. Örneğin şirket hedefleri arasında yeni inovasyonlarla pazarda fark yaratmak var ise; ücret yönetimi sistemi kişileri risk almak ve yeni fikirler oluşturma konusunda teşvik etmeli ve bu kişileri ödüllendirmelidir.

Sabuncuoğlu'na (2000) göre de işgörenleri elde tutmak ve motive edebilmek için piyasa ile rekabet edebilir ücret yapısına sahip olmak önemlidir. İyi performans, tecrübe, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planları ile desteklenmelidir.

Şirketler ücret paketlerinin piyasa ile rekabet edebilir durumda olup olmadığını anlayabilmek için ücret araştırmalarına katılırlar. Piyasa ücret araştırmaları örgütlerin piyasalardaki durumlarının farkında olmasına ve ücretlendirme konusunda daha isabetli kararlar vermelerine yardımcı olur (Ataay & Acar 2008).

İşe gönülden adanma seviyesini olumsuz etkileyerek çalışanın örgütten kopmasına yol açan etmenlerden biri de çalışanın yaptığı işe ve kendisine değer verilmediğinin ve takdir edilmediğini hissetmesidir. Bunun önüne geçebilmek ve örgütteki işe gönülden adanma seviyesini arttırabilmek için rekabetçi ücret politikası uygulanmalıdır. Rekabetten kastedilen şirkete gerçekten değer yaratan ve değer katan çalışanlara daha fazla ücret ödenmesine imkân veren ücret sistemleri geliştirilmesidir. Değişken ödeme planları da şirket amaç ve hedeflerine uygun olarak tasarlanmalıdır. Ücretlerin yanı sıra gösterilen performansın anında takdir edilmesi de işe gönülden adanma için çok önemlidir. Adil, tutarlı ve eşit işe eşit ücret ödeyen bir sistem tasarlanması da işe gönülden adanmayı olumlu etkileyecektir (Branham 2005) .

Ayrıca yukarıda da değinildiği üzere ücretin işgörenler tarafından adil olarak algılanması, miktarından daha önemlidir. İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Bu nedenle yapılan piyasa ücret araştırmalarının sonucuna göre gerekli

aksiyonları almak ve piyasa ve benzer işler rekabet edebilir ücret yapısı oluşturmak işe gönülden adanma düzeyini olumlu etkileyecektir.

3.2.6. İnsan Kaynakları (İK) Geliştirme

Bu işlev bazı organizasyonlarda kariyer geliştirme / yönetimi ve eğitim ve geliştirme işlevleri olarak ayrı ayrı da yer alabilmektedir. Kolay takip edilebilmesi açısından konu iki alt başlık halinde ele alınacaktır.

3.2.6.1 Eğitim ve Geliştirme

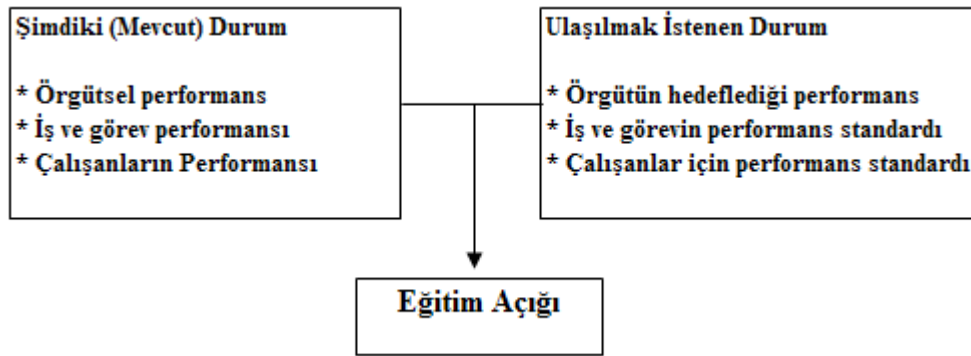
İKY örgütsel etkinliğe katkı sağlamak, iş yaşamının kalitesini arttırmak ve iş gücünün verimliliğini yükseltmek amacı ile çalışırken insan kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesi için stratejik yönetim anlayışı içerisinde faaliyetlerini sürdürmek ve proaktif olmak zorundadır. İnsan kaynakları eğitiminin amacı iş için gerekli bilgi ve yetenekleri geliştirerek, çalışanların mevcut ya da potansiyel işi için gerekli niteliklerine arttırarak örgütsel problemlerin üstesinden gelmektir (Özçelik 2008).

Eğitim en açık ve bilinen tanımı ile yeteneklerin geliştirilmesi için bir araçtır. Eğitim faaliyetlerinin biri insana diğeri işletmeye yönelik 2 temel amacı vardır. İşletmeye yönelik olan ekonomik amaçlar arasında üretim artışı, kalite artışı, iş kazalarının azalması, devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi ve standardizasyonu sağlamak gibi faydalar sıralanabilir. İnsana yönelik olan sosyal, insancıl amaçları arasında ise artan terfi olanakları, çalışan moral ve özgüven duygusunda yükselme, işbilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama ve yaratıcılıkta gelişme gibi faydalar sıralanabilir (Sabuncuoğlu 2000).

Eğitimde fırsat eşitliği göz önünde bulundurulması gereken en önemli ilkelerden biridir. Eğitim faaliyetlerinden eğitim ihtiyacı olan tüm işgörenlerin faydalanması, eğitimin belirli bir grubun tekeline bırakılmaması gerekmektedir (Özçelik 2008). Aksi takdirde çalışanların örgüt için adalet algıları zarar görür ve bu da işe gönülden adanmayı olumsuz etkiler.

İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve davranışlar ile işgörenin şu andaki bilgi, yetenek ve davranışları arasındaki fark eğitim ihtiyacını verir, diğer bir deyişle eğitim ihtiyacı performans açığı olarak da tanımlanabilir. Aşağıdaki durumda eğitim ihtiyacını tespit edebilmek için örgüt, iş ve çalışan düzeyinde mevcut durum ve istenilen durum karşılaştırması yapılır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.4) eğitim ihtiyacı ortaya çıkaran durumların özetleri görülebilir. Bu ihtiyacın tespit edilmesi için bu 3 seviyede analiz yapılması gerekir, diğer bir deyişle örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi yapılmalıdır.

Tablo 3.4 : Eğitim Açığı



Kaynak : Özçelik, 2008

İşbaşı eğitim ve iş dışı eğitim olmak üzere 2 farklı eğitim uygulaması vardır. Yönetici gözetiminde eğitim, yetki devri yolu ile eğitim, oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, takım çalışmalarına katılım yolu ile eğitim ve staj yolu ile eğitim iş başı eğitim uygulamalarına örnek gösterilebilir. İş başı eğitim uygulamaları yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir düşüncesine dayanır. Bunlardan oryantasyon eğitimi özellikle yeni işe başlayan adayların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek sosyal kaynaşmayı sağlar ve çalışanın kendisini örgütün bir üyesi gibi hissetmesine yardımcı olur. İşletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan eğitimler de iş dışı eğitimleri oluşturur. Konferans, seminerler, kurslar, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi işletme oyunu yöntemi çok sayıdaki iş dışı eğitim uygulamalarına örnektir (Sabuncuoğlu 2000). Uzman bir eğitici tarafından verildiği için iş dışı eğitimler daha etkili olabilir ve işbaşı eğitimlere göre daha sistematik ve planlıdır. Ancak işgörenin burada öğrendiği bilgileri

iş yaşamında uygulamaya dökmede sıkıntılar yaşanabilir. Ayrıca işbaşı eğitimlere göre daha maliyetlidir ve organizasyonu daha zordur (Özçelik 2008).

Eğitim faaliyetlerinin başarısı için mutlaka bir amaca ve ihtiyacı yönelik olması gerekir. Eğitim hem örgütsel hem de bireysel amaçlara hizmet etmelidir. Eğitim konusunun temelini ise eğitim planlaması oluşturur. Eğitim planlaması eğitim ihtiyaçlarının saptanması ile başlar ve eğitimin programlanması ve uygulanması ve son olarak eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi ile sona erer.

Roberts & Davenport'a göre (2002) İGA'yı etkileyen faktörlerden biri de örgütün çalışana sunduğu eğitim ve gelişim olanaklarıdır. Benzer şekilde Branham (2005) da işe gönülden adanma seviyesini düşürerek çalışanın örgütten kopmasına yol açan nedenlerden biri olarak çalışanın örgütte kendini geliştirme olanağı bulamaması ve bu imkânın kendisine verilmemesi olarak belirtmektedir. Bu anlamda çalışanlara eğitim olanakları ve kendini geliştirebileceği değişik araçların (çevrimiçi eğitimler vb.) sunulması çalışanın işe gönülden adanma seviyesini olumlu etkileyecektir.

Aselstine & Alletson (2006) de eğitim olanaklarına sahip olmanın İGA üzerinde önemli etkisi olduğunu söylemiştir. Çalışanlar için kişisel gelişim ve yeni yeteneklerin kazanılması çok önemli bir halde gelmiştir. Bunun arkasında yatan neden de artık eskisi gibi bir iş yerine girip hayat boyu orada çalışma devrinin geride kalmış olmasıdır. Çalışan kendini sürekli geliştirerek daha iyi bir iş bulma şansını her zaman açık tutmak istemektedir. Ancak Langham'ın (2005) da belirttiği gibi organizasyonu daha iyi bir iş bulduklarında terk etme ihtimali olduğu için çalışanları daha az ve ya hiç eğitmek doğru bir yaklaşım değildir. Bu nedenle eğitmediğimiz çalışanların düşük performans ile örgütte kalmaları diğerine göre tercih edilmeyecek bir seçenek olduğundan organizasyonlar çalışanların eğitilmelerine ve kendilerini geliştirmelerine imkân vermelidir ki hem çalışan hem de organizasyon bundan karlı çıkabilsin.

3.2.6.2 Kariyer Geliştirme

Kariyer kavramı sözlük anlamı (www.tdk.gov.tr) olarak meslek, meslek hayatı, bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık anlamına gelmektedir.

Kariyer konusu hem çalıştıkları organizasyonda başarılı olmak isteyen bireyler için hem de çalışanların kariyerlerini planlamasına yardımcı olan organizasyonlar için önemlidir. Kariyer kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübelerdir. Dolayısıyla kariyerin işe göre daha uzun vadeli bir içeriği vardır. Kariyer insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkileri ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir (Sabuncuoğlu 2000).

Kariyer kavramı ile ilişkili diğer kavramları da şu şekilde açıklamak mümkündür: (Dündar 2008)

- a. Kariyer Planlama: Kişinin kendini değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, bilgi, beceri ve ilgileri doğrultusunda kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara ulaşabilmek için aksiyon planları oluşturması
- b. Kariyer Yönetimi: Organizasyonun ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personeli zaman içerisinde yetiştirmesine yönelik faaliyetlerin toplamıdır. Burada organizasyonel amaçlar ile çalışanların bireysel hedeflerin örtüştüğü çözümlerin bulunmasına gayret edilir.
- c. Kariyer Yolu: Bir kişinin kariyerini oluşturacak işlerin sıralanmış halidir.

Kariyer yönetimi örgütlerde İKY açısından büyük önem taşıyan ve gerek bireysel ihtiyaçların gerekse örgütsel ihtiyaçların tatmin edilmesinde önemli bir rol üstlenen bir İK işlevidir (Bolat & Seymen 2003).

Kariyer geliştirme sistemi iki boyuttan oluşur; kariyer planlama (bireysel boyut) ve kariyer yönetimi (örgütsel boyut). Bu iki boyutun birbirleriyle örtüşmesi sonucunda hem kişisel kariyer beklentilerinin ve hedeflerinin gerçekleşmesi hem de işletmenin

ileriye dönük nitelikli eleman gereksiniminin karşılanması mümkün olabilecektir (Dündar 2008).

Kariyer geliştirme sisteminin ilk aşaması mevcut durum değerlendirmesidir. Mevcut durum değerlendirmesi hem bireysel boyutta hem de örgütsel boyutta gerçekleşir. Bireysel boyutta işgören mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerini gözden geçirir (Bolat & Seymen 2003). Ben gerçekte ne yapmak istiyorum, nereye ulaşmak istiyorum gibi soruları kendine sorar? Bu süreçte işgören eksik veya zayıf gördüğü yönlerini tespit edecek ve onları iyileştirmek için aksiyon planları oluşturacaktır (Dündar 2008).

Örgütsel analiz boyutunda ise işletme sahip olduğu insan kaynağını ve buna yönelik mevcut uygulamalarını gözden geçirir. Bu aşamada diğer İK işlevlerinden gelen bilgilere başvurulur, eğitim sonuçları, performans değerlendirme sonuçları, işgücü envanteri gibi. Aynı birey gibi örgütte güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder, karşı karşıya kaldığı riskleri ve fırsatları tanımlar (Bolat & Seymen 2003).

Mevcut durum değerlendirmesinin ardından kariyer olanaklarının değerlendirilmesi aşaması gelir. Bu aşamada işgören örgüt içi ve örgüt dışı kariyer fırsatlarını belirler. Örgütün uzun dönemli strateji ve planları, varsa örgütsel projeler, örgüt şeması, işletme el kitapları vb. kaynaklardan örgüt içinde kendini bekleyen kariyer olanaklarını tespit eder. Ancak bunu yaparken örgüt dışında kendilerini bekleyen kariyer olanaklarını da sürekli gözden geçirirler (iş ilanları, danışmanlık firmaları, arkadaşlar gibi değişik kaynaklar vasıtası ile). Bu aşamada örgüt ise örgüt içi kariyer yollarını belirlemeye çalışır (Bolat & Seymen 2003). Örgüt içi kariyer yolları tasarlayarak çalışanları kariyer olanakları hakkında bilgilendirir. Bu kariyer fırsatlarının, terfi ve tayin olanaklarının örgüt içi çalışanlara iletilmesi sonucu işletme içi yükselme olanakları ortaya çıkacak, bu da diğer çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olacaktır (Dündar 2008).

Bundan sonraki aşamada birey örgüt içi ve örgüt dışı kariyer olanaklarını karşılaştırmaya ve hangi durumun kendi kariyerlerini daha yüksek bir basamağa çıkaracağını tahmin etmeye çalışırlar. Örgüt açısından ise kariyer planlamasına girecek

çalışanların belirlenmesi gerekmektedir ki bu çalışanlar kariyer olanakları konusunda bilgilendirilsin ve bu yolda değişik araçlar ile desteklenebilsin.

Son aşamada ise hem birey hem de örgüt açısında hareket planları hazırlanır ve uygulanır (Bolat & Seymen 2003).

Kariyer geliştirme uygulamalarının hem işgören hem de örgüt seviyesinde pek çok faydası vardır:

- a. Çalışanlara daha iyi iş, ücret ve statü imkânı sağlar.
- b. Çalışanların potansiyel güçlerinden daha etkili biçimde yararlanılmasını sağlar.
- c. Çalışanların iş tatminlerini arttırır.
- d. İKP işlevine destek sağlayarak organizasyonun ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelin zaman içerisinde yetiştirilmesini sağlar. Bu yolla organizasyon hedef ve amaçlarına ulaşılmasına destek olur (Bolat & Seymen 2003).

Organizasyonlarda ilk amirler ve hat yöneticileri astlarının gelecekteki hedeflerini desteklemek durumundadır ve onları uygun şekilde yönlendirebilecek bir beceriye sahip olmalıdır. Hat yöneticilerinin bu aşamada üstlenmesi görev 3 ana görev vardır: işgörene kariyer gelişimini özendirme, kariyer gelişim ile ilgili sorunları olduğunda işgörene zaman ayırma ve işgörenlerinin kariyer gelişimi için daha fazla faaliyette bulunmalarına destek olmaktır. Bu aşama yönetici işgörene daha fazla fırsat yaratmak için işleri yeniden tasarlama ve çalışanları ödüllendirme yolu ile kişisel gelişimini kuvvetlendirme yollarını seçebilirler. Aynı zamanda zamanında verecekleri geribildirimlerle işgörenin kendi performansı ve güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmesine destek olmuş olurlar. Ayrıca örgüt içi kariyer olanakları hakkında bilgi vererek işgörenin bu fırsatlardan haberdar olmasını sağlarlar (Sabuncuoğlu 2000). Hat yöneticisinin kariyer geliştirme konusunda işgörene destek olması çalışanın işe gönülden adanma seviyesini de çok olumlu etkileyecektir. Çünkü bir işyerinde kariyer gelişim olanaklarının bulunması işe gönülden adanma seviyesini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Roberts&Davenport 2002; Langham 2005; Aselstine&Alletson 2006).

Aynı zamanda Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli tarafından 2001 yılında geliştirilen *JD-R (İş Talepleri ve Kaynakları) Modeli*'nde yer alan İş Kaynakları arasında amir desteği de yer almaktadır ve yapılan araştırma sonuçlarına göre iş kaynaklarının artması yani işgöreni destekleyen bir amirin olması da işe gönülden adanmayı olumlu etkileyecektir (Schaufeli 2004).

3.2.7. Endüstriyel İlişkiler

İK departmanının sendikal ilişkileri yöneten ve toplu sözleşmeleri organize eden bölümüdür. Endüstri ilişkilerinde temel amaç işçi ve işveren kesimini karşı karşıya getirmeden iki kesimi ortak çıkarlarda buluşturmak ve uzlaştırmak olmalıdır (Sabuncuoğlu 2000). Her ne kadar günümüzde sendikalar eski zamanlardaki kadar etkili olmasalar da çalışma hayatının vazgeçilmez bir unsuru olarak faaliyet göstermeye devam etmektedirler ve giriş bölümünde de belirtildiği üzere artık Toplu Sözleşmeler ve İşçi kuruluşları küresel anlamda ortak hareket eden kuruluşlar haline geldiler. İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan endüstriyel ilişkiler bölümü de sendikalar ve işveren arasındaki ilişkileri düzenlemek ve yürütmekten sorumludur (Adal 2008).

İGA kavramı genel olarak beyaz yakalı çalışanlar üzerinde incelenirse de aslında mavi ve beyaz yakalı tüm çalışanlar için geçerli bir kavramdır. Bu anlamda sendika ile ilişkilerin doğru yönetilmesi ve çalışanların beklentilerinin doğru bir şekilde karşılanması bu çalışanların da işe gönülden adanma seviyelerini olumlu etkileyecektir.

3.2.8. Koruma (İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı)

Bu işlevin amacı çalışanların iş yeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. İş güvenliği işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/ya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir iş ortamının yaratılmasını amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesini sağlamaktır (Sadullah 2008a).

Güvenli bir iş ortamında çalışmak her şeyden önce işçinin moral yönünden güvenli ve sağlıklı olmasını getirecek ve böylelikle üretim sürecine uyum sağlayarak verimli bir şekilde çalışacaktır. Ve bu da işveren açısından yüksek verimlilik ve etkinliğin elde edilmesini sağlayacaktır. Bu aynı zamanda iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu oluşabilecek maliyetlerinde önüne geçilmesine yardımcı olacaktır (Sabuncuoğlu, 2008). Bundan daha önemlisi bir işletmenin güvenlik açısından kötü bir şöhrete sahip olması halkla ilişkiler açısından kötü bir imaj yaratacak ve bunun beraberinde de bünyesine aday çekmekte zorluklar yaşayacaktır (Sadullah 2008a).

Yukarıda bahsedildiği gibi çalışanların morallerinin yerinde olması ve güvenli çalışma ortamları yaratılması kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmelerine yol açacağından, işe gönülden adanma düzeylerini de olumlu etkileyecektir.

Ayrıca Schaufeli'ye göre (2002) işe gönülden adanma çalışanın refah ve esenliği ile ilgili pozitif bir durum olması nedeniyle iş yerinde sağlık ve güvenliği olumsuz etkileyecek bir durum olması çalışanların morallerini olumsuz etkileyecek ve kendilerini işe vermelerine engel olacaktır. Bu da işe gönülden adanmalarını olumsuz etkileyecektir.

3.2.9. Özlük İşleri ve Bilgi Sistemleri

İşe giriş, çıkış işlemlerini yapılması, personel özlük dosyalarının tutulması, emeklilik işlemlerine destek olunması gibi destek ve operasyonel işlemlerin yürütülmesinden oluşan bu işlev birçok işletmede insan kaynakları altında yer alan bir örgütlenmede yürütülür. Personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine dönüşüm sürecinde bu tür bürokratik işlemler bilgisayar destekli bir ortamda yürütülür ve genelde personel şefliği ya da özlük işleri şefliği olarak da adlandırılır.

Bilgi sistemleri boyutu ise tüm İK işlevleri için çok önemlidir. İnsan kaynakları konusunda doğru kararlar alabilmek için firma içinden ve dışından gelen doğru bilgilere ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları konularında gerekli

bilgilerin toplanması, işlenmesi, depolanması ve ilgili birimlere bu bilgilerin aktarılması işlevlerini üstlenir (Sabuncuoğlu 2000).

Yukarıda bahsedilen diğer işlevlerin doğru işleminde bu işlevlere akan bilgilerin doğru olmasının büyük önem taşımandan ötürü bu işlevin de organizasyonun işe gönülden adanma düzeyi üzerinde dolaylı etkisi bulunmaktadır.

Literatür taraması 2 bölüm altında verilmiştir. İlk bölümde işe gönülden adanma konusunda bugüne kadar literatürde yapılan çalışmalara aktarılmıştır. İşe gönülden adanmanın tanımı, işe gönülden adanmaya neden olan faktörler ve sonuçları ve işe gönülden adanma kavramının örgütler için neden önemli olduğu kavramları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise İKY tanımlanmış, İK işlevlerinden bahsedilmiş ve bu konudaki literatür çalışmalarına yer verilerek, bu işlevlerin işe gönülden adanma ile muhtemel ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümü olan araştırma bölümünde bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı araştırılacaktır.

4. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

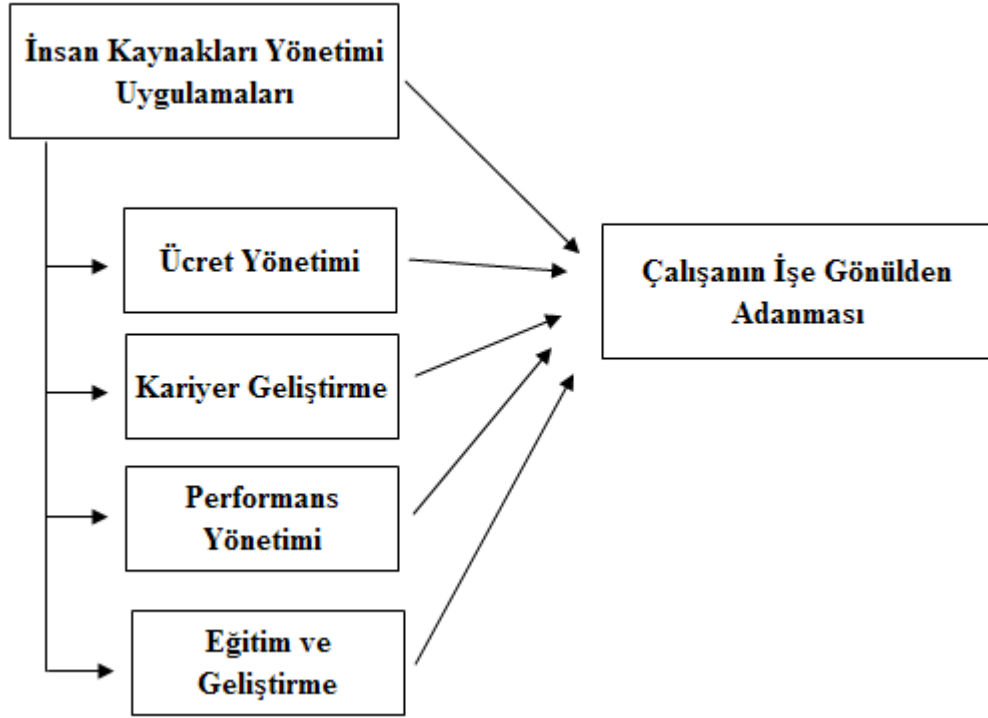
Bu çalışmadaki temel amaç İKY uygulamaları ile bir organizasyonda görev yapan çalışanların işe gönülden adanma düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Burada öncelikle ölçek kapsamında yer alan tüm İKY işlevlerinin işe gönülden adanma ile ilişkisi incelenecek, sonrasında ise yapılan literatür taraması ışığında işe gönülden adanma ile en çok ilişkisinin olacağı varsayılan Ücret Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Geliştirme ve Performans Yönetimi işlevlerinin işe gönülden adanma ile ilişkileri araştırılacaktır.

Rekabetin çok yoğun olduğu iş dünyasında şirketler ancak sahip oldukları insan kaynağı ile fark yaratabileceklerdir. Pazarda farklılaşmak ve yaratıcı fikirler ile “olmayanı” pazara sunmak şirketlere rekabetçi avantaj getirecektir. Yapılan literatür çalışması sırasında işe gönülden adanmış çalışanlara sahip olan firmaların diğerlerine göre hem iş sonuçları anlamında hem de çalışan memnuniyeti anlamında önde olduğu görülmüştür. İşletmelerin stratejik ortağı olmak isteyen İK departmanı çalışanları da bu konunun öneminin farkında olmalıdır ve İKY altında yer alan tüm işlevler çalışanların işe gönülden adanma düzeyini arttırma yolunda adımlar atmalıdır.

Bugüne kadar literatürde işe gönülden adanma kavramı, öncelleri ve sonuçları üzerinde bir takım çalışmalar yapılmış ancak insan kaynakları departmanı uygulamaları ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu analiz sonuçlarının hem iş dünyasında hem de akademik dünyada yapılacak başka araştırmalarda kullanılabilir bir kaynak olması hedeflenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma, tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Burada öncelikle ölçek kapsamında yer alan İKY işlevlerine ait uygulamalar ile işe gönülden adanma düzeyi arasındaki ilişki incelenecek, sonrasında ise yapılan literatür çalışması doğrultusunda işe gönülden adanma ile en çok ilişkisi olduğu varsayılan Ücret Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Eğitim ve Geliştirme ve Performans Yönetimi uygulamaları ve işe gönülden adanma seviyesi arasındaki ilişki araştırılacaktır. Buna göre oluşturulan araştırma modelinde (Şekil 4.1) “işe gönülden adanma” bağımlı değişken; “İKY uygulamaları” ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 4.1 : Araştırma Modeli

Bu araştırmada 5 hipotez bulunmaktadır. Hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

Hipotez 1:

Ho: İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki yoktur.

H1: İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2:

Ho: Ücret Yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki yoktur.

H1: Ücret Yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

Ho: Kariyer Geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki yoktur.

H1: Kariyer Geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4:

Ho: Performans yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki yoktur.

H1: Performans yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5:

Ho: Eğitim ve Geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki yoktur.

H1: Eğitim ve Geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir ilişki vardır.

4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm İK işlevlerinin etkinliğini ölçmeye yöneliktir ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü işe gönülden adanma düzeyini anlamaya yöneliktir ve toplam 17 sorudan oluşmaktadır. Son bölümde ise katılımcılardan bazı demografik bilgileri doldurmaları istenmiştir. Anketin bir örneği ekler bölümünde yer almaktadır.

Anket SurveyMonkey çevrim içi anket oluşturma aracı üzerinde hazırlanmış ve ankete ulaşım bilgileri belirlenen katılımcılara e-posta ile gönderilmiştir (www.surveymonkey.com). Böylece çalışanlara kimliklerinin asla bilinmeyeceği garantisini verilmiş; bu da katılımcıların anket sorularını daha rahat ve içten bir şekilde yanıtlamalarında teşvik edici olmuştur.

Anket zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle seçilen tek bir şirketin çalışanlarına uygulanmıştır. Hızlı Tüketim Malları sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli bu şirket bünyesinde AR-GE, üretim, pazarlama, satış ve diğer tüm destek fonksiyonlar yer almaktadır. Türkiye'deki merkezi İstanbul'da yer alan şirketin Türkiye'de toplam 5 fabrikası ve bir merkez ofisi ve Türkiye'nin değişik bölgelerinde satış ofisleri bulunmaktadır. Hollanda ve İngiltere menşeli bu şirketin dünyanın pek çok ülkesinde de ofisleri ve üretim tesisleri yer almaktadır.

Mavi yakalı ve beyaz yakalılar dâhil toplam 3300 çalışanı olan bu şirketin anket kapsamına 1067 beyaz yakalı çalışanı arasından 323 çalışan dâhil edilmiştir. Bu sayı belirlenirken beyaz yakalı olması, merkez ofiste çalışması ve iş yerinde en az 1 senedir çalışıyor olmasına dikkat edilmiştir. Üst düzey yöneticiler çalışma kapsamında değildir. Ayrıca bölgesel görevlerde yer alan çalışanlar da insan kaynakları uygulamalarından bazılarını bölgesel insan kaynakları departmanlarından aldıklarından bu çalışma kapsamına dahil edilmemişlerdir. Bu şekilde elde edilen 323 kişiye surveymonkey üzerinden dağıtılan bu ankete 137 kişi yanıt vermiştir (Geri dönüş yüzdesi yüzde 42) ve bunların 130 tanesi araştırmada kullanılmıştır. Anket haziran ayı içerisinde katılımcılara

gönderilmiş ve 1 ay sonunda toplanmıştır. İlk e-posta gönderiminin ardından 2 hafta sonra ikinci bir hatırlatma e-postası gönderilmiştir. Anket uygulamasının tatil dönemine denk gelmesi ve birçok çalışanın çok sık yurtdışı iş seyahatlerine çıkması anket geri dönüş oranının olumsuz etkileyen durumlar olmuştur.

Bu anketin ilk 2 bölümünü oluşturan soruların orijinal dilleri İngilizce'dir. İngilizce'den Türkçe'ye çevrilme sırasında doğabilecek anlam kaymalarını engelleyebilmek için daha önce literatürde kullanılan Türkçe versiyonlar kullanılmıştır.

Anketin ilk iki bölümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. İlk bölümde katılımcılardan 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Tamamen Katılıyorum seçenekleri içerisinde birini seçmesi istenmiştir. İkinci bölümde ise katılımcılardan verilen önermelerde yer alan duyguları ne kadar sıklıkla hissettikleri sorulmuş ve buna 1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık ve 5: Her Zaman seçeneklerinden birini seçerek cevap vermeleri istenmiştir. SurveyMonkey üzerinde sağlanan bir kolaylık ile katılımcıların bir soruyu boş geçerek diğer soruya atlamaları engellenmiş ve böylece tüm soruların cevaplanmış olması sağlanmıştır.

Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle tek bir firmada uygulanmış bu anket sonuçlarının benzer özelliklere sahip şirketleri de temsil edebileceği varsayılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma kapsamında İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği ve Utrecht İşe Gönülden Adanma (Work Engagement Scale, UWES) ölçeği olmak üzere 2 ölçek kullanılmıştır.

4.4.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Bu çalışmada çalışanların İK uygulamalarının etkinliği ile ilgili algılarını ölçmek için İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 2004 yılında Singh tarafından insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini ölçmek için geliştirilmiştir

(Singh 2004). Bu ölçek toplam 7 alt bölümden oluşmakta olup toplam 36 soru içermektedir. Bu 7 alt bölüm şu şekildedir; eleman seçme, iş tanımı, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer planlama ve geliştirme ve çalışan katılımı.

Eleman Seçme bölümü ile ilgili 4 adet soru sorulmuştur. Bu bölümde çalışanların insan kaynaklarının bu işlevine ne kadar önem verdikleri ve bu işi gerçekten doğru bir şekilde yapıp yapmadığına olan inançları ölçülmeye çalışılmıştır. “Firmamızda kullanılan personel seçme sistemleri bilimsel ve doğru seçimi sağlayacak niteliktedir.” Ve “Personel seçme sistemi istenilen bilgi, beceri ve tutumlara sahip kişileri seçmeye yöneliktir” sorulan sorulara örnektir.

İş tanımı alt bölümü 4 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde çalışanların organizasyon içindeki iş tanımlarını ne kadar açık olarak algıladıkları ve çalışanların bu iş tanımlarının şekillendirilmesine ne kadar katkılarının olduğuna inandıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. “Firmamızda her pozisyonun görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır” ve “Pozisyonların gerçek iş tanımı, resmi is tanımından çok, o işi yapan birey tarafından biçimlendirilir” gibi sorular sorularak çalışanların bu konulardaki düşünceleri alınmıştır.

Eğitim ve Geliştirme bölümü ise 6 sorudan oluşmaktadır. Çalışanlara bu bölümde firmada çalışanların eğitim ihtiyaçlarının nasıl belirlendiği ile ilgili bazı sorular yöneltilmiştir. “Eğitim ihtiyaçları, performans ölçme sistemi ile saptanır” ve “İşe yeni başlayanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak eğitim programları verilir.” sorulan sorulara örnek teşkil etmektedir.

Performans Yönetimi bölümü ise 7 sorudan oluşmaktadır. Burada çalışanların genel olarak performans yönetim sistemi içerisinde yer alan performans değerlendirme işlevinin işleyişi ve objektif ve ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılıp yapılmadığına dair değerlendirme yapmaları istenmiştir. “Çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.” ve “Performans değerlendirme

verileri is rotasyonu, eğitim ve ücret gibi konularda karar almak için kullanılır.” sorulan sorulara örnek olarak gösterilebilir.

Ücretlendirme bölümü 5 sorudan oluşmaktadır. Burada çalışanlara ücretlendirme sistemi ile işte gösterilen performansın ne ölçüde bağlı olduğuna ve ücret paketlerini ne ölçüde adil olarak algıladıklarına yönelik sorular yöneltilmiştir. “İş performansı çalışanların ücretlerini belirlemekte önemli bir faktördür.” ve “Firmamızdaki maaş ve diğer haklar piyasayla kıyaslanabilir durumdadır.” sorulan sorulara örnektir.

Kariyer Geliştirme bölümünde ise 7 soru yer almaktadır. Burada çalışanların özellikle kariyer planlama sisteminin işleyişi hakkında ve organizasyonun bu konuya yaklaşımı hakkında ne düşündüklerini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. “Bu firmadaki bireylerin kariyer yolları açıktır.” ve “Bu firmada, bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.” sorulan sorulardan bazılarıdır.

Son bölüm olan çalışan katılımı (employee participation) kısmında ise 3 soru yer almaktadır. Burada çalışanların şirket kararlarına ne ölçüde katılabildikleri ve kararlar üzerinde ne ölçüde etkili olabildikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. “Bu firmadaki çalışanlara, bir üst yöneticileri operasyonlar/üretim ile ilgili konularda fikirlerini sorar.” ve “Çalışanlara işlerin yapılma biçimi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için fırsat sunulur.” sorulan sorulardan iki tanesidir.

Daha önce de ifade edildiği gibi bu ölçekte 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan yöneltilen sorulara 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Tamamen Katılıyorum seçenekleri içerisinde uygun olanı seçerek cevap vermeleri istenmiştir. Kullanılan ölçeğin soruları ekler bölümünde yer alan anket soruları bölümünde gösterilmiştir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğinin güvenilirliği Cronbach alpha iç tutarlılık analizi ile ölçülmüştür. İç tutarlılık bir ölçekteki soru veya ifadelerin birbirleriyle gösterdikleri tutarlılığı ifade etmektedir. Cronbach alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğinden

hiç bir madde çıkarmaya gerek kalmadan 0,967 güvenilirlik değeri elde edilmiştir. (Tablo 4.1) Söz konusu ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri ise Tablo 4.2’de toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.1 : İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Güvenirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,967	,967	36

Tablo 4.2 : İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği ve Alt Grupların Güvenirlik Değerleri

Ölçek ve Alt Grupları	Cronbach's Alpha
İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,967
Seçme İşlevi Uygulamaları	0,795
Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	0,861
Performans Yönetimi Uygulamaları	0,933
Kariyer Geliştirme Uygulamaları	0,893
Ücret Yönetimi Uygulamaları	0,842
Çalışan Katılımı	0,752
İş Tanımı	0,715

4.4.2. Utrecht İşe Gönülden Adanma Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale, UWES)

Çalışmada çalışanların işe gönülden adanma seviyelerini ölçmek için Utrech İşe Gönülden Adanma (UWES) ölçeği kullanılmıştır. Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen bu ölçek ilk yapıldığında 24 sorudan oluşmakta idi. Sonra yine Schaufeli ve arkadaşları tarafından sadeleştirilerek 17 soruya indirilmiştir. Bu anket geliştirilirken işe gönülden adanmayı etkileyen 3 temel faktör üzerinden hareketle sorular hazırlanmıştır. Bunlar sırası ile canlılık(vigor), kendini işe adama(dedication) ve abropsiyondur (Absorption). Canlılık bölümü 6 sorudan oluşmaktadır. Burada

çalışanlara “İşimde kendimi canlı ve güçlü hissedirim.” ve “İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissedirim.” gibi sorular sorularak işlerinin kendilerini ne kadar heyecanlandığı ve canlı hissettirdiği ölçülmeye çalışılmıştır.

Kendini işe adanma bölümü 5 sorudan oluşmaktadır. İsimden de anlaşılacağı üzere burada çalışanların işleri ile ne ölçüde iç içe oldukları ve işlerini ne ölçüde önemli ve gurur verici algıladıkları ölçülmeye çalışılmıştır. “İşim bana ilham verir.” ve “Yaptığım işle gurur duyarım.” sorulan sorulara örnektir.

Son bölüm olan absorpsiyon ise 6 sorudan oluşmaktadır. Burada çalışanların işlerini yaparken ne kadar konsantre oldukları ve işiyle meşgul olmaktan ne denli mutlu oldukları ölçülmeye çalışılmaktadır. “Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.” ve “Kendimi işe çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.” bu bölümde sorulan sorulara örnektir (Schaufeli & Bakker 2003).

UWES orijinalinde 7’li Likert ölçeği kullanılmasına rağmen Türkiye genelinde bu uygulamanın çok yaygın olmaması ve katılımcıların 7’li ölçekte verecekleri cevapların çok güvenilir olmayabileceği kaygısı ile 5’li Likert ölçeği üzerinden cevaplar toplanmıştır. Bunu yaparken ölçeğin orijinaline sadık kalınmış ve Hiçbir zaman ve Nadiren arasında yer alan Neredeyse Hiçbir Zaman ve Sık Sık ve Her Zaman seçenekleri arasında yer alan Çok Sık seçenekleri silinmiş ve diğer tanımlar aynen kullanılmıştır. Bunun sonucunda katılımcılardan cevaplarını 1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık ve 5: Her Zaman seçeneklerinden birini seçerek vermeleri istenmiştir. Kullanılan ölçeğin soruları ekler bölümünde yer alan anket soruları bölümünde gösterilmiştir.

Utrecht İşe gönülden adanma ölçeğinin güvenilirliği Cronbach alpha iç tutarlılık analizi ile ölçülmüştür. İç tutarlılık bir ölçekteki soru veya ifadelerin birbirleriyle gösterdikleri tutarlılığı ifade etmektedir. Cronbach alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Utrecht işe gönülden adanma ölçeğinden hiç bir madde çıkarmaya gerek kalmadan 0,946 güvenilirlik değeri elde edilmiştir

(Tablo 4.3 İşe Gönülden Adanma Ölçeği Güvenirlik Değeri) Söz konusu ölçeğin alt gruplarının güvenilirlikleri ise aşağıdaki tabloda (Tablo 4.4) toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.3 : İşe Gönülden Adanma Ölçeği Güvenirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,946	,946	17

Tablo 4.4 : İşe Gönülden Adanma Ölçeği ve Alt Grupların Güvenirlik Değerleri

Ölçek ve Alt Grupları	Cronbach's Alpha
İşe Gönülden Adanma	0,946
Canlılık	0,854
Kendini İşe Adama	0,917
Absorpsiyon	0,85

4.5. ANALİZLER VE TESTLER

Katılımcılara uygulanan anket sonuçları bu bölümde analiz edilecektir. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır. Araştırmanın başında tanımlayıcı istatistikler ile anketi cevaplayan örneklem grubunun özellikleri aktarılmaya çalışılacak, devamında ise oluşturulan hipotezler test edilecektir ve son olarak bazı demografik özelliklerin değişimi ile işe gönülden adanma düzeyi arasındaki ilişki irdelenecektir.

4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular, örneklem grubunun yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, meslekteki toplam çalışma sürelerine ve mevcut görevlerine göre incelenmiştir.

4.5.1.1 Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde en büyük grubun (Yüzde 44,62) 26-30 aralığına denk geldiği görülmektedir. Bunu yüzde 21,54 ile 31-35 yaş aralığındaki çalışan grubu izlemektedir. Örneklem grubunun yüzde 80'nin 20-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 4.5'te tüm yaş aralıklarına göre dağılım görülebilmektedir.

Tablo 4.5 : Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
20-25	18	13,85	13,85	13,85
26-30	58	44,62	44,62	58,46
31-35	28	21,54	21,54	80,00
36-40	14	10,77	10,77	90,77
41-45	6	4,62	4,62	95,38
46-50	4	3,08	3,08	98,46
51-55	2	1,54	1,54	100,00
Toplam	130	100,00	100,00	

4.5.1.2 Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde kadınların oranı yüzde 57,69 ve erkeklerin oranı ise yüzde 42,31 olarak ortaya çıkmıştır. Örneklem grubunun çoğunluğunu kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Tablo 4.6'da cinsiyete göre dağılım yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 4.6 : Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	75	57,69	57,69	57,69
Erkek	55	42,31	42,31	100,00
Toplam	130	100,00	100,00	

4.5.1.3 Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde yüzde 1,54'nün lise mezunu, yüzde 71,54'ünün lisans mezunu, yüzde 22,31'inin yüksek lisans mezunu ve 0,77yüzde 'sinin ise doktora mezunu olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmaya katılan çalışanlar arasında en çok lisans mezunu bulunmaktadır. Tablo 4.7'de eğitim durumuna göre dağılım yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 4.7 : Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Lise	2,00	1,54	1,54	1,54
Lisans	93,00	71,54	71,54	73,08
Lisansüstü	29,00	22,31	22,31	95,38
Doktora	1,00	0,77	0,77	96,15
Diğer	5,00	3,85	3,85	100,00
Toplam	130,00	100,00	100,00	

4.5.1.4 Örneklem grubunun toplam çalışma süresine göre dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde en büyük grubun (yüzde 33,08) 4-6 yıl arası iş deneyimi olduğu görülmektedir. Bunu yüzde 23,08 ile 1-3 ve yüzde 19,23 ile 10-12 yıl arası toplam çalışma deneyimi olan çalışan grubu izlemektedir. Örneklem grubunun yüzde 37,69'unun 10 yıl ve üzeri toplam çalışma deneyimi olduğu görülmektedir. Tablo 4.8'te tüm yıl aralıklarına göre dağılım görülebilmektedir.

Tablo 4.8 : Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-3	30,00	23,08	23,08	23,08
4-6	43,00	33,08	33,08	56,15
7-9	8,00	6,15	6,15	62,31
10-12	25,00	19,23	19,23	81,54
13-15	13,00	10,00	10,00	91,538
16-19	3,00	2,31	2,31	93,85
20 ve üzeri	8,00	6,15	6,15	100,00
Total	130,00	100,00	100,00	

4.5.1.5 Örneklem grubunun mevcut görevlerine göre dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların organizasyon içinde yaptıkları görevlere göre dağılımı incelendiğinde en büyük grubun (Yüzde 32,31) uzman kadrosundaki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bunu yüzde 23,08 ile Yönetici/Müdür olan çalışan grubu izlemektedir. Tablo 4.9’da organizasyon içinde tanımlı unvan gruplarına göre örneklem grubundaki çalışanların dağılımı görülebilir.

Tablo 4.9 : Örneklem Grubunun Mevcut Görevlerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Asistan	13,00	10,00	10,00	10,00
Uzman	42,00	32,31	32,31	42,31
Orta Kademe Yönetici	16,00	12,31	12,31	54,62
Şef/Yönetmen	5,00	3,85	3,85	58,46
Yönetici/Müdür	30,00	23,08	23,08	81,538
MT	9,00	6,92	6,92	88,46
Müdür Yardımcısı	12,00	9,23	9,23	97,69
Satış Temsilcisi	3,00	2,31	2,31	100,00
Toplam	130,00	100,00	100,00	

4.5.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

İKY uygulamaları ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öncelikle bu iki değişken arasındaki ilişki sorgulanacak, daha sonra ise insan kaynakları uygulamaları arasından seçilen eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasındaki ilişki analiz edilecektir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,967 olduğundan ve bu değer 0,70 kabul edilebilir değerinin üzerinde olduğundan bu ölçekte yer alan tüm sorular analize dâhil edilmiştir.

Sonraki adımda, Compute Variable fonksiyonu ile otuz altı sorunun ortalaması alınmış ve İKYUygulamaları kolonu yaratılmıştır.

Utrecht İşe Gönülden Adanma ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,946 olduğundan ve bu değer 0,70 kabul edilebilir değerinin üzerinde olduğundan bu ölçekte yer alan tüm sorular analize dâhil edilmiştir.

Sonraki adımda, Compute Variable fonksiyonu ile onyediyedi sorunun ortalaması alınmış ve İşeGonuldenAdanma kolonu yaratılmıştır.

Ayrıca hipotezlerde eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi ile işe gönülden adanma arasındaki ilişki inceleneceğinden aşağıda belirtilen yeni değişkenlere de ihtiyaç duyulmuştur.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği içinde yer alan eğitim ve geliştirme alt bölümünün Cronbach's Alpha değeri 0,861 olduğundan ve bu değer 0,70 kabul edilebilir değerinin üzerinde olduğundan bu alt bölümde yer alan tüm sorular analize dâhil edilmiştir.

Sonraki adımda, Compute Variable fonksiyonu ile altı sorunun ortalaması alınmış ve Eğitim kolonu yaratılmıştır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği içinde yer alan kariyer geliştirme alt bölümünün Cronbach's Alpha değeri 0,893 olduğundan ve bu değer 0,70 kabul edilebilir değerinin üzerinde olduğundan bu alt bölümde yer alan tüm sorular analize dâhil edilmiştir.

Sonraki adımda, Compute Variable fonksiyonu ile yedi sorunun ortalaması alınmış ve Kariyer kolonu yaratılmıştır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği içinde yer alan performans yönetimi alt bölümünün Cronbach's Alpha değeri 0,933 olduğundan ve bu değer 0,70 kabul edilebilir değerinin üzerinde olduğundan bu alt bölümde yer alan tüm sorular analize dâhil edilmiştir.

Sonraki adımda, Compute Variable fonksiyonu ile yedi sorunun ortalaması alınmış ve Performans kolonu yaratılmıştır.

Ve son olarak İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği içinde yer alan ücret yönetimi alt bölümünün Cronbach's Alpha değeri 0,842 olduğundan ve bu değer 0,70 kabul edilebilir değerinin üzerinde olduğundan bu alt bölümde yer alan tüm sorular analize dâhil edilmiştir.

Sonraki adımda, Compute Variable fonksiyonu ile beş sorunun ortalaması alınmış ve Ücret kolonu yaratılmıştır.

4.5.2.1 Ortalama, standart sapma ve korelasyon analizleri

Tüm örneklem grubu içinde hipotezlere dahil edilen bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken için ortalama, standart sapma ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar sırası ile Tablo 4.10 ve Tablo 4.11'da gösterilmiştir.

Örnekleme grubunda 30'dan fazla sayıda çalışan yer aldığı ve normal dağılım gösterdiği için korelasyon analizi yaparken Pearson methodu kullanılmıştır.

Tabloda yer alan değişkenler için ortalama değerleri incelendiğinde ücret yönetimi hariç tamamının ortalamasının (5'li Likert Ölçeği üzerinde 3 'ün ortalamaya olduğu kabul edilmiştir.) üzerinde olduğu görülmüştür. Ücret Yönetimi değerleri de 2,86 ile ortalamaya oldukça yakındır. Değişkenlere ait standart sapma değerleri ise 0,69-0,84 aralığında değişmektedir.

Tüm değişkenler içerisinde işe gönülden adanma düzeyi en yüksek ortalamaya sahiptir (3,58). Buradan da araştırmanın yapıldığı şirketin çalışanlarının İGA düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu söylemek mümkündür. Çalışanlarını en değerli yatırımları olan gören ve çalışanlarına devamlı yatırım yapmaya da devam eden bir şirket için bu beklenen bir sonuçtur. Bloomberg BusinessWeek Türkiye dergisi 2010 yılı Mayıs ayında yayımlanan üniversite öğrencilerinin en gözde şirketleri anketinde kendi sektöründe lider olan şirketin bu sonucu alması şaşırtıcı değildir. Söz konusu şirket çalışanlarına yatırım yapmaya devam etmeli ve işe gönülden adanma düzeylerini daha da arttırmaya çalışmalıdır.

Tablo 4.10 : Analiz Edilen Değişkenler için Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
IKY Uygulamaları	3,27	0,69
İşe Gönülden Adanma	3,58	0,69
Ücret Yönetimi	2,86	0,83
Performans Yönetimi	3,26	0,84
Kariyer Geliştirme	3,19	0,80
Eğitim ve Geliştirme	3,30	0,80

Tablo 4.11'de yer alan korelasyon değerleri hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi için kullanılmıştır. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile benzer anlam taşımaktadır. Buradan yola çıkılarak, Tablo

4.11'de $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

İşe gönülden adanma ve sırası ile insan kaynakları uygulamaları, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer geliştirme ve eğitim ve geliştirme arasındaki ikili ilişkilere baktığımızda tamamının $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ve işe gönülden adanma ile diğer sözü geçen bağımsız değişkenler arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Bu da bu örneklem için tüm hipotezlerimizin doğrulandığını şeklinde yorumlanmıştır.

İGA düzeyi ile insan kaynakları uygulamaları arasında $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve yüzde 61,1 oranında olumlu bir ilişki vardır. Dolayısıyla Hipotez 1'de yer alan H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşe gönülden adanma düzeyi ile ücret yönetimi arasında $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve yüzde 46,6 oranında olumlu bir ilişki vardır. Dolayısıyla Hipotez 2'de yer alan H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer tüm değişkenler arasında ücret yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkinin diğerlerine kıyasla en düşük olduğu belirlenmiştir. Buradan ücret yönetiminin işe gönülden adanma düzeyi üzerinde sınırlı etkisi olduğu söylenebilir. Regresyon analizi ile daha detaylı analiz edilecektir.

İşe gönülden adanma düzeyi ile kariyer geliştirme arasında $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve yüzde 63,6 oranında olumlu bir ilişki vardır. Dolayısıyla Hipotez 3'de yer alan H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Tüm değişkenler arasında kariyer geliştirme uygulamaları ve işe adanma düzeyi arasındaki ilişkinin en güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu literatür çalışmaları ile oldukça paraleldir. Bir işyerinde kariyer gelişim olanaklarının bulunması işe gönülden adanma seviyesini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. (Roberts&Davenport 2002; Langham 2005; Aselstine&Alletson 2006)

İşe gönülden adanma düzeyi ile performans yönetimi arasında $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve yüzde 54,5 oranında olumlu bir ilişki vardır. Dolayısıyla Hipotez 4’de yer alan H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Aradaki ilişki regresyon yöntemi ile ayrıca sorgulanacaktır.

İGA ile eğitim ve geliştirme arasında $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve yüzde 50,5 oranında olumlu bir ilişki vardır. Dolayısıyla Hipotez 5’de yer alan H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Aradaki ilişki regresyon yöntemi ile ayrıca sorgulanacaktır.

Tablo 4.11 : Analiz Edilen Değişkenler için Korelasyon Analizi Değerleri

		İKY Uygulamaları	İşe Gönülden Adanma	Ücret Yönetimi	Performans Yönetimi	Kariyer Geliştirme	Eğitim ve Geliştirme
İKY Uygulamaları	Pearson Correlation	1,000	0,61"	0,834"	0,929"	0,935"	0,86"
	Sig. (2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
İşe Gönülden Adanma	Pearson Correlation	0,61"	1,000	0,466"	0,545"	0,636"	0,505"
	Sig. (2-tailed)	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	N	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Ücret Yönetimi	Pearson Correlation	0,834"	0,466"	1,000	0,766"	0,709"	0,672"
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
	N	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Performans Yönetimi	Pearson Correlation	0,929"	0,545"	0,766"	1,000	0,854"	0,739"
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
	N	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Kariyer Geliştirme	Pearson Correlation	0,935"	0,636"	0,709"	0,854"	1,000	0,800"
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
	N	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Eğitim ve Geliştirme	Pearson Correlation	0,860"	0,505"	0,672"	0,739"	0,800"	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	N	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.5.2.2 Regresyon analizleri ve sonuçları

Bu bölümde İKY uygulamaları, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer geliştirme ve eğitim ve geliştirme uygulamalarının işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenecek ve hipotezlerde belirtilen ilişkilerin ne kadar güçlü oldukları anlaşılacaktır.

a. Hipotez 1 Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan lineer regresyon analizi ile ölçek kapsamındaki insan kaynakları uygulamalarının işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.12’de özetlenmiştir.

Tablo 4.12 : İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki

Model	Düzeltilmiş R Kare	Anlamlılık	Beta Katsayısı
IKY Uygulamaları	0,367	0,000'	0,61

Analiz sonuçlarına göre her iki değişken arasında $Sig < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. İşe gönülden adanma düzeyindeki bir birim artışın yüzde 36,7’sinin insan kaynakları uygulamalarına bağlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle insan kaynakları uygulamaları ile İGA düzeyi arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmekte ve Hipotez 1 desteklenmektedir.

b. Hipotez 2 Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan lineer regresyon analizi ile insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutu olan ücret yönetimi uygulamalarının işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.13’de özetlenmiştir.

Tablo 4.13 : Ücret Yönetimi ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki

Model	Düzeltilmiş R Kare	Anlamlılık	Beta Katsayısı
Ücret Yönetimi	0,211	0,000'	0,466

Analiz sonuçlarına göre her iki değişken arasında $Sig < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. İşe gönülden adanma düzeyindeki bir birim artışın yüzde 21,1’inin ücret

yönetimi uygulamalarına bağlı olduğu görülmektedir. Ücret yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi arasında pozitif ancak insan kaynakları uygulamalarına kıyasla daha zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Buradan hareketle Hipotez 2'nin desteklendiği ancak ücret yönetimi uygulamalarının İGA üzerindeki etkisinin kısıtlı olduğu belirlenmiştir.

c. Hipotez 3 Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan lineer regresyon analizi ile insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutu olan kariyer geliştirme uygulamalarının işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.14'de özetlenmiştir.

Tablo 4.14 : Kariyer Geliştirme ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki

Model	Düzeltilmiş R Kare	Anlamlılık	Beta Katsayısı
Kariyer Geliştirme	0,399	0,000'	0,636

Analiz sonuçlarına göre her iki değişken arasında Sig<0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. İşe gönülden adanma düzeyindeki bir birim artışın yüzde 39,9'unun kariyer geliştirme uygulamalarına ile açıklanabildiği görülmektedir. Kariyer geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Yapılan araştırma kapsamında test edilen diğer değişkenler arasında işe gönülden adanma düzeyini en çok etkileyen değişkenin kariyer geliştirme uygulamaları olduğu görülmüştür. Yapılan korelasyon analizinde de benzer bir sonuç çıkmıştır. Buradan hareketle Hipotez 3'ün desteklendiğini ve kariyer geliştirme uygulamaları ile İGA arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

d. Hipotez 4 Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan lineer regresyon analizi ile insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutu olan performans yönetimi uygulamalarının işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.15'de özetlenmiştir.

Tablo 4.15 : Performans Yönetimi ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki

Model	Düzeltilmiş R Kare	Anlamlılık	Beta Katsayısı
Performans Yönetimi	0,292	0,000'	0,545

Analiz sonuçlarına göre her iki değişken arasında $Sig < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. İşe gönülden adanma düzeyindeki bir birim artışın yüzde 29,2'sinin performans yönetimi uygulamaları ile açıklanabildiği görülmektedir. Performans yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buradan hareketle Hipotez 4'ün desteklendiğini ve performans yönetimi uygulamaları ile İGA arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

e. Hipotez 5 Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan lineer regresyon analizi ile insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutu olan eğitim ve geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.16'da özetlenmiştir.

Tablo 4.16 : Eğitim ve Geliştirme ve İşe Gönülden Adanma Arasındaki İlişki

Model	Düzeltilmiş R Kare	Anlamlılık	Beta Katsayısı
Eğitim ve Geliştirme	0,249	0,000'	0,505

Analiz sonuçlarına göre her iki değişken arasında $Sig < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. İşe gönülden adanma düzeyindeki bir birim artışın yüzde 24,9'unun eğitim ve geliştirme uygulamaları ile açıklanabildiği görülmektedir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi arasında pozitif ancak diğer değişkenlere kıyasla daha zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Buradan hareketle Hipotez 5'in desteklendiği ancak eğitim ve geliştirme uygulamalarının işe gönülden adanma üzerindeki etkisinin kısıtlı olduğu belirlenmiştir.

Yapılan tüm lineer regresyon analizleri sonuçları aşağıdaki Tablo 4.17’de özetlenmiştir.

Tablo 4.17 : İşe Gönülden Adanma ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki

Model	Düzeltilmiş R Kare	Anlamlılık	Beta Katsayısı
İKY Uygulamaları	0,367	0,000'	0,61
Ücret Yönetimi	0,211	0,000'	0,466
Kariyer Geliştirme	0,399	0,000'	0,636
Performans Yönetimi	0,292	0,000'	0,545
Eğitim ve Geliştirme	0,249	0,000'	0,505

Bu tablodan da görüleceği üzere genel olarak ölçek kapsamında yer alan insan kaynakları uygulamalarının bütünü ile işe gönülden adanma düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımızda anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu görülmektedir. Ancak kariyer geliştirme ile işe gönülden adanma düzeyi arasındaki ilişki diğer tüm incelenen değişkenlere göre en güçlü (Yüzde 39,9 açıklama yüzdesi) olanıdır. Buradan hareketle kariyer geliştirme ile ilgili uygulamaların çalışanın işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki çok önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Yüzde 21,1 ile en düşük açıklama yüzdesi ücret yönetimi uygulamalarına aittir. Seçilen değişkenler arasında işe gönülden adanma seviyesini en az etkileyen bu değişkendir. Bu da Herzberg’in motivasyon teorisinde (Koçel 2007) belirttiği gibi alınan ücretin bir hijyen faktörü oluşunu doğrular gibidir. Az para almaları çalışanları mutsuz edip demotive ederken ücret yönetimi uygulamalarından memnun olmaları çalışanların motivasyonları için yeterli değildir ve çalışanların işe gönülden adanma düzeyleri arttırmada çok etkili değildir.

f. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bu aşamada insan kaynakları ölçeği alt boyutlarında yer alan ücret yönetimi, kariyer geliştirme, performans yönetimi ve eğitim ve geliştirme uygulamalarının toplu olarak işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkisi çoklu regresyon modeli ile incelenmiştir.

Tablo 4.18 : Çoklu Regresyon Modeli Verileri

	Düzeltilmiş R Kare	Anlamlılık
Çoklu Regresyon Modeli: Ücret Yönetimi Kariyer Geliştirme Performans Yönetimi Eğitim ve Geliştirme	0,386	0,000'

Bu sonuçlara göre önerilen model doğru bir modeldir ve Sig<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Aşağıdaki Tablo 4.19'da ise her bir değişkenin için Standart Beta Katsayısı (β) ve anlamlılık değerleri görülmektedir.

Tablo 4.19 : Çoklu Regresyon Modeli Standart Beta Katsayısı ve Anlamlılık Değerleri

İşe Gönülden Adanma	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık
Sabit Değişken		0,000
Ücret Yönetimi	0,04	0,72
Kariyer Geliştirme	0,633	0,000
Performans Yönetimi	-0,11	0,939
Eğitim ve Geliştirme	-0,02	0,866

Tablo 4.19 incelendiğinde diğer yapılan testlere göre farklı bir tablo ile karşılaşılmıştır. Hipotezlerde yer alan 4 alt grup değişkenin işe gönülden adanma üzerindeki etkisi çoklu regresyon modeli ile incelendiğinde sadece kariyer geliştirme uygulamalarının bu model içinde anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler için Sig > 0,05 olduğundan bu değişkenlerin modelden çıkarılması gerekmektedir. Bu sonucun korelasyon analizinden ve lineer regresyon analizinden farklı olmasının nedeni çoklu analize dahil edilen bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olan değişkenler olmasından kaynaklanıyor olabilir. Sağlıklı çoklu regresyon analizi yapabilmek için seçilen bağımsız değişkenlerin

kendi aralarında sıkı bir ilişkisi olmaması gerekmektedir (Ünver & Gamgam 2006). Ancak Analiz Edilecek Değişkenler için Korelasyon Analizi Değerleri tablosunda (Tablo 4.11) görüldüğü üzere bu çoklu regresyon analizinde kullanılan bağımsız değişkenler arasında anlamlı ve güçlü olumlu bir ilişki vardır. Bu nedenle yapılan çoklu regresyon analizinin güvenilir olmayabileceği açıktır. Bu nedenle çoklu regresyon sonuçları hipotez testi ve arada var olan ilişkilerin gücünün yorumlanması için kullanılmayacaktır.

4.5.3. İki Yönlü Varyans Analizleri

Bu bölümde demografik özelliklere göre işe gönülden adanma düzeyinde bir farklılık olup olmadığı incelenecektir. Sırası ile yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresine ve organizasyon içerisinde yer alınan göreve göre işe gönülden adanma düzeyinde oluşan farklılıklar aşağıda belirtilmiştir.

4.5.3.1 İşe gönülden adanma düzeyinde yaşa bağlı değişim

İşe gönülden adanma düzeyinde yaş değişkenine bağlı dağılımını gösteren tablo (Tablo 4.20) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.20: İşe Gönülden Adanma Düzeyinde Yaşa Bağlı Değişim

İşe Gönülden Adanma			
Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
20-25	18	3,84	0,40
26-30	58	3,51	0,71
31-35	28	3,43	0,79
36-40	14	3,68	0,76
41-45	6	3,70	0,67
46-50	4	3,62	0,43
51-55	2	4,03	0,37
Toplam	130	3,58	0,69

Burada en yüksek işe gönülden adanma düzeyine sahip çalışanların sırası ile 51-55 ve 20-25 yaş grubu aralığında yer alan çalışan grubu olduğu görülmektedir. İlk grup Bebek Patlaması kuşağına mensup kişilerden oluşmaktadır. Bu kuşağın ortak özellikleri sadakat duygularının yüksek olması ve aynı yerde uzun süre çalışmalarıdır (Mengi 2009). Bu nedenle bu grubun işe gönülden adanma düzeyinin en yüksek çıkması beklenen bir durumdur.

İşe gönülden adanma düzeyi ikinci yüksek olan grup 20-25 yaş arası çalışanların olduğu gruptur. Y Kuşağı çalışanları olan bu grup çalışanların henüz iş deneyimleri oldukça azdır. Her ne kadar bu grup uzun süreli sadakat göstermeyen ve kolay kolay tatmin olmayan bir grup olsa da bu grubun işe gönülden adanma düzeyinin yüksek çıkması şu şekilde açıklanabilir. Y kuşağına mensup çalışanlar hırslıdır ve sorumluluk almaya heveslidir (Mengi 2009). Araştırmanın uygulandığı uluslararası şirket yeni işe giren çalışanlara dahi daha ilk günden yüksek sorumluluk verdiği için ve karar alma süreçlerine dâhil ettiği için bu çalışanların da işe gönülden adanma seviyelerinin yüksek olması beklenen bir durumdur.

İşe gönülden adanma düzeyi üzerinde yaş değişkeninin anlamlı bir etkisinin olup olmadığının anlaşılabilmesi için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.21 : İşe Gönülden Adanma Düzeyi Üzerinde Yaş Etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İşe Gönülden Adanma	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Sig
Yaş	2,74	6	0,457	0,959	0,456

Tablo 4.21’de görülen analiz sonucunda Sig 0,456 > 0,05 olduğundan yaş ile işe gönülden adanma düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Yaş gruplarının işe gönülden adanma ortalama değerlerine bakıldığında bu beklenen bir sonuçtur. Tüm gruplar için işe gönülden adanma düzeyi ortalama değerin üzerindedir. (5’li Likert sistemi içinde 3 ortalama değer kabul edilmiştir.) Buradan

hareketle araştırmanın uygulandığı şirkette işe gönülden adanma düzeyinin yaşa bağlı olarak anlamlı olarak değişmediği söylenebilir.

4.5.3.2 İşe gönülden adanma düzeyinde cinsiyete bağlı değişim

İşe gönülden adanma düzeyinin cinsiyete göre dağılımı aşağıdaki tabloda (Tablo 4.22) gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere işe gönülden adanma düzeyi erkek olan katılımcılarda kadın olanlara göre az da olsa daha yüksektir.

Tablo 4.22 : İşe Gönülden Adanma Düzeyinde Cinsiyete Bağlı Değişim

		N	Ortalama	Standart Sapma
İşe Gönülden Adanma	Kadın	75	3,51	0,61
	Erkek	35	3,66	0,77

Ancak iki grubun işe gönülden adanma düzeylerini eşit kabul edilebilir olup olmadığına bağımsız örneklem T Testi ile baktığımızda Sig değeri $0,231 > 0,05$ olduğundan, kadın ve erkeklerin işe gönülden adanma düzeyleri ortalamalarının aynı olduğu kabul edilebilir. Dolayısıyla örneklem grubu için cinsiyet işe gönülden adanma düzeyinde bir farklılık yaratmamaktadır. Buradan örneklem grubunda yer alan çalışanların iş yerlerinde cinsiyetlerine bağlı olarak farklı bir uygulamaya tabi tutulmamalarından kaynaklandığı söylenilebilir. Şirket içerisinde uygulanan tüm insan kaynakları işlevlerinden kadın ve erkekler eşit olarak yararlanmaktadır. Bağımsız örneklem T testi sonuçları aşağıdaki tablo 4.23’de görülmektedir.

Tablo 4.23 : İŖe Gönülden Adanma Düzeyinde Cinsiyete Bağlı DeđiŖimi için Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Bağımsız Örneklem T-Testi		F	Sig	Sig (2 kuyruklu)
İŖe Gönülden Adanma	EŖit Varyanslar Varsayıldığında	4,21	0,042	0,231
	EŖit Varyanslar Varsayılmadığında			0,249

4.5.3.3 İŖe gönülden adanma düzeyinde toplam alıŖma süresine bağlı deđiŖim

İŖe gönülden adanma düzeyinin toplam alıŖma süresine göre dağılımı aŖađıda Tablo 4.24'te gösterilmiŖtir.

Tablo 4.24 : İŖe Gönülden Adanma Düzeyinde Toplam alıŖma Süresine Bağlı DeđiŖim

İŖe Gönülden Adanma			
Toplam alıŖma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
1-3	30	3,87	0,53
4-6	43	3,34	0,66
7-9	8	3,34	0,60
10-12	25	3,46	0,82
13-15	13	4,03	0,70
16-19	3	3,41	0,51
20 ve üzeri	8	3,71	0,43
Toplam	130	3,58	0,69

Bu analizde toplam alıŖma süresi ile ÇalıŖanın sadece seçilen Ŗirketteki alıŖma süresi değil, alıŖma hayatındaki toplam süresi kastedilmektedir. Buna göre iŖe gönülden adanma düzeyinin en yüksek (4,03) 13-15 yıldır alıŖma hayatında olan kiŖilerde olduğunu söyleyebiliriz. Bunu çok yakın bir değerle (3,87) 1-3 yıldır alıŖma hayatında olan alıŖan grubu takip etmektedir. İŖe gönülden adanma düzeyinin yaŖa göre dağılımına bakıldığında en yüksek değerin 51-55 yaŖ arası alıŖan grubun olduğu

görülmüştür. Bu grupta yer alan 2 kişinin çalışma hayatında daha geç atıldığı anlamına gelebilir. Böylece aslında yaşları büyük olsa da toplam çalışma süreleri beklendiği kadar uzun olmayabilir. İkinci en yüksek olan 1-3 yıldır çalışma hayatında olan grup ise yaş analizine göre ikinci yüksek puanı alan 20-25 yaş arası çalışan grubu ile örtüşmektedir.

İşe gönülden adanma düzeyi üzerinde toplam çalışma süresi değişkeninin anlamlı bir etkisinin olup olmadığının anlaşılabilmesi için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.25 : İşe Gönülden Adanma Düzeyi Üzerinde Toplam Çalışma Süresi Etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İşe Gönülden Adanma	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Sig
Toplam Çalışma Süresi	8,778	6	1,463	3,423	0,004

Tablo 4.25’de görülen analiz sonucunda Sig 0,004 > 0,05 olduğundan toplam çalışma süresi ile işe gönülden adanma düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Aslında yaş bazında yapılan inceleme sonuçlarının işe gönülden adanma düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması sonucundan sonra toplam çalışma süresinin işe gönülden adanma düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olması beklenmeyen bir durumdur. Burada çalışma hayatında başka bir firmada başlayıp sonradan bu şirkete gelen ve ya çalışma hayatına yüksek lisans veya doktora çalışmaları nedeniyle yaşı ilerlemesine rağmen geç başlayan çalışanların etkili olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu sonucu şu şekilde yorumlamak da mümkün olabilir. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri sürenin artması ile beraber kariyer, özerklik gibi yaptıkları işten beklentileri de artmakta ve dolayısıyla İGA düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşabilmektedir.

4.5.3.4 İşe gönülden adanma düzeyinde göreve bağlı değişim

İşe gönülden adanma düzeyinin organizasyon içinde yapılan göreve göre dağılımı aşağıdaki tabloda (Tablo 4.26) gösterilmiştir.

Tablo 4.26 : İŖe Gönülden Adanma Düzeyinde Yapılan Göreve Bağlı DeđiŖim

İŖe Gönülden Adanma			
Görev	N	Ortalama	Standart Sapma
Asistan	13	3,29	0,74
Uzman	42	3,48	0,63
Orta Kademe Yönetici	16	3,79	0,68
Ŗef/Yönetmen	5	3,41	0,66
Yönetici/Mudur	30	3,61	0,69
MT	9	3,92	0,78
Mudur Yardımcısı	12	3,54	0,72
Satis Temsilcisi	3	4,16	0,75
Toplam	127	3,58	0,69

Tablo 4.26 sonuçlarına göre işe gönülden adanma seviyesi ortalaması en yüksek olan grubun satış temsilcileri olduğu görülmektedir. Bunun nedeni satış temsilcilerinin yaptıkları işin sonuçlarını ve organizasyona katkılarını birebir görme şansları olmasına bağlayabiliriz. Ayrıca organizasyon içinde satış ekipleri için kariyer yolu daha net bir şekilde tanımlanmış durumdadır, bu da çalışanların kendi geleceklerini daha net bir şekilde görmelerine yardımcı olmaktadır. Bu da işe gönülden adanma düzeylerini arttırmada önemli rol oynamış olabilir. Satış temsilcilerini 3,92 ortalama ile MT (Yönetici Adayı) grubu izlemektedir. Bu yaş ve toplam çalışma süresi için yapılan analiz sonuçlarını doğrular niteliktedir. Yukarıda da açıklandığı üzere Y kuşağı mensuplarından oluşan bu grubun işe gönülden adanma seviyesinin de görece yüksek olması beklenen bir durumdur.

İŖe gönülden adanma düzeyi üzerinde görev deđiŖkeninin anlamlı bir etkisinin olup olmadığının anlaşılabilmesi için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.27 : İŖe Gönülden Adanma Düzeyi Üzerinde Görev Etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İŖe Gönülden Adanma	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Sig
Görev	1,598	1	1,598	3,423	0,067

Tablo 4.27’de görülen analiz sonucunda Sig 0,067 > 0,05 olduğundan görev ile iŖe gönülden adanma düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir iliŖki olmadığı ortaya çıkmıŖtır. Bu da Ŗirket çalıŖanlarının yaptıkları farklı görevlerin onların iŖe gönülden adanma düzeylerinde anlamlı bir fark oluŖturmadıđı sonucu çıkarılabilir. Buradan da bu organizasyonda her seviyede görev için farklı ve yerinde uyguladığı insan kaynakları politikaları ile çalıŖanların iŖe gönülden adanma seviyesini yüksek tutabildiği sonucu çıkarılabilir.

5. BULGULAR

İşe gönülden adanma ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve İKY uygulamaları arasından seçilen ücret yönetimi, kariyer geliştirme, performans yönetimi ve eğitim ve geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için yapılan istatistiksel analizlerin sonucunda çıkan bulgular bu bölümde özetlenecektir.

İlk olarak örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre örneklem grubunun en büyük çoğunluğunu yüzde 44,62 ile 26-30 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu yüzde 21,54 ile 31-35 yaş arası çalışan grubu izlemektedir. Örneklem grubunun yüzde 57,69'unu kadın çalışanlar oluştururken; yüzde 42,31'i ise erkek çalışanlardan oluşturmaktadır. Örneklem grubunun yüzde 71,54 ile en büyük çoğunluğunu lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu yüzde 22,31 ile yüksek lisans mezunu çalışanlar izlemektedir. Örneklem grubunu oluşturan çalışanlar toplam çalışam sürelerine göre incelendiğinde ise en büyük grubun yüzde 33,08 ile 4-6 yıl arası iş deneyimi olan çalışanlara ait olduğu görülmüştür. Bunu yüzde 23,08 ile 1-3 arası iş deneyimi olan çalışanlar izlemektedir. Son olarak örneklem grubu mevcut görevlerine göre incelendiğinde ise en büyük grubun yüzde 32,31 ile uzman kadrosunda çalışan kişilerden oluştuğu görülmüştür. Bunu yüzde 23,08 ile yönetici/müdür olan çalışanlar izlemektedir.

İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 4.28) korelasyon analizleri ve hipotezler ile ilgili yapılan değerlendirmelerin özeti gösterilmiştir. Pearson metodu ile yapılan korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenler için $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüş ve bu örneklem grubu için tüm hipotezler desteklenmiştir.

Tablo 4.28 : Korelasyon Analizi ve Hipotez Testleri Sonuçları

Pearson Correlation	İşe Gönülden Adanma	İlgili Hipotez	Sonuç
IKY Uygulamaları	0,61"	H1: İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile çalışanın işe gönülden adanma düzeyi arasında bir ilişki vardır.	Hipotez desteklenmiştir.
Ücret Yönetimi	0,466"	H1: Ücret Yönetimi uygulamaları ile çalışanın işe gönülden adanma düzeyi arasında bir ilişki vardır.	Hipotez desteklenmiştir.
Performans Yönetimi	0,545"	H1: Performans yönetimi uygulamaları ile çalışanın işe gönülden adanma düzeyi arasında bir ilişki vardır.	Hipotez desteklenmiştir.
Kariyer Geliştirme	0,636"	H1: Kariyer Geliştirme uygulamaları ile çalışanın işe gönülden adanma düzeyi arasında bir ilişki vardır.	Hipotez desteklenmiştir.
Eğitim ve Geliştirme	0,505"	H1: Eğitim ve Geliştirme uygulamaları ile çalışanın işe gönülden adanma düzeyi arasında bir ilişki vardır.	Hipotez desteklenmiştir.

Hipotezler testlerinde kullanılan değişkenlerin işe gönülden adanma üzerinde ne kadar etkili olduğunu anlayabilmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.17’de de belirtildiği gibi işe gönülden adanma üzerinde en çok etkisi olan değişken kariyer geliştirme uygulamaları olmuştur. İşe gönülden adanma düzeyindeki 1 birim değişimin yüzde 39,9’u kariyer geliştirme uygulamaları ile açıklanmaktadır. Bunu yüzde 36,7 ile ölçek kapsamındaki tüm IKY uygulamaları, yüzde 29,2 ile performans yönetimi uygulamaları, yüzde 24,9 ile eğitim ve geliştirme uygulamaları ve yüzde 21,1 ile ücret yönetimi uygulamaları izlemektedir.

Literatür ile karşılaştırıldığında bu beklenen bir durumdur. İşe gönülden adanmanın öncelleri araştırılırken kariyer gelişim olanaklarının bulunması İGA’yı etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak öne çıkmıştır. Ayrıca gelişim ve eğitim olanakları da İGA’yi olumlu etkilemektedir. Çalışanın performansının değerlendirilerek kendisine geri beslemede bulunulması, şirket hedefleri ile uyumlu hedeflerinin bulunması ve böylece şirkete olan katkısını görebilmesi de İGA’yı olumlu faktörler arasındadır. İşe gönülden adanma seviyesini olumsuz etkileyerek çalışanın örgütten kopmasına yol açan etmenlerden biri ise çalışanın yaptığı işe ve kendisine değer verilmediğinin ve takdir edilmediğini hissetmesidir. Ücret de çalışanın gösterdiği emeğin karşılığıdır. Ayrıca bundan daha önemli olarak ücret işgörenler için tek beklenti ve tatmin kaynağı olmamasına karşın, verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda işgörenler oldukça

duyarlıdırlar. Bu nedenle doğru ve eşit işe eşit ücret prensibi ile yapılan ücret yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında bir olumlu bir ilişki olması beklenen bir durumdur.

Son olarak demografik özelliklere göre işe gönülden adanma düzeyinde anlamlı bir değişim olup olmadığını anlayabilmek için iki yönlü varyans analizleri yapılmıştır ve işe gönülden adanma düzeyinde yaşa, cinsiyete, toplam çalışma süresine ve yapılan göreve göre bir değişim olup olmadığı analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda yaş, cinsiyet ve yapılan görevin işe gönülden adanma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Sadece toplam çalışma süresindeki meydana gelen değişimlerin işe gönülden adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buradan anket çalışmasının yapıldığı şirket çalışanlarının yaş, cinsiyet ve yapılan görev farkı olmaksızın İK uygulamalarından aynı şekilde faydalandığı sonucuna varılabilir. Toplam çalışma süresindeki değişimin İGA üzerinde anlamlı bir etkisinin olması beklenmeyen bir durum olmuştur. Bu da yaş kriterinin anlamlı bir fark yaratmadığı bir grup için toplam çalışma süresinin anlamlı bir fark yaratmasından ileri gelmektedir. Bunun şöyle bir anlamı olabilir. İnsanlar yaşlarından bağımsız olarak iş hayatında geçirdikleri süre arttıkça, diğer bir deyişle kariyer yollarında ilerledikçe yükselme beklentisi, daha fazla özerklik isteği vb. artmaktadır. Kariyer gelişim olanaklarının İGA üzerinde önemli bir etkisinin olduğu düşünüldüğünde toplam çalışma süresinin İGA düzeyi üzerinde anlamlı bir fark yaratması mantıklı görünmektedir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

“Employee Engagement” terimi google’da arandığında ekranda 2.060.000 sonuç belirmektedir; aynı terimin Türkçe karşılığı arandığında ise 762 sonuç çıkmaktadır. Bu da işe gönülden adanmanın küresel olarak ne kadar popüler olduğunu anlamamıza yardımcı olacak göstergelerden biridir.

İşe gönülden adanma konusunda ilk araştırmaları yapan küresel araştırma şirketi Gallup’un Amerika Birleşik Devletleri pazarında yaptığı araştırma sonuçlarına göre işten aktif olarak “kopmuş” çalışanlardan kaynaklanan üretim kaybı senede 300 milyar \$’ı bulmaktadır (The Gallup Organization 2008). İşe gönülden adanma alanında yaptıkları çalışmaları ile tanınan dünyaca ünlü Towers Watson Şirketi’nin de 40 global şirketi 3 yıl boyunca izleyerek yaptığı bağlantı analizlerine göre işe gönülden adanma seviyesi yüksek olan organizasyonların diğerlerine göre faaliyet karlılığının yüzde beş daha iyi olduğunu ortaya çıkmıştır (The Towers Perrin 2008) .

İGA düzeyi yüksek olan çalışanların daha mutlu, örgütlerine bağlı, yüksek performans gösteren, müşteri odaklı, sürekli kendini ve yaptığı işi geliştirme odaklı olması hem şirketlerin iş sonuçlarını olumlu etkileyip karlılıklarını arttırırken hem de düşük personel devir hızı sayesinde işe alım ve yetenekli çalışanları kaybetme sonucu ortaya çıkan maliyetlerin minimumda tutulmasına destek olmaktadır. Her alanda rekabetin arttığı bir dönemde bu iki gerçek şirketlerin görmezden gelemeyeceği bir hale gelmiştir. Bu rekabet ortamında sıyrılmak isteyen şirketler işe gönülden adanmış çalışanlara sahip olabilmek ve onları ellerinde tutabilmek için üst yönetim, insan kaynakları departmanı çalışanları ve hat yöneticileri olarak birlikte çalışmak ve şirket hedeflerini belirlerken bu doğrultuda hareket etmek zorundadırlar.

Ayrıca 2000’li yılların başında pozitif psikolojiye artan ilgi ile beraber esenlik, dayanıklılık, işe gönülden adanma, özgüven gibi pozitif psikolojik kavramların iş ortamında yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaların artması da işe gönülden adanma kavramına olan ilgiyi arttırmış ve bu alanda yapılan akademik çalışmaların sayısında da artış olmuştur (Bal 2009).

Bu çalışmada organizasyonların başarısında büyük rol oynayan işe gönülden adanma kavramı detaylı bir şekilde irdelenmiş, öncelleri ile sonuçları üzerinde durulmuş, şirketler için neden önemli olduğu detaylı bir şekilde araştırılmış ve tez konusunun amacında belirtildiği üzere çalışanın işe gönülden adanma düzeyi ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre seçilen örneklem grubu için hem genel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları hem de İKY altında seçilen ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme ve performans yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında değişen seviyelerde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ve kurulan tüm hipotezler desteklenmiştir. Bu çalışma her ne kadar tek bir şirket çalışanları üzerinde yapılmış olsa da, benzer özelliklere sahip olan şirketler için de geçerli olabileceği varsayılmıştır ve bu da işe gönülden adanmış çalışanlara sahip olmak isteyen organizasyonlarda insan kaynakları departmanlarına düşen görevin altını çizmektedir. İnsan kaynakları departmanı çalışanları kendi iş planlarını işe gönülden adanma seviyesi üzerindeki etkisini düşünerek yapmalı ve organizasyonun işe gönülden adanma seviyesini arttıracak proaktif aksiyonlar almalıdır. Bu ilişkiyi doğrulayan tez çalışmasının hem bu alanda çalışan akademisyenler hem de profesyonel yöneticiler için yol gösterici bir nitelikte olacağı ümit edilmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının ayrı ayrı işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde kariyer geliştirmenin işe gönülden adanma üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür. Literatür çalışmalarında da belirtildiği gibi bir işyerinde kariyer gelişim olanaklarının bulunması işe gönülden adanma seviyesini etkileyen en önemli faktörlerden biridir, çıkan sonuçlar da bunu desteklemektedir (Roberts&Davenport 2002; Langham 2005; Aselstine&Alletson 2006).

İşe gönülden adanma düzeyi üzerinde en az etkisi olan insan kaynakları işlevi ise ücret yönetimi olmuştur. Literatüre bakıldığında çalışanın yaptığı işin karşılığında işin ederi olan, adil ve piyasa ile rekabet edebilir ücret almasının işe gönülden adanma seviyesini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu görülmüştür (Branham 2005; Vance 2006).

Anket çalışması sonucunda ücret yönetiminin işe gönülden adanma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olmakla beraber görece en düşük etkiye sahip olması anketin uygulandığı, küresel bazda faaliyet gösteren şirketlerde ücretlerin piyasa ortalamasının üzerinde olmasına ve adil olarak uygulanan köklü bir ücret sisteminin varlığına bağlanabilir. Ayrıca Herzberg'in motivasyon teorisinde belirttiği gibi hijyen faktörlerin varlığı çalışan motivasyonu için yeterli değildir, çalışan ücret yönetimi uygulamalarını zaten olması gereken bir uygulama olarak algılamış olabilir (Koçel 2007).

Performans yönetimi ve eğitim ve geliştirme uygulamalarının da işe gönülden adanma üzerinde anlamlı ve olumlu bir ilişkisi de olduğu görülmüştür. Bu da literatüre göre beklenen bir sonuç olmuştur.

Hipotez testlerinin devamında yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresi ve organizasyon içinde yürütülen görev ile işe gönülden adanma düzeyi arasında ilişki incelenmiş ve yaş, cinsiyet ve yapılan görevin işe gönülden adanma üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür, sadece toplam çalışma süresinin İGA düzeyi üzerinden anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

6.1 İLERİDE YAPILACAK OLAN ÇALIŞMALAR VE İKY UYGULAYICILARI İÇİN ÖNERİLER

Çok uluslu bir organizasyonda uygulanan bu çalışma yerel şirketlerden oluşan bir örneklem grubu ile tekrarlanabilir. Çok uluslu şirketler ile yerel şirketlerin kültürleri, işe gönülden adanma konusuna bakış açıları ve İK politikaları farklı olacaktır. Bu nedenle benzer bir çalışma yerel şirketlerin oluşturduğu örneklem üzerinde yapılarak işe gönülden adanma kavramının Türkiye'deki gelişimi ve insan kaynakları departmanının işe gönülden adanma üzerindeki etkisi araştırılabilir.

Bu araştırmadaki temel kısıtlama örneklem büyüklüğü olduğundan, bundan sonraki yapılacak olan çalışmalar daha büyük örneklem grupları ile tekrarlanabilir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma arasındaki ilişki incelenmiştir. Ancak ileride yapılacak olan çalışmalarda İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe gönülden adanma düzeyine olan etkisi araştırılabilir. İnsan kaynakları departmanlarında çalışan kişiler görev tanımlarına uygun hareket ediyor olsalar bile çalışanlar insan kaynakları departmanının müşterileri durumundadır. Bu nedenle “müşteri memnuniyetinin” çalışanların işe gönülden adanma düzeyi üzerinde olabilecek etkileri de ilerideki çalışmalarda araştırılabilecek konulardan biri olabilir.

Bu çalışma sırasında seçilen dört İKY işlevinin işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılacak diğer çalışmalarda iş dizaynı, iş gören seçme ve yerleştirme gibi diğer İKY işlevlerinin de işe gönülden adanma üzerindeki etkileri araştırılabilir.

İşe gönülden adanma kavramının organizasyonların rekabet içerisinde sıyrılabilmeleri için çok önemli olduğu değişik bölümlerde sıkça tekrarlanmıştır. Yapılan bu tez çalışması da seçilen örneklem grubu için insan kaynakları uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak insan kaynakları departmanı çalışanları için bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

Yapılan analizler sonucu kariyer geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi arasındaki ilişki diğerlerine kıyasla en yüksek çıkmıştır. İnsan kaynakları departmanı çalışanları kariyer gelişim sistemini şirket ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlamak ve uygulamaktan sorumludur. İnsan kaynakları departmanı sistemi kurmalı, gerekli araçları tasarlamalı ve şirket içerisinde doğru bir şekilde uygulanmasını temin etmelidir. Kariyer geliştirmede asıl sorumluluk çalışan ve ilk amire aittir. Ancak insan kaynakları yöneticisi şirketi gelecek hedeflere taşıyacak organizasyon şemasını üst yönetim ile beraber oluştururken çalışanların kariyer beklentilerini mutlaka göz önüne almalı ve şirket hedefleri ile çalışan beklentilerini buluşturacak bir plan yapılmasını sağlamalıdır.

Yapılan analizler sonucunda performans yönetimi uygulamaları ile işe gönülden adanma düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirme görüşmelerinin özellikle adil algılanması ve hak eden performansın takdir görmesi çalışanın sisteme olan güvenini arttıracak ve bu da işe gönülden adanma düzeyini olumlu etkileyecektir. Benzer şekilde performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ve ücretlendirme gibi diğer İK işlevlerine çıktı sağlayacak şekilde tasarlanması da İGA düzeyini olumlu etkileyecektir. İK departmanı çalışanları bütün bunları göz önünde bulundurup şirket hedef ve stratejileri ile uyumlu ve diğer İK işlevlerine bilgi sağlayacak bir performans yönetim sistemi kurmalıdır, bu şekilde işe gönülden adanmış çalışanların yaratılmasına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Yapılan analizler sonucunda eğitim ve geliştirme işlevinin de işe gönülden adanma düzeyi üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görülmüştür. İK departmanı çalışanları performans yönetimi sistemi çıktılarını çalışanların ilk amirleri ile beraber yorumlayarak çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmeli ve buna yönelik eğitim programları tasarlamalıdır. Eğitim fırsatlarından hak eden herkesin eşit şekilde faydalanması işe gönülden adanma açısından mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bir konudur.

Yapılan analiz sonuçlarına göre diğer uygulamalara kıyasla düşük etkisi olsa da ücret yönetimi uygulamaları ile İGA düzeyi arasında da olumlu bir ilişki vardır. Çalışanın yaptığı işe ve kendisine değer verildiğini hissetmesi İGA düzeyini olumlu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle insan kaynakları departmanı çalışanları eşit işe eşit ücret prensibine dayalı bir ücret sistemi kurmalı ve hak eden çalışanların ödüllendirildiği bir ortam yaratarak, ilk amirlere çalışanların performanslarını takdir etmelerine imkan verecek uygun araçları vermelidir. Böylece işe gönülden adanmış, gerçekten şirkete değer katan çalışanlar göstermiş oldukları performansın karşılığını alabileceklerdir. Bunu yaparken işe gönülden adanmış çalışanları yetenek savaşında elde tutabilmek için piyasa ile rekabet edebilen bir ücret sistemine sahip olmak çok önemli bir hale gelmiştir.

Çalışanların organizasyon içerisindeki kaynaklardan eşit bir şekilde faydalanması ve organizasyon içerisindeki prosedürleri adil olarak algılaması işe gönülden adanma düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biridir ve literatür çalışmaları da bunu doğrulamaktadır (Maslach 2001). Bu nedenle İK departmanı çalışanları gerçekleştirdikleri tüm faaliyet ve uygulamalarda hakkaniyet esasına özen göstermeli ve çalışanların uygulamalardan eşit bir şekilde faydalandığından emin olmalıdır. Ancak bunu yaparken eşitlik algısı gösterilen performans ile ilgilidir. İşe gönülden adanmış, yüksek performans gösteren çalışan ile kötü performans gösteren çalışanın farklılaştırılması ve çalışanların hakkaniyetli bir şekilde uygulamalardan faydalanmasına dikkat edilmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar, A.C., 2008, İnsan Kaynakları Planlaması ve İşören Seçimi, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.
- Adal, Z. 2008, İnsan Kaynakları Yönetimini Hukuki Boyutları, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.
- Armstorng, M., 2003, An Handbook of Human Resource Management Practice [online], <http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=2AGbuhlTXV0C&oi=fnd&pg=PR19&dq=Human+Resource+Planning+and+engagement&ots=ZkSo1ItPA3&sig=4amixOr1dWKXKKBtsvKWOJVDxxc#v=onepage&q&f=false>, [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].
- Ataay, İ.D., 2008, İş Değerleme, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı 978-975-295-910-1.
- Ataay, İ.D & Acar, A.C., 2008, Ücret Yönetimi, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.
- Bal, E.A., 2009, *Gönülçelen Şirketler*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 978-605-188-3.
- Barutçugil, İ., 2004, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık.
- Bingöl, D., 1996, *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Branham, L., 2005, The 7 Hidden Reasons Employees Leave, Soundview Executive Book Summaries içinde, 27 (6), 1-8.

Can, H. & Kavuncubaşı, Ş., 2009, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 6. Baskı, 2005, 978-975-735-125-2.

Cook, S., 2008, *Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction* [online], GBR: Kogan Page, Limited London, <http://site.ebrary.com/lib/bogazici/Doc?id=10250430&ppg=11>, [Ziyaret Tarihi Şubat 2010].

Dündar, G., 2008, Kariyer Geliştirme, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.

Fındıkçı, İ., 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Jackson, S.E. A& Schuler, R.S., 2007, Understanding Human Resource Management in the context of Organizations and their Environments [online], http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=mVP8wILJRO8C&oi=fnd&pg=PR8&dq=human+resources+management&ots=de1kwXW6T1&sig=mhsl4uK0cwfwrB-gqM-pWhEA29g#v=onepage&q=humanyüzde_____20resourcesyüzde20management&f=false, Strategic Human Resources Management içinde Chapter 3, [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].

Koçel, T., 2007, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 975-6145-44-77.

Macey, H.W., Schneider, B., Karen M.B. & Young A.S., 2009, *Employee Engagement: Tools For Analysis, Practice, and Competetive Advantage* [online], Wiley-Blackwell, [http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=90Ocg30InH8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=Linking+the+Employment+Value+Proposition+\(EVP\)+to+Employee+Engagem+ent+and+Business+Outcomes&ots=6h8TnxO5hV&sig=sbxcCcTi6hwEYxc96_0jlsKcpbs#v=onepage&q=&f=false](http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=90Ocg30InH8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=Linking+the+Employment+Value+Proposition+(EVP)+to+Employee+Engagem+ent+and+Business+Outcomes&ots=6h8TnxO5hV&sig=sbxcCcTi6hwEYxc96_0jlsKcpbs#v=onepage&q=&f=false) [Ziyaret Tarihi Şubat 2010].

- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B., 2006, Organizational Citizenship Behaviour Its Nature, Antecedents and Consequences [online], Sage Publications California,
http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=chbOCYIj9soC&oi=fnd&pg=PA1&dq=organizational+citizenship+behaviour&ots=7cFKsSxe92&sig=Wow_KYZyKo62UEMqH2hGqDgtV0Q#v=onepage&q&f=false, [Ziyaret Tarihi 30.05.2010].
- Özçelik, A.O., 2008, Eğitim ve Geliştirme, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.
- Özgen, H., Azim, Ö. V& Azmi, Y., 2002, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1. Baskı.
- Sadullah, Ö., 2008, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.
- Sadullah, Ö., 2008a, İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.
- Storey, J., Wright, P. & Ulrich D., 2009, *The Routledge Companion to Strategic Human Resources Management* [online], Taylor and Francis Group,
http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=KUOojoVI2TQC&oi=fnd&pg=PA299&dq=Engaged+employees+inspire+company+innovation.+Gallup&ots=FaBLdqcvTN&sig=lAtEWq_cI64yqvOc0xlwdDmn89Q#v=onepage&q=Engagedyüzde20employeesyüzde20inspireyüzde20companyyüzde20innovation.yüzde20Gallup&f=false, [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].

Ulrich, D. & Brockbank W., 2005, The HR Value Proposition, Harvard Business School Publishing, USA, 1-59139-707-3.

Uyargil, C., 2008a, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2. Baskı, 9944-716-16-1.

Uyargil, C., 2008b, Performans Değerlendirme, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.

Uyargil, C., 2008c, İş Analiz ve İş dizaynı, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.

Ünver, Ö. & Gamgam, H., 2006, Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 975-02-0325-9.

Wright P.M ve McMahan G. C., 1999, *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management* [online], <http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=q6bqmL2iGmcC&oi=fnd&pg=PA49&dq=Wright+P.M+ve+McMahan+journal+of+management&ots=8482DKiZIK&sig=IjJxuMDwAlKnwgYwdlCDWtLr4A4#v=onepage&q&f=false>, Strategic Human Resources Management içinde Chapter 3, [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].

Yüksel, Ö., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara

Sürekli Yayınlar

- Acar, A.C., 1997, İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İstihdamda Eşitlik, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, *Yönetim*, 27, 10-18.
- Aselstine, K. & Alletson, K., 2006, A new deal for the 21st century workplace, *Ivey Business Journal*, March/April, 1-7.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E., 2009, The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (3), 220-236.
- Becker, E.B. & Gerhart, B., 1996, The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, E.B. & Huselid, M.A., 2006, Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Bolat, T. & Seymen O.A., 2003, Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutu ile Bir Değerlendirme, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*, 45, 3-19.
- Businessweek, 2010, Üniversite öğrencilerinin en gözde şirketleri, *Bloomberg BusinessWeek Türkiye*, 02.05.2010, 48.
- Catsopoulos, M.P. & Costa, C.M., 2009, *Engaging the 21st century multi-generational workforce*, Sloan Center, Boston College, Issue Brief 20, 2.29.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M., 2005, Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31 (6).

- Demerouti, E. and Bakker, A.B., 2006, The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-323.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B., 2001, Burnout and engagement at work as a function of demands and control, *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 279–286.
- Demir, H., 2004, Emir Komuta Yöneticilerinin İKY’ni Algılama Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızı Üzerindeki Etkisi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 49, 54–66.
- Fredrickson, B.L., 2004, The broaden-and-build theory of positive emotions, *The Royal Society, Phil. Trans. R. Soc. Lond. B.*, 359, 1367-1377.
- Hallberg, E. U. & Schaufeli, W.B., 2006, “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?, *European Psychologist*, 11 (2), 119-127.
- Harel, G.H. & Tzafrir, S.S., 1999, The Effect of Human Resources Management Practices on the Preceptions of Organizational and Market Performance of the Firm, *Human Resources Management*, 38 (3), 185-200.
- Harter, K.H., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L., 2002, Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- HR Magazine, 2010, Motivation in Today’s Workplace: The Link to Performance, *Society for Human Resources Management, Research Quarterly*, July 2010.
- Jamrog, J., 2004, The Perfect Storm: The Future of Retention and Engagement, *Human Resource Planning*, 27.

- Kahn, W. A., 1990, Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Konrad, A.M., 2006, Engaging employees through high-involvement work practices, *Ivey Business Journal*, March/April, 1-6.
- Little, B. & Little P., 2006, Employee Engagement: Conceptual Issues, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10 (1), 113.
- Lockwood, N.R., 2007, Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role; *Society for Human Resource Management Journal*, SHRM Research Quarterly Q1, 2-11.
- Macey, H.W. & Schneider, B., 2008, The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 2008 (1), 3-30.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M., 2004, The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M. P., Job Burnout, 2001, *Annu. Rev. Psychol.*, 52, 397-422.
- Montgomery, A., M. C. W. Peeters, W. B. Schaufeli and M. Den Ouden. (2003). Work-home Interference among Newspaper Managers: Its Relationship with Burnout and Engagement. *Anxiety, Stress & Coping*. 16, 195-211.
- Özakman, S., 1994, Stratejik İnsan Kaynakları Planlama, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, *Yönetim*, 19, 7-10.
- Özçelik, A.O., 2000, Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir

- Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, *Yönetim*, 35, 41-54.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2002, Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Roberts, D. & Davenport, T.O., 2002, Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It, *Wiley Periodicals, Inc*, 21-22.
- Saks, A.M., 2006, Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-618.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B., 2008, A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116-131.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B., 2003, UWES Utrecht Work Engagement Scale, *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University, 9-10.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B., 2004, Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B., 2002, The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach; *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W., 2008, Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?, *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 173-203.

- Singh, K., 2004, Impact of HR practices on perceived firm performance in India, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (3), 301-317.
- Sonnentag, S., 2003, Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work, *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528.
- Stairs, M., 2005, Work happy: Developing employee engagement to deliver competitive advantage, *Selection & Development Review*, Vol. 21, No. 5.
- Seijts, G.H. & Crim, D., 2006, What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement, *Ivey Business Journal*, Issue March/April 2006,1-5.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B., 2010, Personal resources and work engagement in the face of change, In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 124-150.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B., 2008, Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B., 2007, The role of personal resources in the job demands-resources model, *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.

Diğer Yayınlar

Anonim, 2009, *İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: “İşe Gönülden Adanma (Engagement)” ve Türkiye’de Durum*, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1557>, [Ziyaret Tarihi Aralık 2009].

Bakker, A.B., 2009, *Building engagement in the workplace*, in R.J. Burke & C.L. Cooper (eds), *The Peak Performing Organization*, Oxford: Routledge, pp. 50–72.

Bal, E.A., 2008, *Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement*, *Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behaviour Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.

Barutçugil, İ., 2006, *İnsan Kaynakları Yönetimi Dün Bugün Yarın* [online], https://www.xing.com/net/iyüzde_c4yüzde_87nsan_kaynaklaryüzde_c4yüzde_b1/kose-yazyüzde_c4yüzde_b1laryüzde_c4yüzde_b1-57620/insan-kaynaklari-yonetimi-dun-bugun-yaryüzde_c4yüzde_b1n-prof-dr-ismet-barutcugil-26359454/, [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].

Erim, F. N. A., 2009, *Individual Response To Organizational Change: Creating Facade Of Conformity: Its Antecedants And Effects On Participating In Decision Making, Work Engagement, Job Involvement And Intent To Quit*; *Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behaviour Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi.

McKinsey&Company, *Organizational Health Index* [online], <https://solutions.mckinsey.com/ohi/>, [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].

Mengi, Z., 2009, *Bb, x, y ve z kuşakları birbirinden çok farklı*, *Hürriyet İK*, 11 Ekim 2009, 14.

Morgan, L., 2004, *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement* [online], Corporate Leadership Council, [http://www.lloydmorgan.com/PDF/Drivingyüzde 20Performanceyüzde 20andyüzde 20Retentionyüzde 20Throughyüzde 20Employeeyüzde 20Engagement.pdf](http://www.lloydmorgan.com/PDF/Drivingyüzde%20Performanceyüzde%20andyüzde%20Retentionyüzde%20Throughyüzde%20Employeeyüzde%20Engagement.pdf), [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].

Richman, A.L., Civian, J.T, Shannon, L.L., Hill, E.J. & Brennan, R.T., 2008, The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention, *Community, Work&Family Taylor&Francis Group*, 11 (2), 183-197.

Schaufeli, W.B. & Salanova, M., 2008, *Enhancing work engagement through the management of human resources* [online], The Individual in the Changing work Life Editorial, [http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=mJ1aYowj0IYC&oi=fnd&pg=PA380&dq=Changes+in+Modern+Organizations+\(Schaufeli+and+Salanova,+2008\)&ots=vsMwWX9bfD&sig=LU1Wz4jkdvmZuHiV1ZtyJQRT7Y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=mJ1aYowj0IYC&oi=fnd&pg=PA380&dq=Changes+in+Modern+Organizations+(Schaufeli+and+Salanova,+2008)&ots=vsMwWX9bfD&sig=LU1Wz4jkdvmZuHiV1ZtyJQRT7Y#v=onepage&q&f=false), [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].

The Gallup Organization, 2006, Engaged employees inspire company innovation, *Gallup Management Journal*, <http://gmj.gallup.com>.

The Gallup Organization, 2008, Employee Engagement What is your engagement ratio? [online], <http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx>, [Ziyaret Tarihi Ağustos 2010].

The Hay Group, *Highly engaged workers create better financial performance* [online], <https://haygroup.com/uae/services/index.aspx?ID=12019>, [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].

- The Hewitt Associates, *Employee Engagement Understand and Improve Productivity Drivers* [online], <http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/Consulting/Engagement.aspx>, [Ziyaret Tarihi Temmuz 2010].
- The Towers Perrin, 2003, Working Today: Understanding what drives employee engagement, *Towers Perrin Talent Report 2003*, 5.
- The Towers Perrin, 2008, Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance, *Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008*, 3-6.
- Vance, R.J., 2006, Employee Engagement And Commitment, *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines*, 1-33 <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Pages/EmployeeEngagement.aspx>, [Ziyaret Tarihi 30.05.2010].
- Wellins, R. & Concelman, J., 2005, *Creating a culture for engagement*, Workforce Performance Solutions, www.WPSmag.com.

EKLER

EK-1 Anket

Sayın Katılımcı,

Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde yürütmekte olduğum yüksek lisans tezimin araştırma kısmında kullanılmak üzere hazırlamış olduğum anket linkini aşağıda görebilirsiniz.

Anketin içeriği, çalışanın işe gönülden adanma seviyesi (employee engagement) ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir.

Survey Monkey ile hazırlanan anketin hiçbir aşamasında kimlik bilgilerinizi belirtmeniz istenmeyecektir.

Yapacak olduğum akademik çalışmanın güvenilir olabilmesi için tüm soruları dikkatlice okuyarak eksiksiz olarak cevap verebilirsiniz çok sevinirim. Bu anketi doldurmanız yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır.

Aşağıdaki linke tıklayarak ulaşabileceğiniz anketi 2 Temmuz cuma gününe kadar doldurmanızı rica ediyorum.

Zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Hicran Bakalcı

Bahçeşehir Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

<http://www.surveymonkey.com/s/52PWYTD>

Anket Soruları

Bölüm 1:

	1	2	3	4	5
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup; firmanızdaki İnsan Kaynakları uygulamalarını düşünerek bu ifadelere hangi oranda katıldığınızı belirtiniz.					
1 Firmamızda kullanılan personel seçme sistemleri bilimsel ve doğru seçimi sağlayacak niteliktedir.					
2 Firmamız çalışanları için kalite ile ilgili kapsamlı eğitim programları düzenler.					
3 Çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.					
4 Çalışanlara performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlanır.					
5 Bu firmadaki bireylerin kariyer yolları açıktır.					
6 Çalışanların maliyet ve kalite ile ilgili konularda karar almada katılımları sağlanır.					
7 Firmamızda her pozisyonun görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.					
8 İş performansı çalışanların ücretlerini belirlemede önemli bir faktördür.					
9 Bu firmadaki herhangi bir çalışanın kariyer beklentileri, üst yöneticisi tarafından bilinir.					
10 Firmamızda, bölüm yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri personel seçme sürecine katılırlar.					
11 Seçme sürecinde, gerektiğinde geçerliliği ve standardizasyonu yapılmış testler kullanılır.					
12 Her bir çalışan, her yıl eğitim programlarına katılır.					
13 Eğitim ihtiyaçları, performans ölçme sistemi ile saptılır					
14 Çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir					
15 Firmamızda, çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon vardır.					
16 Bu firmadaki çalışanlara, bir üst yöneticileri operasyonlar/üretim ile ilgili konularda fikirlerini sorar.					
17 Firmamızda her pozisyon için güncel bir iş tanımı vardır.					
18 Firmamızdaki maaş ve diğer haklar piyasayla kıyaslanabilir durumdadır.					
19 Personel seçme sistemi istenilen bilgi, beceri ve tutumlara sahip kişileri seçmeye yöneliktir.					
20 Firmamızda ücret, çalışan yeteneği ve rekabet edebilirliğine dayanır.					
21 Bu firmada, bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.					
22 Firmamızdaki ölçme sistemi büyüme ve gelişme odaklıdır.					
23 Firmamız çalışanlarının kariyer ve gelişimini planlar.					
24 Çalışanlara işlerin yapılma biçimi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için fırsat sunulur.					
25 Her pozisyonun iş tanımı, o pozisyonda çalışan bireyin yerine getirdiği görevlerin tümünü içerir.					
26 Tüm çalışanlar için ücret doğrudan kişinin performansına bağlıdır.					
27 Performans değerlendirme sisteminin, bireysel ve takım davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır.					
28 Tüm çalışanlara performans değerlendirme sisteminin amaçları açıktır.					
29 Firmamızda kar paylaşımı daha yüksek performansları ödüllendirme mekanizması olarak kullanılır.					
30 İşe yeni başlayanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak eğitim programları verilir.					
31 Takım çalışmalarında etkin olabilmeleri için personele dönemsel olarak yeni bilgi ve beceriler kazandırılır.					
32 Pozisyonların gerçek iş tanımı, resmi iş tanımından çok, o işi yapan birey tarafından biçimlendirilir.					
33 Her çalışan firmadaki kariyer yolundan haberdardır.					
34 Performans değerlendirme verileri iş rotasyonu, eğitim ve ücret... gibi konularda karar almak için kullanılır.					
35 Tanımlanmış eğitim ihtiyaçları gerçekçi, gerekli ve kurumun stratejilerine uygundur.					
36 Bir pozisyon boşluğu olduğunda firmamız kendi bünyesinden bir çalışana atamayı tercih eder.					

Bölüm 2:

	1	2	3	4	5
	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
Aşağıdaki 17 ifade işte kendinizi nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Sizden bu önermeleri dikkatlice okuyup; işinizle ilgili duygularınızı ne kadar ve hangi sıklıkla yansıttığınızı uygun rakamı işaretleyerek belirtmenizi rica ediyoruz.					
1 İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissederim.					
2 Yaptığım işin amaç ve anlamı vardır.					
3 Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.					
4 İşimde kendimi canlı ve güçlü hissederim.					
5 İşim bana heyecan verir.					
6 Çalışırken etrafımdaki herseyi unuturum.					
7 İşim bana ilham verir.					
8 Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum.					
9 Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.					
10 Yaptığım işle gurur duyarım.					
11 Çalışırken adeta işime gömülürüm.					
12 Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.					
13 İşim benim için gelişim fırsatlarıyla doludur.					
14 Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
15 İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
16 Kendimi işe çok kaptırdığım için isten kopmakta zorlanırım.					
17 İşler yolunda gitmediği zamanlarda bile kararlı davranışımı sürdürürüm					

Bölüm 3:

1. Lütfen yaş aralığınızı giriniz.

Yaş
20-25
26-30
31-35
36-40
41-45
46-50
51-55

2. Cinsiyet: Kadın Erkek

3. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu

Lise
Lisans
Lisansüstü
Doktora
Diğer

4. Ne kadar süredir çalışma hayatındasınız. Lütfen yıl olarak belirtiniz.

Toplam Çalışma Süresi
1-3
4-6
7-9
10-12
13-15
16-19
20 ve üzeri

5. Hangi departmanda çalışıyorsunuz?

6. Şu anki göreviniz.

Asistan
Uzman
Orta Kademe Yönetici
Şef/Yönetmen
Yönetici/Mudur
MT
Müdür Yardımcısı
Satış Temsilcisi