

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DÜZLEMİNDE ADANMIŞLIK

Öznur YAVAN*

ÖZET

Örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan birincil ve hayati unsur insandır. Psikolojik ve sosyal bir varlık olan insanın örgüt için üretken hale getirilmesinde örgütsel davranış disiplinine önemli görevler düşmektedir. Örgütsel davranışın ilgilendiği konulardan biri olan adanmışlık, örgüt başarısında etkili bir durumdur. Adanmışlık durumu, birey ve örgüt yapısı çerçevesinde birçok unsurla etkileşim göstermektedir. Tutumlar, davranışlar ve oluşan örgüt kültürü çalışanların adanmışlık seviyesini etkileyen unsurlardandır. Adanmışlık konusunun teorik bir yaklaşımla ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmada farklı adanmışlık unsurları ve boyutları, adanmışlık durumları, adanmışlığın önemi, adanmışlığı ortaya çıkaran ve arttıran unsurlar irdelenip adanmışlığın tükenmişlikle ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Adanmışlık, İş olanakları, İş tatmini, Bağlılık.

ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR PLANE

ABSTRACT

The major and vital factor providing competitive advantage to the organizations is person. Organizational behavior discipline plays a crucial role in rendering a person that is both psychological and social entity to an efficient being in the organization. Commitment which is one of the issues examined by organizational behavior is an effective condition in the way of reaching to organizational success. The condition of commitment is related to several factors within the frame of individual and organizational structure. Attitudes, behaviors and developing organizational culture affect the commitment degree of workers. In this research, it is aimed to establish a frame on the relation between commitment and burn-out by examining particular commitment factors and dimensions, commitment conditions, the importance of commitment and the factors revealing and increasing the commitment.

Keywords: Engagement, Job resources, Job satisfaction, Commitment.

* Yrd.Doç.Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Merkez/Zonguldak.
e-posta: oznuryavan@gmail.com

1. GİRİŞ

Örgütsel davranış, çalışanları daha iyi anlamak ve yönetmek için ayrılmış disiplinler arası bir alandır. Örgütsel davranış analizlerinin üç temel düzeyi birey, grup ve örgüttür (Kinicki ve Kreitner, 2003: 8). Örgütsel davranış disiplini, bireyi daha verimli ve etkin kılmak için örgütsel kaynakların, olanakların ve gereken özenin nasıl hayata geçirilmesi gerektiği ile ilgilenerek başarıya ulaşmaya odaklanmaktadır. Burada, bireyin örgüte bakışı ve işine adanmışlığı örgütsel davranış açısından önemli konular olmaktadır.

Çalışan adanmışlığı birçok faydayla olan pozitif ilişkisi sebebiyle uygulayıcı araştırmalarda popüler olmuşken akademik örgütsel davranış araştırmalarında gelişmekte olan bir kavramdır (Lee ve Ok, 2015:85). Son günlerde birkaç akademik çalışma bireysel tutum/davranış açısını kullanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan pozitif ilişkisiyle çalışan düzeyinde adanmışlık kavramına dikkatleri çekmeye başlamıştır. Çalışan adanmışlığının tutum ve davranışlara etkilerinin süreç ve mekanizmasını anlamak halen embriyonik aşamadadır (Lee ve Ok, 2015:2-3). Çalışan adanmışlığı İKY kelimesinin baskın bir parçası olmuştur. Henüz örgütlerde İKY için adanmışlığın etkileri çok az incelenmiştir. Çalışan adanmışlığı takibi İKY'nin sert (performans odaklı) ve yumuşak (çalışan odaklı) unsurlarını birleştirebilir (Arrowsmith ve Parker, 2013:2692).

Bir örgütteki çalışanların adanmışlık düzeyi, örgütlerin istedikleri performans düzeyine ulaşmaları ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde kilit unsurlardan biridir. İşine adanmış çalışanlardan oluşan bir örgütte kültür ve iklim, başarı ve çalışmayı destekleyecek şekilde gelişmektedir. Yine çalışma anlayışının performans, yaratıcılık ve yenilikçiliği arttıracak yönde yerleşmesi adanmışlık sayesinde hız kazanmaktadır.

Hedeflerine ulaşmak, başarı elde etmek ve küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen örgütlerin bu yolda başarılı olmasını sağlayacak katalizör unsur adanmış çalışanlardır.

Bir örgütteki çalışanların adanmışlık düzeylerini arttırmak için onlara empatik yaklaşmak, birer iç müşteri olarak istek ve ihtiyaçlarının ne olabileceğini rasyonel bir şekilde belirlemek oldukça önem taşımaktadır. Çünkü insanları motive eden güç, istek ve ihtiyaçlarının karşılanacağı beklentisidir. Çalışanın gerçekçi, sosyal, bireysel, dışil-eril vb. karakteristik yapılardan hangisine sahip olduğuna bakılarak ücret artışları mı yoksa kariyer fırsatlarının mı cazip olduğu çok iyi değerlendirilmelidir. Böylece çalışan beklentilerinin üst kademeler tarafından optimum düzeyde karşılanması, onların adanmış olmalarında temel unsurdur denilebilir. Hızlı değişim gösteren günümüz iş dünyasında, yöneticilerin sezgisel güçlerini kullanarak çalışanlarının beklentilerinin yönünü tayin edebilmeleri yönetimin ve dolayısıyla örgütün başarısında önemli bir rol üstlenmektedir. Adanmış çalışanların önemi örgütler tarafından rasyonel bir şekilde kavranmalı ve bu anlamda gerekli düzenlemeler ve yenilikler örgüte kazandırılmalıdır.

2. ADANMIŞLIK

Kahn 1990 yılında adanmışlık ifadesini işlerinde performanslarına yüksek düzeyde adapte olmuş çalışanları tanımlamak için kullanana kadar bilinmiyordu (Arrowsmith ve Parker, 2013:2695). İşe adanmışlık, coşku ve işinden gurur duyma hissi olarak tanımlanabileceği gibi amaç yönlü davranışları garantileyen, yüksek düzeyde hareketlilik gerektiren, amaçlara erişmek için süreklilik sağlayan, içsel motivasyonun temel boyutlarına işaret eden bir kavram olarak da tanımlanabilir.

İşe adanmışlık yüksek düzeyde enerji, süreklilik, amaç-yönlülük ve teşhisçilik olarak tanımlandığından yüksek düzeyde işe adanmışlığın kişisel inisiyatif açısından proaktif (ileriye etkili) çalışma davranışlarını arttırması beklenmektedir (Salanova ve Schaufeli, 2008: 118).

Adanmış çalışanlar, yapılacak işler ile etkin bir bağı olan, işlerinin gerektirdikleri ile rekabetçi bir şekilde baş edebilen çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Moster ve Rathbone, 2007: 36). İşe adanmışlığın üç boyutlu bir kavramı içerdiği savunulmaktadır ve bu üç faktörün psikolojik bileşeni (örneğin “İşimi yaparken çok fazla enerji sarfediyorum”) , duygusal bileşeni (örneğin “İşime gerçekten kalbimi koyuyorum”) ve bilişsel bileşeni (örneğin “İşimi yapmak öyle sürükleyici ve ilginç ki başka herşeyi unutuyorum.”) bulunmaktadır (Attridge, 2009:385). Yine adanmış bir çalışanın şunları ifade ettiği görülmüştür (Stringer, 2007: 49):

“Bu muazzam bir sorumluluk ve meydan okuma. Ve dünyadaki en eğlenceli iş. Her sabah işe gitmeyi çok seviyorum. Buraya gelmek için sabırsızlanıyorum.Sabırsızlanıyorum çünkü her gün farklı birşey olacak gibi.”

İşe adanmışlık, bireyin işyerindeki işsel motivasyonunun bir göstergesidir ve aklın pozitif ve pratik haline işaret etmektedir. Adanmış çalışanlar yüksek seviyede kendilerini işe vermekte, güçlenmekte ve adanmaktadır. Kendini işe verme, bireyin işine tamamiyle derinlemesine odaklanması ve mutlu bir şekilde işiyle bütünleşmesi olarak nitelendirilebilir. Güç, bireyin çalışırken yüksek bir enerjiye ve ruhsal esnekliğe sahip olması şeklinde nitelendirilebilir. Adanma, bireyin işinde önem, istek, şevk, ilham, gurur ve meydan okuma gibi hisleri taşıması olarak nitelendirilebilir (Sawang, 2012,179; Antonison, 2010,37; Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

Tablo 1: Adanmışlığın Yayınlanmış İlk Teorisi

KİŞİSEL ADANMIŞLIK MODELİ		
Adanmışlık İçin Gerekli Psikolojik Koşullar <ul style="list-style-type: none">- Anlamlılık- Güven duygusu- Erişilebilirlik	Etkilerin Çoklu Seviyeleri <ul style="list-style-type: none">- Kişisel- Kişilerarası- Grup- Gruplararası- Örgütsel	Adanmışlığın Üç Boyutu <ul style="list-style-type: none">- Kavramsal- Duygusal- Fiziksel

Kaynak: (Antonison, 2010: 33).

William Kahn tarafından 1990 yılında ilk kavramsal kişisel adanmışlık modeli literatüre kazandırılmıştır ve bu modelde kişisel adanmışlığın kavramsal, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç boyutu olduğu savunulmuştur. Kişisel adanmışlığın öncelikleri üzerinde de durulmuş ve adanmışlık için net psikolojik şartlara gereksinim duyulmuştur. Bu şartlar anlamlılık, güven duygusu ve erişilebilirliktir. Kişisel

adanmışlığı etkileyen çoklu seviyeler ise kişisel, kişilerarası, grup, gruplararası ve örgütsel unsurlardır. Teori, farklı iş rollerindeki kişisel adanmışlık seviyesinin farklılıklar gösterdiği üzerine odaklanmaktadır (Antonison, 2010: 35).

Adanmış çalışanların, mesleki tükenmişlikten dolayı acı çektikleri söylenebilir. Çünkü adanmış çalışanların işleriyle ilgili aktif bir bağları söz konusudur.

Adanmış çalışanlar kendilerini her an işlerinin gerekleriyle ilgilenirken bulmaktadırlar. Adanmışlık pozitif, tatmin edici aynı zamanda da *canlılık*, *bağlılık* ve *kendini verme* (adanmışlığın üç boyutu) ile tanımlanabilecek, iş odaklı bir zihin durumudur. Adanmışlık, anlık ve özel bir durumdan çok süreklilik gösteren, her zaman ve her yerde hissedilen, etkili ve idraki bir durumdur. Belirli bir amaç, olay, birey veya davranış üzerine odaklı değildir. Adanmışlığın ilk boyutu olarak tabir edilebilecek *canlılık*, yüksek enerji ve çalışırken ruhsal iyileşme gücü olarak nitelendirilebilir. Yine birinin işi için çaba sarfetmek konusunda gösterdiği gönüllülük ve bu gönüllülüğün zorluklara rağmen süreklilik göstermesi de canlılık olarak tanımlanabilir. *Bağlılık*, işine güçlü bir şekilde bağlanmış olma durumudur ve bir coşku, ilham, iftihar ve meydan okuma duygularının tecrübe edilmesidir. *Kendini verme*, zamanın hızla geçtiği ve kişinin kendini işinden zorla ayırdığı bir ortamda, çalışmalarına tam anlamıyla konsantre olması ve mutlu bir şekilde işine bağlanması olarak nitelendirilebilir. Adanmışlık üç boyutlu bir kavram olarak görülse de çoğu araştırmacı canlılık ve bağlılığın ana boyutlar olduğunu, kendini verme durumunun ise daha az bağlantılı bir kavram olduğunu savunmaktadır (Rathbone, 2006: 18-19).

Salanova ve Schaufeli (2008)'e göre canlılık ve bağlılık, işe adanmışlığın göstergesi olarak kullanılan kavramlardır. Motivasyon unsuru genellikle bir amaç doğrultusunda davranmayı sağlayan hareket veya enerjiyi, çaba ve sürdürülebilirliği içeren psikolojik bir süreç olarak adlandırılabilir. Canlılık ve enerji, belirli bir hedefe konsantrasyon için amaç odaklı kavramlar olarak ifade edildiği gibi çaba ve sürekliliğin sağlamadaki etkilerinden dolayı da motivasyonel kavramlar olarak hesaba

katılmaktadır. Bununla birlikte canlılık kavramı dış kaynaklı güdümsel bir davranış olarak ifade edilse de kavramın içsel bir kapsamı da bulunmaktadır. İşe adanmışlığın ikinci boyutu olan bağlılık, kişisel tatmini gerçekleştirmek için bireyin işinde iyi olma isteğinin derecesi olarak tanımlanmış, motivasyonla daha ilintili bir kavramdır. Tanım gereği motivasyon kavramının özünde görev doyumunu söz konusudur. Motivasyon kendi içerisinde çalışma faaliyetleri, otonomi veya öğrenme gibi kişisel ihtiyaçların yerine getirilmesi ile yakından ilgilidir.

2.1. Adanmışlık Kavram Karmaşası

Adanmışlık kavramının net olarak tanımının yapılamaması iş, çalışanlar ve örgüt ile ilgili çeşitli kavramların birbiriyle karıştırılmasına ve birbirlerinin yerine kullanılmasına sebep olmaktadır (Karagöz, 2007: 18). Adanmışlık kavramı potansiyel olarak örgütsel yönetim, bunun yanında da önemli bir performans konusu olarak belirmiştir (Simpson, 2008: 1). Adanmışlık etkili bir bilişsel durumdur ve belirli bir objeye, olaya, bireye veya davranışa odaklı değildir (Gill, 2007: 3). Çalışan adanmışlığı, iş ve diğer çalışan rolü davranışlarında bireyin ifadesini içermektedir. Adanmışlık pek çok nedenle çalışanın iyiliği ve çalışma davranışı ile alakalı bir kavramdır (Rothman ve Jordaan, 2006: 87).

Bireylerin işlerine adanmış olmaları kavramının ilk kullanımı olarak kişisel adanmışlık bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işinde ifade etmesi şeklinde önerilmiştir. Çalışan adandığında fiziksel olarak ilgili, bilişsel olarak uyanık ve duygusal olarak bağlıdır. Bireyin kişisel performansını davranış olarak göstermeyi tercih etmesi durumunda rolüyle olan ilişkisi artmaktadır.

Bireyin mesleki rolünün gerektirdiği performans sergilemesi esnasında kişiliğini de kendisine katmasını ifade eden bir terim olarak kullanılan adanmışlık, tükenmişliğin antitezidir veya bu psikolojik kelimenin pozitif tarafıdır (Gill, 2007: 2; Simpson, 2007: 13).

Mesleki veya mesleğe adanmışlık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlamasıdır. Örgüte adanmışlıktan farklı olarak mesleğe adanmışlık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. İş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır. Örgütsel adanmışlık en az şu üç öğeden oluşmaktadır; örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi ve bunlara olan güçlü inanç, örgüt adına dikkate değer çaba gösterme isteği, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek (Karagöz, 2007: 7-9).

Örgütsel adanmışlığa benzetilen bir diğer kavram da işe adanmışlıktır. Lodahl ve Kejner (1965) bu kavramı şu şekilde tanımlamışlardır: Kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimlerdir (Karagöz, 2007: 20). İşe adanmışlık, bireyin kendisini işine gömmesini veya çalışırken saatin izini sürmeyi bırakmasını ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Hâlbuki örgüte adanmışlık, bireyin örgüte bağlılığını ifade etmektedir ve örgütün bir parçası olmaktan dolayı duyduğu coşku ve neşeyi tanımlamaktadır (Gill, 2007: 4). Dailey ve Kirk (1992), işe adanmış bireylerin; işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendini iş performansına ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler göstereceklerini savunmuşlardır. İşe adanmışlık, çalışanın davranışlarını tatmin

düzeyini etkileyebilmektedir ama işe adanma performans ve iş tatmini değildir (Karagöz, 2007: 20). İşe adanmışlık ilk olarak iş tatmini, motivasyon ve düşük personel devir hızı gibi olumlu örgütsel çıktılarla bağlantılıdır. İkincisi işe adanmışlık, personel inisiyatifi ve öğrenme gibi olumlu örgütsel davranışlarla ilintilidir. Üçüncüsü adanmış çalışanlar diğer çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır (Rothman ve Jordaan, 2006: 87).

İşe sarılma ve işe adanmışlık göstermenin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, örgütteki konum gibi kişisel özelliklerin ve kararlara katılma, işe özendirme gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu, buna karşılık kültür ve sosyalleşmenin ise bu yapılar üzerinde daha az etkili olduğu öne sürülmektedir. Yapılan araştırmalar işe adanma ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Karagöz, 2007: 20).

-Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,

-Kişinin işine sarılma derecesi,

-Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,

-Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

Örgütsel adanma ile karıştırılan diğer bir davranış türü çalışma ve iş arkadaşlarına adanmışlıktır. Çalışma ve iş arkadaşlarına adanmışlık bireyin iş yerinde çalışan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duymasındır. Birey örgütte çalışmaya ilk başladığında daha önce çalışmaya başlayan kişiler yol göstererek yardımcı olurlar. Bu durum bireyin örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir. Sosyal katılım dayanışma duygusunu arttırarak, güçlü bir örgütsel adanmışlığın oluşması ve gelişmesi için alt yapıyı hazırlamaktadır (Karagöz, 2007: 20-21).

2.2. Adanmışlığın Örgüt İçin Önemi

Hiperagresif iş çevresi girdabında örgütlerin dayanma gücü, sürdürülebilirliği ve karlılığı yetenek, bağlılık ve katkı gibi temel çalışan kalifiyesine bağlıdır. Adanmış çalışanları örgüte çekmek ve elde tutmak, rekabet avantajının kritik kaynağıdır ve bu nedenle çalışan adanmışlığı işletme başarısı için önde gelen ve kritik belirleyicilerdir (Lee ve Ok, 2015:2). Dünya çapında örgütler çalışan adanmışlığı ve elde tutma ile globalize olmuş dünya ekonomisinde rekabetçi olarak konumlanmaktadır (Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015:242). Yine dünya genelinde ülkelerde 656 CEO'ya yapılan anket verilerine göre çalışanların adanmışlığını sağlamak yöneticiler için en üst beş önemli meydan okuyucu unsurdan biridir. Adanmamış çalışanların Amerikan ekonomisine yıllık maliyetinin ise 250-350 milyon \$ kadar olduğu tahmin edilmektedir (Attridge, 2009:384-387).

Adanmış çalışanlar örgüte bağlanmış durumdadır. Çalışan bağlılığı bireyin çalışması veya rolünün gerektirdiği performansı göstermesi esnasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini ifade etmesi olarak tanımlanabilir. Çalışan bağlılığı bireylerin işleri için gösterdiği gayret ile ilgili olduğu kadar işlerini benimseyişleri ve iş tatminleri ile de alakalıdır. Çalışan örgüte bağlandığında fiziksel olarak ilgili, bilişsel olarak zinde ve duygusal olarak bağlanmış durumda olduğu anlaşılmalıdır (Simpson, 2008,7). Çalışanların adanmışlığı konusunda yapılan literatür incelemeleri sonucunda elde edilen önemli bir bulgu yöneticilerin, mavi yakalı işçilere oranla daha yüksek düzeyde bir adanmışlık gösterdikleridir (Hermsen ve Rosser, 2008: 11).

Ortalama bir çalışanla adanmış çalışan arasındaki fark enerji seviyeleri ve duygusal bağlılıklarıdır. Adanmış çalışanların daha hızlı hareket ettikleri, görünür bir canlılıkla

etkileşimde buldukları, daha coşkulu iletişime girdikleri, daha dikkatle dinledikleri ve daha güçlü cevap verdikleri belirtilmiştir. Adanmış çalışanlar örgüte bağlıdır, güdülenmiştir, enerjiktir, heveslidir ve problem çözmekten hoşlanmaktadır. Ummalı işçevesinin meydan okuyucu hali onlara iyi gelmektedir. Onlar tüm dikkatlerini işlerine vermekte, kalplerini mesleklerine koymakta, iyi bir iş çıkarmaktan hoşlanmakta, işlerine çaba sarfetmekte ve işlerini tamamlama sorumluluğunu üzerlerine almaktadır. Riskler konusunda bilgi vermekte, dirençli ve çabuk iyileşmekte, yönlerini çabuk değiştirip meydan okuyucu durumlara pozitif cevap vermektedirler. Bu işverenlerin duygusal bağlılıkları çalışanları için sürdürülebilir rekabet avantajını teşkil eden ürünleri ve hizmetleri yapmaya ve dağıtmaya imkan sağlamaktadır (Stringer, 2007: 48-49).

Meydan okuyucu çevrede örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürmelerini sağlayacak bir yol, çalışanların adanmışlığını güçlendirmektir (Stringer, 2007: 16). Çalışanların adanmışlığı işten soğuma, boşluk hissi ve performanslarıyla alakalı olduğundan kurumun verimliliği ile de doğrudan ilişkilidir. Adanmışlık kuruma kalıcı bireysel bağlılıklar, kurumun hedef ve değerlerine güçlü inanç, kurumun yararına çaba sarf etme ve kurumda uzun süre kalmayı hedeflemekle doğrudan ilişkilidir (Güner, 2006: 20).

Proaktif (ileriye dönük) davranış atılım şeklindeki gelişmelerden güç almaktadır. Çalışanlar kendilerini iyi hissettikleri günlerde yeterince iyi hissetmedikleri günlere oranla daha fazla proaktif davranış göstermektedir. İşe adanmışlık gelişim etkisini proaktif davranışla bağdaştırma konusunda önemli bir role sahiptir (Sonnentag, 2003: 520).

2.3. İşe Adanmışlık Ve Etkileşimleri

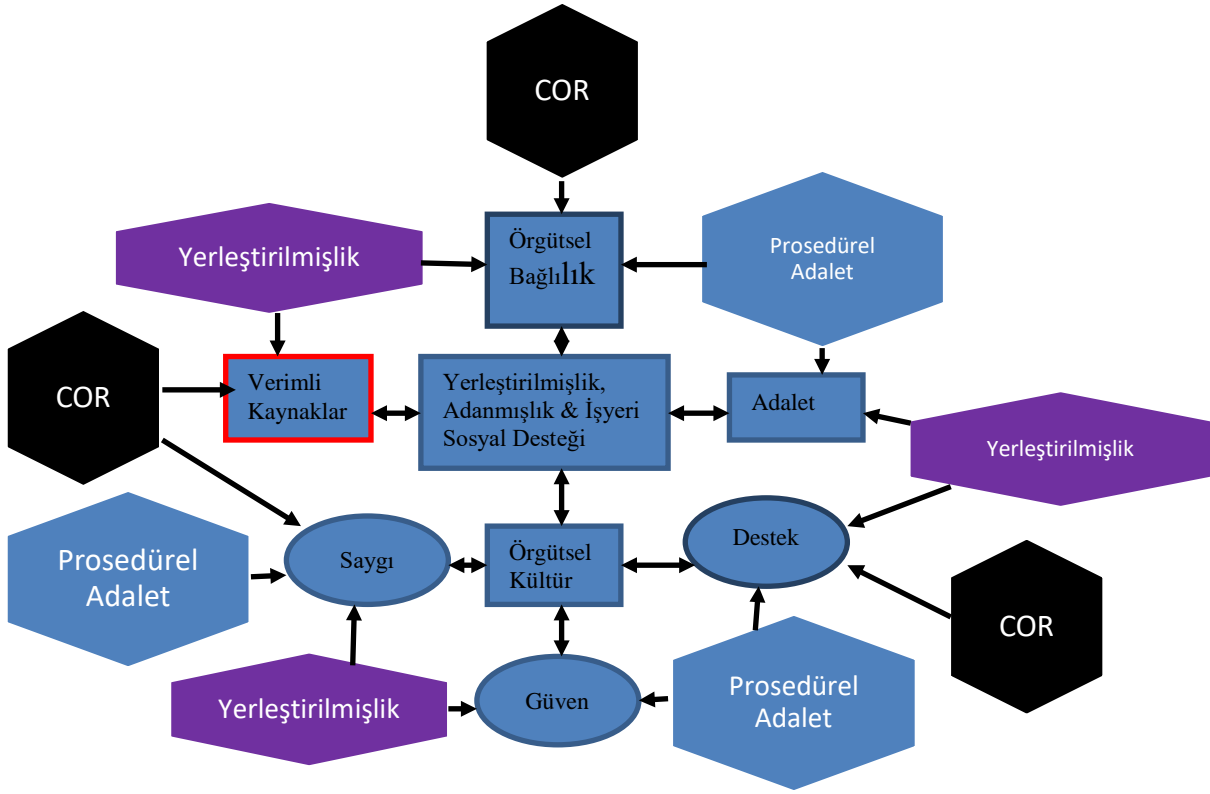
Çalışanların sosyal iletişim ağlarının doğası, adanmışlıklarını veya adanma olasılıklarını etkilemektedir. Adanmışlık üzerinde etkisi olan bir diğer potansiyel faktör bir önceki iş gününün ardından çalışanın yeniden ayağa kalkabilme yeteneğidir. Takip eden çalışma günü yeniden ayağa kalkabilme yeteneğinin adanmışlığı günden güne nasıl etkilediği araştırılmış ve sonuçlar iş yükü ve zaman baskısından dolayı ertesi gün yeterli derecede ayağa kalkabileceğini düşünen çalışanların adanmış olabileceği fikrini desteklemiştir. Bu çalışanlar kişisel adanmışlık kontrolünden sonra takip eden gün işlerine daha bağlanmış ve adanmış durumda olmaktadır (Gill, 2007: 7).

Çalışanlarla ilişkinin ana unsuru müşterilerle etkileşimi içermektedir ve hizmet kalitesi bu etkileşimin kalitesinden büyük oranda etkilenmektedir. Çalışanlar yüksek düzeyde bağlandıklarında ve bölümlerindeki hizmetin kalitesi konusunda genel anlayışı paylaştıklarında (hizmet iklimi), müşterilerle

(iyi niyetli çalışan performansını bildirecek olan) birlikte çok iyi çalışmaları beklenmektedir (Salanova vd., 2005: 1218).

Adanmışlıktan farklı olarak kişisel inisiyatif, işteki resmi gerekler doğrultusunda ilerleyen aktif ve inisiyatifli davranışlar olarak adlandırılabilir. Diğer bir ifadeyle kişisel inisiyatif örgüt misyonuyla bağıntılı, uzun vadeli, amaç odaklı ve faaliyet yönlü, engeller ve aksiliklerle yüzleşmede direşken, proaktif ve birey tabanlı (self-starting)'dır. Bir karakteristik olarak kişisel inisiyatif, biçimsel ve biçimsel olmayan görevlerde iyi bir performans ile pozitif ilişkilendirilmektedir. Psikolojik olarak işe adanmışlıktan kişisel inisiyatife doğru pozitif duyguların geliştiği bir bağ olduğu belirtilebilir. Pozitif duygular insanların geçici düşünce dağarcığını genişletmekte ve kişisel olanaklarının dayanıklılığını oluşturmaktadır (Hakanen vd., 2008: 79-80). Aşağıda adanmışlık kavramını etkileyen değişkenlerin kavrsamsal haritası gösterilmektedir.

Şekil 1: Teoriler ve oluşumların adanmışlık, işe yerleşmişlik ve işyeri sosyal desteğini nasıl etkilediğini gösteren Kavramsal Harita



Not: COR: Kaynakların Korunması (Conservation of Resources-COR) Teorisi

Kaynak: (Hernandez vd., 2014:340).

Adanmışlık kavramı örgütsel bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini, işi benimseme, örgütsel vatandaşlık, işkoliklik vb. kalıplaşmış kavramlarla karıştırılmaktadır. Adanmışlık, bahsi geçen örgütsel psikoloji oluşumlarından ayırt edilmelidir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte bağlılığına, işe adanmışlık ise işin birebir kendisine odaklanmaktadır. İş tatmini benzer şekilde işin gereği faaliyetlerin tam

kaynağı olan bir boyuta odaklanmaktadır fakat çalışanın işiyle olan ilişkisini hesaba katmamaktadır. İş benimseme, iş ile ilintili olması sebebiyle adanmışlığa benzemektedir fakat enerji ve etkinlik boyutunu içermemektedir. Dolayısıyla adanmışlık kavramının bireyin işiyle olan ilişkisinde çok daha karmaşık ve kapsamlı bir bakış açısı sağladığı söylenebilir (Rathbone, 2006: 19).

Tablo 2: İşkoliklik, Tükenmişlik ve Adanmışlığın Diğer Değişkenlerle Beklenen İlişkisinin Özeti

	İşkoliklik	Tükenmişlik	Adanmışlık
Uzun çalışma saatleri	+	0	+
İş nitelikleri	+	+	0
Gereksinim/rağbet	0	-	+
Olanaklar	+	-	+
İş çıktıları	+	-	+
Sosyal ilişkiler	-	-	+
Hissedilen sağlık	-	-	+

Not: + = pozitif ilişki; - = negatif ilişki; 0 = belirli/özel bir ilişki yok

Kaynak: (Schaufeli vd., 2008: 177).

İşe adanmışlıkla ilişkilendirilebilecek değişkenler ortaya konulmak istendiğinde işe adanmışlık, mesleki tükenmişlik ve işkolik olma durumlarının beş değişken ile ilişki gösterdiği görülmektedir. Bu değişkenler sırasıyla; uzun çalışma saatleri, işin nitelikleri, işin çıktıları, sosyal ilişkilerin kalitesi ve hissedilen sağlık halidir (Schaufeli, 2008: 173-175).

2.4. İşe Adanmışlığı Doğuran Unsurlar

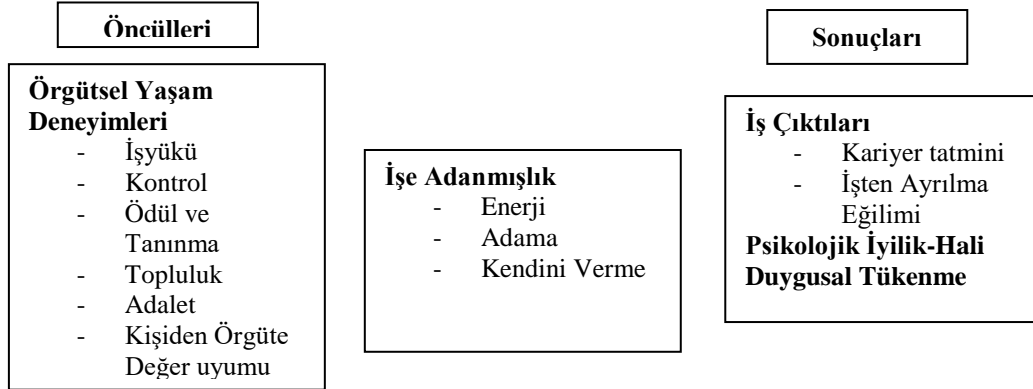
Modern örgütlerde çalışanların işlerine adanmış olmaları, inisiyatif göstermeleri ve yenilikçi olmaları beklenmektedir. Bunu başarabilmek için örgütler yeterli motivasyon ve enerji kaynaklarıyla çalışma koşullarını düzenlemelidir (Hakanen vd., 2008: 78). Çalışan adanmışlığı oluşumunda üç çalışan tipi tanımlanmıştır. İlki tutkuyla çalışan, örgüte üst seviyede bağlı ve yenilikleri çıkarabilen adanmış çalışanlar, ikincisi enerji noksanı olan ve iş konusunda zorlanan adanmamış çalışanlar, üçüncüsü örgütün kuyusunu kazan aktif olarak adanmamış veya hoşnutsuz çalışanlardır (Kmiec, 2010: 22). Bunun yanında serbest meslek sahibi, kendi işinde çalışan bireylerin maaşlı çalışanlara göre daha fazla adanmış oldukları görülmüştür (Gorgiovski vd., 2010:91).

İş olanakları işe adanmışlığa, işe adanmışlık iş-ünitelerinde yenilikçiliğe olumlu

etki sağlayan personel inisiyatifine götürmektedir. İş ünitelerinde yenilikçilik, işe adanmışlığı destekleyen ve gelecek işlerde öngörü sağlayan personel inisiyatifini sağlamaktadır (Hakanen vd., 2008: 78). Ancak iş gerekleri ile işe adanmışlık arasındaki ilişki henüz tam bir açıklığa kavuşmamıştır. İş gereklerinin işe adanmışlık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülürken bitkinlik, işe gitmeme, tükenmişlik ve depresyon gibi psikolojik haller üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş gerekleri ile işe adanmışlık arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve bu ilişkide çalışanın kabul ettiği iş gereklerinin daha fazla işe bağlılık sağladığı kabul edilmektedir (Sawang, 2012: 179).

İş kimliği gibi sosyal teoriler rol benimsemesi (adanaşlığa benzetilebilir), iş-rol uyumu, iş-yetenek uyumu ve sosyal destek gibi tanımlayıcı konuların sonucudur. İşe adanmışlık, çalışanın rolünü tanımlamasıyla ilişkilendirilmiştir. O halde birinin rolünü tanımlaması meslek uyumu, rolünden sağladığı sosyal destek ve rolüyle ilgili davranışları benimsemesiyle alakalıdır denilebilir. Adanmışlık durumunun meslek uyumuna, rol uyumuna ve sosyal desteğe bağlanabileceği söylenebilir (Hermsen ve Rosser, 2008: 12).

Şekil 2: İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: (Antonison, 2010: 42)

İşe adanmışlığa yol açan bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bir örgütte işe adanmışlık durumu iş yükü, kontrol, ödül, topluluk bilinci, adalet ve değer uyumu olduğunda oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel faktörleri algılayışı olumlu/olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İş yükü çerçevesinde işe adanmışlık çalışanın işi yeterince meydan okuyucu olduğunda tecrübe edilmektedir. Yoksa iş yükü aşırı derecede bunaltıcı, çalışanın başından aşkın ve yönetilemez olduğunda değil. Seçeneklerin algılanışı veya kontrol, adanmışlığa yol açan önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ödüller veya ödüllerin onaylanması işe adanmışlığa yol açan diğer faktörlerdir. Açıklık ve adaletin algılanışı, birinin işini anlamlı bulması ise çalışan ve örgüt arasında pozitif bir uyuma yol açmaktadır. Bu pozitif uyum işe adanmışlığı arttıran bir unsur olarak algılanmaktadır (Gill, 2007: 5-6).

Güven eğilimi veya güvenin boyutu işe adanmışlığı ortaya çıkaran diğer bir unsurdur (Chughtai ve Buckley, 2008: 59). Güven, kişilerarası tutumları ve davranışları etkileyen en güçlü değişkendir (Hsieh ve Wang, 2015:2330). Güven kültürü yaratmak, çalışmak için destekleyici bir işyeri yaratmaya yardımcı olarak çalışanların adanmış olmasını

sağlamaktadır (Hernandez vd., 2014:340). Diğerlerine güvenen insanlar tipik olarak belirsiz koşullar karşısında bile toplum yanlısı ve işbirlikçi davranışlar göstermekte ve bu doğrultuda büyük olasılıkla adanmış olmaktadır. Çünkü bu bireyler açık ve dürüst bir şekilde faaliyette bulunmalarının rahatlığını ve sonunda bunun karşılığını göreceğini hissetmektedir. Güven düzeyi yüksek (high trustor) çalışanlar aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları doğrultusunda adanmış olmaktadır (Chughtai ve Buckley, 2008: 59).

Bir bireyin amiriyle olan ilişkisi, iş çevresinde ne kadar güvende hissettiği üzerinde direkt etkili olmaktadır. Amir destekçiye ve kontrolcü değilse çalışanlar iş çevresinde güven duygusunu bir o kadar tecrübe etmektedir. Bu amirler çalışanların ihtiyaçları ve duygularıyla ilgilenmekte, onlara olumlu geribildirim sağlamakta ve olumlu/olumsuz olsun çalışanların bütün fikirlerini dile getirmelerini teşvik etmenin yanında yeni yetenekler de geliştirmektedir (Oliver ve Rothman, 2007: 50). Güvenen bireyler meslektaşları ve denetçileri ile etkili ve anlamlı ilişkiler geliştirmeye daha yatkındır.

Bu durum, güvenen bireylerin adanmışlık düzeylerini güçlendirmelerini sağlayacak kapsamlı bir sosyal ağ oluşturmalarına (meslektaşları ve denetçilerden sosyal destek, performans bildirimleri vb.) yardımcı olmaktadır (Chughtai ve Buckley, 2008: 59).

Son olarak işyeri etik kültürü çalışanların etik olmayan davranışlarını ve zulüm yapmalarını önlemek için karar almalarını, bağlılıklarını ve adanmışlıklarını etkileyen formal (etik kod, ödül, öğrenme) ve informal (akran davranışı, etik normlar) bileşenlerden oluşmaktadır. Şimdiye kadar yapılmış çalışmalar işyeri etik kültürünün işe adanmışlık davranışının öz hazırlığını sağladığını resmileştirmiştir (Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015:242).

2.5. İş Olanakları Ve İşe Gönülden Adanma

İşe adanmışlık konusunda yapılan literatür taramasında adanmışlık ile kaynakların erişilebilirliği, kendine inanç ve pozitif iş çıktıları arasındaki karşılıklı ilişki teorileştirilmiştir. Motivasyon teorisinde tanımlanan olumlu iş tecrübeleri bugün adanmışlık olarak terimleştirilen kavrama benzetilmektedir. Çalışanlar tarafından ulaşılabilen daha fazla kaynak, çalışanların işlerinde daha fazla adanmış hissetmelerine ve artan performansa yol açmaktadır (Gill, 2007: 6). Daha iyi çalışma şartları, daha yüksek işe adanmışlık düzeyi ile ilişki göstermektedir. Ayrıca iş uyumu ve rol uyumu da işe adanmışlığın pozitif göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Hermsen ve Rosser, 2008: 12).

İş olanakları, amaçlara ulaşılmasında fonksiyonel olan işin gereklerini ve bunlarla bütünleşmiş psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltabilen, ayrıca kişisel gelişimi, öğrenmeyi ve büyümeyi sağlayabilecek işin örgütsel görünüşüdür. İş olanaklarının motivasyonel bir potansiyeli bulunmaktadır (Salanova vd., 2005: 1218; Hakanen vd.,

2008: 79). İş olanaklarının motivasyonel bir potansiyelinin olması demek işin çalışanlar için otonomi, beceri ve insanlarla ilişkilere duyulan ihtiyaç gibi temel bir insan ihtiyacı olduğu anlamına gelmektedir (Salanova ve Schaufeli, 2008: 117).

İş kaynakları-olanakları bir örgütte dört düzeyde bulunabilir: (i) geniş örgütlenme düzeyi, (ii) kişilerarası ve sosyal ilişkiler, (iii) işin organizasyonu ve son olarak (iv) örgütteki görevlerin düzeyi (Siddiqi, 2014:23). İş olanakları, adanmışlığın en önemli öncülüdür. Örneğin işe gönülden adanma, meslektaş ve denetçilerden gelecek destek, performans bildirimleri, koçluk, iş kontrolleri, görev çeşitliliği, eğitim ve gelişme kolaylığı gibi iş olanaklarıyla pozitif ilişki göstermektedir (Chughtai ve Buckley, 2008: 50).

Bireylerin fiziksel ve psikolojik meydan okumalarla baş etme konusundaki dayanıklılık, esneklik ve güç düzeyi çeşitlilik göstermektedir. Bireyler fiziksel becerilerini kaybetmeleri durumunda işlerinden ayrılabilirler. Bunun yanında bütün meslekler aynı duygusal gereksinimleri karşılamayabilir. Hizmet sektöründe bazı meslekler çok daha fazla duygusal çalışma gerektirebilmektedir. Bilişsel gereksinimler ve olanaklar da her insan ve her meslek için çeşitlilik göstermektedir. Bir takım iş rolleri (yöneticilik, uzmanlık, bilirkişilik v.b.) bazı çalışanların başa çıkabileceğinden çok daha fazla bilgi süreci gerektirmektedir. Bu bireyler baş etmek zorunda kaldıkları bilginin miktarı, açık ve net bir şekilde düşünebilmenin yetersizliği altında ezilmektedir. Kaynakların ulaşılabilirliğinin daha önemli bir adanmışlık düzeyi oluşmasına katkı sağlayacağı söylenebilir (Oliver ve Rothman, 2007: 50).

İşe adanmışlık, performans ve müşteri sadakati üzerinde örgütsel iş olanaklarının etkisinde orta yolun bulunmasına yardımcı olmaktadır.

İş olanakları, örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardımcı olan aynı zamanda personel artışını, eğitimini ve gelişimini canlandıran işe adanmışlığın pozitif bir durumu olarak tanımlanabilir. Araştırmalara göre iş olanakları aslında işe adanmışlığın önemli önceliklerindedir (Hakanen vd., 2008: 79). İş olanakları veya kaynakları işe adanmışlığa yol açar adanmışlık da örgütsel çıktılar üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Airila vd., 2014:88).

İş gerekleri-kaynakları modeline (Job Demands-Resources - JD-R Modelleri) göre iş kaynakları/olanaklarının sadece iş gereklerinin üstesinden gelmesine değil aynı zamanda çalışan motivasyonunda da katkısı olmaktadır. (Rayton ve Yalabık, 2014:2385). JD-R Model'ine göre, iş olanakları (otonomi, hızlı geri bildirim, ödüller vb.) kaynak edinmek için özellikle göze çarpmaktadır. Örneğin işyerinde doğru bir refah ve motivasyon düzeyi aynı zamanda işe adanmışlık olarak isimlendirilebilir (Hakanen vd., 2008: 79). Mutlu hissetmek için 3 odak ve hedef olduğu savunulmaktadır: (i) işin kendisi, (ii) meslekdaşlar ve amirler gibi içeriksel özellikleri kapsayan meslek (iii) bir bütün olarak örgüt. Adanmışlık bunlardan sadece işin kendisini kapsamaktadır. JD-R modelinde bir çıktı olarak mutluluğu çalışmak önem arz etmektedir (Huynh vd., 2014:306).

İşe adanmışlığın öncelikle iş olanaklarının fonksiyonlarıyla ilintili olması sürpriz değildir. Çünkü işe adanmışlık konusunda geçmişten bugüne yapılmakta olan ampirik çalışmaların çoğu iş gerekleri-kaynakları modeli (JD-R Modeli) çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. İşe adanmışlık konusunda daha iyi bir anlayış kazanılabilmesi için adanmışlık üzerinde etkisi olan kişisel, psikolojik ve durumsal değişkenlerin etkisini sınırlamaya daha fazla

ihtiyaç duyulmaktadır. Bu boşluğu doldurmak için çalışanların işe adanmışlığında güvenin, özellikle konumsal veya kişisel güvenin etkisi sınanabilir. Dolayısıyla işe adanmışlığın sadece iş olanakları gibi çevresel faktörlerin bir fonksiyonu olmadığı, aynı zamanda “güven” gibi psikolojik değişkenlerden de etkilendiği rahatlıkla söylenebilir. En geniş tanımlamalarından birine göre güven, diğerlerinin amaç ya da davranışlarının pozitif olacağı beklentisine dayanan hassasiyeti kabul etme gayesini içeren psikolojik bir durumdur. Örgütteki güven iklimi bireyler, gruplar ve örgüt için kapsamlı ve çeşitli faydalara yol açmaktadır (Chughtai ve Buckley, 2008: 50-51). Mesleki çıktılar (işe adanmışlığı kapsayan) üzerinde iş karakteristiklerinin etkilerini inceleyen modellerden biri olan JD-R modeli, her mesleğin mesleki stres ile ilişkilendirilebilecek kendi özel risk faktörleri taşıyabildiğini varsaymaktadır. Bu faktörler iş gerekleri ve iş olanakları olarak adlandırılacak iki genel kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu sebeple pek çok meslek grubu için içeriğindeki kısmi meslek gereklerine ve olanaklarına bakmaksızın uygulanabilecek kapsayıcı bir model olma özelliğini teşkil etmektedir (Moster ve Rathbone, 2007: 37).

2.6. İşe Adanmışlığı Arttıran Faktörler

İşe adanmışlığı arttırmak için bazı örgütsel uygulamalar bulunmaktadır. Örgütler çalışanların tecrübe edebileceği adanmışlık düzeyini arttırmak için birtakım tekniklerden yararlanmaktadır. Bu teknikler çalışanların işlerini yapmaları, kapsamlı bir eğitim ve gelişme sağlayabilmeleri için önemli imkanları sağlamak şeklinde olabilir (Gill, 2007: 11-12).

Çalışanların adanmışlığı örgüte, mesleklerine, meslekdaşlarına ve denetmenlerine bakış şeklinin bir fonksiyonudur. Çalışanların örgüte ve denetmenlerine bakış açılarını geliştirmek için geribesleme sağlamak gerekmektedir. Çalışanların yeterlilik ve yeteneklerinin neler olduğunu ve bunların nasıl geliştirilebileceğini yapılandıran gelişim planları oluşturmak, örgütte artan işe adanmışlık durumu sağlayacaktır. Ek olarak, iş eğitimleri ve kariyer planlama yeni yetenek ve yeterlilikler geliştirmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Sürekli kariyer geliştirme, çalışanın adanmış kalma olasılığını arttırmaktadır (Gill, 2007: 11-12).

İşe adanmışlığı arttıran bir unsur olarak psikolojik anlamlılık fiziksel, bilişsel veya duygusal enerjinin güdümünde bireyin kendine yaptığı yatırımdan bir geribesleme aldığı hissini ifade etmektedir. Psikolojik anlamlılık bir işin amacının bireyin kendi fikirleri ve standartları ile ilişkili olarak ne kadar değerli olduğuyla ilgilenmelidir. Anlamsız işler bireyin işine karşı ilgisizlik ve tarafsızlık duymasına sebep olmaktadır. Bireyler işleriyle bağlantısız olduklarında ise kendilerine de yabancılaşabilmektedir. Bir örgüt, çalışanlarına anlamlı işler sağlamaktan da sorumludur. Çünkü bu durum, çalışanların kişisel gelişim ve motivasyon kazanmalarını sağlamaktadır (Oliver ve Rothman, 2007: 50). Kişisel gelişimi ve motivasyonu sağlanan bireyin işe gönülden adanmış olduğu söylenebilir.

Adanmışlık genellikle örgütsel çevreye bağlanmaktadır. Adanmış çalışanlar arasında güçlü ilişkiler ve pozitif etkileşimler bulunmaktadır (Gill, 2007: 1). Örgütlerde esneklik işe adanmışlığı kolaylaştırmakta ve potansiyel olarak geçici molalar oluşturulmasına sebep olmaktadır. Özellikle yorgun ve stresli bilgi işçilerinin molaları, canlanma ve yenilenme için fırsatlar

sağlamaktadır. Buna ilaveten çalışma molaları, göreve odaklanmayı kolaylaştırmak ve yüksek düzeyde adanmışlık özellikleri göstermek için önemli olabilmektedir (Smith ve Dumas, 2007: 2).

İşe adanmışlık, çalışanın psikolojik olarak iş rolünde bulunuşu veya işindeki dikkatinin düzeyi ve kendini işine vermesidir. Geçici sınırlar, insanların nasıl çalıştıklarını ve işyerinde neyi başarabileceklerini etkilemektedir. Çalışmalar iş ile ev arasındaki mekânsal ve geçici sınırların doğasına odaklanmaktadır ve iş ile ev arasındaki geçici sınırların esnekliği, çalışanların işlerini ve aile sorumluluklarını yönetebilmelerine yardımcı olmaktadır (Smith ve Dumas, 2007: 1-2). Böylece kendilerini rahatlamış, esnek ve dengede hisseden çalışanlar iş rolünün gereklerini yüksek motivasyon düzeyi ile gerçekleştirebilmektedir. Akabinde çalışanların işe adanmışlık düzeyleri artmaktadır.

Ayrıca sosyalleştirme sürecinde ücretli çalışanlara öncelik verilmesi çalışanların adanmışlığını arttıracaktır. Gerçekçi yapılan iş öngörülleri ve rol değerlendirmeler, örgütün beklentileriyle adayın beklentilerini uyumlaştırarak adanmışlığı arttırmak için kullanılabilir işe alma ve seçim teknikleridir. İlave olarak, bazı bireylerde varolan adanmışlık diğerlerinde artan adanmışlık seviyesine yol açabilir. İşe adanmışlığın diğer öncülleri denetim desteği, koçluk, iş kontrolü ve örgütsel destek gibi mesleki olanakların ulaşılabilirliğine dikkatleri çekmektedir (Gill, 2007: 17-18).

Son olarak, stratejik uyumun örgütte anlam yoğunluğu ve bütünlüğünü sağladığı, anlamlılık düzeyinin ise adanmışlığı arttırdığı savunulabilir (Stringer, 2007: ix) Ayrıca etkin liderliğin de işe adanmışlığı güçlendirmek için önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir (Gill, 2007: 11-12).

2.7. Adanmışlık Ve Tükenmişlik İlişkisi

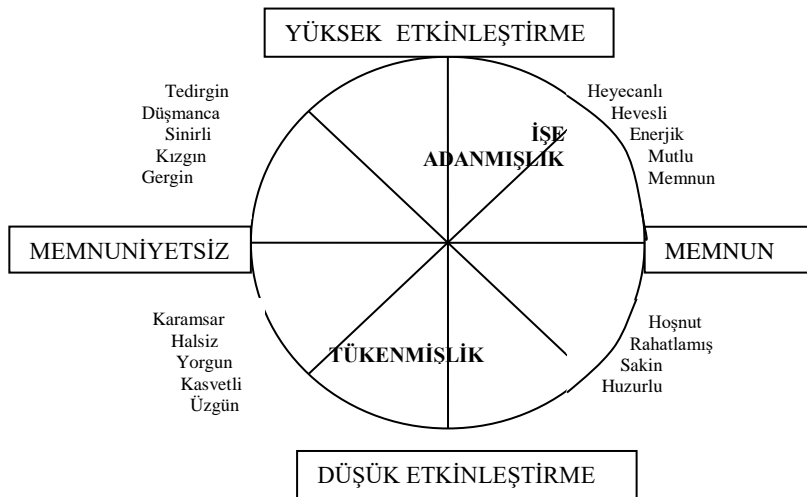
İşe adanmışlık, tükenmişlik literatüründe sıkça tartışılan kavramlardan biridir (Hernandez vd., 2014:336). Adanmışlık, tükenmişliğin tam zıttı ve pozitif tarafı olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). Tükenmişlik duygusal bitkinliğin, kendine yabancılaşma ve kişisel etkililik veya başarı yoksunluğunun bir kombinasyonudur. İşe adanmışlık, tükenmişliğin üç boyutunun tam karşısındaki kutuptur. Adanmışlık enerjinin, bağlılığın, kişisel başarının veya etkililiğin yüksek düzeyidir (Gill, 2007: 2-3). Tükenmişlik, kronikleşmiş iş stresine karşılık gelecek düzeyde bitkinlik (düşük enerji), kinik fikir (düşük benimseme) ve etkisizlikle (düşük etkililik) nitelendirilebilecek psikolojik bir sendrom olarak tanımlanabilir. Adanmışlık ise tükenmişliğin tam karşıtı olan ve süreklilik gösteren bir durum olarak anlaşılabilir – çitanın bir ucunda tükenmişlik bulunuyorsa diğer ucunda adanmışlık bulunmaktadır (Simpson, 2008: 7).

Tükenmişlik ve işe adanmışlık işte refahın iki etkili bileşenidir. Tükenmişlik “işe adanmışlığın erozyonu” olarak da tabir

edilmektedir. Ancak bazı yazarlar tükenmişliği işe adanmışlıkla ilişkilendirmiş ve iki kavrami direkt zıt uçlar olarak görülmemiştir. Tükenmişlik ve adanmışlık ölçekleri kısmen negatif ilişkilidir. Bıkkınlık ve ruhsal uzaklık (kinizm), tükenmişliğin çekirdeği olarak tanımlanmıştır (Coetzer ve Rothman, 2007: 8).

Tükenmişliğin pozitif kolu olan işe gönülden adanma konusunda literatürde iki yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım Maslach ve Leiter tarafından savunulmaktadır. Maslach ve Leiter adanmışlığın enerji, bağlılık ve etkililik – tükenmişliğin tam karşısındaki üç boyut - olarak nitelendirilebileceğini savunmaktadır. Bu araştırmacılar bireylerin tükenmişlik duygusu yaşadıklarında enerjinin bitkinliğe, bağlılığın kinik fikre ve etkililiğin etkisizliğe dönüştüğünü ileri sürmektedir. İkinci yaklaşım Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker tarafından ileri sürülmektedir. Bu araştırmacılar Maslach ve Leiter’in kavramları bir bütünü zıt kutupları gibi göstermelerinden ve aynı araçlarla incelemelerinden dolayı tükenmişlik ve adanmışlık arasındaki ilişkinin sınıanmasının engellendiğini belirtmektedirler (Chughtai ve Buckley, 2008: 47-48).

Şekil 3: Subjektif İyiliğin İki Boyutlu Görünümü



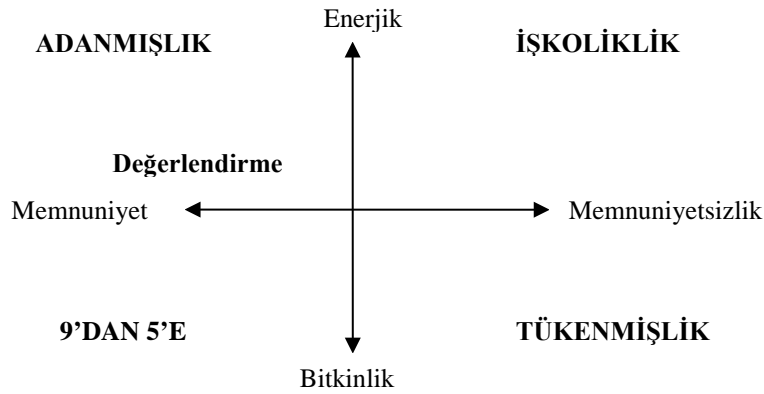
Kaynak: (Bakker vd., 2011: 76).

Sirkumfleks model duyguların farklı ve isole edilmiş bir birim olmadığını fakat aktivasyon ve memnuniyetin iki nörofizyolojik sistemine dayalı ilişkisini vurgulamaktadır. Örneğin pozitif duygular yaşarken aktivasyonun derecesi oldukça çeşitlilik göstermektedir. Sakin ve hoşnut hissetmek mutlu, adanmış, heyecanlı veya hevesli hissetmek ile karşılaştırıldığında daha düşük düzeyde aktivasyon anlamına gelmektedir. Benzer şekilde memnuniyetsiz duygular “sıkılmış veya depresyonda hissetmek” den “üzgün, endişeli veya gergin

hissetmek” e kadar uzanan bir aralıkta sınıflanmaktadır (Bakker vd., 2011:76).

Fonksiyonsuz stresin sonucu (tükenmişlik), iki tür vazgeçişe sebep olmaktadır. İlki çalışan istifa etmektedir (fiziki vazgeçme). İkincisi istihdama devam etmekte fakat açıkları giderme konusunda minimum çaba göstermektedir (psikolojik vazgeçme). Tükenmişlik, iş gereklerinin ve olanaklarının eksikliğinin bir sonucu olarak fiziksel hastalık, çalışan devri ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Rothman ve Joubert, 2007: 50).

Şekil 4: İşteki Refahın Sınıflandırılması



Kaynak: (Rothman, 2003: 17).

İşte refahın dört tipini sınıflandırmak için kullanılan (yatay-dikey) iki boyut arasında fark bulunmaktadır. Yatay eksen işte memnuniyetin boyutunu göstermektedir. Dikey boyut enerjinin sarfedilmesine işaret etmektedir. Bu sınıflandırma, adanmışlık ve tükenmişlik ayrımını mümkün kılmaktadır, fakat aynı zamanda işkolik olma durumu ve “9’dan 5’e” bir çeşit iş tecrübesi olarak adlandırılan durum arasındaki ayrımın sağlanmasına da yardımcı olmaktadır (Rothman, 2003: 17).

3.SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışan adanmışlığı; yönetimi, örgütsel davranışı, örgüt psikolojisini ve insan kaynakları gelişimini içeren birçok sosyal

bilim disiplinindeki akademisyenler ve uygulayıcılar arasında artan oranda popülerlik kazanan bir kavramdır (Rana, 2015:308). Yöneticiler tarafından en kritik konulardan biri olarak değerlendirilen adanmışlık rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik kazanmanın katalizör unsurudur. Bu yönüyle kavram içeriği, diğer değişkenlerle olan ilişkileri veya moderatörlük etkileriyle üzerinde etraflıca değerlemelerin yapılması gereken bir performans unsurudur.

Kırk beş yıl önce örgütler sadece kişilikle ilgileniyordu. Çünkü öncelikli odak konuları bireyleri kendilerine has işlerle eşleştirmektir. Bu görüş hala söz konusudur

Çünkü günümüzde yöneticiler, adayların değişen durumlara uyum sağlamalarındaki esneklik ve örgüte bağlılıklarıyla daha çok, belirli bir işi gerçekleştirebilme yetenekleriyle daha az ilgilenmektedir. Kişilik ile sözkonusu uğraşı uyum içinde olduğu zaman uyum en yüksek, personel devri ise en düşük seviyede olmaktadır. Sosyal insanlar sosyal mesleklerde, klasik insanlar klasik mesleklerde çalışmalı, gerçekçi bir meslekte gerçekçi bir insanın çalışması da daha uyumlu bir durum yaratmaktadır. Sosyal bir meslekte gerçekçi bir insanın çalışması ise en uygunsuz durum olacaktır (Robbins ve Judge, 2001: 155-157).

Adanmışlık incelemelerinin günden güne yapılması çok kabataslak bir değerlendirme olmaktadır. Adanmışlık değerlendirmeleri çalışma performansının gün

içindeki dalgalanmaları gibi her saat yapılmalıdır. Adanmışlık çalışmalarının yeni jenerasyonu sadece günlük değişmelere değil gün içindeki dalgalanmalara odaklanmalıdır (Bakker vd., 2011:78). Adanmışlık konusunda sektörler çerçevesinde ve iş yapış süreçleri kapsamında ayrımlandırmaya gidilerek yapılacak çalışmalar yöneticilere kendi iş yapış şekillerinde en iyi uygulamaları bulmalarında yol gösterici olacaktır. Yine adanmışlık düzeyinin haftanın günleri ve bu günler içerisindeki dalgalanmalar bazında incelenmesi yöneticilere günler ve çalışma saatleri temelinde en uygun taktikleri, politikaları ve kararları almasını sağlayacaktır. Ayrıca en iyi performans ve verimlilik için hazırlanan hareket ve zaman etüdlerinin de optimumu sağlayacak şekilde oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Airila, Auli, Jari J. Hakanen, Wilmar B. Schaufeli, Ritva Luukkonen, Anne Punakallio & Sirpa Lusa (2014) Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? **The mediating role of work engagement**, *Work & Stress*, 28/1, 87-105, DOI:10.1080/02678373.2013.872208.
- Antonison, M. (2010). *Evaluation of Work Engagement as a Measure of Psychological Well-Being From Work Motivation*, The University of Alabama in Huntsville, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Alabama.
- Arrowsmith, J.ve J. Parker (2013) The meaning of ‘employee engagement’ for the values and roles of the HRM function, **The International Journal of Human Resource Management**, 24/14, 2692-2712, DOI: 10.1080/09585192.2013.763842.
- Attridge, Mark (2009) Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature, **Journal of Workplace Behavioral Health**, 24/4, 383-398, DOI: 10.1080/15555240903188398.
- Bakker, Arnold B. Simon L. Albrecht & Michael P. Leiter (2011) Work engagement: Further reflections on the state of play, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20:1, 74-88, DOI: 10.1080/1359432X.2010.546711.
- Bayraktaroğlu, S. ve L. Mustafayeva, (2008). **İşkoliklik ve Örgütsel Verimsizlik**, Editörler: Mahmut Özdevicioğlu ve Himmet Karadal, İlke Yayınevi, Ankara.

- Bruce A. Rayton & Zeynep Y. Yalabik (2014) Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction, **The International Journal of Human Resource Management**, 25/17, 2382-2400, DOI: 10.1080/09585192.2013.876440.
- Chughtai, A. A. ve F. Buckley, (2008). "Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis", **Institute of Behavioral and Applied Management**, 47-71.
- Coetzer WJ. Ve Rothmann, S., (2007). "A Psychometric Evaluation of Measures of Affective Well-Being in an Insurance Company", **SA Journal of Industrial Psychology**, 33/2, 7-15.
- Drucker, P. F., (2001). *The Essential Drucker*, **Harper Business**, New_York, United States of America.
- Gill, D. S., (2007). "Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?", **Doctor of Philosophy Dissertation**, Kansas State University, Manhattan.
- Gorgievski, Marjan J., Arnold B. Bakker & Wilmar B. Schaufeli (2010) Work Engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees, **The Journal of Positive Psychology**, 5/1, 83-96, DOI: 10.1080/17439760903509606.
- Güner, H. (2006). Öğretmenlerin adanmışlık Sorunu: İstanbul İli Örneğinde Bir Çalışma, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Hakanen, J. J., R. Perhoniemi, S. Toppinen-Tanner, (2008). "Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-unit Innovativeness", **Journal of Vocational Behavior**, 73/1, 78.
- Hermesen, J. ve V. Rosser, (2008). "Examining Work Engagement and Job Satisfaction of Staff Members in Higher Education", **CUPA-HR Journal**, 10-18.
- Hernandez, Bridgette, Bettina Stanley & LaDeitrich Miller (2014) Job Embeddedness and Job Engagement: Recommendations for a Supportive Social Work Environment, **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, 38/4, 336-347, DOI: 10.1080/23303131.2013.878013.
- Hsieh, Chia-Chun ve Dan-Shang Wang (2015) Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?, **The International Journal of Human Resource Management**, 26/18, 2329-2348, DOI:10.1080/09585192.2015.1025234.
- Huynh, Jasmine Y., Despoina Xanthopoulou & Anthony H. Winefield (2014) The Job Demands-Resources Model in emergency service volunteers: Examining the mediating roles of exhaustion, work engagement and organizational connectedness, **Work & Stress**, 28/3, 305-322, DOI: 10.1080/02678373.2014.936922.
- Karagöz, L. (2007). "İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine göre Örgütsel adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki ilişki", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı.

- Kinicki, A. ve R. Kreitner, (2003). *Organizational Behavior-Key Concepts, Skills & Best Practices*, The McGraw-Hill Companies, New-York, America.
- Lee, JungHoon (Jay) ve Chihyung “Michael” Ok (2015): Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, DOI:10.1080/19368623.2014.994154.
- Lee, JungHoon (Jay) ve Chihyung “Michael” Ok (2015); “Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees,” **International Journal of Hospitality Management** **44** (2015), 84–98.
- Mitonga-Monga, Jeremy ve Frans Cilliers (2015) Ethics culture and ethics climate in relation to employee engagement in a developing country setting, **Journal of Psychology in Africa**, 25/3, 242-249.
- Mostert, K. ve A. D. Rathbone (2007). “Work Characteristics, Work -Home Interaction and Engagement of Employees in The Mining Industry”, **Management Dynamics**; 16/2, 36-52.
- Oliver A. ve S. Rothman, (2007). “Antecedents of Work Engagement in A Multinational Oil Company”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 33/3, 49-56.
- Rana, Sowath (2015) High-involvement work practices and employee engagement, **Human Resource Development International**, 18/3, 308-316, DOI:10.1080/13678868.2014.1003698.
- Rathbone, A., (2006). “*Work Engagement of Employees in the Mining Environment*”, **Mini-dissertation**, North-West University.
- Robbins, S. P. Ve T. A. Judge, (2001). *Organizational Behaviour*, **Pearson Prentice Hall**, New Jersey.
- Rothman, S. ve G.M.E Jordaan, (2006). “Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions”, **SA Journal of Industrial Psychology**, , 32/4, 87-96.
- Rothman, S., (2003). “Burnout and Engagement: A South African Perspective”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 29/4, 16-25.
- Rothmann, S. Ve J.H.M. Joubert, (2007). “Job Demands, Job Resources, Burnout and Work Engagement of Managers at a Platinum Mine in the North West Province”, **S.Afr.J.Bus.Manage**, 38/3, 49-61.
- Salanova, M. Ve W.B. Schaufeli, (2008). “A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour”, **The International Journal of Human Resource Management**, Routledge, 19/ 1, 116-131.
- Salanova, M., S. Agut ve J. Peiro´, (2005). “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”, **Journal of Applied Psychology**, 90/ 6, 1217–1227.

- Sawang, S. (2012). “Is there an Inverted U-shaped Relationship Between Job Demands and Work Engagement-The Moderating Role of Social Support”, **International Journal of Manpower**, 33/ 2, 178-186.
- Schaufeli, W. B. Ve A. B. Bakker (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., T. W. Taris ve W. Rhenen; (2008). “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?”, **International Association of Applied Psychology**, Applied Psychology: An International Review, 57/2, 173–203.
- Siddiqi, Mushtaq A. (2014) Work engagement as a reaction to work environment and customer outcome: a service marketing perspective, Journal of Global Scholars of Marketing Science, 24/1, 21-38, DOI: 10.1080/21639159.2013.852911.
- Simpson, M. R., (2008). “Engagement at Work: A Review of the Literature”, **International Journal of Nursing Studies**, NS-1339, 1-13.
- Smith, J. E. Perry ve T. L. Dumas, (2007). “Debunking the Ideal Worker Myth: Effect of Temporal Flexibility & Family Configuration on Engagement”, **Academy of Management Best Paper Proceedings**, 1-7.
- 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.
- Stringer, C. (2007). The Relationship Between Strategic Alignment, Meaningful Work, and Employee Engagement, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, The University of New Mexico.