

ÖRGÜTLERDE İNSAN ENERJİSİ: TEORİK ÇERÇEVE¹

Ali BAYRAM²

Atıf/©: Bayram, Ali (2017). Örgütlerde İnsan Enerjisi: Teorik Çerçeve, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 10, Sayı 2, Aralık 2017, ss.1021-1042

Özet: Günümüz çalışma hayatında işgörenlerin yüksek bir eforla çoğu zaman hızlı bir şekilde çalışarak işlerini yapmak zorundadırlar. İşletmeler arasındaki rekabetin şiddeti hızlı çalışma temposu ve kaliteli ürün ortaya koymayı zorunlu hale getirmiştir. Böyle bir ortamda enerjik çalışanların varlığı işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu çalışmada insan enerjisi kavramından hareketle örgütlerde insan enerjisi kavramı üzerinde durulmuştur. Bu çalışmanın temel amacı; örgütlerde insan enerjisi kavramını çeşitli yönleriyle teorik olarak ortaya koymak ve ilgili literatürü zenginleştirmektir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Enerjisi, Örgütlerde İnsan Enerjisi.

Human Energy At Work: Theoretical Framework

Citation/©: Bayram, Ali (2017). Human Energy At Work: Theoretical Framework, Hitit University Journal of Social Sciences Institute, Year 10, Issue 2, December 2017, pp. 1021-1042

Abstract: In today's working life, workers often have to work quickly with a high effort to do their jobs. The intense competition between the businesses has made it necessary to work fast and to produce quality products. In such an environment, the presence of energetic workers has become inevitable for businesses. This work focuses on the concept of human energy in organizations that move from the concept of energy. The main purpose of this study is to theoretically reveal the concept of human energy in various aspects of organizations and enrich the related literature.

Anahtar Kelimeler: Human Energy, Human Energy At Work

Makale Geliş Tarihi: 26.10.2017/ Makale Kabul Tarihi: 05.12.2017

¹ Bu çalışma "Örgütlerde İnsan Enerjisi ve Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

Bu çalışma; Erciyes Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi Tarafından SDK-2014-5252 kodlu proje ile desteklenmiştir.

² Yrd. Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, İİBF, e-posta: alibayram@hitit.edu.tr

I. GİRİŞ

Pfeffer (2010) Academy of Management Perspectives Dergisi'nde yayınlanmış olan makalesinde çevresel ve ekonomik açıdan karşılaştırıldığında önemli ölçüde daha az dikkat çeken insanların sürdürülebilirlik yönüne odaklanmıştır. İnsanların sürdürülebilirlik yönünün önemli bir boyutu da enerjidir (Brown, 1999). Her ne kadar enerji kavramı şimdiye kadar motivasyon teorileri içerisinde ele alınan bir kavram olsa da bugünlerde ayrı bir konu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Schippers ve Hogenes, 2011).

Enerji, bir insanın harekete geçmek için canlı ve istekli olmasının yanı sıra, harekete geçme kabiliyetini de içeren duygusal bir durumdur (Fritz vd., 2011). Başka bir tanıma göre ise enerji, bireyin bir davranışı gerçekleştirmek için gerekli yeteneğe sahip ve istekli olmasını içeren duygu durumudur (Atwater ve Carmeli, 2009: 265; Akt: Özdevecioğlu vd., 2013). Basit ifadeyle ise enerji, iş yapma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Loher ve Schwartz, 2003: 12).

İnsan Enerjisi, pozitif uyarılma hissi hareket yeteneğini içeren etkili bir deneyimdir (Quinn ve Dutton, 2005: 43). Bitkinlik olmadığı canlılık durumunda bireysel bir deneyimi yansıtır (Thayer vd., 1994). Bu konuda güçlü bir işçi uyarılmış, enerji dolu ve neşeli hisseder (Bostic, 2000: 315). Yorgunluk ise bitmiş bir insan enerjisinin göstergesidir (McNair, 1992). Böylece çalışma bağlamında insan enerjisi organizasyonların başarılı işlemesi için yakıt konumundadır. Sonuç olarak insan enerjisi işletmeler için sınırlı fakat önemli bir kaynaktır (Dutton, 2003).

Örgütlerin başarısı için insan kaynağının öneminin anlaşılması ile birlikte akademisyen ve yöneticiler insan kaynağının örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Örgütsel davranış ve pozitif psikoloji alanında akademisyenlerin ilgisini çekmeye başlayan konulardan birisi de insan enerjisi kavramıdır.

Bunun altında yatan temel neden enerjik çalışanların örgütlerin başarısı için bir zorunluluk olmasıdır. Daha fazla enerji sahibi olan bireyler daha yaratıcı ve üretkenlerdir ve diğer bireyler üzerinde olumlu etkiye sahiptirler (Cross ve Parker, 2004). Eğer işgörenler, uzun sürelerle enerjilerini sürdürüyorlarsa, sürekli olarak üst düzey performans sergilemeleri beklenemez.

Bu çalışmanın temel amacı; insan enerjisi kavramını çeşitli yönleriyle teorik olarak ortaya koymak ve literatürü zenginleştirmektir. Ampirik çalışmaların yapılabilmesi için öncelikle teorik altyapının oluşturulması gerekmektedir. Bu

çalışma teorik olarak ortaya konan ilk ulusal çalışma olması bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca uygulayıcılar ve işgörenlerde insan enerjisi konusunda bir farkındalık oluşarak yöneticiler ve bireyler tarafından nasıl politika ve uygulamalar geliştirilmesi gerektiğini ortaya koyduğundan dolayı önemlidir.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde “Enerji Kavramı ve Kapsamı” ele alınmıştır. Üçüncü bölümde “Örgütlerde İnsan Enerjisi” üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde literatürde konu ile ilgi yapılmış çalışmalara yer verilmiş ve çalışma “Sonuç ve Öneriler” bölümü ile sonlandırılmıştır.

II. ENERJİ KAVRAMI VE KAPSAMI

İnsan enerjisi kavramı hem biyolojik, hem de insan davranışları üzerine psikolojik teoriler içinde uzun süreden bu yana önemli bir rol almıştır (Ryan ve Frederick, 1997). Ayrıca, insan enerjisi kavramının irdelenmesinin kökleri eski Asya kültürel geleneklerine kadar geriye gitmektedir. (Peterson ve Seligman, 2004).

Enerji, olumlu duygular, kendine güven, içsel motivasyon, katılım ve ek çaba gibi olgulardan farklılık gösteren bir dış kavramdır. Pozitif duygular, performans için hazırlığı artıran ve bireyin düşünce ve acil ilgi artışına neden olan davranışçı bir yaklaşımdır (Amabile vd., 2004). Pozitif duygu formunda, enerji hissi yaratmak eyleme geçmeyi daha kolay hale getirir, ancak bu enerji hoş bir duygu, sevinç, arzu ve bir eylem için ilgi içermektedir.

İnsan enerjisi pozitif uyarılma duygusu, şevk, hareket ve oyunculuk yeteneğini içeren bir duyuşsal deneyimdir (Quinn ve Dutton, 2005: 45). Bu insanların eğlendiği ve aradığı güçlendirici deneyim ile canlılık ve yorgunluk eksikliği gibi bireysel deneyimleri yansıtır (Dutton, 2003: 6).

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde enerji kavramı “Organların çalışabilmesi ve vücut ısısının sürdürülebilmesini sağlayan besin öğelerinin oluşturduğu güç” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2017).

En temel enerji tanımı; “etkinlik, iş veya güç kapasitesi kavramlarını da içine alan hareket etme yeteneği” şeklindedir (Random House Dictionary, 2011). Başka bir tanıma göre ise enerji; insanlar tarafından deneyimlenen duygu, spesifik olaylara verilen kısa tepkiler, ruh hali veya spesifik olaylara verilen bir tepkiye ihtiyaç duyulmayan uzun ömürlü duygular gibi bir pozitif uyarılma

türüdür (Quinn ve Dutton, 2005: 36). Enerji öncelikle fiziksel bir olgudur ve birey tarafından fiziksel olarak hissedilen duygusal bir deneyimdir (Shirom, 2003: 345).

Enerji canlı yaşamı ile birlikte var olan ve bir miras gibi yaşamın devamının sağlanmasına olanak sağlayan bir kaynaktır. Canlılığın alt ve üst limitleri ve enerji profilinin limiti olarak düşünülebilecek aktivite düzeyi genetik olarak belirlenir.

Taylor ve Casey (2011) birçok farklı geleneğe, psikolojide, sosyolojide, eğitimde ve örgütsel davranışta belirtilen enerji tanımlamasını irdelemişlerdir. Bu tanımlamalardan bazıları potansiyel enerji alanı (bir şeyi yapma yeteneği olarak enerji) üzerinde odaklanmışken, diğerleri kinetik alan (aksiyon kaynağı) üzerine tanımlamalarını oturtmuşlardır. Deneyimler açısından enerji birçok farklı şekilde açıklanabilmektedir. Bazıları düşünce türü olduğunu ifade ederken (Ellis, 1962), bazıları duygu olarak (Collins, 2004; Dutton, 2003) ya da canlılığı karmaşık duygusu (Shirom, 2003) ya da canlılık (Varela ve Depraz, 2005) şeklinde açıklamaktadırlar.

A. İnsan Enerjisi Kavramı İle İlişkili Kavramlar

Enerji kelimesi aktivite operasyonu anlamına gelen Yunanca *energeia* kelimesinden gelmektedir. Ayrıca, *energos* kelimesi aktif ve çalışma anlamındadır (Harper, 2001). Barnard (1968: 90)'ın gözlemlediği gibi "yaşam, amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kişisel enerjilerini korumak ve sürdürmek üzerine kurulu bir organizasyondur. İlavaten, Katz ve Kahn (2003), bir sistem olarak bireylerin yaşam döngüleri için enerjinin öneminin altını çizmişlerdir.

Araştırmacılar enerjii anlamak için diğer ilgili kavramların aracılığını, örneğin motivasyon (Thomas, 2001) ve canlılık (Ryan ve Frederick, 1997), ihtiyari çaba (Huselid, 1995), tutku (Valler vd., 2003) ve akışkanlık (Csikszentmihalyi, 1997) kullanmaktadırlar. Son olarak, dinçlik kavramı (Shirom, 2003) günümüzde bilişsel, fiziksel ve duygusal enerji kaynaklarını ölçümlemek için geliştirilmeye başlamıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Psikolojik perspektifte, Thayer (1989) enerjik uyarılma etrafında bireysel enerjii fizyolojik aktivasyonun bilinçli farkındalığı yani hareket için isteklilik ve hareket edebilme yeteneği şeklinde tanımlamaktadır. Enerjik uyarılma enerjinin öznel izlenimlerinden tanınabilir. Yüksek enerjik uyarılmaya sahip insanlarda hareket için bir yatkınlık ve fiziksel olarak hazır oluş durumuna

sahiplerken, bu duygularla düşünme, yorgunluk ve eylemsizliği mecbur kılmaktadır. Bu duygu uyarılması birçok başka formlarda araştırılmaktadır (Ryan ve Frederick, 1997).

Yazarlar, canlılığın birçok farklı formdaki psikolojik durumlar, fiziksel olarak iyi hissetme ve gelişmenin kavramsal boyutları ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermişlerdir (Ryan ve Frederick, 1997) Canlılık ve iş yerinde öğrenmenin psikolojik deneyimi olarak tanımlanılan canlılık, gelişmenin bir boyutudur (Spreitzer vd., 2005).

Shirom'un (2003) canlılık konsepti duygusal enerji, fiziksel kuvvet ve bilişsel canlılıktan meydana gelmektedir. Collins (2004)'in Sosyal Enerjinin Etkileşim Ritüel Zincirleri Teorisi özellikle Durkheim, Goffman ve Garfinkel gibi akademisyenler tarafından yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Collins'in teorisine göre, bireylerin duygusal enerjileri aidiyet hisleri bir gruba bağlılıkları veya gelecekteki benzer ritüellerden gelen itme, sosyal ağlar ve diğer yapıların zincirlerinden meydana gelmektedir.

Duygusal deneyimler ve enerjinin ifade şekli daha önceki zamanlardan itibaren psikologlar ve organizasyonlar üzerine çalışma yapanlar tarafından çoklu normlarda ele alınmıştır. Bunların içinde bir işi yapmak için gereksinim duyulan fizyolojik kapasite ve insanoglunun düşünmesini, aksiyon halinde bulunmasını ve hareketini sağlayan enerji organizasyonel anlamda ilgili ve en temel formdadır (Spreitzer vd., 2011). Hobfoll (1989) bireysel enerji kişisel bir kaynak ve muhafaza ve koruma için gerekli önlemlerin alınması savını öne sürmüştür. Bu nedenle enerjinin iş görevleri ile hem değişken ve bağımlı kaynak olduğu düşünülmektedir. Kaynakların tükenmesi stresin nedeni olarak, gerekli enerji seviyesini muhafaza etmek psikolojik olarak iyi hissetmek için halini korumak için gereklidir (Hobfoll, 1989).

Akademisyenler enerji veya dinçlik kavramını iş performansı ile ilişkilendirmektedirler (Cross vd., 2003). Çalışma, enerjinin hedef odaklı eyleme dönüşmesidir (Taylor ve Casey, 2011) ve farklı zor aktivitelerden minimal fiziksel aktivitelere hareketi ifade eder, örneğin; konuşma, düşünme ve hissetmek gibi.

Bireylerin dinlenmeye, beslenmeye, heyecana, özerkliğe, yeterliliğe ve yazma ile alakalı olarak düşünmeye, çalışmaya, öğrenmeye ve etkileşim içinde olmaya ihtiyaçları vardır.

Öznel enerji de duygu üzerine çalışma yapan akademisyenlerin odak noktalarından biri olmuştur. Etkilenmek, spesifik durumlardan ortaya çıkan duyguları ve farklı durumlar arasında yayılan uzun vadeli ruh halini kapsayan bir şemsiye terimdir (Elfenbein, 2007). Duygu ise hissetmeyi, spesifik uyarıcılara verilen fiziksel tepkiyi gösteren ve organizasyonel literatürde daha sık kullanılan bir terimdir. Ancak, duygusal bileşenler sıklıkla etkinlenmenin formları olarak gösterilmektedir.

Pozitif ya da negatif yoğunluk düzeyi aktivasyon seviyesi olarak hissedilmektedir. Duygu olaylar teorisi, bir eksenini pozitif veya negatif değerli, diğer eksenini ise yüksek ya da düşük yoğunluk veya aktivasyonu gösteren iki-boyutlu bir uzayda tanıtmıştır. Pozitif etki genel olarak bireyin özenli olarak deneyimlediği pozitif duygulardır. Pozitif etki ile ilişkili iyi hissetmek coşkulu ve enerjik hissetmek ile paralellik göstermektedir. Aslında enerji literatüründe enerji pozitif etki ile ilişkilendirilmekte veya eşanlamli olarak kullanılmaktadır (Quinn ve Dutton, 2005).

Özellikle en önemli ayrımlardan biri daha az üzerinde durulan enerji formlarının kavramsal gelişimidir. Batılı araştırmacıların eğilimi yüksek enerjinin her zaman arzu edilen bir durum olduğu (Quinn ve Dutton, 2005) ve bunu muhtamelen etnosantrik varsayımlara dayandırmaktadırlar (Ailon, 2008). Örneğin, pozitif değerlik ile düşük uyarılma durumu Batılı olmayan kültürlerde büyük önem taşımaktadır. Negatif enerji değerliliği de önceki çalışmalarda öfke veya şiddet yapıları boyutunda ve nezaketsizlik veya terbiyesizlik gibi düşük negatif eğilimlerde araştırılmıştır (Geddes ve Calliste, 2007). Bu olguların örgütsel ortamlarda çalışmak için önemli olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bunlar henüz enerji üzerine araştırma yapanlar tarafından ele alınmamıştır.

B. Bireysel Enerjiyi Artırma ve Azaltma Yöntemleri

Psikolojik açıdan bakıldığında, diğer bireylere nazaran iyi bir zihinsel ve fiziksel sağlığa sahip olan bireyler otomatik olarak (bilinçsiz) ya da allostatik yüklenme ya da önemli miktarda enerji yitilmesi durumu hariç duygusal ve ya bilişsel yönlendirmeye karşılık olarak (bilinçli) enerjilerini uyarırlar. Bilinçli olarak uyarılma durumunda, bireyler deneyimlerini zararlı, tehdit edici ya da zor, uğraştırıcı, çetrefilli olarak algılayabilirler ki bu da müteakibinde vücudun stres tepki sistemlerinin enerjinin işlenme şeklinde bir değişime sebep olur. Bu durumda vücut enerjisiyi düzenlemek ve onlar

arasında otomatik olarak değişmek için bir takım psikolojik yöntemler uygular (Lazarus ve Lazarus 1996).

Uyku, dinlenme, diyet ve egzersiz, rahatlama, dikkatini dağıtma, meditasyon ve başını dinlendirme gibi enerji tüketmeyen yöntemler ve memnuniyetin performans ile aynı ve meydana geldiği içsel süreç etkinlikleri yoluyla enerjiyi yeniden üretmek/artırmak/azaltmak mümkündür (Dienstbier ve Zillig, 2002). İçsel süreç etkinliklerinin bazı örnekleri müzik, sanat ve spor etkinliklerine katılmak ve izlemek, gülmek ve dans etmek şeklinde gösterilebilir. Yine, eğer birey ani bir keyif-neşe kaynağı temin etmekten ziyade enerji tüketmeye başlayacağı düzeyde bunlarla meşgul olursa bu aktivitelerin yenileyici faydası kaybolur.

İnsanlar aynı zamanda enerjilerini yönetmek için dikkatlerini değiştirebilir ya da etkinliklerini çeşitlendirebilirler. Enerjinin yönetilmesi için aynı zamanda bilişsel ve davranışsal-sosyal yaklaşımları kullanmak mümkündür. İnsan bilişsel yaklaşımları kullanma, sosyal geri dönüt de dahil değer biçme sistemine odaklanır (Lazarus ve Lazarus, 1996). İnsanlar enerji durumlarının yeniden değerlendirilmesini yaparak ve bilişsel ve baş etme stratejileri uygulayarak enerji düzeylerini uyarlayabilir. Bireyler enerji düzeylerini uyarlamak için diğer insanlarla kaynaşma, enerji saklama, bilinçli olarak enerjiyi anahtar işlemlere yöneltme ve birinin yaşam tarzında iş/dinlenme oranını değiştirme gibi davranışları telafi etme üzerine yoğunlaşabilir.

Enerji yönetim teknikleri, insanların kullanım için mevcut olan enerji miktarını sürdürmek, azaltmak ya da artırmak için kullanılan belirli davranışlar anlamına gelmektedir. Enerji yönetim teknikleri içinde aşağıda sıralanan faaliyetler bulunmaktadır (Davidson vd., 2010; Fritz ve Sonnentag, 2006; Westman ve Eden, 1997; Sonnentag, 2003):

- Uyku,
- Dinlenme ve İstirahat,
- Diyet,
- Egzersiz,
- Meditasyon ya da İbadet,
- Dalıp Gitme,
- Spor, Müzik ve Sanat Etkinlikleri İzleme ve Katılma,
- Gülmek ve Dans Etme,
- İlaç ya da Kafein İçeren Diğer Maddeleri Kullanma,
- Dikkat Değiştirme,

- Diğerleriyle Birlikte Çalışma.

Ancak enerji yönetim teknikleri sadece bu faaliyet ve aktivitelerle sınırlı değildir.

Enerji yönetim teknikleri, etkinliklerin performansının yönlendirilmesini ve düzenlenmesini sağlayan güdüsel süreçlerden farklıdır. Çünkü güdüsel süreçler bir amaç/hedefe yönelikken enerji yönetim teknikleri enerjiyi sürdürme üzerine odaklanmaktadır.

III. ÖRGÜTLERDE İNSAN ENERJİSİ

Enerji çok farklı çağrışımlar yaratan bir kelimedir. Coşkudan heyecana, eyleme geçme yeteneğine sahip olmadan farklı amaçlara ulaşmaya kadar merak uyandıran ve akademisyen ve uygulayıcıların ilgisini çeken bir kavramdır. Popüler kitaplar insan enerjisinin eleştirel boyutunu kabul etmektedirler (Loher ve Schwartz, 2003).

İnsan enerjisinin potansiyelini ve limitlerini anlama ihtiyacı, iş yaşamında enerji kaynaklarının yanı sıra yaşamın diğer yönlerine etkilerini, harcanabilir ve yenilenebilir insan enerjisi arasında denge kurmak gibi konular bu boyutları nispeten ortaya koymaktadır.

İşte bu sosyal trendlerin organizasyonların sorunu haline geldiği noktadır. Eğer işgörenler uzun süre enerjilerini sürdüremezler ise, organizasyonlar devamlı bir şekilde yüksek performans elde etmeyi planlayamazlar. İş yaşamında insan enerjisi algısı yeni yeni oluşmaya başlamıştır. Organizasyonel çalışmalarda ele alınan enerji kavramı bilim adamlarının artan bir şekilde kavramsal çerçeve ortaya koymaya çalıştığı bir fenomendir (Spreitzer vd., 2011). Ancak, iş yaşamında insan enerjisi kavramı ile ilgi olarak yazarlar tarafından ya çok nadir tanımlama yapmaya gidilmekte ya da yapılan tanımlamalar birbirinden farklılık göstermektedir. En temel enerji tanımı, etkinlik, iş veya güç kapasitesi kavramlarını içine alır ve enerjinin hareket etme yeteneği olduğunu ifade eder (Random House Dictionary, 2011).

İş yaşamında enerji kavramının bilimsel çevrelerde irdelenmesi giderek artış göstermesine rağmen var olan literatür halen spekülâtif ve kuralcıdır. Konuyu bir adım daha ileriye taşımak gerekirse, dönemsel enerjinin organizasyonun yaşamında yaygın olduğu kabul edilirken, “enerji” kavramının gerçek anlamda tanımlanmasını yapmak örgütler üzerine değerlendirmeler yapanlar için çok zor ve nadiren yapılabilir bir durumdur (Quinn ve Dutton, 2005: 36).

Enerji öncelikle fiziksel bir olgudur ve birey tarafından fiziksel olarak hissedilen duygusal bir deneyimdir (Shirom, 2003). Ayrıca, hedefler doğrultusunda ilerlemek için bir kaynaktır. Fakat, enerji kaynaklarının bilinçsiz yönetimi sınırlı ve yenilenmesi zaman alan enerji düzeyini düşürmektedir (Zohar vd., 2003).

Çalışmanın bu kısmına kadar yapılan açıklamalardan hareketle iş yaşamında insan enerjisi kavramını “örgütsel yaşam içerisinde işgörenlerin davranışlarını ve duygularını bireysel amaç ve istekler ile örgüt ve grup normları doğrultusunda düzenleyen kaynak” olarak tanımlamak mümkündür.

İş yaşamında bireylerin enerjisi kavramı son yıllarda odaklanılan bir konu olarak ortaya çıkmıştır (örneğin Quinn, 2007; Quinn ve Dutton, 2005; Schwartz, 2007). İş yaşamı açısından ilgi duyulan enerji kavramı, negatif psikolojik durumların önlenmesi yerine pozitif teşvikin öne çıkması şeklinde artış göstermiştir (Luthans ve Avolio, 2009).

Özellikle durgunluk zamanlarında işten çıkarma durumunun fazlalığı işgörenler üzerinde olumsuz etkiler yaratıp daha fazla duygusal emek harcamalarına neden olarak enerji rezervlerini tüketmelerine neden olmaktadır (Pugh, 2001). Bunun yanında bazı faktörler de işgörenlerin enerjilerinin azalmasına neden olmakta ve enerji düzeylerini deşarj etmelerini engellemektedir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır (Schor, 2008; Scott ve Judge, 2006):

- Çalışma saatlerinin uzaması nedeniyle işgörenler enerji toplamak için gerekli zamanı bulamamaktadır.
- Bazı meslek gruplarında mesai saatleri dışında da gelen e-mail ve telefonları cevaplama zorunluluğu çalışanları germektedir. Bu durum işgörenlerin dinlenmelerini bölmekte, enerji rezervleri tükenmekte ve sonuç olarak işgörenler kendilerini yenileyememektedir.
- İşletmeler, yaşanan finansal zorluklarla birlikte işgörenlerinin kendilerini yenilemelerine olanak sağlamaya yönelik olarak bütçeler ayıramamaktadır.
- Diğer yandan artan iş güvensizliği nedeniyle işgörenler daha fazla dikkatlerini yapmakta oldukları işe yoğunlaştırmakta; sonuç olarak da enerji rezervleri kısa sürede tükenmektedir.
- Son olarak fazla mesailer ve yıllık izinlerdeki belirsizlikler nedeniyle işgörenler kendilerine ayırmaları gereken zamanı kısıtlamaları gerektiği duygusuna kapılmaktadır.

Bu endişelerin varlığı yoksunluk, yorgunluk, uyku bozukluğu ve yüksek düzeyde bitkinliğe yol açabilir (Sonntag vd., 2008). Bu durumlar ise işgörenlerin enerjilerinin tükenmesine bağlı olarak düşük performans sergilemelerine neden olmaktadır.

A. Bireysel Düzeyde İnsan Enerjisi Yönetimi

Bireyler sahip oldukları enerji sistemleri ve mevcut enerji potansiyelleri hakkında doğru bilgi sahibi olmayabilirler. Bu durum bireyin kendisinden talep edilen işi yapması için sahip olduğu önemli enerji rezervlerini tüketmesi ve hem kısa hem uzun dönemli sağlığını etkilemesine neden olabilmektedir. İnsanın enerji sistemi ile ilgili yanlış anlamalardan bir tanesi de kişinin kendiliğinden gerçekleşen enerji döngüsünü (çalışma/dinlenme) dikkate almadan dinlenerek daha fazla enerji toplamaları gereken zamanda daha çok iş yapmak için vücutlarını zorlamalarıdır.

Çalışanlar genellikle iş günü boyunca çeşitli görevleri yerine getirirler. Bu görevlerin çoğunun yerine getirilmesi enerji ve çaba gerektirir. Böylece çalışanlar sadece günlük çalışma görevlerini yerine getirmek için değil, aynı zamanda kendilerinden beklenenin ötesinde performans sergileyebilmek için enerjiye ihtiyaç duyarlar.

Yorulmuş ya da tükenmiş biri mola vererek doğal süreçler sonucunda enerji seviyesini eski haline getirmek yerine ilaç, alkol, kafein ya da şeker gibi maddelerle enerji seviyesinin hızlı bir biçimde azalıp artmasını sağlayabilir. Fakat bu durum bireylerin enerji düzenleme sistemlerinin tahrip olmasına, vücut fonksiyonlarının normale dönmesinin uzun zaman almasına neden olmaktadır. İşgörenlerin kişisel enerjilerindeki değişimi ve iş performanslarını düzenlemeleri mümkündür. Bununla birlikte bu enerji kaynağı sınırlıdır ve iş talepleri nedeniyle zamanla tükenebilir. Bu sebeple çalışanların enerjilerini düzenli olarak yenilemek için yollar bulması gerekmektedir.

İnsanın enerjisini yenileyen aktivitelerin etkisi zaman içinde etkinliğini kaybetmektedir. Enerji seviyesi çalışma haftası ya da gün sonuna doğru azalmaktadır. Bu Pfeffer'in (2010) insanın sürdürülebilirliği ile ilgili duyduğu endişelerle alakalıdır. Çalışanlar enerji seviyelerini uzun süre muhafaza edemezlerse, kurumların onlardan yüksek performans göstermelerini beklemeleri mümkün olmaz.

Enerjiyi geri kazanmanın tartışmasız yollarından biri dinlenmek ya da mola vermektir (Meijman ve Mulder, 1998). Bir mola veya dinlenmenin işe yaraması

için enerji tüketen değil üreten aktivitelerden oluşması gerekmektedir (Trougakos ve Hideg, 2009). Mola ve dinlenme araları ile ilgili çok fazla çalışma olmamakla birlikte, mevcut çalışmalar da enerji seviyesinin molalardan sonra nasıl değiştiği üzerinedir.

Molalar; uykudan yemek yemeye, kahve içmeye, mailleri kontrol etmeye ya da esneme hareketleri yapmaya kadar çok farklı yöntemleri kapsar (Davidson vd., 2010). Öğle yemeği esnasında sosyal aktivitelere katılmak bile günlük enerji toplama sürecine olumlu katkı sağlamaktadır (Trougakos ve Hideg, 2009). Ancak bütün molalar enerji toplama süreci için iyi kabul edilemez. Trougakos ve arkadaşları (2008) ayak işleri yapmak, materyaller üzerinde çalışmak ya da gelecek toplantılara hazırlanmak gibi işlerin negatif duygular türettiğini tespit etmiştir.

Gün içinde verilen kısa süreli molaların etkisi hakkında çok az şey bilinmektedir. Molalar üzerindeki araştırmaların çoğu yıllık izinlerin (Fritz ve Sonnentag, 2006), tatillerin (Sonnentag, 2001, 2003) ve mesai akşamlarının (Sonnentag, 2003) uzun süreli sonuçlarını incelemiştir. Fritz ve Sonnentag (2006) hafta sonu yapılan iyileştirici aktivitelerin neşe ile doğru orantılı olduğunu ve tükenmişlik hissini azalttığını saptamıştır. Sonnentag'ın 2003 yılındaki çalışmasına göre mesai gününün akşamında günün stresinin atılması sayesinde ertesi gün çalışanlarda daha yüksek işe odaklanma ve inisiyatif kullanma görülmektedir. İlave bir mekanizma ile çalışanların enerjilerini ve performanslarını korumaları mümkün olmaktadır. Konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalar da çalışılmayan zamanda yapılan aktivitelerin insan enerjisinin yeniden kazanılması noktasındaki önemini göstermektedir (Sonnentag vd., 2010). Özellikle gevşeme, kontrol duygusu ve psikolojik olarak işten kopmak da enerji toplama sürecine katkı sağlamaktadır. Uyku da insanın enerjisinin yenilenmesinde önemli bir faktördür. Günlük seviyede yapılan çalışmalara göre yüksek kaliteli uykuya sahip çalışanlar açısından bu ertesi gün yüksek enerji seviyesi anlamına gelmektedir (Scott ve Judge, 2006).

Gün içerisinde yapılan dinlenme araları ve küçük molaların yanında mesai saatleri dışında yaptıkları faaliyet ve aktiviteler de işgörenlerin enerji düzeylerini artırarak yeni iş gününe enerjik başlamalarına katkı sağlayabilir. Fiziksel egzersizler yapma, yürüyüş yapma, bisiklete binme, aerobik hareketler yapma ve koşu gibi fiziksel aktiviteler; makale yazma, resim çizme ve karikatür çizme, tiyatro oynama, şiir ve hikâye yazma gibi sanatsal aktiviteler, sosyal aktivitelere katılma, müzikle ilgilenme ve sinema ve

tiyatroya gitme faaliyetler ile başkalarının duygusal bakış açılarını anlamaya çalışma ve plan yapma gibi mesai saatlerinde uygulanacak faaliyetler ile yapılacak aktiviteler işgörenlerin enerjilerini yenilemelerine katkı sağlamaktadır (Özdevecioğlu vd., 2014).

Bireylerin işlerinin fiziksel ve zihinsel etkilerinden kurtulmalarının bir yolu da zihinsel olarak yaptıkları işten kopmalarıdır. Psikolojik olarak kopma kişinin işten uzakta olma hissiyatına dayanır. Kopma dendiğinde bu fiziksellüğün ötesinde bir anlam ifade eder. Bireyin iş hakkında düşünmemesi, işine dair gerek pozitif gerek negatif tüm duygulardan arınması anlamına gelir (Sonnentag vd., 2010). Yapılan çalışmalar işlerinden psikolojik olarak kopabilen bireylerin daha iyi ruh halleri, daha az negatif etki, daha az yorgunluk ve bitkinlik ya da uyku bozuklukları çektiklerini göstermektedir (Sonnentag ve Bayer, 2005).

B. Örgütsel Düzeyde İnsan Enerjisi Yönetimi

Öğrenme insanı geliştirdiği için psikolojik bir kaynağa dönüşmekte ve kişiye enerji vermektedir. İşyerinde insanların çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle yaşadığı olumlu ilişkiler çok hızlı ve kalıcı bir biçimde kişinin kalp-damar, bağışıklık ve sinir sistemleri üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bunun yanı sıra kişinin enerji düzeyinin de yükselmesini sağlar (Atwater ve Carmeli 2009, 266; Fritz, vd. 2011, 35). Tersine, işyerinde insanlar arasındaki kötü ilişkiler, insanlardaki tüm enerjiyi tüketen kara delikler gibidir. İşyeri dışında da insanların arkadaşlık ve sosyal destek içeren boş zaman etkinliklerinde bulunmalarının tedavi edici ve enerji verici özelliği vardır (Fritz ve Sonnentag 2005, 196; Iwasaki 2003, 202). Ayrıca insanların, işlerinin anlamı, önemi ve yararını görebildiklerinde çok daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Bu yüzden örgütlerin insanlara ilham verecek nitelikte bir misyon belirlemelerinin ve bu şekilde işletmenin topluma nasıl bir fayda sağladığını vurgulamalarının büyük önemi vardır. Bu şekilde personelin örgütün amaç ve değerleriyle aynı yönde hareket etmeleri ve daha enerjik olmaları mümkündür (Harrison 1987, 16).

Personelin enerji toplamasında yöneticinin ve liderin rolü de ihmal edilemez. Bir örgütte liderlik vasıflarına sahip bir yönetici varsa, zor zamanlarda bile insanlarda pozitif ve yaratıcı bir enerji oluşturabilir (Naiman 2009, 49; Atwater ve Carmeli 2009, 266; Schippers ve Hogenes 2011, 195). Duyguların bulaşıcı olduğu düşünüldüğünde büyük zorluklara rağmen negatif duygulara saplanıp kalmayan, pozitif kalmaya devam edebilen, paylaşılan bir vizyon inşa eden ve

tüm varlığı ile bu vizyona kendisini adayan, tüm personeli de bu vizyona yönelik olarak heyecanlandırabilen bir lider örgütteki tüm insanların enerjilerini yükseltebilir.

İnsanlar, örgüt yöneticileri tarafından fikirlerinin dikkate alındığından ve yöneticilerin kendilerine doğru bilgi verdiğiinden emin olurlarsa enerji düzeyleri yüksek olur (Naiman 2009, 50). Bu yüzden yöneticiler personelin fikirlerini korkmadan ve özgürce ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmalıdır. Personel, problem çözüme süreçlerine ne kadar katılırsa sahiplik duygusu da o düzeyde artar. Yöneticilerin yapmaları gereken bir şey de personelin işlerini yapmalarını kolaylaştıracak tedbirler almaları ve gerektiğinde her konuda onlara destek olmalarıdır. Takım ruhu ve işbirliği havası yaratmak da insanların enerjilerini yükseltme potansiyeline sahiptir.

İyi bir yöneticinin amaçlarından birisi de işyerini personel için eğlenceli hale getirmek olmalıdır. Personel işyerini eğlenceli bulursa daha pozitif, enerjik ve üretken olacaktır (Naiman 2009, 54). Yöneticinin yeni iş gününün sabahında personelle güler yüzlü ve pozitif içerikli iletişim kurması, gün sonunda da gayretleri ve çalışmalarından dolayı teşekkür etmesi onların enerjilerini artıracaktır.

Örgütlerde bir diğer enerji kaynağı da güçlendirmedir. Güçlendirmenin, örgütlerde personelin enerjisini yükselttiği, belirlenmiştir (Quinn ve Dutton 2005, 44; Fritz vd. 2011, 37). Güçlendirilen personele kendi işi ile ilgili karar verme hakkı verildiği için kişi kendini önemli ve değerli hissetmekte kendine olan güveni artmaktadır. Ayrıca kendisini işin sahibi gibi görmektedir. Böylece kişi işe kuvvetle sarılmakta ve başarılı olabilmek için elinden geleni yapmaktadır. Bu şartlarda güçlendirilen personelin enerji düzeyinin yükselmesi beklenen bir durumdur.

Örgüt personelin enerjik kalması isteniyorsa mümkün olduğunca cezalandırmadan uzak durulması gerekmektedir (Quinn ve Dutton 2005, 44). Yapılan araştırmalar cezalandırmanın insanların enerjisini tükettiği belirlenmiştir. Cezanın insan psikolojisi üzerindeki olumsuz etkileri uzun zamandır bilinen bir konudur. Kişi yüzde yüz haksız da olsa cezalandırılmayı kabullenemez. Onuru kırılır, rencide olur, olumsuz duygular yaşar. Kendine olan güveni azalır. Bu şartlarda kişinin enerjisinin azalması da beklenen bir durumdur.

Örgüt personelinin enerjisini doğrudan etkileyen unsurlardan birisi de çalışma ortamıdır. Örgütlerde personelin enerji düzeyinin yüksek kalması isteniyorsa onlara kendilerini iyi hissedecekleri ve işlerine karşı heves duyacakları bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Çalışma ortamı güvenli, nezih ve ergonomik olmalıdır. (Naiman 2009, 53). Ortamdaki bitkiler, tablolar ve duvarların rengi insanların enerjisini etkiler. Örgüt içerisinde insanların birbirleriyle iletişim kurmalarına imkân sağlanmalıdır. Amaçlar açık bir şekilde belirlenmiş olmalı, personele yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatlar oluşturulmalı, kurumun başarısına yaptıkları katkılardan dolayı gurur duymaları sağlanmalıdır. Örgütte, esnek çalışma saatleri, evden çalışma gibi aile dostu politikalar izlenmelidir.

Uzun vadeli amaçların belirlenmesi, planların yapılması ve fiziksel aktiviteler yapılarak formda kalınması da insanların enerji düzeylerini artırmaktadır (Schippers ve Hogenes 2011, 200). Özellikle fiziksel aktivitenin kişinin stresini azalttığı, olumlu duygular yaşamasını sağladığı, sağlığını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Fiziksel aktivitenin olumlu etkilerinden dolayı iş ortamında ve iş sonrası yapılmasının personelin enerjisini artırmak için büyük önem taşıdığı ifade edilebilir. Bu kapsamda, işe yürüyerek veya bisikletle gitmek gibi basit fiziksel aktivitelerin yapılması ifade edilen faydaların elde edilmesi için yeterlidir.

Personelin enerjisini yükseltme arayışında olan örgüt yöneticilerinin dikkat etmeleri gereken bir konu da psikolojik emniyeti sağlamaktır. Örgüt içerisindeki personel kendisini psikolojik olarak emniyette hissediyorsa, yani, soru sorma, geri besleme isteme, bir hatayı rapor etme, yeni bir fikir ileri sürme gibi adımlarında kendisi için herhangi bir risk oluşmayacağına dair kendini güvende hissediyorsa enerji düzeyi daha yüksek olacaktır. Tersine insanların kendilerini güvende hissedemedikleri, risk altında hissettikleri, rahat olamadıkları örgütlerde enerjik personele sahip olmak mümkün değildir.

C. İnsan Enerjisi Yönetiminin Örgütler Açısından Faydaları

Enerjik çalışanlar organizasyonların başarıları için zorunluluktur. Yüksek düzeyde enerjiye sahip olan insanlar daha üretken, yaratıcı ve diğerleri üzerinde pozitif etkiye sahiptirler. Organizasyon içerisinde yüksek düzeyde enerji olduğu zaman herşey daha kolay gerçekleşebilir (Cross ve Parker, 2004).

İşyerinde enerjik olmanın çalışanlar üzerinde çok büyük etkileri olmasının yanında enerjik işgörenler organizasyona rekabet anlamında avantaj sağlar. Dutton (2003) bu görüşü bir adım daha ileri götürerek enerjinin organizasyonları mükemmel hale getirmek amacıyla kullanılabilir, hem çalışanlar hem de örgüt için yenilenebilir bir yakıt olduğunu ifade etmiştir (Dutton, 2003: 7).

Örneğin, pozitif etki ve duygusal uyarılma çalışanların doğal duygusal enerjilerini (Atwater ve Carmeli, 2009) ve düşüncelerinin etkinliğini artırmaktadır (Fredrickson, 2001). Enerjik alt yapı çalışanların örgütün problemleri karşısında yapıcı olmasına ve sorunlar üzerine odaklanmalarına olanak sağlar.

İnsanlar duygu, düşünce ve davranışları ile çevrelerindeki insanları da etkilemektedir. Enerjik insanlar sahip oldukları pozitiflik ile çevrelerindeki insanların da mutlu olmasına; aksi durumda ise çevrelerindeki insanların enerjilerinin azalmasına neden olurlar. Çalışma ortamında ise enerjik işgörenler birbirlerini biraz daha fazla efor sarfetmeleri için devamlı teşvik ederler.

Son olarak, yoğunluk ve hacim çalışanların enerji düzeylerini korumaları ve organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için arzu duyduklarından dolayı buna yatırım yapmalarına neden olmaktadır (Spreitzer vd., 2005).

Örgütlerde personelin enerji düzeyinin yüksek olmasında birey-iş uyumu büyük önem taşımaktadır. Uyum varsa kişinin yüksek bir enerji düzeyinde olduğu görülür (Schippers ve Hogenes 2011, 195). İşgörenin fiziksel özellik, bilgi, deneyim ile işin gerekleri ve işin nitelikleri arasında uyumu yoksa enerji seviyesi de düşük olacaktır. Kendi yetenek ve niteliklerine uygun, sevdiği bir işi yapan insanın enerjik olması beklenen bir durumdur. Aksi durumda ise sahip olduğu özelliklere uygun olmayan, kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getiremediği, yaptığı işin kendisine anlamlı gelmediği bir işi yapan kişinin enerjik olması beklenemez.

IV. İNSAN ENERJİSİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

İnsan enerjisi konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde bunların büyük bir kısmının teorik çalışmalardan oluştuğu görülmektedir (Pfeffer, 2010; Schippers ve Hogenes, 2011; Loehr ve Schwartz, 2001, 2003; Fritz vd., 2011; Quinn ve Dutton, 2005; Dutton, 2003; Hobfoll ve Shirom, 2001). Bu çalışmaların içerikleri incelendiğinde, çalışmalarda genel olarak insan enerjisi

kavramının tanımlanmasından hareketle örgütler için insan enerjisinin önemi, insan enerjisinin ilişkili olduğu kavramlar (akış (flow), esenlik/iyiolma (well-being), bağlantı (engagemet), tükenmişlik (burn-out), canlılık (vitality) ve yorgunluk (fatigue) ile aralarındaki benzerlik, farklılık ve ilişkiler ile insan enerjisini azaltan ve artıran örgütsel ve bireyler değişkenler üzerinde durduğu görülmektedir.

Enerji yönetimi konusunda yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde ise, çalışmaların keşifsel nitelikte oldukları ve enerji yönetimi stratejilerinin ölçülmesine yönelik çalışmalar oldukları görülmektedir. Loehr ve Shwartz (2003) işgörenlerin işle ilgili enerjilerini yönetebilmeleri için dört önemli taktik-strateji belirlemişlerdir. Bunlar fiziksel, ilişkisel, zihinsel ve ruhsal stratejiler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Fiziksel stratejiler temel fizyolojik ihtiyaçları karşılayan stratejilerdir. İlişkisel stratejiler insanlarla olumlu ilişkiler kurmaya yönelik stratejilerdir (birine yardım teklif etmek gibi). Zihinsel Stratejiler odaklanmış, gelecek odaklı davranışlardır (örneğin iş listesi yapmak, hafta sonu için plan yapmak). Ruhsal (manevi) stratejiler ise daha büyük resmi görme ve işin anlamı hakkında düşünmek ile ilgili stratejilerdir.

Özdevecioğlu vd. ise (2013), yaptıkları çalışmada enerji yönetimi taktiklerini örgüt içi ve örgüt dışı enerji yönetimi taktikleri olarak ortaya koymuşlardır. Yazarlar tarafından örgüt içi enerji yönetimi taktikleri, bireyin çalışmakta olduğu örgütte, mesai saatleri içerisinde, iş arkadaşları, kendisi veya örgütü ile ilgili olan taktikler; örgüt dışı enerji toplama taktiklerini ise, bireyin çalıştığı örgüt ile ilgisi olmayan, bireylerin sosyal yaşamları ile ilgili olan enerji toplama taktikleri olarak tanımlamışlardır.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için yöneticilerin karşılaştıkları örgütsel problemlere örgütsel davranış bakış açısı ile yaklaşmaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada bu bakış açısı işletmeler açısından fırsat niteliğindedir. Örgütlerin başarısı için insan kaynağının öneminin anlaşılması ile birlikte akademisyen ve yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için insan kaynağının nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Örgütsel davranış ve pozitif psikoloji alanında akademisyenlerin ilgisini çekmeye başlayan konulardan birisi de insan enerjisi kavramıdır. Enerji, bir insanın harekete geçmek için canlı ve istekli olmasının yanı sıra, harekete geçme kabiliyetini de içeren duygusal bir durumdur. Örgütlerde işgörenlerin sürdürülebilirlik

yönünün önemli bir boyutu da enerjidir (Brown, 1999). İnsan enerjisinde meydana gelen artışlar da örgütleri olumlu yönde etkilemektedir. Sonucunda ise performansta yükselme, olumlu duyguların oluşumu, yüksek motivasyon gibi örgütsel çıktıların artmasını sağlamaktadır.

Özellikle rekabet koşullarının ağırlaşması ile birlikte işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için bünyelerinde istihdam etmiş oldukları işgörenler son derece önem arz etmektedir. İşletmelerin belirlenen amaçlara ulaşarak en iyi verimlilikle faaliyetlerine devam etmeleri sahip oldukları insan kaynağından etkin bir şekilde faydalanabilmelerine bağlıdır. İşletme yöneticilerinin odaklanması gereken noktalardan birisi de işgörenlerin sürekli enerjik kalmasına olanak sağlayacak politika ve uygulamalar geliştirmeleridir.

İşgörenlerin sürekli deşarj olarak enerjik şekilde iş gününü tamamlayabilmeleri için örgüt tarafından:

- Kaynakların tahsisi, ödüllendirme-cezalandırma uygulamalarında ve astlarla iletişime geçme seviyelerinde adil davranılarak çalışanlarda adalet algısı oluşturulmalıdır.
- İşe alım sürecinde örgütün vizyon ve misyonuna ulaşmasına katkı sağlayabilecek, örgütün değerleri ile uyumlu, kurallara saygı göstererek uyma davranışı sergileyecek işgörenlerin istihdam edilmesi için detaylı bir çalışma gerçekleştirilmelidir.
- İşgörenlerin kendilerine verilen işleri en iyi şekilde yıpranmadan, kendilerini zorlamadan aktif bir şekilde yerine getirebilmeleri için işe alım sürecinde, terfilerde ve rotasyon uygulamalarında işin gerekenleri ile bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler arasında en iyi uyumu sağlayarak işgörenlerin işlerini severek yapmaları sağlanmalıdır.
- Ödemelerde artış, terfi ettirme, teftiş etme, ek menfaatler sağlama, ödüllendirmeler, çalışma usullerinin işgörenin tercihine bırakılarak işgörene işletme tarafından kendisine güvenildiğinin ve işletme için önemli olduğunun hissettirilmesi, iş arkadaşları arasında iletişim ve yardımlaşmaya olanak sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturularak bireylerin yaptıkları işi sevmeleri ve çalışmakta olduğu işletmeye karşı sevgi beslemeleri sağlanmalıdır.
- Vizyon sahibi yönetici veya liderin, işgörenleri güçlendirerek onlara değerli olduklarını hissettirmesi, kriz zamanlarında aldığı kararlarla

işgörenlerin kendisine olan güvenini artırması, işgörenlerin sorunları ile yakından ilgilenecek çözüm üretmeye yardımcı olması, üretim miktarından daha çok insan odaklı bir yaklaşımla işgörenlerle yakından ilgilenmesi gerekmektedir.

- Yeterli dinlenme zamanları sağlanarak, işgörenlere sürekli geri bildirim verilerek, işgörenler arasında sosyal ilişkilerin gelişmesine imkan sağlanarak, işgörenlere işlerini yapmaları için yeterli kaynak tahsisi yapılarak, işgörenlere sosyal faaliyet imkanları sunulurken, güvenli ve ergonomik çalışma ortamı oluşturularak, işgörenler takdir edip ödüllendirilerek, kariyer gelişim fırsatları tanınarak işgörenlerin tükenmişlikten uzak tutulmasına özen gösterilmelidir.

İşgörenlerin enerjik bir şekilde iş gününü tamamlayabilmeleri için aşağıdakileri yapmalıdır:

- Çalışma saatleri içerisinde dinlenme araları ve küçük molalar almalı, işletme içerisinde sosyal ilişkilerde bulunmalı, esneme ve gevşeme hareketleri yaparak zinde kalmaya çalışmalı, telefon görüşmeleri yaparak, maillerini kontrol ederek, iş dışında farklı şeyler okuyarak iş dışında faaliyetlere zaman ayırmalıdır.
- Mesai saatleri dışında yaptıkları aktivitelerle de işgörenler enerji düzeylerini artırarak yeni iş gününe enerjik başlamak için fiziksel ve sosyal aktivitelerle katılma, sinema ve tiyatroya gitme ve başkalarının duygusal bakış açılarını anlamaya çalışma gibi mesai saatlerinde uygulanacak faaliyetler ile enerjilerini yenilemeye katkı sağlamalıdır.

Çalışmanın kısıtlarını birçok açıdan ele almak mümkündür. Öncelikle konu ilgili olarak literatür taraması esnasında erişim sorunları nedeniyle ulaşılamayan bilimsel yayınlar bulunmaktadır. Bunun yanında çalışmanın esasını örgütlerde çalışan işgörenlerin enerjilerinin nasıl artırabileceği oluşturduğundan dolayı insan enerji kavramı çalışanlar özelinde ele alınmış, enerji türleri ve enerji yönetim sistemleri gibi enerji konusunda temel teşkil eden konulara değinilememiştir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda insan enerjisi değişkenini ölçmeye yönelik geliştirilecek ölçekler birçok değişkenle birlikte incelenebilir. Bu da örgütsel davranış bilimine katkı sağlayabilir. Ayrıca insan enerjisi kavramı ve boyutları örgütsel davranış açısından birçok çalışmada değişken olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- AILON, Galit. "Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in A Value Test of Its Own Design." *Academy Of Management Review*, 33.4 (2008): 885-904
- AMABILE, Teresa M., Elizabeth A. SCHATZEL, GIOVANNI B. MONETA and Steven J. KRAMER, "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support." *The Leadership Quarterly*, 15.1 (2004): 5-32.
- ATWATER, Leanne and Abraham CARMELI. "Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement In Creative Work." *The Leadership Quarterly* 20.3 (2009): 264-275.
- BARNARD, Chester Irving. *The Functions of the Executive*. Vol. 11. Harvard University Press, 1968.
- BOSTIC, Terence J., Doris Mcgartland RUBIO and Mark HOOD. "A Validation of The Subjective Vitality Scale Using Structural Equation Modeling." *Social Indicators Research*, 52.3 (2000): 313-324.
- BROWN, Guy. *The Energy of Life: The Science of What Makes Our Minds and Bodies Work*. The Free Press, New York, 1999.
- COLLINS, Randall. *Interaction Ritual Chains, Princeton Studies in Cultural Sociology*." Princeton University Press, Princeton, 2004.
- CROSS, Rob and Andrew PARKER. "Charged Up: Creating Energy in Organizations." *Journal Of Organizational Excellence*, 23.4 (2004): 3-14.
- CROSS, Rob, Wayne BAKER, And Andrew PARKER. "What Creates Energy In Organizations?." *MIT Sloan Management Review*, 44.4 (2003): 51-56.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Finding Flow*.: Basic Books, New York, 1997.
- DAVIDSON, Oranit B., Dov EDEN, Mina WESTMAN, Yochi COHEN-CHARASH, Leslie B.HAMMER, Abraham N. KLUGER, Moshe KRAUSZ, Christina MASLACH, Michael O'DRISCOLL, Pamela L.PERREWÉ, James Campbell QUICK, Zehava ROSENBLATT, Paul E. SPECTOR. "Sabbatical Leave: Who Gains And How Much?." *Journal of Applied Psychology*, 95.5 (2010): 953-964.
- DIENSTBIER, Richard A. and Lisa M. Pytlik ZILLIG. *Toughness*. Eds. Charles R. Snyder & Shane J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*.: Oxford University Press, New York, 2002, p. 537-548.
- DUTTON, Jane E. *Energize Your Workplace: How to Build and Sustain High-Quality Relationships at Work*." Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
- ELFENBEIN, Hillary Anger. "7 Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration." *The Academy Of Management Annuals*, 1.1 (2007): 315-386.
- ELLIIS, Albert. *Reason And Emotion in Psychotherapy*." Lyle Stuart, Oxford, 1962
- FREDRICKSON, Barbara L. "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Build Theory of Positive Emotions." *American Psychologist*, 56.3 (2001): 218-226.
- FRITZ, Charlotte and Sabine SONNENTAG. "Recovery, Well-Being, and Performance-Related Outcomes: The Role of Workload and Vacation Experiences." *Journal Of Applied Psychology*, 91.4 (2006): 936-945.
- FRITZ, Charlotte, Chak Fu LAM and Gretchen M. SPREITZER. "It's The Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management." *The Academy of Management Perspectives*, 25.3 (2011): 28-39.
- GEDDES, Deanna and Ronda Roberts CALLISTER. "Crossing The Line (S): A Dual Threshold Model of Anger in Organizations." *Academy of Management Review*, 32.3 (2007): 721-746.
- HARPER, D. *Online Etymology Dictionary*- 7. Retrieved May 17, 2014, From <http://www.etymonline.com/index.php?l=e&p=6> (2001, November)
- HARRISON, Roger. "Harnessing Personal Energy: How Companies Can INSPİRE Employees." *Organizational Dynamics*, 16.1 (1987): 5-20.
- HOBFOLL, Stevan E. "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress." *American Psychologist*, 44.3 (1989): 513-524.

- HOBFOLL, Stevan E. and Arie SHIROM. "Conservation Of Resources Theory: Applications To Stress And Management in the Workplace." Marcel Dekker, New York, 2001.
- HUSELID, Mark A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38.3 (1995): 635-672.
- IWASAKI, Yoshi. "Examining Rival Models Of Leisure Coping Mechanisms." *Leisure Sciences*, 25.2-3 (2003): 183-206.
- KATZ, Daniel and Robert Louis KAHN. *The Social Psychology Of Organizations* (2nd Ed.), Wiley & Sons, New York, 2003.
- LAZARUS, Richard S. and Bernice N. LAZARUS. *Passion and Reason: Making Sense of Our Emotions*. Oxford University Press, 1996.
- LOHER, Jim. E. and Tony SCHWARTZ. "The power of full engagement." *Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*, Free Press Paperbacks, London, 2003.
- LUTHANS, Fred and Bruce AVOLIO. "The Point of Positive Organizational Behavior." *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2009): 291-307
- MCNAIR, Douglas M., Maurice LORR and Leo F. DROPPLEMAN "Revised Manual For The Profile Of Mood States.", Educational And Industrial Testing Services, San Diego 1992.
- MELJMAN, Theo F. and Gijsbertus MULDER. "Psychological Aspects of Workload." *Handbook Of Work And Organizational Psychology*. Volume 2 (1998): 5-28.
- NAIMAN, Sandra. "Generating Positive Energy in The Workplace During Hard Times." *Employment Relations Today*, 36.1 (2009): 49-55.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, Mahmut AKIN ve Ali BAYRAM, "Örgütlerde Çalışanların Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Enerji Yönetimi Taktikleri", Yaşar Üniversitesi Dergisi, 9.35 (2014): 6199-6206.
- PETERSON, Christopher and Martin E. SELIGMAN. *Character Strengths And Virtues: A Handbook And Classification*. Oxford University Press, 2004.
- PFEFFER, Jeffrey. "Building Sustainable Organizations: The Human Factor." *The Academy of Management Perspectives*, 24.1 (2010): 34-45.
- PUGH, S. DOUGLAS. "Service With A Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter." *Academy of Management Journal*, 44.5 (2001): 1018-1027
- QUINN, Ryan W. and Jane E. DUTTON. "Coordination as Energy in Conversation." *Academy Of Management Review* 30.1 (2005): 36-57.
- Random House Dictionary. Energy. (N.D.). Dictionary.Com Unabridged. From Dictionary.Com Website: <http://dictionary.reference.com/Browse/Energy>
- RYAN, Richard M. and Christina FREDERICK. "On Energy, Personality and Health: Subjective Vitality As A Dynamic Reflection of Well-Being." *Journal of Personality*, 65.3 (1997): 529-565.
- SCHAUFELI, Wilmar B. and Arnold B. BAKKER. "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal Of Organizational Behavior*, 25.3 (2004): 293-315.
- SCHIPPERS, Michaëla C. and René HOGENES. "Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda." *Journal Of Business and Psychology*, 26.2 (2011): 193-203.
- SCHOR, Juliet. *The Overworked American: The Unexpected Decline Of Leisure*. Basic Books, 2008.
- SCHWARTZ, Tony. "Manage Your Energy, Not Your Time." *Harvard Business Review*, 85.10 (2007): 63-68.
- SCOTT, Brent A. and Timothy A. Judge. "Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study." *Journal of Management*, 32.5 (2006): 622-645.
- SHIROM, Arie. "Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and The Study of Positive Affect in Organizations." Eds. Ganster & P.L. Perrewe *Research In Organizational Stress And Well-Being*, JAI Press, Greenwich, 3 (2003): 135-165.

- SONNENTAG, Sabine and Ute-Vera BAYER. "Switching Off Mentally: Predictors and Consequences of Psychological Detachment From Work During Off-Job Time." *Journal of Occupational Health Psychology*, 10.4 (2005): 393-414.
- SONNENTAG, Sabine, Carmen BİNNEWIES and Eva J. MOJZA. "'Did You Have A Nice Evening?'" A Day-Level Study on Recovery Experiences, Sleep, and Affect." *Journal of Applied Psychology*, 93.3 (2008): 674-684.
- SONNENTAG, Sabine, Iris KUTTNER and Charlotte FRITZ. "Job Stressors, Emotional Exhaustion, and Need For Recovery: A Multi-Source Study on the Benefits of Psychological Detachment." *Journal Of Vocational Behavior*, 76.3 (2010): 355-365.
- SONNENTAG, Sabine. "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work." *Journal of Applied Psychology*, 88.3 (2003): 518-528.
- SONNENTAG, Sabine. "Work, Recovery Activities, and Individual Well-Being: A Diary Study." *Journal of Occupational Health Psychology*, 6.3 (2001): 196-210.
- SPREITZER, Gretchen , Kathleen SUTCLIFFE, Jane DUTTON, SCOTT SONENSHEIN and Adam M. GRANT "A Socially Embedded Model of Thriving at Work." *Organization Science*, 16.5 (2005): 537-549.
- SPREITZER, Gretchen M., Chak Fu LAM and Ryan W QUINN, A Review of Human Energy in Organizations: Implications for Positive Organizational Scholarship, 155-167. Eds. Cameron, Kim S., And Gretchen M. Spreitzer, Eds. *The Oxford Handbook Of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press, Oxford, 2011.
- TAYLOR, M. T. S. and CASEY, A. (2011), 'Defining Energy at Work: How Energy at Work Has Been and May Be Defined', *2011 AHRD International Research Conference In The Americas, Paper # 097*.
- TÜRK DİL KURUMU, "Enerji", (erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ENERJ%C4%B0), (erişim tarihi: 5 Aralık 2017).
- THAYER, Robert E. *The Biopsychology of Mood and Arousal*. Oxford University Press, Oxford, 1989.
- THAYER, Robert E., J. Robert NEWMAN and Tracey M. MCCLAIN. "Self-Regulation of Mood: Strategies For Changing A Bad Mood, Raising Energy, and Reducing Tension." *Journal of Personality and Social Psychology*, 67.5 (1994): 910-925.
- THOMAS, Kenneth W. "Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment. Nertett, San Francisco, 2000.
- TROUGAKOS, John P. , Daniel J. BEAL, Stephen G. GREEN and Howard M. WEISS, "Making The Break Count: An Episodic Examination Of Recovery Activities, Emotional Experiences, And Positive Affective Displays." *Academy Of Management Journal* 51.1 (2008): 131-146.
- TROUGAKOS, John P. and Ivona HIDEĞ. "Momentary Work Recovery: The Role of Within-Day Work Breaks." *Research in Occupational Stress and Well Being*, 7 (2009): 37-84.
- VALLERAND, Robert J., Céline BLANCHARD, Geneviève A.MAGEAU, Richard KOESTNER, Catherine RATELLE, Maude LÉONARD, Marylène GAGNÉ, Josée MARSOLAIS. "Les Passions De L'ame: On Obsessive and Harmonious Passion." *Journal of Personality and Social Psychology*, 85.4 (2003): 756.
- VARELA, Francisco J. "At the Source of Time: Valence and the Constitutional Dynamics of Affect: The Question, The Background: How Affect Originally Shapes Time." *Journal of Consciousness Studies*, 12.8-10 (2005): 61-81.
- WESTMAN, Mina and Dov EDEN. "Effects of A Respite from Work on BURNOUT: Vacation Relief and Fade-Out." *Journal of Applied Psychology*, 82.4 (1997): 516-527.
- ZOHAR, Dov, O. TZISCHINSKI and R. EPSTEIN. "Effects Of Energy Availability On Immediate And Delayed Emotional Reactions To Work Events." *Journal Of Applied Psychology* , 88.6 (2003): 1082-1093.

