

İşe Gömülmüşlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi: Bir Alanyazın Taraması

Evaluation of Job Embeddedness from the Perspective of Human Resources Management: A Literature Review

Ayşe KIR¹ 

Tahsin AKÇAKANAT² 

Derleme Makale Review Article

Geliş tarihi/Received:
12.08.2024

Son revizyon teslimi/Last revision
received:
26.09.2024

Kabul tarihi/Accepted:
30.09.2024

Yayın tarihi/Published:
30.11.2024

Atıf/Citation:

Kır, A., & Akçakanat, T. (2024). *İşe gömülmüşlüğü insan kaynakları yönetimi perspektifinden değerlendirilmesi: bir alanyazın taraması.*

TAM Akademi Dergisi, 3(4), 224-240.

<https://doi.org/10.58239/tamde.2024.02.005.x>

DOI:

10.58239/tamde.2024.02.005.x

ÖZ

Organizasyonların faaliyetlerini etkin şekilde gerçekleştirmelerinde sahip oldukları insan kaynağı önemli bir faktördür. Ayrıca günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş ortamında işgörenlerin organizasyonlar için önemli bir rekabet avantajı sağladığı düşünülmektedir. Çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıkları ne kadar fazla ise işgören devir hızı o kadar az olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonuna bağlı, yüksek performansa sahip işgören, işletmenin verimliliği ve etkinliği üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Ancak, çalışanların işlerinde uzun süre kalmaları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan birçok etmen bulunmaktadır. İşe gömülmüşlük de bu kavramlar arasında yer almaktadır. Kısaca işe gömülmüşlük, çalışanların organizasyonda kalma ya da işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan faktörlerin tamamı olarak ifade edilmektedir. Gömülmüşlük, son zamanlarda literatürde ilgi görmeye başlayan ve organizasyondaki olumlu iş davranışlarıyla ilişkilendirilen konular arasında yer almakta; uyum, bağlantı ve fedakârlık olmak üzere üç boyutta açıklanmaktadır. Bu boyutlar hem örgütsel hem de toplumsal açıdan incelenmektedir. İşe gömülmüşlük hem organizasyon hem de çalışanlar açısından önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. İşe gömülmüşlük düzeyi ne kadar yüksek olursa işgörenlerin organizasyonun amaç ve hedeflerine bağlılıkları da o kadar yüksek olmaktadır. Dolayısıyla işgörenler mevcut iş ya da faaliyetlerini devam ettirme ve işleriyle ilgili çeşitli ödül ve kazanımların gelecekte de devamını sağlamaya yönelik sahip oldukları güçlü arzuları sebebiyle yüksek performans sergileme konusunda motive olmaktadır. Çalışmada, özellikle işe gömülmüşlük kavramının ilişkili olduğu çeşitli değişkenleri irdeleyebilmek için ulusal ve uluslararası yazına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle işe gömülmüşlük kavramı ve boyutları teorik olarak incelenmiş, işe gömülmüşlüğü artırmanın yolları açıklanmıştır. Ayrıca işe gömülmüşlüğü öncülleri ve sonuçlarına değinilmiş, ulusal yazın taraması yapılarak konu ile ilgili bazı çalışmalara yer verilmiş ve araştırma kapsamında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşe Gömülmüşlük, Çalışan Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık

- Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi, d1940263020@ogr.sdu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5596-1576
- Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Doç. Dr., tahsinakcakanat@sdu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9414-6868



ABSTRACT

The human resources that organizations possess are a crucial factor in carrying out their activities effectively. Additionally, in today's intense competitive environment, it is believed that employees provide a significant competitive advantage for organizations. High employee commitment to company effects employee turnover rate decreasingly. Therefore, employees who are highly committed and perform well can have a direct impact on the efficiency and effectiveness of the organization. However, there are many factors that influence employees' length of tenure and their intention to leave their jobs. Job embeddedness is among these factors. Job embeddedness is defined as the entirety of factors that influence an employee's intention to stay or leave an organization. Recently, engagement has become a topic of interest in the literature and is associated with positive work behaviors within organizations. It is explained through three dimensions: alignment, connection, and commitment. These dimensions are examined from both organizational and social perspectives. Job embeddedness is considered an important factor for organizations and employees. The employees' commitment to the organization's goals and objectives depends on the level of job embeddedness. Therefore, employees are motivated to perform well due to their strong desire to continue their work and ensure that the rewards associated with their current job persist in the future. In the study, a literature review of both national and international sources was conducted to examine various variables related to the concept of job embeddedness. In this context, the concept of job embeddedness and its dimensions were examined theoretically, and ways to increase job embeddedness were explained. Additionally, the antecedents and outcomes of job embeddedness have been discussed, and various suggestions have been made within the scope of the research by including some studies covered in the national literature review.

Keywords: Job Embeddedness, Employee Performance, Turnover Intention, Job Satisfaction, Motivation, Organizational Commitment

Extended Abstract

In today's business world, one of the most important aspects for organizations is having a well-trained workforce. It is accepted that individuals who are familiar with the functioning of the organization, who have embraced its culture, who are dedicated to their work, and who are loyal to their organization and job will want to continue working at the company they are part of. Employee turnover emerges as an undesirable and significant problem for businesses. This is because employing new workers can lead to various issues for businesses in terms of loyalty, adaptation, etc. No matter how experienced and skilled the newly hired employee may be, it takes time for them to adapt to the new environment and embrace the work setting. Furthermore, it is not certain that the employee will be satisfied with their job during this process.

Some studies conducted in the field of management have focused on why individuals are motivated to perform and why they choose to remain in an organization. Therefore, these topics lead researchers to conduct studies on the reasons that influence employees' job performance. In the study, a literature review of national and international sources was conducted to examine various variables related to the concept of job embeddedness. In this context, the concept of job embeddedness and its dimensions were first theoretically analyzed, and ways to increase job embeddedness were explained. Additionally, the antecedents and consequences of job embeddedness were discussed, and several studies from the national literature were referenced, leading to various recommendations being made within the scope of the research.

In today's highly competitive business world, it is crucial for an organization to retain its most valuable resource its employees in order to achieve success and maintain sustainable success. Employee turnover is costly for both the organization and the employee. Therefore, it is observed that the focus of various studies conducted to date has been on the reasons why employees leave their jobs. However, research on turnover behavior and the theories proposed in this area have fallen short in explaining why individuals stay in their current jobs. For this reason, researchers have shifted their focus to the factors that keep employees in their jobs and organizations, leading to the emergence of the concept of job embeddedness.

Additionally, job embeddedness is a formative construct. In other words, person-organization fit, connections, and sacrifices contribute to job embeddedness. When considered together, these elements compel employees to stay in their current jobs. Firstly, employees with a high level of job embeddedness are more likely to perform better due to the positive feelings they have about the employment relationship (fit). For example, when employees experience a high level of alignment with their organizational culture and are valued (or similar) by other members of the organization, they are more likely to share their ideas and constructive feedback more easily and quickly. Moreover, as a result of high job embeddedness, employees are more motivated to embrace innovations in order to continue their development and ensure continuity. Through these connections, the dissemination of innovations among employees in the workplace will also occur more easily and quickly.

The state of job embeddedness can be achieved through employees' alignment with the company culture and the positive relationships they develop with the organization. Therefore, it is crucial for business managers to develop and implement various policies and practices at both the organizational and social levels to embed employees into their jobs or to elevate this state to a higher level. This is because a high level of job embeddedness enables various positive outcomes for organizations. The literature review revealed that there are a limited number of studies related to the concept of embeddedness. Upon examining the existing studies, it was found that job embeddedness is generally considered as a dependent variable. Given its nature, embeddedness is a variable well-suited for the role of mediator and moderator, and it is recommended that future research utilize it in these roles to develop new research mode.

Giriş

Organizasyonlar artan rekabet koşulları karşısında hedeflerine ulaşabilmek, faaliyetlerini ve varlıklarını devam ettirebilmek için işleriyle uyumlu, nitelikli işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüz iş hayatında organizasyonlar açısından en önemli husus yetişmiş insan kaynağına sahip olabilmektir. Organizasyonun işleyişine hakim, organizasyon kültürünü benimsemiş, işine bağlı ve kendisini işine adayan bireylerin, mevcut işlerinde ve işletmelerinde devam etme konusunda daha istekli olacakları kabul edilmektedir. Çalışanların işletmeden ayrılmaları işletmeler açısından istenmeyen önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü yeni işgören istihdamı işletmeler açısından bağlılık, uyum vb. konularda çeşitli problemlere neden olabilmektedir. Ayrıca, işe yeni alınan çalışanın deneyim ve tecrübesi ne kadar çok olursa olsun girdiği yeni iş ortamına uyum sağlama ve çalışma ortamını benimsemesi zaman alıcı olmakta ve bu süreçte çalışanın işinden memnun kalması da netlik kazanmamaktadır. Dolayısıyla, mevcut iş görenlerin bağlılıkla faaliyetlerini sürdürmeleri işletmeler açısından son derece önemlidir. Ancak günümüz koşullarında çalışanların

işlerinde uzun süre kalmalarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen birçok faktör söz konusudur. İşe gömülmüştük de bu kavramlar arasında yer almaktadır (Büyükbeşe & Gökaslan, 2018, s. 135).

Yönetim alanında gerçekleştirilen bazı çalışmalar bireylerin, neden organizasyonda kalmak istedikleri ve neden performans sergileme konusunda motive oldukları konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla bu konular ilgili araştırmacıları, işgörenlerin iş başarıları üzerinde etkili olan nedenlerle ilgili çalışmalar yapmaya yönlendirmektedir. İşe gömülmüştük kavramının da literatürde bu nedenler arasında olduğu görülmektedir. İşe gömülmüştük kavramı ilk olarak 2001 yılında Mitchell ve arkadaşları tarafından ele alınmış ve “İnsanlar neden kalır” ve insanlar “neden ayrılır” soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır. İşe gömülmüştüğün; işgörenin performansı ve işe katılımını sağlama hususunda örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çeşitli psikolojik faktörlerden daha etkili bir belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. İşe gömülmüştük hem örgütsel hem de toplumsal açıdan bireylerin tutum ve davranışlarını açıklama konusunda oldukça önemlidir (Mazıoğlu & Kanbur, 2020, ss. 1640-1641). Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle bu araştırmada, işe gömülmüştük kavramının ilişkili olduğu çeşitli değişkenleri ortaya koyabilmek adına ulusal ve uluslararası yazına ilişkin kapsamlı literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

1. İşe Gömülmüştük Kavramı ve Boyutları

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında, bir organizasyonun başarılı olabilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesi adına en değerli kaynağı olan çalışanlarını elde tutabilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların işten ayrılması hem çalışan hem de organizasyon açısından oldukça maliyetli olmaktadır. Dolayısıyla geçmişten günümüze, yapılan çeşitli çalışmalarda araştırmacıların odak noktasının çalışanların işten ayrılma sebepleri olduğu görülmektedir. Ancak, işten ayrılma davranışı üzerine yapılan araştırmalar ile bu konuda ortaya atılan teoriler, bireylerin mevcut işlerinde devam etme nedenlerini açıklama konusunda yetersiz kalmıştır. Bu nedenle araştırmacılar daha farklı bir bakış açısından hareket ederek, çalışanları işlerinde ve organizasyonlarında tutan çeşitli nedenlere yönelmişler ve bu durum işe gömülmüştük kavramının ortaya çıkması üzerinde etkili olmuştur (Dirican & Erdil, 2021, s. 702).

Mitchell ve arkadaşları (2001), çalışanların organizasyonda neden kaldıklarını açıklayabilmek için işe gömülmüştük kavramını geliştirmişlerdir (Tabak & Hendy, 2016, s. 24). İşe gömülmüştük, çalışanın işte kalmasında etkili olan faktörlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Mitchell, Holtom, Lee & Eres, 2001, s. 1104). Bir başka ifadeyle, işe gömülmüştük durumu çalışanın mevcut işine ya da organizasyonuna yerleşme derecesinin bir göstergesi olarak açıklanmaktadır (Sekiguchi, Burton & Sablynski, 2008, s. 762). İşe gömülmüştüğün bireyin bir organizasyonda kalma veya organizasyondan ayrılma niyetleriyle ilişkili olabileceği ifade edilmektedir. Gömülmüştüğün, çalışanları mevcut işlerinde tutan etkenlerin toplamını temsil ettiği kabul edilmektedir (Birsal, Börü, İslamoğlu & Yurtkoru, 2012, s. 52). İşe gömülmüştük, bir çalışanın işinde kalma kararı üzerindeki bir dizi etkiyi temsil etmektedir. Bu etkiler, çalışanın iş arkadaşlarıyla olan bağları, çalışanın becerileri ile işin talepleri arasındaki uyum ve işletme sponsorluğundaki toplum hizmeti faaliyetleri gibi iş başındaki faktörleri içermekle birlikte bireysel, ailevi ve toplumsal taahhütler gibi birtakım iş dışı faktörleri de kapsamaktadır (Holtom, Mitchell & Lee, 2006, s. 319).

Mitchell ve arkadaşları (2001) içsel işe gömülmüştük ve dışsal işe gömülmüştük şeklinde işe gömülmüştüğün iki türünden bahsetmektedirler.

İçsel anlamda işe gömülmüştük kavramı, çalışanın mevcut işyerinde çalışması üzerinde etkili olan içsel güçler ile ilgili durumu ifade ederken, dışsal anlamda işe gömülmüştük çalışanın toplumsal çevresindeki ya da özel yaşantısındaki güçler ile ilgili durumu ifade etmektedir (Ng & Feldman, 2010).

Özetle iş başında gömülülük, bir çalışanın çalıştığı organizasyonda ne kadar iç içe olduğunu açıklarken iş dışı gömülülük, çalışanın topluluk içerisinde ne kadar yerleşik olduğu ile ilgili durumu belirtmektedir (Crossley, Bennett, Jex & Burnfield, 2007, s. 1031).

Mitchell ve arkadaşları (2001), ilk kez literatüre sunmuş oldukları işe gömülmüşlük kavramını iki temele dayandırarak açıklamaktadırlar. Bunlardan ilki, psikolojik testlerde kullanılan ve ayrıca bireyin psikolojik geçmişinden kaynaklanan gömülü figürler olarak ifade edilmektedir. Gömülü figürler geçmişle bağlantılıdır, onlardan ayrılmak güçtür ve bireyleri çevrelemektedir. Bu kapsamda işe gömülmüşlük, bireyi işe ve organizasyona bağlayan, bireyin işinden ayrılmasını engelleyen psiko-sosyal nedenlerin karmaşık bir bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Alan teorisi de benzer bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Buna göre, bireyler hayattan beklentilerini temsil eden ve bağlı oldukları algılanan bir yaşam alanına sahiptirler. Bu bağlantılar birbirine yakın ya da uzak olabilir. Dolayısıyla işe gömülü olmak, bireyin takılı kaldığı bir ağ veya bir bağlantı olarak tanımlanabilmektedir.

Kaynakların korunması teorisi ilkelerinin de işe gömülmüşlüğü kalma ve diğer hayati iş sonuçlarını nasıl etkilediğini netleştirmek için uygulanabilir, birleştirici bir teorik temel sağladığı belirtilmektedir. İşe gömülmüşlük teorisyenleri insanların uyum, bağlantılar ve fedakarlıklar nedeniyle işlerinde kaldıklarını ve iyi performans sergilediklerini iddia etmektedirler. Kaynak kaybı sıkıntı verici olduğundan, bireyler içsel veya araçsal değer taşıyan kaynakları elde tutmak için kalmaktadırlar. Ayrıca, araçsal kaynaklar (uyum ve bağlantılar) çalışanların iş sorumluluklarını daha etkin olarak yerine getirmelerini ve daha fazla kaynak elde etmelerini (tanınma, terfi) sağladığı için işe gömülmüşlük bireylerin iş performansını artırmaktadır (Kiazad, Hom, Holtom & Newman, 2015).

İşe gömülmüşlük durumu işgörenin organizasyona olan bağlılığını belirten, diğer tutumsal ve duygusal yapılardan farklı bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, işe gömülmüşlük örgütsel bağlılık, iş doyum ve işe adanma gibi bazı kavramlarla iç içe geçmiş olarak görünmektedir. Ancak gömülmüşlüğü odak noktası, doğası ve kapsamı itibarıyla bu kavramlardan farklı bir durumu açıklamaktadır. İşe gömülmüşlük benzer kavramlardan ayrı olarak işe yönelik unsurların yanı sıra organizasyonel faktörleri de içermektedir (Kanten, Kanten & Dünder, 2016, s. 69).

İşe gömülmüşlüğü çalışan katılımı, çalışana elde tutma ve performans gibi önemli organizasyonel sonuçların kabul edilen ve en iyi bilinen psikolojik açıklamalarından (örgütsel bağlılık, iş tatmini vb.) daha etkili bir tahmin edici olduğu belirtilmektedir (Holtom vd. 2006, s. 319). İşe gömülmüşlük, organizasyondaki çeşitli olumlu iş davranışlarıyla ilişkilendirilmekte ve son zamanlarda literatürde artan bir ivmeyle ilgi görmektedir. Bireylerin işe gömülmüşlük seviyelerindeki artışın onların işten ayrılma davranışlarını olumsuz yönde etkilediği çeşitli deneysel çalışmalarla ortaya çıkmıştır (Crossley vd., 2007; Mitchell vd., 2001). Lee ve arkadaşları da (2004) işe gömülmüş çalışanların organizasyonda ve mevcut işlerinde kalma noktasında motive olduklarını ve dolayısıyla yüksek performans sergilemeye yöneldiklerini belirtmişlerdir.

İşe gömülmüşlük, çalışanların “bir sosyal ağ içinde yer almaları veya bağlantılı olmaları” durumunu yansıtmaktadır ve birkaç kilit yönü vardır. Bunlar; (a) bireylerin organizasyon içindeki ve dışındaki diğer bireylerle veya faaliyetlerle olan bağlantılarının derecesi, (b) kapsam işlerinin ve topluluklarının yaşam alanlarındaki diğer yönlerle olan uygunluğu ve (c) mevcut ortamlarını terk etmeleri durumunda nelerden vazgeçecekleri konusudur. Mitchell ve arkadaşları (2001) bu kapsamda işe gömülülüğü üç boyutta sınıflandırmışlardır. Bunlar; bağlantılar, uyum ve fedakârlık olarak ifade edilmektedir. Bu üç boyut hem işte hem de iş dışında önemlidir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

Bağlantılar

Bağlantılar, bir birey ile bireyler veya birey ile kurumlar arasındaki resmi veya gayri resmi bağlantılar olarak açıklanmaktadır. İşe gömülmüşlük bir çalışan ve ailesini, iş ve iş dışı arkadaşlarını, grupları, topluluğu ve buldukları fiziksel çevreyi içeren sosyal, finansal ve psikolojik bir ağda birbirine bağlayan çok sayıda bağlantı olduğunu ileri sürmektedir (Holtom, 2006, s. 319). Dolayısıyla bireyler yalnızca organizasyon içinde (iş arkadaşları, astlar ve yöneticiler vb.) bağlantı kurmakla kalmamakta aynı zamanda yaşadıkları toplumda yer alan iş dışı bireylerle (arkadaşlar, aileler, toplum örgütleri, vb.) de bu kapsamda çeşitli bağlantılar sağlamaktadırlar (Wheeler, Harris & Harvey, 2010, s. 185).

Kişi ve çevre arasındaki bağlantı sayısı ne kadar yüksek olursa, çalışan işe ve organizasyona o kadar bağlı olmaktadır. Araştırma sonuçları bir işte kalmak için aileden, ekip üyelerinden ve diğer meslektaşlardan kaynaklanan normatif bir baskı olduğunu ortaya koymaktadır (Birsell vd. 2012, s. 52). Mitchell ve arkadaşlarının (2001) çalışmasında belirtildiği gibi evli, uzun çalışma süresi olan, daha yaşlı ve sorumlu oldukları çocuklara sahip bireylerin, ayrılmaktan ziyade işyerinde kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla insanlar hayatlarının çeşitli yönleri arasında hem iş ile ilgili hem de iş dışı bağlantılara sahiptirler. Ayrıca bir birey ağa ne kadar çok önem verirse, o kişinin işine ve organizasyonuna dâhil olma olasılığı o kadar artış göstermektedir (MeiRuni Sin & Wei, 2018).

Uyum

Uyum, çalışanın bir organizasyonla ve çevresiyle algılanan uyumluluk veya rahatlık düzeyi şeklinde açıklanmaktadır. Çalışanın mevcut organizasyondaki geleceğe ilişkin planları, kariyer hedefleri ve kişisel değerleri, çalışan ve organizasyon uyumunun önemli bileşenleri olarak görülmektedir. Bu tür uyumun bir diğer önemli boyutu da mevcut işin taleplerini (bilgi, beceri ve yetenekler gibi) içermektedir (Birsell vd. 2012, s. 52). Aynı mantık, bireylerin yaşadıkları toplumda benzersiz çıkarılara sahip olduğu topluluk uyumu için de geçerli kabul edilmektedir (Wheeler vd., 2010, s. 185).

Teoriye göre, bir çalışanın kişisel değerleri, kariyer hedefleri ve geleceğe yönelik planları, kurum kültürüne ve işinin taleplerine uygun olmalıdır. Uyum boyutu ne kadar güçlü olursa, çalışanın bireysel ve profesyonel olarak organizasyonuna bağlı hissetme olasılığının o derece yüksek olacağı varsayılmaktadır (Holtom, 2006, s. 319). Bu konuda yapılan bazı araştırmalar, zayıf uyum durumunun işgörenin organizasyondan ayrılma ihtimaline sebep olduğunu, yüksek uyum durumunun ise işgücü devir oranını azaltabileceğini ileri sürmektedir. Uyum boyutunun sosyal perspektifi ise çalışanın yaşadığı yerdeki çevreye ne kadar uyumlu olduğu algısını yansıtmaktadır. Ancak bazı durumlarda işgören uyumu iş veya çevreyle tamamen bağımsız olarak da meydana gelebilmektedir (Holtom & O'Neil, 2004, s. 7).

Fedakârlık

Fedakârlık boyutu, bir çalışanın organizasyondan ayrılması durumunda kaybedebileceği, bir organizasyonda çalışmaktan elde edilen iş ödülleri ve faydaları (emeklilik maaşları, tahakkuk eden hastalık izni vb.) olarak açıklanmaktadır (Ng & Feldman, 2010, s. 1069). Fedakarlık, işten ayrılmakla kaybedilebilecek maddi veya psikolojik faydaların algılanan maliyetini ifade etmektedir. Fedakarlık aynı zamanda bireylerin iş amacıyla başka bir topluluğa taşınmaları durumunda, bir topluluğa ait olmanın faydalarından vazgeçmeye zorlanmaları nedeniyle organizasyon dışında da meydana gelebilmektedir (Wheeler vd., 2010, s. 185).

Çalışanların işlerinden neden ayrıldıkları sorusunun geleneksel cevabı, işlerini sevmedikleri ya da gidebilecek başka yerleri olduğu için olabilmekteydi. Buna bağlı olarak, bireylerin neden kaldıkları

sorusunun yanıtı ise işten ayrılma nedeninin tam tersi, yani işlerini sevdikleri veya gidecek başka yerleri olmadığı şeklinde olabilmektedir. İşte kalmanın temel açıklamaları, uzun yıllar boyunca işten ayrılma araştırmalarına da konu olan, yüksek (düşük yerine) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe katılım düzeyleri şeklinde olmuştur (Lee, Burch & Mitchell 2014, s. 200). Mitchell ve arkadaşları (2001) fedakârlık, bağlantılar ve uyum ve boyutlarının yüksek olduğu durumlarda işgörenlerin, organizasyonlarına kişisel ve profesyonel olarak daha gömülü hissedeceklerini savunmaktadırlar.

2. İşe Gömülmüşlüğü Artırmanın Yolları

Wheeler, Harris ve Harvey (2010) çalışmalarında, organizasyonlarda etkin olarak yürütülen insan kaynakları uygulamalarının işe gömülmüşlüğü artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Yine Hom ve arkadaşları (2009) istihdam ilişkilerini sosyal mübadele ve işe gömülmüşlük ile açıklamaya çalıştıkları çalışmalarında, işe gömülmüşlüğü çalışan-organizasyon ilişkilerinde sosyal değişimden daha kalıcı bir aracı olduğu sonucuna ulaşmışlar ve çalışanların işe gömülmüşlük seviyelerinin etkin insan kaynakları uygulamaları kapsamında değiştirilebileceğini ifade etmişlerdir.

İşletmelerde yöneticiler, özellikle iş gören devir oranını da azaltabilmek amacıyla çalışanların organizasyon ile uyumu açısından daha derin bağlantılar kurmak, daha iyi uyumlar sağlamak ve daha büyük potansiyel yaratmak için insan kaynakları uygulamaları kapsamında çeşitli stratejiler ve taktikler geliştirmelidirler (Bergiel, Nguyen, Clenney & Taylor (2009). Organizasyonlar çalışanların işe gömülmüşlüğü artırılması konusunda proaktif davranış sergilemelidirler. Çünkü gömülmüşlük ya da işe gömülmüşlüğü artırılması örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması, çalışan performansının artması, devamsızlık oranlarının azalması gibi çeşitli olumlu sonuçlara olanak sağlamaktadır (Van Dyk, 2011, s. 51).

Bu çalışmalar dışında Holtom vd. (2006) ise işe gömülmüşlüğü arttıran unsurları organizasyonel ve toplumsal gömülmüşlük açısından çeşitli işletmelerin çabalarından elde ettikleri sonuçlar kapsamında aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar;

Organizasyona uyumu artırmak için;

- Organizasyonda uyum oluşturmaya yönelik odaklanılması gereken ilk husus, işe alım ve seçim sürecidir. Dolayısıyla işe alımlarda organizasyondaki kariyer fırsatlarına ilişkin bilgi verilmesi
- İstihdam öncesi anket kullanımı ve gelecekteki iyileştirmelere yönelik çıkış görüşmelerinden bilgi elde edilmesi
- Çalışanları işe gelmeye istekli kılan bir organizasyon kültürü geliştirmek. Bu hedef doğrultusunda çalışanların işleri uyumlu olarak yapabilmeleri için beceri ve gerekliliklere sahip olacak biçimde eğitilmesi ve çalışanlara çeşitli gelişim olanaklarının sunulması
- Ekibin yeni üyeleri için oryantasyon eğitimi sağlanması, diğer çalışanlarla iletişime geçebilecekleri ve onları tanıma olanağı sağlayabilecekleri sosyalleşme olanağı yaratılması
- Çalışanların uzun vadeli kariyer planlarına ulaşmalarında onlara yardımcı olma, gelişim ve eğitim fırsatları sunulması ve dolayısıyla bireysel gelişim planlarının oluşturulması.

Topluma uyumu artırmak için;

- İşe alım sürecinde, ihtiyaç duyulan personelin organizasyon çevresindeki bireylerden seçilmesi, çalışanlara törenler ya da festivaller gibi topluluk etkinliklerine katılım hakkında

bilgi verilmesi ve onların teşvik edilmesi. Dolayısıyla katılım sayesinde çalışanların topluluklarıyla bütünleşmiş hissetmelerine yardımcı olunması

- Dil kursu, yerel fuarlar ve çeşitli gösteriler düzenlenmesi
- Yeni tesis ya da tesislerin, iş görenlere yakın alanlarda kurulması
- Organizasyonun iş görenlerin ailelerine yönelik çeşitli olanaklar sunması.
- Organizasyonel bağlantıları artırmak için;
- Çalışanın yönetici ve iş ile olan bağlantılarını oluşturmaya ya da artırmaya yardımcı olabilecek şekilde çalışanlar için akşam yemekleri organizasyonları
- Çalışanların birlikte çalışabilmeleri ve ortak hareket edebilmeleri için çalışanlara spor salonu üyeliklerinin sağlanması ve sosyal etkinliklerde sponsorluk faaliyetlerinde bulunulması
- Çalışanlara rehberlik etmek amacıyla mentorlar (danışman) sağlanması.

Toplumsal bağlantıları artırmak için;

- İşletmelerin bir çalışanın toplulukla oluşturduğu bağlantıları kolaylaştırmak ve/veya güçlendirebilmek için yapabilecekleri çok sayıda çalışma vardır. Bunlardan bazıları;
- Tesislerde çeşitli etkinliklere ev sahipliği yapılması veya topluluk mekanlarında düzenlenen etkinliklere sponsor olunması
- Yerel hayır kurumlarına aktif olarak katılım sağlanması ve toplum temelli çeşitli organizasyonlarda yer almanın teşvik edilmesi
- Çalışanların organizasyon içerisinde kurmuş oldukları spor takımlarına maddi açıdan destek sağlanması.

Organizasyonel fedakarlıkları artırmak için;

- Emeklilik fonlarına katkı sağlanması
- Kar paylaşımı, öğrenim ücreti geri ödemesi olanağı sunulması
- Çalışanların pozisyonlarını dikkate alarak ikramiye dağıtımı
- Çalışanların ücret düzeylerinin iyileştirilmesi
- İşyerinde çocuk bakımına yönelik olanaklar ve bu konuda destek sağlanması
- Organizasyonda esnek çalışma olanağının sunulması ve işle ilgili düzenlemelerde ailenin ön planda tutulması.

Toplumsal fedakarlıkları artırmak için;

- Çalışanlara ev satın almaları durumunda ya da kira ödemelerinde yardımcı olunması
- Organizasyon içinde boş pozisyonlar ortaya çıktığı zaman öncelikle mevcut çalışanların nitelikli yakınlarının tercih edilmesi
- Ev-iş arası gidiş gelişlerde ulaşım olanağı sağlanması ya da ulaşım için maddi yardımda bulunulması vb.

Açıklanan tüm faydalar bütün organizasyonlar için geçerli olmayabilir. Ancak, burada bilinmesi gereken en önemli husus, her işletmenin çalışanlarına çeşitli ihtiyaçları doğrultusunda en düşük maliyetle en yüksek değeri sunması gerekliliğidir. Bu aynı zamanda çalışanların neye değer verdiklerinin bilinmesi anlamına gelmektedir. Bu stratejilerin uygulanmasından ve maliyetin anlaşılmasından, elde edilmesi arzulanan uzun vadeli yararlar sağlanabilmektedir.

3. İşe Gömülmüşlüğü Öncülleri

Organizasyonun çalışanlarına sağlamış olduğu sosyal destek kaynaklarının işe gömülmüşlüğü olumlu yönde katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Sağlanan destek, çalışanların hem organizasyonla hem de organizasyonun diğer üyeleriyle daha sağlam ilişkiler kurmalarına ve geliştirmelerine, dolayısıyla uyum içerisinde olmalarına olanak sağlamaktadır (Singh, Shaffer & Selvarajan, 2018).

Üstleriyle uyumlu, onlarla kaliteli ilişkiler geliştiren işgörenler, üstleri tarafından desteklendiklerini ve kendilerine kaynak sağlandığını hissetmektedirler. Dolayısıyla taraflar arasında ortaya çıkan bu ilişkinin sağlamış olduğu çeşitli yararlar ve kolaylıklar, çalışanın işten ayrılma oranını azaltmakta ve onların işe gömülmüşlükleri üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır (Harris, Wheeler & Kacmar, 2011). Ayrıca yöneticiye duyulan güven ve dağıtımsal adaletinde de çalışanların işe gömülmüşlüklerini artırdığı bulgulanmıştır (Akgündüz, Güzel & Harman, 2016).

Erkutlu ve Chafra (2017) tarafından, gömülmüşlük üzerinde özellikle otantik liderliğin anlamlı ve olumlu bir etkisiye sahip olduğu ileri sürülmüştür. Benzer olarak, lider-üye etkileşiminin de işgörenlerin işe gömülmüşlükleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Allen ve Shanock (2013) tarafından yapılan çalışmada; işe yeni başlayan çalışanların işe gömülmüşlüklerinin artırılmasında sosyalleşme taktiklerinin etkili olduğu ileri sürülmektedir. Sosyalleşme taktikleri çalışanları örgüte bağlayan ilişkisel mekanizmalar olarak algılanan örgütsel desteği ve gömülülüğü desteklemektedir. Ayrıca yapılan diğer araştırmalarda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkinliğinin de organizasyon ve topluluğa gömülü olma ile olumlu şekilde ilişkili olduğu görülmektedir (Wheeler, Harris & Harrey, 2010).

MeiRun ve arkadaşları (2018) ile Johnson ve arkadaşları (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar da örgütsel özdeşleşmenin işe gömülmüşlük üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, diğer çalışma sonuçları da organizasyonel ödüllerin, büyüme fırsatlarının ve prosedürel adaletin işe gömülmüşlüğü doğrudan pozitif şekilde etkilediğini göstermektedir (Nguyen, Taylor & Bergiel, 2017). Bunun dışında, gömülmüşlüğü olumsuz şekilde etkileyen faktörler değerlendirildiği zaman; iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve aşırı iş yükünün işe gömülmüşlüğü azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Karatepe, 2013).

4. İşe Gömülmüşlüğü Sonuçları

Çalışanların organizasyonda kalmaları üzerinde etkili olan çeşitli faktörleri inceleyen işe gömülmüşlük ile ilgili çalışmalarda, genellikle gömülmüşlüğü olumlu iş davranışlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Ancak gömülmüşlüğü istenmeyen bazı olumsuz iş davranışlarına yol açabileceğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır.

Mevcut çalışmalarda, çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirildiği zaman işe gömülmüşlüğü örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir (Lee vd., 2004). Dedeoğlu ve arkadaşlarının (2016) çalışanların iş ve yaşam kalitesi üzerinde işe gömülmüşlüğü etkisini ve bu etkide iyimserliğin rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işe gömülmüşlüğü bireylerin hem yaşam kalitesi hem de iş yaşam kalitesini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca işe gömülmüşlük biçimlendirici bir yapıdır. Başka bir ifadeyle kişi-organizasyon uyumu, bağlantılar ve fedakarlık işe gömülülüğe katkıda bulunmaktadır. Birlikte ele alındığında, bu unsurlar çalışanları mevcut işlerinde kalmaya zorlamaktadır. İlk olarak, yüksek düzeyde işe gömülü çalışanların, istihdam ilişkisi (uyum) hakkında sahip oldukları olumlu duygular nedeniyle daha iyi performans göstermeleri daha olasıdır. Örneğin, çalışanlar kendi organizasyon kültürleriyle yüksek düzeyde uyum yaşadıklarında ve diğer organizasyon üyeleri tarafından kendilerine değer verildiğinde (veya benzer olduklarında) yaratıcı fikirleri ve yapıcı olumlu geri bildirimleri daha hızlı ve daha kolay paylaşmaları

mümkün hale gelmektedir. Ayrıca işe gömülmüşlük düzeyi yüksek olan işgörenlerin gelişmeye açıklık ve bu konuda sürekliliği sağlamak için yenilikleri kabul etme konusunda daha fazla motive olmaları belirtilmektedir. Dolayısıyla bu bağlantılar aracılığıyla işyerinde işgörenler arasında yeniliklerin yayılması da daha kolay ve hızlı hale gelebilmektedir. Ayrıca, yüksek düzeyde işe gömülü çalışanlar, işlerini sürdürmek ve mevcut işleriyle ilişkili ödüllerin gelecekte de devam etmesini (fedakarlık) sağlamak için güçlü istekleri sebebiyle yüksek performans sergileme konusunda motive olmaktadır. Aynı zamanda, bir işi kaybetmeyle ilgili potansiyel fedakarlıklardan kaçınmak için kuruluşlarının hayatta kalmaya ve gelişmeye devam etmesini sağlamak istedikleri için, yenilikle ilgili davranışlarda bulunma konusunda güçlü teşviklere sahiptirler (Ng & Feldman, 2010, s. 1069).

Çalışanın işte kalması üzerinde etkili olan ve çeşitli faktörlerin bileşiminden oluşan işe gömülmüşlük kavramı, mevcut işlerinden ayrılması halinde, bireylerin sahip olduğu uyum ve bağlantılar gibi kayba uğrayacakları ve feda etmek zorunda kalacakları işlerinden ayrılmalarını zorlaştırabileceği gibi, onların fiili anlamda işten ayrılma ile ilgili kararları üzerinde de belirleyici bir unsur olmaktadır (Yüksel, 2020, s. 43). Hem örgütsel hem de mesleki anlamda gömülmüşlük çalışanların işten ayrılma niyetleri ile negatif yönlü ilişkilidir (Johnson Sachau ve Englert, 2010).

Yüksek düzeyde işe gömülü ve tatmin olmuş çalışanların, alternatif istihdam fırsatları arama ihtimalinin daha düşük olduğu vurgulanmaktadır. Birçok insan, diğer insanlarla olan bağlantıları, dahil oldukları projeler veya topluluk katılım etkinliklerine sponsor oldukları için kuruluşlarında kalmaktadır. Araştırmalarda işlerine gömülü olan bireylerin, işlerine gömülü olmayanlara göre işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, gömülü çalışanlar, kendilerini olumsuz işlerde sıkışmış hissedebilir, işin varlıkları ile bağlantılarını kaybetme korkusu ortaya çıkar veya işten ayrılmayı düşünürlerse nelerden vazgeçmek zorunda kalacakları gibi nedenlerle hayal kırıklığı yaşayabilirler veya motivasyonlarını kaybedebilirler (Takawira, Coetzee & Schreuder, 2014, s. 3).

Yine işe gömülmüşlüğü ilişkin yapılan çalışmalarda işe gömülmüşlüğü, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü (Lee vd., 2004), işten ayrılma niyeti ve işgücü devriyle, negatif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Takawira vd., 2014). Bunun yanı sıra araştırma bulgularına göre işe gömülmüşlük davranışı, performansın ve yaratıcılığın artmasına, işe yönelik verimsiz davranışların azalmasına olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda bireysel performansı yüksek olan ve üst düzeyde işe gömülmüşlük davranışına sahip bireylerin örgütte kalma ihtimali de daha fazla olmaktadır (Ng & Feldman, 2010, s. 1084).

Konuya ilişkin çeşitli araştırma sonuçları incelendiği zaman işe gömülmüşlüğü, bazı durumlarda istenmeyen olumsuz sonuçlara neden olabileceği de ifade edilmektedir. Elde edilen bulgulara göre; bir işgörenin iş tatmini ve örgütsel güveninin düşük düzeyde olması, iş güvencesizliği algısının yüksek olması ve istismarcı yönetime maruz kalması durumunda işe gömülmüşlüğü de yüksek olması, bireyde üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel sapma gibi istenmeyen davranışlara ayrıca çalışanların duygusal tükenmişliğe maruz kalmalarına sebep olmaktadır (Allen, Rubenstein & Peltokorpi, 2016).

5. İşe Gömülmüşlük ile İlgili Ulusal Yazında Yapılan Bazı Çalışmalar

Akgündüz ve arkadaşları (2016) tarafından dağıtımsal adalet ve yöneticiye güvenin işgörenlerin işe gömülmüşlükleri üzerine olan etkisini belirlemeye yönelik konaklama işletmesi çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, hem dağıtımsal adaletin hem de yöneticiye güvenin çalışanların işe gömülmüşlükleri üzerinde etkili olduğu, ancak yöneticiye güvenin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinin dağıtımsal adaletle göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gökaslan (2018)'in işe gömülmüslük, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini belirleyebilmek için öğretmenler üzerine gerçekleştirdiği çalışmada, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve işe gömülmüslük değişkenleri arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğu, işe adanmışlık, işe gömülmüslük ve örgütsel bağlılık düzeylerinde meydana gelen artışların da işten ayrılma niyetini azalttığı bulgulanmıştır. Dedeoğlu ve arkadaşlarının (2016) çalışanların iş ve yaşam kalitesi üzerinde işe gömülmüslüğün etkisini ve bu etkide iyimserliğin rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işe gömülmüslüğün bireylerin hem yaşam kalitesi hem de iş yaşam kalitesini artırdığı ve bu ilişkide iyimserliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kanten ve arkadaşları (2016) tarafından işin özelliklerinin ve ücret tatmininin işe gömülmüslüğe olan etkisinde mutluluğun rolünü belirlemeye ilişkin otel işletmesi çalışanları üzerine gerçekleştirilen çalışmada, ücret yapısından tatmin ile işin öneminin işgörenlerin işe gömülmüslük ve mutluluk düzeyleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ayrıca, ücret yapısından tatminin ve işin öneminin işe gömülmüslük üzerindeki etkisinde mutluluğun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) büyük ölçekli bir tekstil fabrikası çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada işe gömülmüslük ile işe adanmışlık ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe gömülmüslüğün işe adanmışlık ve alt boyutları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Mazıoğlu ve Kanbur (2020) tarafından algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüslük üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü belirlemek amacıyla banka çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırmada, algılanan örgütsel desteğin kişi-iş uyumu ve işe gömülmüslük üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüslük ve gömülmüslüğün alt boyutları üzerine olan etkisinde kişi-iş uyumunun kısmi anlamda aracılık rolüne sahip olduğu bulgulanmıştır. Toker ve Kalıpçı (2020)'nin konaklama işletmesi çalışanları üzerine yapmış oldukları araştırmada iş-yaşam dengesi ile işe gömülmüslük, işe gömülmüslük ile yaşam doyumu ve iş-yaşam dengesi ile yaşam doyumu arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, iş-yaşam dengesi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide işe gömülmüslüğün aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır.

Aykan ve Akgül (2019)'ün lojistik sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işgören avukatlığının ve çalışanlar tarafından algılanan desteğin bireylerin işe gömülmüslüğü üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bozkurt ve Demirel (2019)'in otel işletmesi çalışanlarına yönelik gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, iş güvencesi algısının işe gömülmüslük üzerinde pozitif yönde etkili olduğu, işe gömülmüslüğün de çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gümüştekin ve Varol (2020) mesleki benlik saygısının işe gömülmüslük üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında, mesleki benlik saygısının öğretmenlerin işe gömülmüslük sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediği ve algılanan örgütsel destek düzeyinin de bu ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Doğantekin ve Seçilmiş (2021) tarafından çalışanların sosyo-demografik niteliklerine göre işe gömülmüslük düzeylerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmada, işgörenlerin işe gömülmüslük düzeylerinin yaş ve cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak beş yıldızlı otel çalışanlarının ve evli çalışanların işe gömülmüslük düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca otel çalışanlarının aylık gelirleri, eğitim düzeyleri ve işletme içindeki deneyimleri arttıkça işe gömülmüslük düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Dirican ve Erdil (2021)'in psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüslük üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık

rol6n6 araştırdıkları çalışmalarında, algılanan 6rg6tsel desteğin işe g6m6lm6şl6k 6zerinde pozitif y6nl6 etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

G6m6ş ve G6n6l (2022)'6n çalışmaya tutkunluk, iş performansı ve işe g6m6lm6şl6k arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, çalışmaya tutkunluk ile işe g6m6lm6şl6k ve iş performansı arasında anlamlı pozitif y6nl6 bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken, iş performansı ile g6m6lm6şl6k arasında anlamlı bir ilişki g6r6lmemiştir. 6zel ve Kalfaoğlu (2023) tarafından bir imalat fabrikası çalışanları 6zerine gerçekleştirilen çalışmada, fabrika çalışanlarının mantar y6netim algıları ve işe g6m6lm6şl6k d6zeyleri arasında negatif y6nl6 anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanların mantar y6netim algılarının onların işe g6m6lm6şl6k davranışları 6zerinde anlamlı ve negatif yordayıcı etkiye sahip olduğu g6r6lmektedir.

Erkal (2023)'ın kapsayıcı liderlik ve işe g6m6lm6şl6k arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide lider 6ye etkileşiminin aracı rol6n6 incelediği çalışmada, kapsayıcı liderliğin işe g6m6lm6şl6k d6zeyi 6zerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız ve Bed6k (2023)'6n psikolojik dayanıklılık ile işe g6m6lm6şl6k arasındaki ilişkiyi belirlemeye y6nelik sağlık sekt6r6 çalışanları 6zerine gerçekleştirdikleri araştırmada, elde edilen sonuçlar psikolojik olarak dayanıklı olmanın işe g6m6lm6şl6k 6zerinde pozitif y6nl6 etkiye sahip olduğunu g6stermektedir. Kesen ve Durmuş (2024) tarafından iş yaşamında yalnızlığın işe g6m6lm6şl6k 6zerindeki etkisini belirlemeye y6nelik sağlık çalışanları 6zerine gerçekleştirilen çalışmada, iş yaşamında yalnızlığın işe g6m6lm6şl6k 6zerinde negatif y6nl6 anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç ve 6neriler

G6n6m6zde işletmelerin başarılı olmaları ve varlıklarını devam ettirmelerinde sahip oldukları iş g6c6n6n kalitesi ve niteliği 6nemli bir yere sahiptir. 6zellikle işletmeye bağlı, aidiyet duygusu g6c6l6 çalışanlar işletmelerin rekabet g6c6 6zerinde 6nemli bir avantaj sağlamaktadır (Yıldız, 2021, s. 80).

Çalışanların içinde buldukları organizasyonlarda veya organizasyon dışındaki yaşamlarında kendilerine g6re birtakım kuralları olduğu ve bu kurallara bağlı oldukları bir alanları vardır. İşe g6m6l6 olma durumu da bir çeşit bağ olarak kabul edilmektedir. Bu bağ bireyin işi ve organizasyonu ile arasında kurduğu etkileşim sonucu meydana gelmektedir. Birey kurulan bu bağ sayesinde işine olan sadakatini ve performansını daha iyi g6sterebilmektedir. İşe g6m6lm6şl6k seviyesi y6ksek olan çalışanlarda, işten ayrılma d6ř6ncesi olduğunda, bireyde çeşitli yararları kaybedebileceği d6ř6ncesi ortaya çıkarsa, bu durumda bireyin işe g6m6lm6şl6k d6zeyinde, performansında ve işe olan katkılarında artışlar meydana gelmektedir (Mazıoğlu & Kanbur, 2020, s. 1641).

G6m6lm6şl6k 6rg6tsel çalışmalarda kısaca bireylerin işten ayrılma veya işte kalma niyetlerini ifade etmektedir. Dahası işe g6m6lm6şl6k, insanların organizasyonda kalmaları 6zerinde etkili olan t6m fakt6rleri açıklamaktadır. Ayrıca işe g6m6lm6şl6k, hem iş başında hem de iş dışındaki g6m6lm6şl6ę6 kapsamakta; uyum, bağlantı ve fedakarlık olmak 6zere 6 temel boyutta ele alınmaktadır. İşe g6m6lm6şl6ę6n 6 boyutu hem organizasyonel hem de toplumsal bileşenlere sahiptir. Ancak, bu altı fakt6r6n etkisi bireyler, işler veya durumlar arasında farklılık g6sterebilir. Dolayısıyla bireyler farklı şekillerde g6m6lm6şl6k yaşayabilmektedirler. Bir alışan işyerinde kalmayı tercih ettiği zaman, çalışan ile organizasyon arasındaki bağlantı g6lenmekte, 6rg6tsel istikrar ve başarı için gerekli olan sosyal sermaye ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak işe g6m6lm6şl6k, çalışanların organizasyonda kalmayı nasıl ve neden tercih ettiklerini açıklayan bir yapı olarak g6r6lmekte ve değerlendirilmektedir. Bu y6n6yle g6m6lm6şl6k, organizasyona odaklanan genel çalışma tutumlarından farklılık g6stermektedir. 6nk6 işe

gömülmüşlük hem duygusal hem de bilişsel yönü olan ve çalışanların elde tutulmasını öngören iş ve iş dışı çeşitli faktörleri kapsamaktadır.

İşe gömülmüşlük hali, çalışanların işletme kültürü ile olan uyumu ve organizasyonla geliştirmiş oldukları olumlu ilişkileri sayesinde meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin iş görenleri işe gömülü hale getirebilmek ya da bu durumu daha yüksek seviyeye çıkarabilmek için örgütsel ve toplumsal düzeyde çeşitli politikalar ve çalışmalar geliştirmeleri ve uygulamaları önem arz etmektedir (Yıldız, 2021, s. 80). Çünkü yüksek düzeydeki işe gömülmüşlük, kuruluşlar için çeşitli olumlu çıktılara olanak sağlayacaktır.

Bu konuda, değerleri kurumsal değerlerle uyuşan bireylerin işe seçilmesi, bireylere organizasyon içindeki çeşitli kariyer fırsatları hakkında bilgi verilmesi, yeni gelen iş görenlere diğer çalışanlarla özellikle de grup ve ekip üyeleri ile tanışma ve kaynaşma fırsatı sağlayabilecekleri sosyalleşme ortamlarının oluşturulması oldukça önemlidir. Ayrıca, çalışanların işe ve organizasyona daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olmak, onların meslektaşlarıyla daha güçlü bağlantılar oluşturmalarını sağlamak için rehberlik hizmeti, gelişim fırsatları ve kariyer konusunda koçluk, güven ve takdir sunan yönetici desteği sağlanması önerilmektedir. Özetle, işletmeler etkili insan kaynakları uygulamaları ile işe gömülmüşlüğü artırabilirler. Ancak, bir organizasyon için çalışan gömülmüşlüğü artıran uygulamalar, başka bir organizasyon için aynı derecede etkili olmayabilir. Burada önemli olan işletme stratejisi, iş gücü, kültür ve sistemler arasındaki uyumdur.

Organizasyonların çalışanların iş içindeki yaşamları kadar iş dışındaki yaşamlarına da önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü birçok finansal olmayan ve tutumsal faktör de bireylerin işlerinde kalmaları üzerinde etkili olabilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticileri tarafından bu faktörlerin daha fazla araştırılması ve insanların neden kaldıkları, neden ayrıldıkları sorularının cevaplandırılması önemli hale gelmektedir.

Literatür araştırması sonucunda gömülmüşlük kavramına ilişkin ulusal yazında sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmalar incelendiği zaman, işe gömülmüşlüğü genelde bağımlı değişken olarak ele alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Gömülmüşlük yapısı itibarıyla aracı ve düzenleyici değişken rolüne uygun bir değişken olduğundan, gelecekteki araştırmalarda bu rollerde kullanılarak yeni araştırma modelleri geliştirilmesi önerilmektedir.

Ayrıca gelecekteki araştırmaların, işe gömülmüşlüğü etkileyen diğer boyutları da ele alması önerilebilir. Özellikle çalışanların iş-yaşam dengesi, motivasyon kaynakları ve organizasyonel destek gibi unsurların etkilerini araştırmak önemlidir. Bir diğer konu ise çalışanların sahip olduğu lider üye ilişkisinin (LMX) kalitesinin, işe gömülmüşlük üzerinde etkili role sahip olabileceğidir. Dolayısıyla LMX (lider-üye ilişkisi) ve işe gömülmüşlük değişkenleri birlikte ele alınabilir. Bunun dışında, gömülmüşlüğü olumsuz etkilerinin azaltılmasında LMX' in düzenleyici rolü de incelenebilir.

Kaynakça

- Akgündüz, Y., Güzel, T. & Harman, S. (2016). Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğü nasıl etkiler?. *Ege Academic Review*, 16(2), 331-362.
- Allen D. G. & Shanock L. R., (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V. & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670.
- Aykan, E., & Akgül, H. (2019). Örgütsel desteğin, çalışanların işe gömülmüşlüğü üzerindeki etkisinde işgören avukatlığının aracılık rolü: Kayseri lojistik sektörü çalışanlarında bir uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2714-2733.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. & Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Birsel, M., Börü, D., İslamoğlu, G. & Yurtkoru, E. S. (2012). Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics. *Öneri Dergisi*, 10,(37), 51-61.
- Bozkurt, H. Ö. & Demirel, Z. (2019). Otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olarak iş güvencesi algısı: İşe gömülmüşlüğü aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1383-1404.
- Burton J. P., Holtom B. C., Sablinski C. J., Mitchell T. R. & Lee, T. W., (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shock. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 42-51.
- Büyükbeşe, T. & Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of applied Psychology*, 92(4), 1031.
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M. ve Oflazer, S. (2016). Örgütlerde işe gömülmüşlüğü (job embeddedness) çalışanların iş ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: iyimserliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 135-146.
- Dirican, A. H. & Erdil, O. (2021). Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 701-718.
- Doğantekin, A.& Seçilmiş,C. (2021). Otel çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre işe gömülmüşlük düzeyleri. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 1099-1119.
- Erkal, P. (2023). Kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (58), 361-378.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2017). Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 413-426.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
- Gümüştekin, G. & Varol, İ. (2020). Mesleki benlik saygısının işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Dünya İnsan Bilimleri Dergisi*, (2), 181-204.
- Gümüş, A., & Gönül, F. (2022). Çalışmaya tutkunluk, iş performansı ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişki. *Dicle Akademi Dergisi*, 2(2), 77-94.

- Harris K. J., Wheeler A. R. & Kacmar K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271–281.
- Holtom, B. C. & O’Neill. (2004). Job embeddedness: a theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *The Journal of Nursing Administration*, 34 (5).
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316–331.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P. & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277.
- Johnson, A., Sachau, D. & Englert, D. (2010). Organizational and occupational embeddedness of federal law enforcement personnel. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 25(2), 75–89.
- Kanten, P., Kanten, S. & Dündar, G. (2016). Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüslük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 64-88.
- Karatepe O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614–634.
- Kesen, M., & Durmuş, Ş. (2024). İş yaşamında yalnızlığın işe gömülmüslüğe etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 168-183.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W. & Newman, A. (2015). Job embeddedness: a multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641.
- Lee T. W., Mitchell T. R., Sablinski C. J., Burton J. P. & Holtom B. C. (2004), The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, (47), 711–722.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: a review of job embeddedness. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 199-216.
- Mazıoğlu, V. & Kanbur, E. (2020). Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüslük üzerine etkisi: kişi-iş uyumunun aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1639-1654.
- MeiRun, T., Sin, J. & Wei, C. (2018). The effect of organizational identification on job embeddedness: evidence from new generation of rural migrant workers in China. *Management Science Letters*, 8(11), 1223-1238.
- Mitchell T.R, Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation- related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087.
- Nguyen V.Q., Taylor, G. S. & Bergiel E., (2017), Organizational antecedents of job embeddedness. *Management Research Review*, 40(11), 1216–1235.
- Özel, E. T., & Kalfaoğlu, S. (2023). Mantar yönetim yaklaşımı ile işe gömülmüslük ilişkisi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (50), 45-62.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel psychology*, 61(4), 761-792.
- Singh, B., Shaffer, M. A. & Selvarajan, T. T. (2018). Antecedents of organizational and community embeddedness: the roles of support, psychological safety, and need to belong. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 339-354.

- Tabak, F. & Hendy, N. T. (2016). Work engagement: trust as a mediator of the impact of organizational job embeddedness and perceived organizational support. *Organization Management Journal*, 13(1), 21-31.
- Takawira, N., Coetzee, M. & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: an exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1).
- Toker, B. & Kalıpçı, M. B. (2020). İş-yaşam dengesinin yaşam doyumuna etkisinde işe gömülmüşlüğü aracılık rolü: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 888-901.
- Van Dyk, J. (2011). *The relationship between organisational commitment, retention factors and perceived job embeddedness*. [Unpublished doctoral thesis]. South Africa Industrial And Organisational Psychology University.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J. & Harvey, P. (2010). Moderating and mediating the HRM Effectiveness intent to turnover relationship: the roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 182-196.
- Yıldız, E. (2021). *Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi ve işe gömülmüşlük üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Yıldız, E. & Bedük, A. (2023). Psikolojik dayanıklılık ve işe gömülmüşlük ilişkisi: sağlık sektörü çalışanları örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.(33),391-425.
- Yüksel, S. (2020). *Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.