

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÇALIŞANLARA NASIL YANSIR? İŞ BECERİKLİLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME*

Güliden İpek POLAT¹, Duygu KIZILDAĞ²

ÖZET

Amaç: Bu çalışmada, kontrol ve bağlılık odağından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği davranışları üzerindeki rolünü belirlemek amaçlanmıştır.

Yöntem: Çalışmanın amacı doğrultusunda İzmir ilinde bulunan bir üniversitenin İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü üçüncü sınıf öğrencilerinden 22 kişi seçilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen cevaplar betimsel analiz yöntemiyle incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Bulgular: Araştırma sonucunda, kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş becerikliliğinin ortaya çıkmasını zorlaştırırken, bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş becerikliliğinin ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı belirlenmiştir. Ayrıca bazı kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da çalışanların iş becerikliliğini olumlu yönde etkileyebileceği görülmüştür.

Özgünlük: Literatürde kavramı henüz kontrol ve bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında inceleyen fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Bu çalışma, Türkçe literatürde bu odakta yer alan ilk çalışma olması açısından önem teşkil etmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Becerikliliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kontrol Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Bağlılık Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.

JEL Kodları: J24, M12, O15.

HOW DO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES REFLECT ON EMPLOYEES? AN EVALUATION FROM JOB CRAFTING PERSPECTIVE

ABSTRACT

Purpose: In this study, it is aimed to determine the role of human resource management practices, from the focus of control and commitment, on the job crafting behaviors of employees.

Methodology: In accordance with the purpose of the study, a total of 22 people among the third year students of the Human Resources Management Department of a university in Izmir, were selected and semi-structured interviews were conducted. The answers obtained from the interviews were analyzed and interpreted with the descriptive analysis method.

Findings: As a result of the research, it has been determined that while control-oriented human resource management practices make it difficult for the emergence of job crafting, commitment-oriented human resource management practices facilitate the emergence of job crafting. Additionally it has been observed that some control-oriented human resource management practices can positively affect the job crafting of employees.

Originality: In the literature, there are not many studies examining the concept within the scope of control and commitment-oriented human resources management practices. This study is important in terms of being the first study in this focus in Turkish literature.

Keywords: Job Crafting, Human Resources Management, Control-Oriented Human Resources Practices, Commitment-Oriented Human Resources Management Practices.

JEL Codes: J24, M12, O15.

* Bu çalışma, Güliden İpek POLAT tarafından İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ danışmanlığında yürütülen "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Becerikliliği Üzerine Bir Değerlendirme" başlıklı Yüksek Lisans Tezi'nden türetilmiştir.

¹ Uzman, İzmir Demokrasi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İzmir, Türkiye, guldenipekpolat@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7551-8099 (Sorumlu Yazar-Corresponding Author).

² Prof. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İzmir, Türkiye, duygu.kizildag@idu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5354-7729.

1. GİRİŞ

Örgütlerin ve çalışanların iş süreçlerini tanımlayan ve uzun yıllardır araştırılmakta olan geleneksel iş tasarımı uygulamaları; örgütlerde çalışanların yürütecekleri işin yapısının belirlenmesini içermekte ve genellikle yöneticilerin, çalışanların işinde, görevlerinde veya rollerinde bir değişim olup olmayacağına karar verdiği bir süreç olarak kabul edilmektedir (Oldham ve Fried, 2016). Ancak küreselleşmeyle birlikte yaşanan hızlı değişim, işlerin giderek daha karmaşık ve çeşitli hale gelmesine neden olmuştur. İşlerin yönetim tarafından tasarlandığı geleneksel yaklaşım yetersiz hale gelmiş, çalışanları kendi işlerini tasarlamaya teşvik eden modern yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Son yıllarda daha da gelişen modern iş tasarımı yaklaşımları, işin yapısı ve doğası belirlenirken çalışanların da bu süreçte rol alması gerektiğine işaret etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Çalışanların proaktif bir biçimde iş görevleri veya iş yerinde kurduğu ilişkiler üzerinde fiziksel veya bilişsel olarak yaptıkları değişiklikler ise ilk kez Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından iş becerikliliği (job crafting) olarak isimlendirilerek literatüre kazandırılmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen bir iş tasarımı faaliyeti olarak da ifade edilen bu kavram; çalışanların, yöneticilerinin herhangi bir talimatı olmadığı halde, kendi istek ve becerileri doğrultusunda iş görevleri, iş yerinde kurdukları ilişkiler veya işlerini anlamlandırma biçimleri üzerinde yapmış oldukları değişiklikleri kapsamaktadır (Heuvel ve diğerleri, 2015). Diğer bir ifadeyle iş becerikliliği, diğer iş tasarımı yaklaşımlarından farklı olarak, iş sorumluluklarını yeniden tasarlayan çalışanların kendi yetenekleri doğrultusunda işin gerektirdiği görevleri, iş yerinde kuracağı ilişkileri ve yapılan iş ile ilgili algıları gönüllü olarak değiştirmesi ile ilgilidir (Berg ve diğerleri, 2008).

Çalışanların görevlerinin veya iş yerinde kurdukları ilişkilerin içeriğinde kendi istek ve becerileri doğrultusunda değişiklikler yapması, bireysel performanslarını ve örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir (Schoberova, 2015; Moon ve diğerleri, 2020). Çalışanlar, iş yerlerinde kontrolü ele alarak karar verme yetkisine sahip olduklarında, işleri daha anlamlı hale gelmekte ve daha verimli çalışabilmektedir (Seçkin, 2019; Kılınç, 2020). Özellikle bilişsel ve ilişkisel alanda görece daha özgür bırakılmış çalışanlar, diğer çalışanlara karşı empati duygusu geliştirebilmekte (Aksoy, 2019), motivasyonları artmakta (Seçkin, 2019) ve bu duygu örgütlerde verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Ensari ve Miller, 2006). Ek olarak iş becerikliliğinin; çalışanların işe ve örgüte olan bağlılığını (İqbal, 2016), işe adanmışlığını (Nguyen ve diğerleri, 2019) veya iş tatminini (Ingusci ve diğerleri, 2016) artırarak gittikçe büyüyen ve küreselleşen pazarlarda örgütlere rekabet avantajı kazandırabileceği belirtilmektedir (Frese ve Fay, 2001).

İş becerikliliğinin ilişkilendirildiği bu kavramların yanında son yıllarda literatürde, iş becerikliliğini teşvik edecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da dikkat çekilmektedir. Örneğin; iş tasarımı faaliyetlerinin yürütülmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi, kariyer geliştirme ve ücretlendirme çalışmaları sırasında çalışanlara bazı esneklikler tanınmasının veya özerklikler verilmesinin, çalışanların işlerinde kendi istek ve becerileri doğrultusunda proaktif davranışlar sergilemesini olumlu yönde etkileyebileceği üzerinde durulmaktadır (Kim ve diğerleri, 2018; Tuan, 2018; Luu, 2019; Kardas, 2020; Federici ve diğerleri, 2021). Ancak literatürde kavramı henüz kontrol ve bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında inceleyen fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda çalışma insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği davranışları üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kontrol ve bağlılık odağında ele alınarak çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilemesini teşvik eden ve/veya sınırlayan uygulamalar belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın takip eden ikinci bölümünde iş becerikliliği ile ilgili literatür araştırmasına yer verilmiş, kontrol ve bağlılık odağından insan kaynakları yönetimi uygulamaları açıklanarak bu uygulamaların çalışanların iş becerikliliği ile ilişkisine değinilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi açıklanmış, araştırma sonucunda elde edilen bulgular dördüncü bölümde sunulmuştur. Son bölümde ise bu bulgular literatür ekseninde değerlendirilerek, örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve gelecek çalışmalara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İş Becerikliliği

İş becerikliliği kavramının net bir şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle iş tasarımı kavramı ve iş tasarımı yaklaşımlarından söz etmek yerinde olacaktır. İş tasarımı kavramı, iş yerinde yerine getirilmesi gereken sorumlulukların, görevlerin düzenlenmesi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Belias ve Sklikas, 2013). İş tasarımı faaliyeti, çalışanların gerçekleştirdiği işlerin düzenlenmesini kapsamaktadır (Oldham ve Fried, 2016). İlerleyen dönemlerde; iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi farklı yaklaşımlarla şekillenmeye devam eden bu kavram, bilimsel yönetim yaklaşımlarının yaygın olarak

uygulandığı 1900'lü yıllarda ortaya atılmıştır (Garg ve Rastogi, 2006). Ancak iş basitleştirme veya iş zenginleştirme gibi iş tasarımı yaklaşımları, çalışanların görevlerini veya rollerini yöneticilerin yeniden tasarlamasını içerirken bir diğer iş tasarımı yaklaşımı olarak kabul edilen iş becerikliliği kavramı, çalışanların kendi ihtiyaç, beceri ve ilgilerini dikkate alarak işlerinde yaptıkları değişiklikleri içermektedir (Tims ve diğerleri, 2012a).

Wrzesniewski ve Dutton'a (2001: 179) göre literatürdeki iş tasarımı yaklaşımları, çalışanların bir işi oluşturan görevleri ve sosyal ilişkileri şekillendirmede oynadıkları aktif rolü göz ardı etmektedir. Oysaki en kısıtlı ve rutin işlerde bile, çalışanlar işin özü üzerinde bir miktar etki yaratabilmektedir. Söz konusu etkiler çalışanın yaptığı işte kontrolün kendisinde olduğunu hissetmesini, işi daha iyi kavramasını ve diğer çalışanlarla daha etkili bir bağlantı kurmasını sağlamaktadır. Böyle bir durum da çalışanın işinde aktif bir rol üstlendiği anlamına gelmektedir (Kerse, 2017). Bu doğrultuda ilerleyen Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179), iş becerikliliğini benzer kavramlardan ayıran en önemli farkın çalışanın işini dönüştürmede aldığı aktif rol olduğunu belirterek çalışanların görevlerinde yapmış oldukları tüm bu fiziksel ve bilişsel değişiklikleri "iş becerikliliği" olarak tanımlamış ve bu kavramı literatüre kazandırmıştır.

Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) iş becerikliliği uygulamalarını üç biçimde incelediği görülmektedir. İlk biçim, işin görev sınırlarını değiştirmeyi içermektedir. Bu aşamada çalışanlar, işin içerdiği görevlerin sayısını, kapsamını veya türünü değiştirmektedir. Başka bir ifadeyle, bir işte beklenilenden daha az, daha fazla veya farklı görevler yapmayı seçerek çalışanlar farklı bir iş yaratmaktadır. İkinci uygulama biçimi, işin ilişkisel sınırını değiştirmeyi gerektirmektedir. Bu uygulama, iş yerinde başkalarıyla etkileşimin kalitesini, miktarını veya her ikisini de değiştirmeyi içermektedir. Üçüncü uygulama biçimi ise çalışanlar işlerinin bilişsel görev sınırlarını değiştirdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işe bakış açılarının değişmesi, işe yaklaşım şekillerini de temelden değiştirmekte ve işin yarattığı anlamı dönüştürmektedir. Benzer şekilde, Niessen ve diğerleri (2016) de çalışanların gerekli motivasyon sağladığında işlerinin görev ve ilişkisel sınırlarını değiştirebileceklerini vurgulamakta ve buradan hareketle görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç iş becerikliliği yöntemi tanımlanmaktadır.

Görev becerikliliği olarak adlandırılan ilk yöntem, işin içerdiği görevler için harcanan zamanın veya çaba miktarının değiştirilmesini veya bu görevlerin belirli yönlerinin çalışan tarafından yeniden tasarlanmasını içermektedir (Miller, 2015: 33). Kişinin becerilerine veya ilgi alanlarına daha uygun yeni görevlerle işini dönüştürmesi görev becerikliliğine örnek olarak gösterilmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bu yöntemle çalışanlar, daha fazla veya daha az görev üstlenerek, görevlerinin kapsamlarını genişleterek veya daraltarak veya görevleri gerçekleştirme biçimlerini değiştirerek işlerinin sınırlarını değiştirebilmektedirler. Örneğin bir satış müdürü, "yeni bir pazarlama stratejisi geliştirme" görevini teknolojiye olan ilgisinden dolayı "sosyal medya üzerinde yeni bir pazarlama stratejisi geliştirme" olarak dönüştürebilmektedir (Wrzesniewski ve diğerleri, 2010).

İlişkisel beceriklilik olarak adlandırılan ikinci yöntem, işte başkalarıyla ilişkiyi oluşturmayı, sürdürmeyi, değiştirmeyi veya ortadan kaldırmayı içermektedir (Miller, 2015: 33). Niessen ve diğerlerine (2016) göre çalışanlar işte kimlerle daha az ya da daha çok etkileşime gireceklerine karar vermektedir. Dolayısıyla ilişkisel beceriklilik işte başkalarıyla olan etkileşimlerin kalitesindeki veya miktarındaki değişikliği ifade etmektedir. Bu yöntemle çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla, örgütün müşterileriyle veya tedarikçileriyle etkileşimlerinin yapısını veya kapsamını değiştirebilmektedir. Örneğin bir genel müdür, işletmenin geleceğini temsil edenlerle bağlantı kurmanın ve onlara eğitim verebilmenin bir yolu olarak genç çalışanlarla mentorluk ilişkileri oluşturabilmektedir (Wrzesniewski ve diğerleri, 2010).

Bilişsel beceriklilik, görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilikten farklıdır. Çünkü kişinin işini "görme" şeklini, kişisel olarak daha anlamlı hale getirme amacıyla, dönüştürmesini içermektedir. Bu noktada bir çalışan, bireysel başarısının topluluğun başarısı üzerindeki etkisine dair bir algı geliştirmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Diğer bir ifadeyle bilişsel beceriklilik, bireylerin işlerine ne ölçüde önem ve anlam yükledikleri ile ilgilenmektedir (Ghitulescu, 2007: 94). Niessen ve diğerlerine (2016) göre bilişsel beceriklilik, çalışanların işlerini nasıl algıladıklarını yeniden çerçevlendirmeyi ve işin bilişsel temsilini değiştirmeyi içermektedir. Örnek olarak ise bir hastane temizlikçisinin, işini basitçe temizlikten ziyade insanlara yardım etmenin bir yolu olarak görmesi verilmektedir.

Literatürde iş becerikliliği kavramını ve boyutlarını ele alan farklı çalışmalarda görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik üzerinde duran, bu boyutları farklı kavramsallaştıran ya da ilave boyutlar ekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Ghitulescu (2007: 65), Slemp ve Vella-Brodrick (2013), Dvorak (2014: 14) ve Niessen ve diğerleri (2016) gibi araştırmacılar iş becerikliliği kavramını bu üç temel boyutla ele almaktadır. Buna karşılık Tims ve Baker (2010), Tims ve diğerleri (2012a) ve Nielsen ve Abildgaard (2012) gibi araştırmacıların ise iş becerikliliği kavramını "iş talepleri ve kaynakları modeli" (Job Demand-Resources JD-R) ile açıkladıkları görülmektedir. Literatürdeki iş becerikliliği kavramına ait farklı boyutlandırılardan bazıları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. İş becerikliliği kavramının boyutları

Yazarlar	Boyutlar
Wrzesniewski ve Dutton (2001)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik Bilişsel Beceriklilik
Leana ve diğerleri (2009)	Bireysel Beceriklilik İşbirlikçi Beceriklilik
Berg ve diğerleri (2010)	İş Esnasında Yapılan Beceriklilik İş Dışı Zamanlarda Yapılan Beceriklilik
Tims ve Bakker (2010)	İş Taleplerini Artırma İş Taleplerini Azaltma İş Kaynaklarını Artırma
Tims ve diğerleri (2012a)	Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Sosyal İş Kaynaklarını Artırma
Nielsen ve Abildgaard (2012)	Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma Sosyal İş Taleplerini Azaltma Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Nicel İş Taleplerini Artırma Engelleyici İş Taleplerini Azaltma
Lichtenthaler ve Fischbach (2016)	Terfi Odaklı Beceriklilik Önleme Odaklı Beceriklilik

Çalışanların işlerini proaktif bir biçimde yeniden tasarlamasına olanak sağlayan iş becerikliliği yaklaşımına göre, çalışanlar işlerinin anlamını, işlerinin içerdiği görev türünü veya sayısını ve iş yerinde kurdukları ilişkileri kendi istek ve becerileri doğrultusunda inisiyatifler alarak değiştirebilmektedir. Bu değişimlerin örgütsel performansın artmasına dolaylı (çalışanların etkin çalışmasıyla verimliliğin artması gibi) veya dolaysız (çalışanların iş tatmininin ve motivasyonunun artmasıyla daha etkin çalışmaya başlaması gibi) katkıları bulunmaktadır (Cullinane ve diğerleri, 2017). İş becerikliliği davranışının işe, işe ilişkin davranışlara ve iş sonuçlarına ilişkin katkıları ve yansımaları literatürde farklı çalışmalarda incelenmiştir. Örneğin; iş becerikliliğinin “işe ve örgüte olan bağlılığı” (Qi ve diğerleri, 2014; Hakanen ve diğerleri, 2018; Huang ve diğerleri, 2020; Kim ve Seo, 2021), “motivasyonu” (Cullinane ve diğerleri, 2017), “performansı” (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Petrou ve diğerleri, 2015; Lee ve Lee, 2018; Boehnlein ve Baum, 2020; Zhang ve Liu, 2021), “işe adanmışlığı” (Tims ve Bakker, 2010; Tims ve diğerleri, 2012b; Wingerden ve diğerleri, 2015; Demerouti ve diğerleri, 2015; Bakker ve diğerleri, 2016; Dubbelt ve diğerleri, 2019), “vatandaşlık davranışını” (Srivastava ve Pathak, 2020) veya “iş tatminini” (Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017; Cheng ve O-Yang, 2018; Kim ve diğerleri, 2018) artırarak ya da çalışanların “olumsuz duygularını” azaltarak (Harju ve diğerleri, 2016; Oprea ve diğerleri, 2019) örgüte rekabet avantajı kazandırabildiği vurgulanmaktadır.

İş becerikliliği kavramına ilişkin Türkçe literatür incelendiğinde de benzer şekilde iş becerikliliğinin; “işe adanmışlık” (Uysal ve diğerleri, 2018; Akçakanat ve diğerleri, 2019), “kollektif empati” (Aksoy, 2019), “örgütsel özdeşleşme” (Etlük ve diğerleri, 2019), “işle bütünleşme” (Buluç ve Kart, 2020), “iş tatmini” (Ceylan ve Nazarı, 2020), “örgütsel vatandaşlık davranışı” (Vural ve diğerleri, 2021) gibi kavramlarla ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmıştır. Ayrıca iş becerikliliğinin, çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olmasının yaratacağı “işe bağlılık” gibi örgütsel veya “öznel iyi oluş” gibi bireysel açıdan olumlu duygu ve düşünceler geliştirmeye aracılık ettiği düşünülmektedir (Karataş ve Aktaş, 2020: 467; Aslan, 2021; Erceylan ve diğerleri, 2021). Bunlara ek olarak, bazı araştırmalarda çalışanların iş becerikliliği davranışları sergiledikçe “işteki can sıkıntılarının” (Kerse, 2019) ve “işe yabancılaşmalarının” (Babadağ, 2020) azalacağı belirtilmektedir. Diğer yandan, örgütlerdeki “dönüşümcü liderliğin” çalışanları iş becerikliliği davranışı sergilemeye teşvik edebileceği vurgulanmaktadır (Kerse ve Babadağ, 2019; Özteber, 2021: 93).

Literatürde iş becerikliliğinin yarattığı olumlu sonuçlar “aydınlık taraf” olarak ele alınmakta, öte yandan iş becerikliliğinin “karanlık taraf” olarak adlandırılacak olumsuz sonuçları olabileceğine de dikkat çekilmektedir (Neale, 2019: 1). Örneğin, çalışanların zorlayıcı iş taleplerini artırmaya yönelmesinin, diğer bir deyişle kendisini zorlayacak iş sorumluluklarını çoğaltmak istemesinin, örgütlerde üretken olmayan, verimsiz iş davranışlarına sebep olabileceği belirtilmektedir (Demerouti ve diğerleri, 2015: 465). Yine çalışanların iş becerikliliği davranışında bulunurken ben-merkezci olması durumunda ise örgütün çıkarlarından sapma ve örgüt ile uyumsuzluk gibi sonuçların ortaya çıkabileceğine dikkat çekilmektedir (Neale, 2019: 3).

Hem karanlık hem de aydınlık tarafta değerlendirilen sonuçlar odağından, çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilemesini teşvik eden ve/veya sınırlayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenmesi, gittikçe büyüyen ve küreselleşen pazarlarda rekabet avantajı yaratması açısından örgütler için oldukça önemli olarak değerlendirilmektedir (Kale ve Pektaş, 2018).

2.2. Kontrol ve Bağlılık Odağından İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Tüm örgütlerde kurumsal hedeflere ulaşmak için; çalışanların örgüte bağlılıklarını sürdürmelerini sağlamak, yeteneklerini geliştirmek, daha yüksek performans seviyelerine motive olmalarını sağlamak ve aynı zamanda değişen pazar dinamiklerini takip ederek çalışanların beklentileriyle örgütün hedeflerini uyumlu hale getirmek için uygun yönetim stratejileri geliştirmek esas kabul edilmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi kavramını, bir örgütün kurumsal hedeflerini gerçekleştirebilmek için sahip olduğu insan kaynağını verimli bir şekilde kullanması olarak tanımlamak mümkündür (Mondy, 2017: 4). Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu insan sermayesinin edinilmesini, geliştirilmesini, elde tutulmasını ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak olarak özetlenmektedir (Boselie ve diğerleri, 2005). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ise en genel haliyle, bir çalışanın örgüte dâhil olmasından o örgütten ayrılmasına kadar geçen zamanda, o çalışan için gerçekleştirilen tüm uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Benli ve Şahin, 2004). Bu doğrultuda insan kaynakları süreci; örgütün ihtiyaçlarını araştırarak, gerekli olan çalışan yetkinliklerinin ve işin gereksinimlerinin tanımlandığı planlama işlevi ile başlamaktadır (Kammeyer-Mueller, 2015). İşletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışan ya da çalışanları işletmeye çekme, oluşan havuz içinden uygun adayı seçme ve işe yerleştirme ile devam eden süreç; çalışanların eğitimini ve gelişimini sağlama, çalışanların performansını ve kariyerlerini yönetme, ücretlendirmeye karar verme ve yan haklar sağlama, çalışanları motive etme, çalışanlar ve sendikaları ile uygun ilişkileri sürdürme, çalışanların güvenliğini sağlamaya yönelik tüm uygulamaları içermektedir (Minbaeva, 2005; Demir, 2006: 82; Şimşek, 2006: 29; French ve Rumbles, 2010; Gündoğdu ve diğerleri, 2010).

Literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kontrol ve bağlılık odaklı olacak şekilde iki ayrı yönetim yaklaşımı üzerinden açıklandığı görülmektedir (Hauff ve diğerleri, 2014). Arthur (1992: 491) bu iki yönetim yaklaşımını önce "maliyet azaltma" ve "bağlılığı artırma" olarak isimlendirmiş, 1994 yılındaki çalışmasında ise kavramları "kontrol" ve "bağlılık" olarak değiştirmiştir (Arthur, 1994). Bahsi geçen yönetim yaklaşımlarının yönetim faaliyetlerinin içeriklerinde yarattığı farklılıklar Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Kontrol ve bağlılık odaklı yönetim yaklaşımları arasındaki yönetsel farklar

Yönetim Fonksiyonları	Yönetim Yaklaşımları	
	Kontrol	Bağlılık
İş Tanımları	Dar tanımlanmış görevler	Geniş tanımlanmış görevler
Çalışan İlişkileri	Yönetim kararları üzerinde az yetki Çalışanlarla düşük iletişim düzeyi	Yüksek düzeyde çalışan katılımı Yüksek iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı
İşe Alım	Düşük beceri gereksinimleri	Nitelikli çalışan ihtiyacı
Denetim	Yoğun denetim/kontrol	Kendi kendini yöneten ekipler
Eğitim ve Geliştirme	Sınırlı eğitim faaliyetleri	Daha kapsamlı, çalışanların becerilerini geliştirmeyi hedefleyen eğitim faaliyetleri
Ücret ve Ödüller	Sınırlı örgütsel faydalar Düşük ücretler	Kapsamlı örgütsel faydalar Nispeten yüksek ücretler

Kaynak: Arthur (1992: 491)

Kontrol odaklı yönetim yaklaşımları, çalışan davranışlarını kontrol ederek verimliliği artırmayı ve maliyetleri mümkün olduğunca azaltmayı amaçlamaktadır (Hu ve diğerleri, 2020). Bu doğrultuda şekillenen kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları; kural ve düzenlemeleri ihlal eden çalışanların cezalandırılması, iş yeri kurallarına ve prosedürlerine güçlü vurgular yapılması ve çalışanların sık sık denetlenmesine odaklanmakta (Su ve diğerleri, 2018); çalışanlara sınırlı görev tanımları verilmesi, kısıtlı bütçeli eğitim faaliyetleri düzenlenmesi ve piyasa koşullarına göre düşük ücret politikası uygulanması ile karakterize edilmektedir (Arthur, 1992).

Bağlılık odaklı yönetim yaklaşımları ise çalışanların hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirerek çalışanların örgüte daha bağlı olmalarını ve böylece daha fazla performans göstermelerini sağlamak şeklinde açıklanmaktadır (Boon ve Kalshoven, 2014). Bu kapsamda şekillenen bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları; çalışanlar için kapsamlı faydalar sağlanması, piyasa seviyesinden daha yüksek ücretler verilmesi, eğitime daha fazla zaman ve bütçe ayrılması, çalışanlar için kariyer planlamaları yapılması ve çalışanların yönetsel kararlara, çeşitli sosyal etkinliklere katılımının desteklenmesini içermektedir (Arthur, 1992; Su ve diğerleri, 2018).

Bağlamsal olarak değerlendirildiğinde, kontrol odaklı insan kaynakları uygulamalarının çalışan maliyetlerini düşürmeye, verimliliği artırmaya ve çalışma prosedürlerini kontrol etmeye odaklandığını, bağıllık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ise çalışanların bağıllığını artırarak örgüt performansını artırmaya odaklandığını söylemek mümkündür (Whitener, 2001; Lepak ve Snell, 2002; Boon ve Kalshoven, 2014; Ma ve diğerleri, 2016).

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda ise kontrol ve bağıllık odağının iç içe geçtiği, hibrit bir yönetim yaklaşımından söz edilmektedir (Boselie ve diğerleri, 2003; Ma ve diğerleri, 2016; Su ve diğerleri, 2018). Kontrol odaklılık; kurallar ve prosedürleri, çalışanları denetlemeyi, çalışanların davranışlarını doğrudan izlemeyi vurgulamaktadır. Bağıllık odaklılık; kalifiye çalışanlar seçmeyi, yetiştirmeyi ve geliştirmeyi, çalışanların stratejik kararlara katılımını artırmayı, teknik veya sosyal yeteneklerini geliştirici eğitimler organize etmeyi içermektedir. Hibrit yönetim yaklaşımı ise kontrol ve bağıllık odaklı uygulamaların karşılıklı olarak birbirini desteklediği bir sistemi ifade etmekte ve her iki yaklaşımın da uygulamalarını kapsamaktadır (Ma ve diğerleri, 2016). Hibrit yönetim yaklaşımıyla insan kaynakları yönetimi, yetenekli insan kaynağını cezbedebilmek ve örgüte bağıllığı artırabilmek için kapsamlı eğitim programları, kariyer fırsatları, piyasa seviyelerinin üzerinde ücret ve diğer faydaları sağlamayı amaçlamaktadır. Bir yandan da kural ve düzenlemeleri ihlal edenlere cezalar verilebilmekte, çalışanlar sık sık denetlenebilmekte ve verimlilik odaklı çalışma kuralları ve prosedürleri uygulanabilmektedir. Bu nedenle hem kontrol hem bağıllık faaliyetlerini içine alan hibrit insan kaynakları yönetimi yaklaşımı örgütler için avantajlı görülmektedir (Su ve diğerleri, 2018).

2.3. Kontrol ve Bağıllık Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Becerikliliği

Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında, işletmedeki işler ve çalışanlar arasındaki uyumu sağlamaya odaklanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının katkı sağladığı bilinmektedir (Becker ve Huselid, 2010). Çalışanların örgüt içinde yapacakları işleri net bir şekilde tanımlayan uygulamaların yanında, çalışanların çeşitli inisiyatifler alarak işlerini dönüştürmelerini destekleyecek daha esnek uygulamaların da önerildiği görülmektedir (Griffin ve diğerleri, 2007; Grant ve Parker, 2009). Bu uygulamalar arasında yer alan iş becerikliliği; işlerin bedensel, bilişsel ve ilişkisel olarak farklılaştırılarak kişiselleştirilmesine ve çalışan ile işin uyumlu hale gelmesine olanak sağlamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Çalışanların örgüte bağıllıklarını ve performanslarını artıran, işe ve işletmeye adanmış hissetmelerine neden olan iş becerikliliği davranışlarının sergilenmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisi bulunmaktadır (Guan ve Frenkel, 2018).

Literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği üzerindeki etkisini farklı açılardan ele alan çalışmaların olduğu görülmektedir. Örneğin, Kim ve diğerleri (2018: 24) iş tasarımıyla çalışanlara özerkliğin ve yaratıcı öz-yeterliliğin sağlanmasının, iş becerikliliğini olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Tuan (2019) da çalışanlara sunulan kaynakların artırılmasının ve iş tasarımı gibi konularda özerklik sağlanmasının çalışanların proaktif davranışlarını destekleyeceğini söylemektedir. Kardas'a (2020) göre de insan kaynakları yönetimi politikalarında çalışanlara daha fazla özerklik tanınması veya diğer ifadeyle bireyselleşme alanları yaratılması çalışanların iş becerikliliğini desteklemektedir.

Görece yeni bir kavram olan iş becerikliliği ile ilgili Türkçe literatür incelendiğinde ise kavramı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilişkilendiren sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Örneğin, çalışanların iş becerikliliği davranışlarının sonuçlarını inceleyen Sözber (2019: 86) ve Erceylan ve diğerlerinin (2021) çalışmalarında, insan kaynakları yöneticilerine önerilerde bulunmuş ve iş becerikliliği kavramının insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilişkili olabileceğine dair bir değerlendirme yapılmıştır. Küsbeci (2021: 95) ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarında esneklik sağlayan örgütlerde, çalışanların proaktif davranışlar sergilemesinin teşvik edilebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerine, çalışanların iş becerikliliği davranışını destekleyeceği için iş analizi ve iş tasarımı gibi uygulamalarda özerklik tanınmasını tavsiye etmektedir. Ayrıca iş becerikliliği kavramının son yıllarda insan kaynakları alanında çalışılan en önemli konulardan biri olduğunu belirtmektedir.

Kavramı doğrudan kontrol ve bağıllık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ele alan ise oldukça az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde, bağıllık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği ile olumlu yönde (Luu, 2019; Meijerink ve diğerleri, 2020; Hu ve diğerleri, 2020; Federici ve diğerleri, 2021) buna karşın, kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği ile olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmektedir (Hu ve diğerleri, 2020). Bu çalışmaların yanında Türkçe literatür de incelenmiş ancak iş becerikliliğini bire bir kontrol ve bağıllık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları odağında ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3. YÖNTEM

Bu araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği davranışına nasıl yansıtacağı belirlenmeye çalışılmış, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ise kontrol ve bağlılık odağından ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın temel amacı, kontrol ve bağlılık odağından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği davranışları üzerindeki rolünü belirlemektir. Ayrıca araştırma, kontrol ve bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, çalışanların iş becerikliliği açısından ele alarak Türkçe literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırma tasarlanırken Arthur'un (1992) kontrol ve bağlılık odaklı yönetim uygulamaları sınıflamasından ve Hu ve diğerlerinin (2020) araştırma modelinden yola çıkılmıştır. İş becerikliliği kavramı boyutlandırılırken ise kavramı ilk kez tanımlayan Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) bilişsel beceriklilik, görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik sınıflamasını içeren modeli örnek alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmamızın bir ana sorusu ve iki alt sorusu bulunmaktadır.

Araştırmanın Ana Sorusu: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş becerikliliği davranışları üzerindeki rolü nedir?

Araştırmanın Alt Soruları:

- Kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş becerikliliği davranışları üzerindeki rolü nedir?
- Bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş becerikliliği davranışları üzerindeki rolü nedir?

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın coğrafi olarak kapsamı zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, İzmir ili olarak belirlenmiştir. Çalışmamızın örneklemi belirlenirken tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden; amaçlı örnekleme yöntemi ile kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmamızın yürütüldüğü dönemde küresel çapta yaşanan salgın nedeniyle getirilen kısıtlamalar ve yapılan düzenlemeler araştırma örnekleminin şekillenmesini etkilemiştir. Bu doğrultuda araştırma için örneklem belirlenirken araştırmamızın kolaylıkla ulaşabileceği katılımcılara odaklanılmıştır. Ayrıca örneklem belirlenirken araştırmamızın amacına yönelik daha sağlıklı veriler elde edebilmek amacıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda bilgi sahibi olduğu varsayılan katılımcılar tercih edilmiştir.

Örneklem belirlenirken Berg ve diğerleri'nin (2013: 4) ve Kardas'ın (2020) çalışmaları örnek alınmıştır. Berg ve diğerleri (2013: 4) çalışmayan öğrencilerle bir araştırma yürütmüş ve iş becerikliliği davranışlarını, eğer varsa geçmişte yaşamış oldukları iş deneyimlerinden veya gelecekte çalışacakları işle ilgili düşüncelerinden yola çıkarak değerlendirmiştir. Kardas (2020) da insan kaynakları yönetiminin bireyselleştirme politikalarının iş becerikliliği üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında örneklemini öğrenciler olarak belirlemiş ve öğrencileri çalışanlar ile çalışmayanlar olarak iki gruba ayırarak değerlendirmiştir. Bu çalışmalardan da yola çıkılarak, araştırmamızda çalışan ve çalışmayan öğrenciler üzerine odaklanılmıştır. Zaman ve maliyet avantajları da göz önüne alınarak kolay ulaşılabilir nitelikte olduğu için İzmir Demokrasi Üniversitesi odak olarak tercih edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair daha sağlıklı veriler elde edebilmek için amaçlı örnekleme yöntemi ile üniversitemizin İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde okuyan ve tüm temel meslek derslerini başarıyla tamamlayan öğrenciler seçilmiştir. Çalışmamızın örneklemini İzmir ilinde bulunan Demokrasi Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü üçüncü sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Örneklem için 11 çalışan ve 11 çalışmayan olacak şekilde toplam 22 öğrenci seçilmiş ancak görüşme zamanından önce bir kişinin işten ayrılmış olması sebebiyle araştırma 10 çalışan ve 12 çalışmayan öğrenci ile yürütülmüştür.

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmamızda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve görüşmelerde kullanılmak için hazırlanan soru formunda yer alan sorulardan bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşme formu hazırlanırken, iş becerikliliği kavramını ilk ortaya atan Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) modeli örnek alınmıştır. Araştırma sorularında ise Berg ve diğerlerinin (2013: 3) "Job crafting exercise" isimli çalışmasındaki iş becerikliliği alıştırmalarından faydalanılmıştır. Ayrıca Hu ve diğerlerinin (2020) de çalışmalarında yararlandığı Su ve diğerlerinin (2018) kontrol ve bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları yaklaşımları incelenmiş ve Arthur'un (1992) kontrol ve bağlılık odaklı yönetim yaklaşımları da dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda, görüşme formuna iş becerikliliği ile ilişkili kontrol ve bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik sorular eklenmiştir. Çalışan öğrenciler için 25 soru, çalışmayan öğrenciler için ise 20 soru hazırlanmıştır. Her iki grup için hazırlanmış olan ortak 20 soru; bilişsel beceriklilik, görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yöneliktir.

Katılımcılara, önce iş becerikliliğine ilişkin sorular sorulmuş, sonrasında bu davranışların sergilenmesi ile ilişkili kontrol ve bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışan öğrencilere fazladan sorulan 5 soru ise mevcutta çalıştıkları işler ve geçmiş iş deneyimleri ile ilgilidir. Pilot uygulama yapıldıktan sonra tüm görüşmeler 08.06.2021 ile 27.06.2021 tarihleri arasında “Zoom” programıyla çevrim içi olarak yürütülmüş, katılımcıların izniyle görüntü ve ses kaydı alınmıştır.

Görüşmeler yapılmadan hemen önce katılımcılar konu hakkında bilgilendirilmiştir. İlk olarak, iş becerikliliği kavramı anlatılmış, kavramın anlaşılabilmesi için benzer kavramlarla farklarından söz edilmiş ve görev, ilişkisel ve bilişsel beceri boyutları örneklerle açıklanmıştır. İş becerikliliği kavramının hem örgüt için hem bireyler için önemi de anlatıldıktan sonra katılımcılara sosyal medya üzerinden yayınlanmış olan “Pink glove breast cancer dance at Mount Saint Joseph Hospital” isimli bir video izletilmiştir (Providence Health Vancouver, 2012).

Yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden sonra elde edilen veriler özgünlüğü korunarak bilgisayar ortamına aktarılmış, betimsel analiz tekniği ile çözümlenerek dökümü yapılmıştır. Öncelikle, yarı yapılandırılmış görüşme sorularından yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuş ve bu çerçeveye göre veriler düzenlenmiştir. Ardından veriler tek tek analiz edilerek kodlar verilmiştir. Düzenlenen katılımcı dökümlerinden elde edilen benzer kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Kategorilere bağlı olarak da temalar belirlenmiştir. Temalar oluşturulurken, katılımcılara sorulan sorular temel alınmış, alınan cevaplar doğrultusunda birbiri ile ilişkili olduğu görülen sorular birleştirilmiştir.

Guba ve Lincoln (1982) nitel araştırmalarda geçerlik güvenilirlikten ziyade inandırıcılık (trustworthiness) olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu araştırmada inanılabilirliği artırabilmek için katılımcı teyidi ve uzman incelemesi yapılmıştır. Katılımcılara çalışma bulgularının kendi düşüncelerini doğru yansıtmadığının sorulmasına katılımcı teyidi (member checking) denilmektedir (Başkale, 2016). Bu doğrultuda, görüşmelerin hemen sonunda katılımcılara toplanan veriler özetlenmiş ve katılımcılardan bunların doğruluğuna ilişkin düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca katılımcılara, her görüşmenin sonunda eklemek istedikleri bir düşüncelerinin olup olmadığı sorulmuş, bu sayede görüşme esnasında atladıkları farklı bir düşünceleri veya deneyimleri varsa bunları ekleme fırsatı sunulmuştur.

Ayrıca araştırmada uzman desteği alınmış, bir uzman araştırmacının deseninden toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel bir gözle bakmış ve araştırmacıya geri bildirimde bulunmuştur. Bunların yanında araştırmada güvenilirliği artırabilmek için veri kaynaklı üçgenleme yöntemi uygulanmıştır. Üçgenleme (triangulation) iki ya da daha fazla veri toplama yönteminin (örneğin, görüşmeler veya gözlemler) ya da iki ya da daha fazla veri kaynağının (örneğin, farklı grup üyeleriyle bireysel görüşmeler) sonuçlarının karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Başkale, 2016). Bu doğrultuda kontrol ve bağlılık odaklı olmak üzere iki farklı yaklaşıma ait insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, iş becerikliliği davranışı üzerindeki rolü hem çalışanlardan hem çalışan adaylarından toplanan veriler karşılaştırılarak incelenmiştir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma için seçilen çalışan katılımcılar genellikle giriş basamağı ya da seviyesi olarak nitelendirilen, rutin işlerde çalışmaktadırlar. Bu işler çalışanların iş becerikliliği davranışı sergilemesi için uygun görünüyorsa da katılımcıların iş deneyimlerinin az olması araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışan katılımcıların konuyu anladıkları ve çalıştıkları işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgi sahibi oldukları kabul edilmiştir. Benzer şekilde çalışmayan katılımcıların da konuyu anlayarak kendilerini doğru ifade ettikleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır. Araştırmada elde edilen yanıtlar katılımcıların konuyu anlama dereceleri ile sınırlıdır.

Örneklemin kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olması araştırmanın sınırlılıklarından biridir. Ayrıca araştırma kapsamında toplanan verilerin kesitsel olması, yalnızca belirli bir zaman aralığında yürütülmesi araştırmanın bir diğer sınırlılığdır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler görüşmelerin gerçekleştirildiği günün koşullarını yansıtmaktadır. Ancak iş becerikliliği tek seferlik bir tutumdan çok, çalışanların iş süreci boyunca devam ettirdiği bir davranış olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmadan elde edilen sonuçlar örneklem için anlamlı olup evrene genellenememektedir.

4. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular çalışan katılımcılar ve çalışmayan katılımcılar açısından değerlendirilmiş, daha sonra iki katılımcı grubu arasındaki farklılıklar tartışılmıştır. Araştırma kapsamında bilişsel, görev ve ilişkisel açıdan iş becerikliliği davranışları ve tutumları ortaya çıkartılmaya, ardından iş becerikliliği ile ilişkilendirilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların iş becerikliliğini zorlaştıran ve kolaylaştıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ise kontrol ve bağlılık odağından ele alınmaya çalışılmıştır.

Toplamda 22 katılımcıyla (10 kişi bir işte çalışan ve 12 kişi bir işte çalışmayan) yürütülen araştırmada katılımcıların 16 kişisi kadın, 6 kişisi erkektir. Geçmiş iş deneyimine sahip olan 16 kişi (%73) bulunmaktadır. Çalışanlar grubundaki 10 kişi içinden 8 kişi (%80) daha önce başka bir yerde çalışmıştır; 2 kişinin (%20) ise çalıştıkları iş, ilk iş deneyimidir. Çalışmayanlar grubundaki 12 kişi içinden de yine 8 kişi (%67) daha önce bir işte çalışmıştır; 4 kişinin (%33) ise herhangi bir iş deneyimi bulunmamaktadır.

Çalışanlar grubunda yer alan 10 kişiden 1 tanesi (%10) kamu sektöründe, 1 tanesi (%10) bir sivil toplum kuruluşunda, geri kalan 8 kişi (%80) ise özel sektörde çalışmaktadır. Çalışılan işletmelerin büyüklükleri ise küçük, orta ve büyük olarak çeşitlilik göstermektedir. Katılımcıların çalışmakta oldukları işletmeler arasında küçük ve büyük işletmeler çoğunlukta ve eşit sayıdadır. Ek olarak, çalışan katılımcılar arasından 5 kişi (%50) kısmi zamanlı, 5 kişi (%50) de tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Katılımcılar arasında mevcut işinde 6 aydan kısa süreli çalışan 4 kişi (%40), 6 ay ile 12 ay arasında çalışan 5 kişi (%50), 12 aydan fazla çalışan ise yalnızca 1 kişi (%10) bulunmaktadır.

Öncelikle katılımcılara, bilişsel beceriklilik ile ilgili olarak işin kendileri ve çevreleri için anlamına yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcılar işin anlamı üzerinde birtakım düşüncelere sahip olsalar da işlerinin bilişsel sınırlarını değiştirecek bir eylemde bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Görüşülen ve bir işte çalışan katılımcıların çalıştıkları işlerin giriş basamağında olması, görev tanımlarının net ve dar olması, kendilerine esneklik sağlanmaması ve yetki verilmemesi nedeniyle; çalışmayan katılımcıların ise iş hayatına ilişkin olarak net bir değerlendirme yapamaması nedeniyle bilişsel beceriklilik davranışlarına ilişkin sorulara uygun cevap veremedikleri düşünülmektedir. Bu kapsamda bilişsel beceriklilik boyutuna ilişkin olarak yalnızca, katılımcıların işlerini algılayış biçimleri ve işlerini daha anlamlı algılamaları için beklentilerine yönelik bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Bilişsel beceriklilik boyutuna ilişkin bulgular

<i>Bilişsel Beceriklilik Boyutu</i>	<i>Çalışan Katılımcılar</i>	<i>Çalışmayan Katılımcılar</i>
İşin anlamı ve önemi	Kendini gerçekleştirmek (f=7) İnsanlara yardımcı olmak (f=2) Faydalı olmak (f=1) Para kazanmak (f=1)	Para kazanmak (f=8) Kendini gerçekleştirmek (f=4) Faydalı olmak (f=3)
İşin işletme için anlamı ve önemi	Para kazandırmak (f=4) Destek olmak (f=3) Düzeni sağlamak (f=3)	Hizmet sunmak (f=4) Fayda sağlamak (f=4) Para kazandırmak (f=2)
İşin insanlar için anlamı ve önemi	İnsanlara yardımcı olmak (f=5) İnsanları bilgilendirmek (f=2)	Müşterilere fayda sağlamak (f=4) Topluma fayda sağlamak (f=3)
İşin daha anlamlı algılanması için beklentiler	Farklı iletişim kanalları olması (f=1) Daha az bürokrasi olması (f=1) İşin öneminin diğerleri tarafından anlaşılması (f=1) İş yükünün azaltılması (f=1) Net iş tanımları olması (f=1) Resmi iletişim dili olması (f=1) Esneklik olması (f=1)	Esneklik olması (f=3) Daha yüksek ücretler verilmesi (f=2) İş yükünün azaltılması (f=1)

Çalışan katılımcıların çoğuna göre iş; kendilerini geliştirebilecekleri, kimliklerini ve geleceklerini oluşturabilecekleri bir basamak olarak algılanmaktadır. Çalışmayan katılımcılarda ise kendini gerçekleştirmek yanıtı ikinci planda kalmıştır. Çalışmayan katılımcıların büyük çoğunluğu işi, hayatlarını devam ettirebilmek adına ihtiyaç duydukları geliri elde edebildikleri maddi bir kaynak olarak değerlendirmiş ve işin anlamı ile ilişkili olarak para kazanmak yanıtını vermiştir. Bunun aksine çalışan katılımcılar arasından ise yalnızca bir kişi işin anlamının öncelikli olarak para kazanmak olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda, çalışan ve çalışmayan katılımcıların, işin anlamı ve önemine ilişkin algılarında belirgin bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan katılımcılarda çalışmayan katılımcılardan farklı olarak işin insanlara yardımcı olmak gibi bir anlamı olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır.

İşin işletme için anlamı ve önemine ilişkin sorulara her iki grupta bulunan katılımcıların da düşünceleri benzerlik göstermiştir. Katılımcıların çoğu yaptıkları işin çalıştıkları yere katkısının para kazandırmak olduğunu belirtmiş, ayrıca sunmuş oldukları veya gelecekte sunacakları hizmetin örgütün başarısına katkı sağlayacağını söylemiştir.

İşin insanlar için anlamı ve önemine ilişkin sorulan soruya; çalışan katılımcıların çoğu “insanlara yardımcı olmak” yanıtını vermiş, çalışmayan katılımcıların çoğu da benzer şekilde “müşterilere ve topluma fayda sağlamayı vurgulamıştır” yanıtını vermiştir. Bu kapsamda, çalışan ve çalışmayan katılımcılara ait bulgularda net bir farklılaşma olmamıştır. Katılımcılar genel olarak işi, insanlara yardımcı olmanın, müşterilere ve topluma fayda sağlamanın bir yolu olarak değerlendirdiğini ve işlerinin diğer insanlar için oldukça önemli olduğunu düşündüklerini ifade etmiştir.

İşin daha anlamlı algılanması için beklentilerine ilişkin sorulan soruya; çalışan katılımcılar tarafından verilen cevapların her birinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Çalışan katılımcılar; daha fazla insana ulaşabilmek adına farklı iletişim kanalları olmasının, daha az bürokrasi uygulanmasının, işin önemini diğerleri tarafından anlaşılmasının, iş yükünün azaltılmasının, net iş tanımları olmasının, iş yerinde resmi bir iletişim dili kullanılmasının ve kendilerine bazı esneklikler sağlanmasının işlerini daha anlamlı hale getireceğinden söz etmiştir. Çalışmayan katılımcıların çoğu ise uygulamalarda ve prosedürlerde esneklik sağlanmasının işlerini daha anlamlı algılamasına katkı sağlayacağını belirtmiştir. Ayrıca çalışmayan katılımcılar, yüksek ücretler verilmesinin, işlerini daha önemli algılamalarına katkı sağlayacağını belirtirken çalışan katılımcılarda ücretle ilgili bir beklentiye rastlanmamıştır.

Wrzesniewski ve diğerlerinin (2010) de belirttiği gibi, katılımcılar işin taşıdığı anlamları dönüştürerek kendilerine bir kimlik oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, çalışan katılımcıların çoğunluğunun işlerini, amaçlarına ulaşmak için bir basamak olarak değerlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, çalışan katılımcıların bilişsel becerilerinin daha çok kendilerini geliştirme yönünde olduğu, yeni bilgiler ve deneyimler edinmek konusunda çalışmayan katılımcılara göre daha istekli oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışmayan katılımcıların çoğunluğu ise gelecekte yapacakları işi para kazanabilmek amacıyla gerçekleştireceklerini belirtmiştir. Bu doğrultuda, çalışmayan katılımcıların görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik davranışları sergilemek konusunda çalışan katılımcılara göre daha çekimser tutumlar sergileyeceklerini ifade ettikleri görülmüştür. Bunun nedeni, yöneticilerinin bir talebi olmadan iş görevlerinde veya iş ilişkilerinde yapacakları değişikliklerin maddi karşılığını alamayacaklarını düşünmeleri olabilir.

Görev becerikliliği ile ilgili olarak katılımcılara yöneticilerinin herhangi bir beklentisi olmadığı halde inisiyatifler olarak görevlerinin sayısında veya içeriğinde değişiklikler yapıp yapmayacakları sorulmuştur. Katılımcıların bireysel inisiyatifler olarak görevlerinin sayısında ve içeriğinde yaptıkları veya yapabilecekleri değişimlere ilişkin bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Görev becerikliliği boyutuna ilişkin bulgular

<i>Görev Becerikliliği</i>	<i>Çalışan Katılımcılar</i>	<i>Çalışmayan Katılımcılar</i>
Görevlerin sayısı değiştirme	Fazladan sorumluluk alma (f=4) Ek görevler üstlenme (f=4) Fazla mesai (f=3)	Ek görevler üstlenme (f=3) Fazladan sorumluluk alma (f=1)
Görevlerin içeriğini değiştirme	Eğlenceli hale dönüştürme (f=3) Anlamsız bulunan işleri değiştirme (f=1) Kendi değerlerine göre işi dönüştürme (f=1)	Eğlenceli hale dönüştürme (f=3) Eksikleri giderme (f=1)

Çalışan katılımcılar, yöneticilerinin herhangi bir talebi olmadan fazladan sorumluluklar aldıklarını, ek görevler üstlendiklerini ve fazladan mesai yaptıklarını söylemiştir. Benzer şekilde çalışmayan katılımcılardan da birkaçı yöneticilerinin herhangi bir talebi olmadan ek görevler üstlenebileceğini belirtmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların bu davranışlarının kendi değer yargıları, öncelikleri ve bilişsel becerileri doğrultusunda şekillendiği görülmüştür. Örneğin, her iki katılımcı grubunda da yalnızca işini kendini gerçekleştirmenin bir yolu olarak gören katılımcılar fazladan sorumluluklar aldığını veya alabileceğini belirtmiştir. Yine benzer şekilde görevlerinin sayısında değişiklik yapmış olan katılımcıların çoğu iş yerinde kendini geliştirmek için ek görevler ve sorumluluklar üstlendiklerini vurgulamıştır.

Katılımcıların, yöneticilerinin herhangi bir talimatı bulunmadığı halde iş görevlerinin içeriğinde bazı değişiklikler yaptığı veya yapabileceği görülmüştür. Çalışan ve çalışmayan katılımcılar olmak üzere her iki grubun da çoğunluğu işlerini daha eğlenceli bir hale getirmek için görevlerin içeriğinde değişiklik yaptıklarını veya yapabileceklerini belirtmiştir. Ek olarak çalışan katılımcılardan biri görevi anlamsız bulduğu için, biri de kendi değerlerine uygun hale getirmek için görevin içeriğini değiştirdiğini söylemiştir. Çalışmayan katılımcılardan biri de benzer şekilde görevin içeriğinde kendince eksik gördüğü bir şey olduğu zaman bireysel inisiyatif olarak değişiklik yapacağını ifade etmiştir. Bu bağlamda iki grup arasında net bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Katılımcılara ilişkisel beceriklilik ile ilgili olarak yöneticilerinin herhangi bir talimatı olmadan iş yerinde kurdukları veya kuracakları ilişkiler üzerinde ne gibi değişiklikler yaptıkları veya yapacakları sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları sonucunda çalışma arkadaşları ile kurdukları ilişkiler üzerinde ve iş ilişkileri üzerinde

yaptıkları veya yapabilecekleri değişiklikler olduğu bulgusuna rastlanmış ve bu bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. İlişkisel beceriklilik boyutuna ilişkin bulgular

<i>İlişkisel Beceriklilik</i>	<i>Çalışan Katılımcılar</i>	<i>Çalışmayan Katılımcılar</i>
Çalışma arkadaşları ile ilişkileri değiştirme	Özel etkinlikler düzenleme (f=4) Yakın ilişkiler kurma (f=3) Kendi isteği ile tanışma (f=2)	Yardımcı olma (f=2) Yakın ilişkiler kurma (f=1)
İş ilişkilerini değiştirme	Müşterilerle yakınlık kurma (f=2) Müşterilerle tanışma (f=1) Tedarikçilerle tanışma (f=1)	Müşterilerle tanışma (f=2) Tedarikçilerle tanışma (f=1)

Her iki gruptaki katılımcılar da çalışma arkadaşları ile kurdukları ilişkilerde yöneticilerinin herhangi bir talimatı olmadan işin gerektirdiği sınırların ötesinde ilişkiler geliştireceklerini ifade etmiştir. Buna ek olarak, çalışan katılımcıların birkaçı yöneticilerinin bir talimatı olmadan müşterilerle yakın ilişkiler geliştirdiklerini söylemiştir. Aynı şekilde çalışmayan katılımcılardan birkaçı da müşterilerle veya tedarikçilerle bireysel inisiyatifler olarak tanışabileceklerini belirtmiştir.

İş becerikliliğine ilişkin son olarak katılımcılara, bireysel inisiyatifler olarak işlerini dönüştürmelerinin avantajları ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların iş becerikliliğinin avantajlarına ilişkin düşünceleri Tablo 6'da gösterilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu, iş becerikliliğinin çalışanlara motivasyon sağladığını ve işlerin monotonluğunu azalttığını söylemiştir. Çalışan ve çalışmayan katılımcılara ait bulgularda net bir farklılaşma olmamıştır.

Tablo 6. İş becerikliliğinin avantajlarına ilişkin bulgular

<i>İş Becerikliliğinin Avantajları</i>	<i>Çalışan Katılımcılar</i>	<i>Çalışmayan Katılımcılar</i>
İş becerikliliğinin avantajlarına ilişkin düşünceler	İşlerin monotonluğunu azaltması (f=3) Çalışanlara motivasyon sağlaması (f=3) Kurumun adını duyurması (f=2) Çalışanların deneyim kazanması (f=2)	Çalışanlara motivasyon sağlaması (f=5) İşlerin monotonluğunu azaltması (f=2) Çalışanların işe bağlılığının artması (f=1)

Araştırmaya göre katılımcıların, üniversitede almış oldukları eğitim de dikkate alınarak, insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda yeterli bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara iş becerikliliğini kolaylaştıran ve zorlaştıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar kontrol ve bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi yaklaşımları kapsamında değerlendirilmiş ve Tablo 7'de gösterilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik sorulan sorulardan elde edilen veriler çözümlenerek değerlendirildiğinde, bulgular doğrudan literatürdeki bağlılık ve kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile eşleşmemiştir. Bu nedenle, araştırmada iş becerikliliği ile ilişkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair alt temalar; iş becerikliliğini kolaylaştıran insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş becerikliliğini zorlaştıran insan kaynakları yönetimi uygulamaları şeklinde oluşmuştur.

Tablo 7. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin bulgular

<i>İş Becerikliliği ile İlişkilendirilen Uygulamaları</i>	<i>Çalışan Katılımcılar</i>	<i>Çalışmayan Katılımcılar</i>
İş becerikliliğini kolaylaştıran uygulamaları	Kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri (<i>Bağlılık</i>), (f=5) Yüksek ücret (<i>Bağlılık</i>), (f=4) Yoğun denetim ve kontrol (<i>Kontrol</i>), (f=4) Yüksek iletişim düzeyine sahip yönetici (<i>Bağlılık</i>), (f=4) Teşvik ve ödüller (<i>Bağlılık</i>), (f=3) Kariyer geliştirme (<i>Bağlılık</i>), (f=1) Kapsamlı görev tanımları (<i>Bağlılık</i>), (f=1)	Yüksek iletişim düzeyine sahip yönetici (<i>Bağlılık</i>), (f=11) Yüksek ücret (<i>Bağlılık</i>), (f=2) Teşvik ve ödüller (<i>Bağlılık</i>), (f=2) Kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri (<i>Bağlılık</i>), (f=1) Kapsamlı görev tanımları (<i>Bağlılık</i>), (f=1)
İş becerikliliğini zorlaştıran uygulamaları	Düşük iletişim düzeyine sahip yönetici (<i>Kontrol</i>), (f=5) Yoğun denetim ve kontrol (<i>Kontrol</i>), (f=1) Düşük ücretler (<i>Kontrol</i>), (f=1)	Düşük iletişim düzeyine sahip yönetici (<i>Kontrol</i>), (f=10) Yoğun denetim ve kontrol (<i>Kontrol</i>), (f=4)

Katılımcılara iş becerikliliğini kolaylaştıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin düşünceleri sorulduğunda; çalışan katılımcıların çoğu kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin öneminden, yüksek ücretler verilmesinden, yüksek iletişim düzeyine sahip yöneticilerden ve yoğun denetim ve kontrollerin gerekliliğinden söz etmiştir. Çalışmayan katılımcıların ise neredeyse tamamı yüksek iletişim düzeyinin öneminden söz etmiştir. Kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri, yüksek ücretler ve yüksek iletişim düzeyine sahip yönetici bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilirken, yoğun denetim ve kontrollerin olması kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilmektedir.

Çalışan katılımcıların iş becerikliliğini teşvik edecek, kolaylaştıracak insan kaynakları yönetimi uygulamalarında öncelikli olarak eğitim ve geliştirmenin öneminden söz ettiği görülmektedir. Bunun nedenleri arasında, çalışan katılımcıların giriş basamağı olarak nitelendirilen işlerde çalışıyor olmaları ve bu işlerini yalnızca kendilerini geliştirebilmek için bir araç olarak görüyor olmaları olabileceği düşünülmektedir. Çalışan katılımcılar ikinci olarak yüksek ücretlerin ve yüksek iletişim düzeyine sahip, rahat iletişim kurabilecekleri yöneticilerinin olmasının önemine değinmiştir. Tüm bu kavramlar bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının özellikleriyle ilişkilendirilmiştir. Buna karşın literatürde yer alan benzer çalışmalardan (Hu ve diğerleri, 2020; Meijerink ve diğerleri, 2020) farklı olarak çalışan katılımcılarda, disiplinli bir yönetim sistemine sahip örgütlerde yaptıkları işin daha anlamlı olacağını düşündüklerine dair bulgulara rastlanmıştır. Bu katılımcılar net iş tanımları olmasının yaptıkları işe daha fazla vakit ayırabilme fırsatı sağlayacağını, denetim ve kontrollerin sağlanmasının ise yaptıkları işleri daha görünür ve anlamlı kılacağını ve böylece iş becerikliliği davranışları sergilemelerini kolaylaştıracağını belirtmiştir. Ayrıca sayıca daha az olacak şekilde çalışan katılımcılardan bazılarının, yine bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkilendirilen; teşvik ve ödüllerin, kariyer geliştirmenin ve kapsamlı görev tanımlarının öneminden söz ettiği bulgusuna rastlanmıştır.

Çalışmayan katılımcıların iş becerikliliğini teşvik edecek veya kolaylaştıracak insan kaynakları yönetimi uygulamalarında öncelikli olarak yüksek iletişim düzeyine sahip yöneticinin öneminden söz ettiği görülmektedir. Çalışmayan katılımcıların neredeyse tamamı, rahat bir şekilde iletişim kurabilecekleri, fikirlerini ortaya koymalarına izin veren daha anlayışlı yöneticilerin olması gerektiğini söylemiştir. Ayrıca yine sayıca daha az olacak şekilde çalışmayan katılımcılardan bazılarının, bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkilendirilen; yüksek ücretlerin, teşvik ve ödüllerin, kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ve kapsamlı görev tanımlarının öneminden söz ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışan katılımcıların aksine çalışmayan katılımcıların ifadelerinde, iş becerikliliğini kolaylaştıran uygulamalardan, kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkilendirilebilecek bir bulguya ise rastlanmamıştır.

Katılımcılara iş becerikliliğini zorlaştıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin düşünceleri sorulduğunda; her iki grupta bulunan katılımcıların da çoğu düşük iletişim düzeyine sahip yöneticilerden söz etmiştir. Bunun yanı sıra çalışan katılımcılara bakıldığında, bir kişinin yoğun denetim ve kontrollerin kısıtlayıcılığından söz ettiği ve bir kişinin düşük ücretlerden söz ettiği görülmüştür.

İş becerikliliğini sınırlayacak veya zorlaştıracak insan kaynakları yönetimi uygulamalarında çalışmayan katılımcıların neredeyse tamamı, kendilerine söz hakkı tanımayan, fazla disiplinli ve zor iletişime geçebildikleri yöneticilerinin olmasının iş becerikliliği davranışları sergilemelerini zorlaştıracak olduğunu söylemiştir. İkinci olarak, çalışan katılımcıların çoğunun işlerini anlamlı hale dönüştüreceğini belirttiği yoğun denetim ve kontrolleri, çalışmayan katılımcılardan bazıları iş becerikliliğini kısıtlayan bir unsur olarak değerlendirmiştir. Bu kapsamda, her iki grupta yer alan katılımcıların da iş becerikliliğini zorlaştırdığını veya kısıtladığını düşündükleri uygulamaların tamamının kontrol odaklı insan kaynakları yönetiminin özelliklerini taşıdığı görülmüştür.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Sanayi Devrimi ile birlikte işletmelerde verimlilik artışı sağlanmaya odaklanılmış, iş ile insanı en uygun şekilde bir araya getirmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda şekillenen bilimsel yönetim yaklaşımıyla birlikte iş basitleştirme uygulamalarının örgütler için daha verimli sonuçlar doğuracağı düşünülmüştür. Ancak zamanla bunların yerini iş genişletme veya iş zenginleştirme gibi çalışanların daha çeşitli görevler üstlenmesini içeren uygulamalar almıştır (Utaş ve diğerleri, 2017). Sonrasında tüm bu uygulamalar, çalışanların işlerinde oynadıkları aktif rolü açıklamakta yetersiz kalmış, örgütlerdeki verimlilik artışı çalışanların en monoton görülen işlerde bile işin özü üzerinde birtakım değişiklikler yapabiliyor olmaları ile ilişkilendirilmiştir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Çalışanların inisiyatif olarak işlerinde yaptıkları fiziksel, bilişsel veya ilişkisel dönüşümleri içeren iş becerikliliği uygulamalarının, çalışanların devamsızlığını azaltırken üretkenliğini ve verimliliğini artırdığı görülmüştür (French, 2010: 555).

Bu araştırmada da insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş becerikliliği davranışına yansımaları incelenmiş, ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları kontrol ve bağlılık odağından ele

alınmıştır. Ancak doğrudan eşleşme sağlanmadığı için insan kaynakları yönetimi uygulamaları; bağlılık odağından iş becerikliliğini kolaylaştıran ve kontrol odağından iş becerikliliğini zorlaştıran olarak sınıflandırılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde; Luu (2019), Meijerink ve diğerleri (2020), Hu ve diğerleri (2020) ve Federici ve diğerlerinin (2021) çalışmalarında olduğu gibi bu çalışmada da bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanları iş becerikliliği davranışları sergilemeye teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Hu ve diğerlerinin (2020) belirttiği gibi, kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilemelerini zorlaştıracığı tespit edilmiştir. Literatürden farklı olarak bu çalışmada, çalışan katılımcılardan bazıları kontrol odaklı insan kaynakları uygulamalarından da iş becerikliliğini kolaylaştırıcı bir unsur olarak söz etmişlerdir. Bu doğrultuda bu çalışmada, hem kontrol hem bağlılık odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içeren hibrit bir insan kaynakları yönetimi sisteminin çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilemesini kolaylaştıracığı görülmüştür. Sadece kontrol odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içeren insan kaynakları yönetimi sisteminin ise çalışanların iş becerikliliği davranışları sergilemesini zorlaştıracığı veya sınırlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar ekseninde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında sağlanan esnekliklerin iş becerikliliği davranışlarını teşvik edeceği, bu sayede de çalışanların motivasyonlarının ve verimliliğinin artabileceği görülmüştür. Uygulama açısından örgütlere iş becerikliliğini kolaylaştıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarını fazlaştırmaları, iş becerikliliğini zorlaştıran uygulamalara dikkat etmeleri önerilebilir. Bu doğrultuda örgütler; yüksek iletişim düzeyine sahip yöneticileri tercih edebilir, kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenlemeye özen gösterebilir, piyasaya göre daha yüksek ücretler belirlemeye ve ayrıca ücretlerin haricinde çalışanlara teşvikler ve ödüller sağlamaya dikkat edebilir ve çalışanlar için daha kapsamlı görev tanımları belirleyerek, iş görevlerini uygulamalarında esneklikler sağlayabilir. Ayrıca örgütler, düşük iletişim düzeyine sahip yöneticiler konusunda dikkatli olabilir. Araştırmada disiplinli bir yönetim yaklaşımının işi daha anlamlı hale getireceğine ilişkin bulgu da dikkate alınarak örgütlere hem denetim ve disiplin uygulamalarını içeren hem de çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi ve motivasyonlarını artırmayı hedefleyen hibrit insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içeren sistemler geliştirmesi önerilebilir.

Araştırmanın örneklem, yöntem ve kesitsellik kısıtları bulunmaktadır. Kısıtlar açısından değerlendirildiğinde, gelecekte yürütülecek olan çalışmalarda kontrol ve bağlılık odaklı insan kaynakları uygulamalarının daha kapsamlı araştırılması önerilebilir. Bu çalışmada işaret edilen iş becerikliliğini kolaylaştıran ve zorlaştıran insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha ayrıntılı incelenebilir. Ayrıca iş becerikliliğine odaklı benzer çalışmalar için daha deneyimli katılımcıları içeren sayıca daha fazla bir örneklem üzerinden araştırma kurgulanması önerilebilir.

Yazar Katkıları / Author Contributions

Güliden İpek Polat: Literatür taraması, Veri Derleme, Analiz, Makale Yazımı-orijinal taslak *Duygu Kızıldağ:* Kavramsallaştırma, Metodoloji, Modelleme, Makale Yazımı-inceleme ve düzenleme

Çatışma Beyanı / Conflict of Interest

Yazarlar tarafından herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

Fon Desteği / Funding

Bu çalışma herhangi bir resmi, ticari ya da kâr amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği almamıştır.

Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards

Bu çalışma için İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 04.06.2021 tarihli ve 2021/06-10 numaralı kararı ile onay alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, T., Uzunbacak, H.H. ve Acar, O.K. (2019). "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerine Etkisi", *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 395-419.
- Aksoy, Y. (2019). "Kollektif Empati, Duygusal Bulaşıcılık ve İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 511-534.
- Arthur, J.B. (1992). "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aslan, H. (2021). "İçsel Motivasyonun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracı Rolü", *Econder International Academic Journal*, 5(2), 397-415.
- Babadağ, M. (2020). "İş Becerikliliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1111-1128.
- Bakker, A. B., Munoz, A. ve Vergel, A. I. (2016). "Modelling Job Crafting Behaviours: Implications for Work Engagement", *Human Relations*, 69(1), 169-189.
- Başkale, H. (2016). "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (2010). "SHRM and Job Design: Narrowing the Divide", *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 379-388.
- Belias, D. ve Sklikas, D. (2013). "Aspects of Job Design", *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 85-94.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması", *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 113-124.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. ve Wrzesniewski, A. (2008). "What is Job Crafting and Why Does it Matter", <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1Iaj05ChXCUJ:https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>, (Erişim Tarihi: 04.10.2021).
- Berg, J.M., Dutton, J.E., Wrzesniewski A. ve Baker, W.E. (2013). "Job Crafting Exercise", <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.09.2021).
- Berg, J.M., Grant, A.M. ve Johnson, V. (2010). "When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings", *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Boehnlein, P. ve Baum, M. (2020). "Does Job Crafting Always Lead to Employee Well-Being and Performance?, Meta-Analytical Evidence on the Moderating Role of Societal Culture", *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 647-685.
- Boon, C. ve Kalshoven, K. (2014). "How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency", *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
- Boselie, P., Dietz, G. ve Boon, C. (2005). "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research", *Human Resources Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P., Paauwe, J. ve Richardson, R. (2003). "Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government", *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.
- Buluç, B. ve Kart, M.E. (2020). "Araştırma Görevlilerinde İş Becerikliliği ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(2), 591-620.
- Ceylan, A. ve Nazarı, A.R. (2020). "İş Becerikliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(70), 988-995.
- Cheng, J.C. ve O-Yang, Y. (2018). "Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support", *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Cullinane S.J., Bosak J., Flood P.C. ve Demerouti E. (2017). "Job Crafting for Lean Engagement: The Interplay of Day and Job-Level Characteristics", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 541-554.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. ve Halbesleben, J.B. (2015). "Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study", *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469.
- Demir, S. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı ve Güvenliği", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Dubbelt, L., Demerouti, E. ve Rispens, S. (2019). "The Value of Job Crafting for Work Engagement, Task Performance, and Career Satisfaction: Longitudinal and Quasi-Experimental Evidence", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314.
- Dvorak, K.J. (2014). "The Theoretical Development And Empirical Testing Of The Measure Of Job Crafting (MJC)", Doktora Tezi, Kolorado Eyalet Üniversitesi, Kolorado,
- Ensari, N.K. ve Miller, N. (2006). "The Application of the Personalization Model in Diversity Management", *Group Processes and Intergroup Relations*, 9(4), 589-607.
- Erceylan, N., Öztürk, M., Uludağ, K., Uzunbacak, H. H. ve Akçakanat, T. (2021). "İçsel Motivasyon ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişki: İş Becerikliliği ve Akış Deneyiminin Seri Aracılık Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 413-436.
- Etlük, H.A., Yıldız, K. ve Yıldız, Y. (2019). "Spor Yöneticilerinin İş Becerikliliği ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin İncelenmesi", *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(2), 128-136.
- Federici, E., Boon, C. ve Den Hartog, D.N. (2021). "The Moderating Role of HR Practices on the Career Adaptability-Job Crafting Relationship: A Study Among Employee-Manager Dyads", *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1339-1367.
- French, M. (2010). "Job Crafting", *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, 1(3), 555-568.
- French, R. ve Rumbles, S. (2010). "Recruitment and Selection", *Leading, Managing and Developing People*, 9(7), 169-190.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001). "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century", *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Garg, P. ve Rastogi, R. (2006). "New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance", *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Ghitulescu, B.E. (2007). "Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining the Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Pittsburgh Department of Business Administration, Pittsburgh.
- Grant, A.M. ve Parker, S.K. (2009). "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives", *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Griffin, M.A., Neal, A. ve Parker, S.K. (2007). "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Guan, X. ve Frenkel, S. (2018). "How HR Practice, Work Engagement and Job Crafting Influence Employee Performance", *Chinese Management Studies*, 12(3), 591-607.
- Guba, E.G. ve Lincoln, Y.S. (1982). "Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry", *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Gündoğdu, C., Karataş, Ö. ve Gacar, A. (2010). "İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi", *Humanities Sciences*, 5(4), 608-615.
- Hakanen, J.J., Peeters, M.C.W. ve Schaufeli, W.B. (2018). "Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships with Job Crafting", *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301.
- Harju, L.K., Hakanen, J.J. ve Schaufeli, W.B. (2016). "Can Job Crafting Reduce Job Boredom and Increase Work Engagement? A Three-Year Cross-Lagged Panel Study", *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11-20.
- Hauff, S., Alewell, D. ve Hansen, N.K. (2014). "HRM Systems Between Control and Commitment: Occurrence, Characteristics and Effects on HRM Outcomes and Firm Performance", *Human Resource Management Journal*, 24(4), 424-441.
- Heuvel, M., Demerouti, E. ve Peeters, M.C. (2015). "The Job Crafting Intervention: Effects on Job Resources, Self-Efficacy, and Affective Well-Being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532.
- Hu, B., Stein, A.M. ve Mao, Y. (2020). "How Control and Commitment HR Practices Influence Employee Job Crafting", *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 361-374.
- Huang, Q., Wichaikhum, O.A. ve Nantsupawat, A. (2020). "Job Crafting and Organizational Commitment of Nurses in Chengdu University Hospitals, the People's Republic of China", *Nursing Journal*, 47(2), 486-501.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. ve Urbini, F. (2016). "Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675-687.
- Iqbal, Q. (2016). "Job-Crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(12), 837-851.
- Kale, E. ve Pektaş, F. (2018). "Person-Job Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Engagement", *Tourism and Development Studies*, 12(205), 205-222.

- Kammeyer-Mueller, J.D. (2015). "Human Resource Management Practices", *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*, 1-5.
- Karataş M.T. ve Aktaş, H. (2020). "İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İşgören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma", 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 3-5 Eylül 2020, İstanbul, 458-469.
- Kardas, J.S. (2020). "Job Crafting in Individualisation Fields of Company Human Resources", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1937-1950.
- Kerse, G. (2017). "İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeđini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişisini Belirleme", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kerse, G. (2019). "İş Becerikliliğinin İşte Can Sıkıntısı Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektörü Bağlamında Bir İnceleme", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 531-548.
- Kerse, G. ve Babadağ, M. (2019). "Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama", *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.
- Kılınç, E. (2020). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Algılanan Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", *Verimlilik Dergisi*, 4, 241-257.
- Kim, H., Im, J. ve Qu, H. (2018). "Exploring Antecedents and Consequences of Job Crafting", *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.
- Kim, M.Y. ve Seo, Y.W. (2021). "A Study on the Effects of Job Crafting and Innovation Behavior on Organizational Commitment-Focusing on the Moderating Effect of Knowledge Sharing", *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 22(6), 441-452.
- Küsbeci, P. (2021). "İş Becerikliliği", *Güncel ve Teknolojik Gelişmeler Işığında İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Editör: Tekin, İ.Ç.), Nobel Yayıncılık, Ankara, 95-111.
- Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. (2009). "Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting", *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Lee, J.Y. ve Lee, Y. (2018). "Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for Human Resource Development", *Human Resource Development Review*, 17(3), 277-313.
- Lepak, D.P. ve Snell, S.A. (2002). "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lichtenthaler, P.W. ve Fischbach, A. (2016). "Job Crafting and Motivation to Continue Working Beyond Retirement Age", *Career Development International*, 21(5), 477-497.
- Luu, T.T. (2019). "Discretionary HR Practices and Employee Well-Being: The Roles of Job Crafting and Abusive Supervision", *Personnel Review*, 49(1), 43-66.
- Ma, S., Silva, M.G., Callan, V.J. ve Trigo, V. (2016). "Control and Commitment HR Practices, Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Comparison between Local and Multinational Firms in China", *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 974-990.
- Meijerink, J., Nehles, A. ve Leede, J. (2020). "How Employees' Pro-Activity Translates High-Commitment HRM Systems into Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting", *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918.
- Miller, M.L. (2015). "Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Walden University Department of Management and Technology, Minnesota.
- Minbaeva, D.B. (2005). "HRM Practices and MNC Knowledge Transfer", *Personnel Review*, 34(1), 125-144.
- Mondy, R.W. (2017). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Moon, T.W., Youn, N., Hur, W.M. ve Kim, K.M. (2020). "Does Employees' Spirituality Enhance Job Performance? The Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Crafting", *Current Psychology*, 39(5), 1618-1634.
- Neale, C.A. (2019). "The Relationship Between OCB, CWB, Job Crafting, Values, and Personality: The Dark Side of Job Crafting", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, North Carolina State University Department of Philosophy, North Carolina.
- Nguyen, H.M., Nguyen, C., Ngo, T.T. ve Nguyen, L.V. (2019). "The Effects of Job Crafting on Work Engagement and Work Performance: A Study of Vietnamese Commercial Banks", *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 6(2), 189-201.
- Nielsen, K. ve Abildgaard, J.S. (2012). "The Development and Validation of a Job Crafting Measure for Use with Blue-Collar Workers", *Work and Stress*, 26(4), 365-384.
- Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). "When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting", *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.

- Ogbuanya, T.C. ve Chukwuedo, S.O. (2017). "Job Crafting-Satisfaction Relationship in Electrical/Electronic Technology Education Programme: Do Work Engagement and Commitment Matter?", *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(3), 165-173.
- Oldham, G.R. ve Fried, Y. (2016). "Job Design Research and Theory: Past, Present and Future", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Oprea, B., Iliescu, D., Burtăverde, V., ve Dumitrache, M. (2019). "Personality and Boredom at Work: The Mediating Role of Job Crafting", *Career Development International*, 24(4), 315-330.
- Özteber, A.G. (2021). "Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkide İş Becerikliliğinin Aracı Rolü: Tekstil ve Kimya Sektörlerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Petrou, P., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2015). "Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480.
- Providence Health Vancouver (2012). "Pink glove breast cancer dance at Mount Saint Joseph Hospital", https://www.youtube.com/watch?v=eRlGU_99P04&ab_channel=ProvidenceHealthVancouver, (Erişim Tarihi: 10.06.2021).
- Qi, J., Li, J. ve Zhang, Q. (2014). "How Organizational Embeddedness and Affective Commitment Influence Job Crafting", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(10), 1629-1638.
- Schoberova, M. (2015). "Job Crafting and Personal Development in the Workplace: Employees and Managers Co-Creating Meaningful and Productive Work in Personal Development Discussions", *Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects*, 87, 1-54.
- Seçkin, Ş.N. (2019). "İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 889-903.
- Şimşek, Z. (2006). "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Slemp, G.R. ve Vella-Brodrick, D.A. (2013). "The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which Employees Engage in Job Crafting", *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Sözber, H.S. (2019). "Algılanan Dışsal Prestijin, İş Becerikliliğinin ve Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Srivastava, S. ve Pathak, D. (2020). "The Role of Moderators in Linking Job Crafting to Organizational Citizenship Behaviour: A Study on the Indian Hospitality Sector", *Vision*, 24(1), 101-112.
- Su, Z.-X., Wright, P.M. ve Ulrich, M.D. (2018). "Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees", *Journal of Management*, 44(4), 1598-1619.
- Tims, M. ve Bakker, A.B. (2010). "Job crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign", *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A.B. ve Derks, D. (2012a). "Development and Validation of the Job Crafting Scale", *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B. ve Derks, D. (2012b). "Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement", *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Tuan, L.T. (2019). "HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation", *Group and Organization Management*, 44(3), 549-577.
- Utaş, T., Çinko, L. ve Işıl, G. (2017). "Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim", *Social Sciences Research Journal*, 6(1), 1-21.
- Uysal, B., Özçelik, G. ve Uyargil, C.B. (2018). "Bireysel İş Yapılandırmanın Sonuçları: Bireysel İş Yapılandırmanın Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 651-666.
- Vural, G., Güney, S., ve Metin-Orta, İ. (2021). "İşin Anlamlı Bulunmasının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Sosyal Hizmet Kuruluşlarına İlişkin Bir Çalışma", *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(2), 459-481.
- Whitener, E.M. (2001). "Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling", *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Wingerden, J., Derks, D. ve Bakker, A.B. (2015). "The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance", *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J.E. (2001). "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

- Wrzesniewski, A., Berg, J.M. ve Dutton, J.E. (2010). "Managing Yourself: Turn the Job You Have into the Job You Want", *Harvard Business Review*, 88(6), 114-118.
- Zhang, C. ve Liu, L. (2021). "The Effect of Job Crafting to Job Performance", *Knowledge Management Research and Practice*, 19(2), 253-262.