

İŞE ADANMIŞLIK: MEVCUT DÜŞÜNCENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Tamer KEÇECİOĞLU ¹
Mustafa Kemal YILMAZ ²

Özet

Günümüzde organizasyonlar çalışanlarına önem vererek yani “insan” faktörü ile rekabetçi avantaj sağlama konusunda çalışmakta ve ön plana geçmektedir. Organizasyonlar içinde yeni gelen kuşakların etkin olmalarıyla beraber karakteristik özelliklerini daha fazla önemsemek gerektiği yadsınamaz bir gerçek olmuştur. Örgütüyle derinlemesine bir bağ kuran ve tutkuyla çalışan kişiler “adandıdır”. Bu noktada iyi örgütler koçluk, geri bildirim ve performans tartışmaları gibi yetenek yönetimi uygulamaları içerisinde daha fazla olmaları günümüzde önem kazanmaktadır. Bu çalışmada İşe Adandıdır kavramı tüm detayları ile incelenmiş, organizasyonlar açısından ne gibi yararlar getireceği konusunda araştırma sonuçları verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adandıdır, Örgütsel Bağlılık, Rekabetçi Avantaj, Motivasyon

JEL Kodu: M0, M1

ENGAGEMENT TO JOB: REVIEW CURRENT THOUGHTS

Abstract

Nowadays, organizations are working on providing competitive advantage by giving importance to their employees, means giving importance to their "human factor" and thanks to this they can gain competitive advantage and can be in the forefront. It has become an undeniable fact that new generations within the organizations are more active cause of that giving importance to their characteristics are incontrovertible. As a result of this, we can say those who work with their passion and feel an in-depth connection with the organization are "dedicated people". At this point, good organizations are becoming more important in talent management practices, such as; coaching, feedback and performance discussions. In this study, the concept of engagement is examined with all the details and research results are given about what benefits it will bring to the organizations.

Keywords: Engagement, Organizational Commitment, Competitive Advantage, Motivation

JEL Codes: M0, M1

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, Türkiye, tamer.kececioglu@ege.edu.tr

² Bilim Uzmanı, İzmir Büyükşehir Belediyesi İK ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, İzmir, Türkiye, mkemalyilmaz@izmir.bel.tr

GİRİŞ

İşletmeler açısından işe adanmış liderlerin yaratılması son derece önemlidir. İşe adanmış lider çalışanlar açısından kritik deneyimlerini aktaran, yol gösterici, inandırıcı ve sergilediği davranışlarla çalışanları hedefler doğrultusunda ortak bir gelecek etrafında toplayabilmektedir. Değişim yoluyla örgüte öncülük ederken sosyal ve kültürel farkındalık ile birlikte duyarlılığı da artırır. Aynı zamanda gelecek için ihtiyaç duyulan çözümleri proaktif olarak yaratan ve öğrenme çevikliğini geliştiren çalışanlara ihtiyaç vardır.

İşletmelerde kariyer geliştirme ve performans yönetim sisteminin çalışanların ve yöneticilerin benimseyeceği, güven duyduğu sistemler olarak yürütülmesi gereklidir. Bu gereklilik bir kültür olarak örgütlerin tüm hücrelerine kadar yayılması gerekir. Örgüte katılan her yeni kişi için bu role uygun bir yaklaşım sunulurken yeni çalışmaları potansiyel rolle uyumunu da eşleştirecek yaklaşım üzerinde de durulabilir. Bu esnada adanmışlığın bozulmasında ki en büyük etken örgütlerdeki yan haklar, iş güvencesi, güvenlik, çalışma çevresi ve iş-yaşam dengesindeki yaşanan aksaklıklardır.

İşe Adanmışlık da bireylere odaklanarak, gözlemlerinin ve geri bildirimle oluşan çözümlerinin odağına bireyi oturtmak gerekir. Adanmışlık konusunda yaşanacak örgütsel başarının faturası rekabetçi avantajını kaybetmek yani yok olmaktır. Bu bağlamda işe adanmışlık, rekabet avantajı yaratmak için son derece önemlidir.

1. İŞE ADANMIŞLIĞA YENİ BİR BAKIŞ AÇISI

Kahn 1990 yılında adanmışlık ifadesini yaptıkları işlerde bağlılıkları yüksek olmasından dolayı performanslarının da yüksek düzeyde olmuş çalışanları tanımlamak için kullanınca adanmışlık kavramının önemi ortaya çıkmaya başlamıştır. Adanmışlık, işini yapmaya heves ve yaptığı işten gurur duyma hissi olarak açıklanacağı gibi amaca yönelik davranışları etkileyen, yüksek düzeyde hareketlilik gerektiren, amaçlara ulaşmak için sürdürülebilirlik sağlayan, işsel motivasyonun temel fonksiyonlarına işaret eden bir kavram olarak açıklanabilir (Yavan, 2016;279).

Hay Group (2014) adanmışlık kurallarının değiştiğini; küreselleşme, çevresel kriz, demografik değişimler, bireyselleşme, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin önemli büyük eğilimler olduğunu ve bunların işverenlerden ne beklendiğini, işyeri konusundaki endişeleri, işin nasıl olması gerektiği gibi kavramların temelde değiştirdiğini ele almaktadır. Başarılı olmak için işletmelerin, çalışanların bağlılıklarını, adanmışlıklarını kuvvetlendirmeye yönelik yeniden düşünmeleri gerektiğini, değişikliklere tepki olarak buluşçu yeni yetenek yönetimi yaklaşımları geliştirmeleriyle adanmışlık stratejilerini yeniden biçimlendirmeler için kritik bir zaman olduğu da ayrıca ifade etmektedir. Adanmışlık fikirleri, adanmışlıkta sergilenen davranışlar, adanmışlık için koşulların toplamı çalışan adanmışlığını oluşturur.

Kahn (1990) adanmışlık kavramı içerisindeki; özümseme, birlikte yürütme, benimseme ve enerji özelliklerine dikkat çekmiştir. Özümseme kavramını oluşturulmasını Csikszentmihalyi (1975) “akış” ve Mainemels (2001) zamansızlık kavramları ile yakından ilişkilendirmiştir. Birlikte yürütme/ele alma, örgütün şu anki yönü ve nerede olmak istedikleri konusunda çalışanların inançları arasındaki uyumdur. Örgütün geleceğine duyulan inanç şu anki yönelimiyle birlikte ele alınmasını gerektirir. Benimseme örgütle çalışan deneyimini duygusal bütünlük içerisinde ele alır. Bu noktada örgütün karakteri de benimsemeyi yaşayanlar için önemlidir. Çünkü bir var olma duygusu örgüt içerisinde yaşanır. Enerji bir çalışanın işi yerine getirirken duyduğu güçlü bir yakittir. İşte güçlü bir enerji duyma deneyimini yaşayan çalışanlar kendi çalışma performansına doğru motivasyonel kaynaklar tarafından yönlendirilirler. (Baker vd., 2003; Cross vd., 2003; Quinn ve Dutton, 2005).

Adanmışlık çalışanın işi için ayırdığı zaman olan çalışma çevresini temel alan örgütün özellikleri ve gerçekleştirdiği görevin özellikleri tarafından tahmin edilebilir. Çalışma çevresi adanmış bir çalışanın ne yaptığını anlamamızı sağlarken, adanmışlığı arttırmak için üstlenilecek eylemlerde önemli bir rol oynamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken konu örgütlerdeki tüm görevlerin aynı belirleyici kümesi tarafından yönlendirilmediğidir. Farklı kaynaklarda adanmışlığın yönlendiricisi olarak farklı alt kümeler

önümüze çıkabilir. Bundan dolayı görev ve örgütsel faktörlerin tanımlanan geniş aralığı adanmışlık modelinde temsil edilmelidir. Bu noktada yapılması gereken bu “özgünlük” yapısı içerisinde adanmışlığı yönlendiren temel faktörleri model kurmadan önce belirlemek ve aralarındaki ilişkileri iyi süzmektir.

Adanmışlığı iyileştirmenin tek bir formülü bulunmamaktadır. Örgütün ulaşmayı istediği hedeflere bağlı olabilir. Özellikle temel rolleri üstlenen kişilerin adanmışlığı arttırmak hem insan kaynaklarıyla hem de iş kapsamı içerisinde yeni yönetim düşüncesini gerektirebilir. Yetenek gündeminin sahiplenilmesi iş birimi başındakilere devretmek, çalışanların uzun vadeli finansal beklentilerini yeniden düzenlemek, bu roldekilere daha özerk karar vermelerini sağlayıcı yapılar oluşturmak adanmışları arttırmak için görevlerin kuvvetli yönlerini öne çıkaracak biçimde yeniden tasarlamak gibi kavramları örgütlerin ortak karşılaşılan sorunları olarak karşımızda durmaktadır. Örgütte hangi süreçlerdeki roller olağan üstü değerler yaratmakta ve bu süreçlerde doğru insanlara sahip olup olmadığımız önem kazanmaktadır. Çalışan hedefleri ile iş hedeflerini birlikte yürütme yolları, iyileştirme fırsatlarını görev ve verimlilik önündeki engellerin tanımlanması da önem taşımaktadır. Ayrıca özerklik ve yaratıcılığı heyecanlandırıcı çalışma düzenlemeleri için güçlü bir koçluk ve mentorluk programlarının varlığı da önem kazanmaktadır.

Bireysel değerler ve sonuçlara aynı anda odaklanan bir çalışma çevresi nasıl yaratılır? Bu rollerdekiler için örgüt içerisinde iyi bir yetenek hattı oluşturulmalıdır. Çalışanın her gün yaptığı çalışmayla özgün işyeri kültürü, daha fazla çaba gösterme, daha iyi fikirler ve buluşçuluk sergileme konusunda şevk ve cesaret duymaktadır. Çalışan adanmışlığını etkileyen kültürel, yönetim ve diğer faktörleri anlamak ve yorumlamak için insan kaynaklarının stratejik rolü üstlenmesi önemlidir. Yüksek seviyede adanmışlığı sürdürmek farklı koşulların bileşkesi olması nedeniyle günümüzde oldukça zordur.

BlessingWhite (2013) çalışan adanmışlığını beş seviyede incelemiştir.

- Adanmış olanlar; yüksek derecede katkı ve tatminli insanlardır. Kişisel ve örgütsel ilgi alanları birlikte yürütülür, örgütün başarısına bütünüyle katkıda bulunulur ve işinde daha tatminlidir. Farklılaştırıcı bir çaba ve bağlılıklarının olduğunun bilincindedir.
- İkinci grup hemen hemen adanmış olanlardan oluşan bir gruptur; yüksek performanslılar arasındadır ve makül seviyede işiyle tatminlidir. En iyi iş yeri değildir. Yüksek derecede çalışabilir kişilerdir, dezavantajı ise aklı kolayca çelinebilir. Bazen en yüksek ücretin teklif edilmesi gerekebilir.
- Üçüncü grup balayındakiler ve hamsterlerdir; bunlar yüksek derece tatminli ve performansa ve işe düşük katkıda bulunanlardır. Balayındakiler rolünde veya örgütlerinde yenidirler ama mutludurlar, henüz nasıl katkı da bulunacaklarını tam olarak anlamamışlardır. Hamsterler sıkı çalışabilirler, temel sorumlulukları üstlenmezler, örgütün başarısına çok az katkı da bulunur.
- Tükenenler dördüncü gruptadır; yüksek derece katkıda bulunurken düşük derecede tatmine sahiptirler. Hayal kırıklığıdır ve potansiyel anlamda tükenme eğilimindedirler.
- Son sınıflandırma düşük katkı ve tatmin seviyesindeki adanmış olmayanlardır. Örgütsel önceliklerle bir bağlantısı yoktur, kişi kendini değersiz hisseder, işin kendisinden ne beklediğini açıkça bilemez, şüphelidir, bulaşıcı derecede olumsuz olmanın keyfini çıkarır.



Kaynak: BlessingWhite'dan (2013) uyarlanmıştır.

Şekil 1: Çalışan Adanmışlığı Seviyeleri

Adanmışlık ve elde tutma arasındaki güçlü ilişkinin iyi anlaşılması gerekir. Mevcut işverenle kalmak çalışanın arzusu veya kalma niyeti şu anki devir hızının güçlü bir tatminleyicisidir.

Güçlü biçimde bağlı olan çalışan şu anda işverenin başarısının en önemli göstergesidir. Kalma niyetlerinin nedenlerine baktığımızda;

- Kişinin yaptığı iş,
- İşini yaparken inandığı örgütün misyonu,
- Önemli gelişim ve ilerleme fırsatlarına sahip olduğu kariyer,
- Değişim için bir arzu duymaması,
- Arzuladığı ücret ve yan haklar,
- Yöneticisi,
- Çalışma koşulları,
- Emek pazarındaki diğer iş fırsatları,
- İşindeki güçlü ilişkilere sahip olduğu çalışma arkadaşlarını sayabiliriz.

Ayrılma nedenlerine baktığımızda ise;

- Kariyer,
- Finansal koşullar,
- İş,
- Değişim arzusu
- Yöneticisi sayılmaktadır.

Örgütteki seviyesi, kıdem süresi, mevcut rolündeki çalışma süresi ve yaş bağımlı değişkenler arasında yer alır. Adanmışlık seviyesinin örgütün başarısına katkı ettiği konular ise örgütün kendisine duyulan ihtiyaçları hakkındaki netlik, daha fazla kaynağa sahip olma yaptığı işi hakkındaki düzenli geribildirim, eğitim ve gelişim fırsatları, koçluk ve mentorluk, yöneticisiyle daha iyi iletişim kurma, çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurmayı sayabiliriz.

Adanmışlığı yönlendiren en üst tatmin seviyesine geçiren faktörlerde ise; işini yaparken daha fazla fırsat verilmesi, kariyer geliştirme fırsatları ve eğitim, daha esnek çalışma koşulları, daha mücadeleci görevler üstlenme, çalışma arkadaşları arasında iyileştirilen işbirliği ortamı, iş tercihleri, kariyer hedefleri üzerine daha fazla netlik sağlanması, yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurma bulunmaktadır.

Schippmann vd. (2000:450) adanmışlığın örgütsel çabayı tetiklemesini önemli iş sonuçlarıyla açıkça ilişkilendirildiğinde bir anlam teşkil edeceğini, bundan dolayı herhangi bir adanmışlık çalışmasındaki temel buluntular işletmenin faaliyet planları ve stratejileri karşısında önceliklendirilmelidir. Bu nedenle adanmışlığın etkileri ve içerikleri farklılaşır ve özgün hale gelir.

Örgütleri yönlendiren liderlerin örgütlerdeki yöneticilerinde adanmışlığa yatırım yapmalarını istemeleri ve teşvik etmeleri önemlidir. Güçlü liderlik, performans odaklılık ve marka değeri tarafında adanmışlık kültürünün yaratılması açısından önemlidir. Aon Hewitt (2015) geliştirdiği model “söyle, kal ve gayret göster” biçiminde sonuçları içermektedir. Örgütün çalışma arkadaşları potansiyel çalışanlar ve müşterileri üzerine olumlu ilişkileri 'söyle', örgütün bir parçası olma arzusu ve varlık nedeni 'kalma' şirketi için ve görevlerindeki başarısı için aşırı çaba göstermesi ve motive olması 'gayret' göstermesini ifade eder. Söylenenin iş sonuçları üzerine etkisi yetenek yönetimi, örgütte kalmanın operasyonel ve müşteri sonuçları, "gayret göstermenin" iş sonuçlarına yansımaları finansal sonuçlar yaratır. Küresel anlamda adanmışlık oranı %62'dir, her on çalışandan ikisi aktif olarak adanmışlık psikolojisi sergilemektedir. Bunun anlamı bu çalışanlar örgütleri hakkında olumlu şeyler söylememekte, uzun vadeli kariyer haritasını görememekte bunun ötesine doğru yönelmede gayret göstermemektedir.

Ekonomik gelişim hızıyla birlikte adanmışlık oranında bir artış gözlemlenmektedir. Bireysel adanmışlık oranlarında çok hızlı bir değişkenlik görülmektedir. Küresel anlamda bir değerlendirme için küresel ekonomik ve emek pazarı göstergelerinin dikkate alınması gerekir. Harter vd. (2010) yaptığı araştırmada çalışanların yalnız %13'ü adanmış olduklarını, %63'ü adanmamış olduklarını %24'ü aktif anlamda adanmamış olduğu ortaya çıkmıştır. Gallup'un evrensel anlamda geliştirdiği saygıya duyulan ihtiyaç, pozitif ilişkiler kurmak ve kişisel gelişim gibi temelde insani duygusal ihtiyaçlara işaret etmesi nedeniyle 12 soruluk model; çalışanların birincil ihtiyaçları, yönetici desteği, çalışanın var olma kavramı, iyileştirme, öğrenme, gelişim ve buluşculuk isteği gibi kavramları içerir. Her günlük yapılması gereken bir uğraş olarak görünen kavram doğru yöneticilerin seçilmesi, örgütün her seviyesinde odaklanma, yöneticilerin birer koç gibi davranması ve çalışanların adanmışlığı konusunda sorumluluk üstlenmeleri ve günlük olarak gerçekçi adanmışlık hedeflerinin tanımlanması adanmışlığın örgütler tarafından iyileştirilmesi için yapılacaklar arasında görülmektedir. Gallup (2013) çalışan adanmışlığı ile örgütlerin finansal sonuçlarını temel alan verimlilik, karlılık ve müşteri tatmini gibi iş sonuçlarıyla güçlü bir şekilde bağlı olduğunu yaptığı yoğun araştırmalar sonucunda bulmuştur. Çalışanların iyi performansını kuvvetlendirici bir algı hissederler, iyi bir takım oyuncusu olurlar, ek sorumluluk alma konusunda gönüllü ve isteklidirler, örgütün içinde bulunduğu büyük resmi anlamaktadırlar.

Adanmış kişinin yönlendiricilerine baktığımızda, karar verme süreçlerine katılma, fikirlerin dinlendiği ve katkılarının değerli olduğunu hissettiren yöneticiler olduğu görülmektedir. Bunlar olduğu zaman, işlerini geliştirme fırsatına sahip olurlar. Örgüt çalışanlarının sağlık ve rahatlığı üzerine düşünür. Yönlendiricileri harekete geçirmede yöneticilerin çok önemli rolü vardır. Adanmışlık iki yönlü bir iletişimle etkin bir örgüt içi işbirliğinin sağlanmasının yanında aynı zamanda geliştirme odaklı bir projedir. Bu proje tüm seviyelerdeki yöneticilerin adanmışlık değeri ve kültürünü desteklemesinde ki rolünün iyi anlaşılması ile netleşir. Küresel ekonomilerde yaşanan/yaşanacak önemli değişimler örgütlerin tepki verme hızı ve yolları konusunda daha buluşçu olmaya itmiştir/zorlamıştır. Yeni yetenek stratejilerinin maliyetleri üzerine olan etkisinin yeniden düşünmenin yanında yüksek performanslı iş gücü ve örgütsel başarının sürdürülmesini temel aldığı da bir gerçektir. Bu temelin altında çalışan performansı, verimlilik, iş güvencesi çalışana elde tutma müşteri hizmetleri ve tatmini, müşteri sadakati ve elde tutulması ve karlılıkla ilişkilendirme yatmaktadır.

Yetenek hızı (arz ve talep açısından) ile iş yapma hızının birlikte gitmesi önemlidir. Özellikle çalkantılı ve belirsiz tahminlemelerin yaşandığı dönemlerde yaşanan maliyetlerden kaynaklanan baskılar ve aşırı odaklanmalar çalışanların adanmışlığına ciddi zararda bulunmaktadır. Özellikle iş güvencesinden kaynaklanan sıkıntılar çalışanların duygusal olarak örgütle özdeşleşme oluşumunda ciddi yaralar açmaktadır. Bu yaraların onarılmasının getirdiği yük maliyetlerinden elde edilen tasarruflarından daha fazladır. Ekonominin toparlandığı dönemlerde ruhsal ve motivasyon anlamında yara almış adanmış yetenekli çalışanlar örgütlerini ilk terk edenler olmaktadır. Özellikle çalışanların kendisinden ne beklediğini ve nelerden yükümlü olduğuna dair bir örgüt yapısının ve anlayışının oluşturulması gerekir. Bu yapı içerisinde doğru davranışları yönlendiren insani sistem ve süreçlerin işletmenin genetik yapısına ve bağlılık sistemine monte edilmesi, bu süreç ve sistemi harekete geçirecek güçlü bir liderlik ve bu liderin çalışacağı bir çalışma kültürünün oluşturulması gerekir. Bütünleşik iş değeri ve kültürü ile

birlikte giden çalışan adanmışlığının nihai olarak örgütsel performansla ilişkisi vardır. Bu ilişkinin ürünü adanmış çalışandır.

Right Management (2009) kısa bir ifadeyle adanmışlığı çalışan ve örgütün birlikte yürütülme derecesi olarak tanımlamaktadır. Örgütler çalışanların adanmışlığı konusundaki kendine özgü dinamikler üzerinde çalışmalıdırlar. İş doyumu olan bir çalışanı ölçme adanmışlığı “duygusal” anlamda ölçmekten daha kolaydır. Ölçme de örgüte özgü adanmışlık yönlendiricilerini ve adanmışlığa özgü davranış ve uygulamaları da tanımlamak gerekir. Bazen bu davranış, uygulama ve yönlendiriciler ile çeşitli nedenlerle (kültür, yönetim, stili, çevre) gizli kalmış olabilir. Right Management yaptığı araştırmada adanmış çalışanlar adanmayanlara göre gelecek 5 yıl içerisinde örgütü terk etme olasılığı yedi kat daha azdır. Devam eden iş hedeflerini yerine getirme yapabilirliğini koruma ve devam ettirmede entelektüel sermayeyi ve çalışanları elde tutmaya yönelik yatırımların yapılması ve korunmasına ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyaç örgütlerin rekabeti avantaj ve üstünlüklerini kaybetmelerine yol açar. Yapılan araştırma da çalıştığı örgüt ve işinde adanmış olanlar üç çalışandan yalnızca birisidir.

Daha önce de ifade edildiği üzere adanmışlık çalışma deneyimini yansıtır. Sonuç olarak bu deneyimde yapılacak düzeltmeler adanmışlığın kendisini etkiler. Adanmışlığın değişim ve sürdürülmesi üzerine önemli etkiye sahip olanlar adanmışlık “yürütücüleri” olarak isimlendirilir. Tutarlı olarak bu yürütücüleri yaşayan insanlar daha yüksek seviyede adanmışlık sergilerler. Yüksek performanslı bir örgüt için kendine özgü bu yürütücüleri keşfedip bunları kuvvetlendirecek eylemlere girişmeli ve sürekli olarak gözlemlenmelidir. Liderlik vizyonu, insanların örgütlerinin geleceğini, liderlerinin doğru sözlülüğüne, gelecek için belirlenen bir vizyonla nasıl motive olacaklarına güvenmelerini yansıtır. Bu adanmışlığın örgütlerde yukarıdan aşağıya doğrudan etkilendiğinin de bir göstergesidir.

Örgütün gelecekte bir yeri/konumu olduğunu, doğru yönlendirme ile örgüte gelecekteki konumuna da öncülük edilmesindeki inancı ifade eder. Yüksek seviye de adanmış çalışma çevresi de üst düzey liderlerin iletilen vizyonu, iletişimin ve güçlü bir güven ortamını gerektirir. Günlük yaşanan deneyimler ile örgüt içerisinde insanların birbirlerine saygı ve adaletle davranması, örgütün çalışanlarının profesyonel gelişimlerini desteklemesi, çalışanın örgütünün mükemmel bir ürün/hizmet sunduğunu hissetmek istemesi kavramları bulunur. Yapılan araştırmada liderliğin yönelimi ile yüksek derecede kendilerine güvenli hisseden insanlar bu güveni düşük olan çalışanlara göre üç kat daha fazla adanmışlık seviyesi yaşadığı belirlenmiştir.

Son dönemlerde daha çevik ve buluşçu çalışma kültürünün yaratılması ve bunun da örgüt yapılarını değiştirmesi ile çalışanın rollerinin genişlemesi bu ölçüde desteğin artması, bu desteğin iş yaparken çalışanın hissetmesi daha adanmış bir çalışma çevresinin yaratılmasını gündeme getirmiştir. Bir bakıma ayakta kalmanın koşulları daha adanmış çevre ve çalışanların bu konudaki tutum/duruşlarını tetiklemiştir. Adanmışlığın önündeki engellere baktığımızda;

- İşinin bir parçası olmamasına rağmen diğer kişilerin de işlerini yapmak,
- Zorunlu olmayan toplantılara dâhil edilmek,
- Verimsiz takım çalışması yetersiz yöneticilerin varlığı,
- Zayıf ve etkisiz süreçler,
- Karar verme süreçleri üzerindeki netlik eksikliği,
- Açık öncelikler konusunda yaşanan eksiklikleri sayabiliriz.

Bu engeller özellikle kriz ve durağan ekonomik iklimlerden sonra yetenekli çalışanların elde tutulamamasının getirdiği sıkıntı ile sonuçlanır. Bu sonuç örgütün rekabetçi avantaj yaratmasındaki “yapabilirliğine” ciddi bir darbe vurmaktadır.

Seijts ve Crim (2006:1) adanmış çalışanı şirketin geleceği üzerine endişelendiğini ve mevcut sorumluluklarını aşan farklılaştırıcı çabalara yatırım yapmaya istekli olanlar biçiminde bir tanım getirmişlerdir. Çalışan adanmışlığı insanın zekâsını etkiler. Adanmış çalışan işi ile örgüte bir farklılık yaratacağına inanır. İnsanların sahip olduğu yetkinliklere güvenme davranışı ve ardından gelen performansın sürekli bir tahminleyicisidir. Liderler çalışanlarının değerli olduğunu göstermelidir. Kariyer ilerlemesi için fırsatlara anlamlı ve zorlu bir iş sunulmalıdır.

Çoğu insan işinde yeni şeyler gerçekleştirmek ister. Örgütün yetenekleri için görev rotasyonuna gidilecek mi? Zorlu hedefler verilecek mi? İlerleyişlerinden insanlar yükümlü olacak mı? Görev ve sorumluluklarında işleri genişletecek mi? Bu nokta da açık bir vizyonun iletilmesi önemlidir. Bireylerin örgütler de ve yaşamlarındaki başarısı bireylerin hedefleri hakkında ne kadar net oldukları ve gerçekten ne istedikleri ne büyük ölçüde bağlıdır. Çalışanlar örgüt hedeflerinin ne olduğunu neden önemli olduğunu ve nasıl ulaşılacağını anlamaya ve netliğe ihtiyaç duyarlar. Bunun yanında örgütlerin işleyişi konusunda geri bildirim sunulmalı ve çalışanlar hakkındaki beklentilerin liderlerce netleştirilmesi gerekir. Bunu yaparken hedeflere ulaşmayı kolaylaştırıcı ve görevlerinde insanlara yardımcı olacak süreçler ve prosedürlerin de oluşturulması gerekir. Yapılan gözlemler de çalışanlar zayıf veya beklentinin altında performans gösterdiklerinde acil bir geribildirim almak isterler. İyi liderler tanınma ve koçluk verenlerdir.

İnsanlar anlamlı biçimde örgütlerin başarısına katkıda bulunmak ister. Çalışanlar örgütlerinin stratejik amaçlarına görev performansının pozitif etkisini (katkısını) ve işi ile arasındaki bağlantıyı anlamalıdır. Sadakate en büyük etkiye sahip olan tutumlarını bilmek isterler. Bu tutumlarını iyileştirerek göreve ilişkin davranışlarındaki iyileştirmelere öncülük etmesi beklenir, bu da örgütlerin finansal sonuçlarının olumlu olarak etkiler. Çalışan işi ile gerçekleştirdiği ve katkısını örgütlerin geleceğindeki yerini görmek isterler.

Blizzard'ın (2003) yaptığı gözlemlerde yüksek adanmışlığa sahip çalışan örgütler de diğerlerine göre %25 -65 arasında bir aşınma/devir hızı oranının düşüklüğünden bahsetmektedir. Yazar adanmışlığı kişisel tatmin olarak görerek basit bir değerlendirme içerisinde ele alınmayacağı, bunun temel davranışsal işaretlerin gözden kaçırılması anlamına gelmektedir. Çalışanların algıları ve davranışlarının, bunların örgüt performansı üzerine olan etkileri üzerinde dikkatlice durulması ve izlenmesi gerekir. Gubman (1998) algı alanlarını altı kısma ayırdığını kültür, iş fonksiyonun, danışmanlık, liderlik, yönetim ve ödüller biçimde ifade ederken örgütlerin çalışanların her birini nasıl algıladığı, algılarını davranışlarıyla nasıl ilişkilendirildiğini ve bütünleştirildiğini bu faktörlerin örgütsel performansı nasıl yönlendirdiğini anlama yeteneğine sahip olunmasının önemini altını çizmektedir. Bu derinlikli ilişkinin gözden kaçması yüksek adanmışlığın getirdiği faydaların gözden kaçırılmasını ortaya çıkarır.

Blizzard (2003) İngiltere'de adanmamış çalışanların yüksek anlamda örgütlere maliyetinin 64,8 milyar dolar olduğunu tahmin ederken, Japonya'da adanmış çalışanların yalnızca toplam çalışanlar içerisinde yalnızca %9 olduğunu, bunun da verimlilik kaybının yıllık 232 milyar dolar olacağını tahminlemiştir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde örgütsel küçülmeler düşük adanmışlığı, bağlılık ve sadakat erozyonuna öncülük etmektedir.

Bersin'de (2015) adanmışlık kavramını, “işini yaparken kendini değerli hissetme, yaptığı işe inanma ve hoşlanma derecesi” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımlama da çalışanın örgütte birileri veya bir şeylere bağlılığı, bu bağlılığın bir sonucu olarak örgütte kalma niyetinin derecesi (Corporate Executive Board, 2004) olarak ifade edilmiştir. İstenmeleri nedeniyle, sadık çalışanların örgütte kalması, mevcut görevlerin üstünde ve ötesine geçmelerini sağlar. İnsanlar ilgi alanları ve becerilerinin her ikisini eşleştirecek roller veya görevlerde ise yaptıklarından daha fazla keyif ve tatmin olma eğiliminde olurlar.

İnsanlar bir bütün olarak topluma, örgütlerine ve görevlerine anlamlı katkıda bulduklarını hissettiklerinde daha adanmış olma eğiliminde olurlar. Örgütlerin, misyonu, hedefleri ve insanlara her gün yaptıkları arasındaki bağlantı adanmışlıkta önemlidir. Geniş anlamda tanımlamalara baktığımızda bir kişinin “içsel hisleri/duyguları” açısından bir yaklaşım geliştirilmiştir. “Doğru duygular” “doğru davranışlara “öncelik ederken, bu “doğru davranışlarda” yüksek iş performansını harekete geçirir. Günümüzde insanlar rekabetçi avantajın birincil kaynağı olmuştur.

Günümüzdeki örgütlerin pazar değerleri konusunda bir araştırma yapmıştır. 1982 yılında örgütlerin pazar değerlerinin %62'sinin somut varlıklar, %38' ini ise soyut varlıklardan geldiğini; 20 yıl sonra 2002 yılında ise bu sefer pazar değerlerinin %80' ini soyut varlıklardan geldiğini saptanmıştır.

Örgütlerin yetenekleri, bunların tutkusu ve bağlılık, adanmışlığı, soyut varlıkların değerini yönlendirmektedir. Yetenek yönetimi konusunda kült kitap olan *The War for Talent* (Chambers vd.

1998; Micheals vd. 2001) ilk defa yaşlanan nüfus nedeniyle işyerinde bir azalma potansiyeli olacağını gündeme taşımıştır. Michaels vd. (2001) yetenekle bir rekabetçi avantaj yaratmak ve yönetsel yetenek oluşturma savaşlarının kazananı olmak için, örgütlerin beş girişime yönelmesine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir;

- 1- Yetenek zekasını içine sindirmek,
- 2- Kazanan bir çalışan değer teklifi yaratmak,
- 3- İşe alım stratejisini yeniden oluşturmak,
- 4- Örgüt içerisinde bir gelişim fırsatları oluşturmak,
- 5- Çalışanları farklılaştırmak.

Yazarlar yetenek kavramı ile örgütlerin gelecekte yaşayabilirliği arasında bir bağ kurmuşlardır. Yaşlanan nüfus yanında şu anki çalışanların yarısı aktif olarak yeni bir iş arayışı içindedirler (Burke ve Collision, 2004). Öncelikle bu hareketlilik küresel ekonomilerin durgunluktan çıkıp toparlanma ve ısınma dönemlerinde daha fazla yaşanmaktadır. Bu dönemlerde önemli yaşamsal yapabilirliklerini kaybetme tehlikesiyle karşılaşan örgütler buna tepki vermek için “elde tutma” stratejilerini geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Bu stratejilerin içerisinde en değerli ve önemli kısmını çalışanların adanmışlık seviyesini sürekli yükseltecek yolları araştırmaktan geçer.

Chambers vd. (1998) araştırmalarına katılanlar örgütte kalma kararlarını etkileyen unsurları yanıtlarken ilgi çekici, zorlayıcı bir iş, işi hakkında tutku hissetmesi, kariyer gelişim fırsatları, uzun vadeli bağlılık, kariyeriyle ilgili becerileri oluşturmak, şirketin iyi yönetilmesi, patronuyla iyi ilişkiler kurmak, örgütün değerleri ve kültürünü sevmek, yöneticisine güvenmek, takdir edilmek ve ödül yapılarının önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Adanmışlıktaki gelişim ve tanınma, insanların iyi yaptıklarına odaklanma ve bir tutku yaratma üzerinedir. Adanmışlık ve performans arasındaki pozitif ilişkinin kurulması insan kaynaklarının iş stratejilerine olan katkısını göstermenin bir yolu olabilir. Burada mantık oldukça düzdür; adanmışlık seviyesi yüksek ise iş performansı da yüksektir. Bu mantığın küresel anlamda sınırlamalarını dikkate alarak (ülke ekonomilerinin gelişmişliği, eğitim, kültürel farklılıklar vb.) kanıtlanması önem taşımaktadır.

Bersin (2015) 200 örgüt üzerinde yaptığı araştırmada yüksek adanmışlık puanları alan çalışanların performans hedeflerine ulaşmada daha fazla yeterli oldukları, örgütlerini daha az terk ettikleri ve görevlerini daha tutarlı bulduklarını belirlemiştir. Düşük adanmışlıktan yüksek adanmışlığa doğru yönelen işgücünün işletmeler üzerine etkisinin yaklaşık 42 milyon doların üzerinde olduğunu, Fortuna 100 imalat şirketlerinde düşük adanmışlığa sahip takımların devir hızının ortalama %14,5, devamsızlık oranının %8 olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık yüksek adanmışlık takımlarının da devamsızlığın yalnızca %4,8 ve devir hızı oranının ise %4,1'in altına düştüğü ifade edilmiştir.

Hewitt'in (2005) yaptığı araştırmada ise %60-70 çalışan adanmışlığına sahip olan örgütler de ortalama toplam hissedar kazancının %24,2 arttığı, %49-60 arasında adanmışlığa sahip örgütlerde bu oran %9,1'e düşerken, %25'in altında olan adanmışlık arasındaki bu oranın negatif olduğunu veri tabanları üzerinde yaptığı araştırma ile bulmuştur. Adanmışlık herhangi bir iş stratejisinin başarıyla yürütülmesindeki temel araçtır. Adanmışlık kısa vadeli bir girişim değildir. Kavram olarak basit olmakla beraber yürütülmesi ve sürekli yükseltilmesi zordur. Sonsuz bir süreçtir.

Çalışan ve örgütün talepleri, koşullarının sürekli olarak değişmesi sürecin sonsuzluğunu bizlere göstermektedir. Kararlı bir ilerleyiş (sürdürülebilirlik) örgütler için öncelikli bir strateji olabilir. Adanmışlık tepe yönetimince yürütülmelidir. Adanmışlık yalnızca insan kaynakları bölümünün bir girişimi değildir. İnsan kaynakları bu sürecin ana oyuncularından birisidir. Üst düzey yöneticilerin inancı çalışan adanmışlığı hayalini yaratır. İşe olan adanmışlık sürecinin doğru bir başlangıç noktasını oluşturur. Örgüte özgü adanmışlığa eğilimli olarak çalışanların yetkinlik kümesinin, davranış ve

değerleriyle belirlenmesi, işe alım kararlarıyla bu kümenin eşleştirilmesi adanmışlığa doğru bir bakış açısını gündeme getirir.

İnsanlar örgütün kültür ve görevleriyle motivasyon, değerler ve yetkinleriyle eşleştiriyorsa adanmış olma olasılıklarını artırır. İşe alım çevriminin kalitesini yansıtan sürecin tamamlanması adanmışlık kavramında önem taşımaktadır. Performans koçluğu yapmak, net hedefler oluşturmak, açık ve dürüst geri bildirim sunmak, değerli olduğu hissini kazandırmak ve bunları bir lider aracılığıyla sergilenmesi adanmışlık olasılığını yine artırır. Adanmışlık sonuçta çalışanın kalbi ve beyninde oluşması nedeniyle kişinin örgütü için fazladan bir çaba göstermesini gündeme getirir. Adanmışlık hem kişi hem de çalıştığı örgüt için çok fazla değişken tarafından etkilenmesi nedeniyle ulaşılmak istenen bir kavram olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu gerçeklik yapılan gözlemlerdeki nesnelere de farklılaşmasına, bu farklılaşmanın örgüt, bölüm, takım ve birey açısından da geçerliliğini koruması anlamına gelir.

Tutum algılaması gözlemi olan çalışmanın örgütlerin iş stratejileri içerisinde yer alan iş sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi ve bu ilişkinin sürdürülebilirliğinin gözlemlenmesi yine önem taşıyan konulardan birini oluşturur. Adanmış çalışan yaptığı işin en iyisini yapmaya çalışanın motivasyonun altında yatan güçlü bir içgüdü kalıbıdır.

Bersin (2015) kendine özgü bir adanmışlık değer teklifi modelini önerirken, altı ayrı kavram içeriğini yönlendirici olarak sunmaktadır;

- Doğru görevde doğru çalışanlar,
- Liderlik,
- Örgütsel sistemler ve stratejiler,
- Yönlendiricileri etkileyen çalışma çevresi içerisinde çaba ve stratejilerin birlikte yürütülmesi,
- Tutum çalışması/ işbirliği,
- Gelişmeye destek ve tanınmayı saymaktadır.

Çalışma çevresi adanmış çalışanları etkiler, adanmış çalışan daha büyük sadakat duyarken çabalarını artırır ve son olarak adanmış çalışan doyumlu/sadık müşteriler, artan ölçüde müşterileri elde tutma, yüksek seviyede karlılık ve ciro artışı gibi örgütsel başarı sonuçlarını gündeme getirir. Örgütler bu yönlendirmeleri proaktif bir kaldıraç olarak sürekli gözlemlemek zorundadır. Adanmışlığın nihai sahibi çalışan olmakla birlikte adanmış çalışanların belirlenmesi, tutku ve bağlılığını üst düzeye çıkaracak ortamı yaratan da örgüt olmalıdır. Örgüt bunu kültürüyle yönetir, süreç ve öncelikleri ile sağlar. Örgütler içerisinde örgüt beklentileri ile tutarlı biçimde oluşturulması, yayılması insan kaynakları ve yetenek yönetim uygulamalarının kişi görev uyumunu artırmakta, bu artış performansla yansıdığı gibi kişinin örgütte kalma olasılığını da arttırmaktadır. Nihai olarak “içsel” ve “doğal” bir kavram olması nedeniyle bazı çalışanlar, diğer çalışanlara göre diğer koşullar sabit kalsa bile daha fazla adanmışlık hissedebilirler.

Görevle kendini ilişkilendirme, mutabık kalma, duygusal kararlılık, deneyimlere açık olma, başarı odaklılık, öz gerçekleştirme yetkinlikleri ile adanmış çalışanlar arasında bir bağ bulunmaktadır. Özellikle bu tür yetkinliğe eğilimli kişileri işe almak yararlıdır. Yetkinlik temelli işe alım mülakat görüşmeleri adayın hoşlanıp/hoslanmadığı konular ve görev veya örgütün teklif ettikleri arasındaki ayrışmalar veya uyumları ortaya çıkaracak soruların yöneltilmesi doğru bir adanmışlık süreci başlangıcını oluşturacaktır. Motivasyonel uyum altında yatan güdü kalıplarını ortaya çıkarmak belki de kişiye özgü adanmışlık uygulamalarının da önünü açacaktır. Özellikle yeni çalışanlar işe alındığında motivasyonel görev uyumunun değerlendirilmesi göreve adanmış çalışanların seçilmesi de maliyet etkinliği sonuçları da gündeme getirecektir.

İşbirliği ve takım çalışmasının yüksek seviyede geliştirilmesi ve sürdürülmesindeki anahtar konu dürüst bir çalışma çevresinin oluşturulmasıdır. Örgütler değişen çalışma çevresine davranışlarıyla uyum sağlayacak ve öğrenmeye istekli çalışanları seçmeye ihtiyaç duyacaktır (Eichengen ve Combarbo, 2005:15). Bu isteklilik işgücündeki yaratıcılık ve buluşçuluğu geliştirir. Yetkinlikleri oluşturma veya kaldıraç olarak kullanma fırsatı sağlanırken çalışanların kuvvetli yönlerini ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan alanları anlamalarına da yardımcı olur.

Örgütler insan kaynakları projelerinde yer alan “anamlı” gelişim planları ve fırsatlarını çalışanlarına sunmaya ihtiyaç duyar. Dinlenildiğini, desteklendiğini ve katkıları için takdir edildiğini hisseden çalışanlar daha fazla adanmış olurlar. Destek ve takdir edilme adanmış bir çalışma çevresinin yaratılmasında önemli elemanların yalnızca ikisidir. Aynı zamanda çalışanın özgerçekleştirim ve örgütte güçlü bir ortaklık duygusunun yaratılması gereklidir. Çünkü her çalışan örgüte katılırken örgütsel fikirler yaratma ve analiz yapabilme yapabilirliğe sahip özgün beceri ve perspektifleri de kazanmış olurlar. Bu özgün yaratıcı fikirler örgütün iş ve finansal sorunlarına, dolayısıyla örgütsel performansa olumlu katkıda bulunur. Bir başka açıdan bakıldığında destek ve takdir edilme çalışanların nasıl çalıştığı üzerine dengeli, düzenli, zamanında ve gerçekçi geri bildirimler sunması anlamına gelir.

Çalışanlar örgütlerde ilerleyişleri hakkında bilgi ve destek beklerler. Geri bildirim aslında bir motivasyon kaynağıdır ve adanmış çalışanların oluşturulması için gereklidir. Bu açık, dengeli ve düzenli bilgi akışı doğru öncelikler oluşturmada çalışanların davranışlarına odaklanmalarına ve geliştirilmelerine yardımcı olur. Herzberg vd. (1959:28) motivatör kaynakları olan başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluklar ilerleme ve kişisel gelişim kavramları ise aslında adanmışlık içerisinde yer alır. Motivasyonu yönlendiren faaliyet/çabayı arttıran unsurlar çalışanların örgüte olan sadakatini da arttırmaları. Aynı zamanda bu kavramlar örgütte kalma ve ya ayrılma konusundaki kararların da temelini oluşturur.

Çalışan adanmışlığın altında yatan güç iş sonuçlarıyla yakından bağlantı kurulmasıdır. Heskett vd. (1994) hizmet-kar zinciri kavramsal modeli ve Kaplan ve Norton’un geliştirdiği (1990) dengelenmiş puan kartı modeli örgütsel performansa insan sermayesi uygulamalarının etkisi ve gücü konusunda önemli kanıtlar sunmaktadır. Sears modelinde örgütün kuvvetli yönlerinin iş ile birlikte giden davranış ve tutumların birlikte insanların etkinliği, anlayış, arkadaşlık ve bilgilenme seviyesini arttırdığını, bu artışın çalışan tatmini ve örgütün tanınmışlığı ile birlikte çalışan sadakatini, bunun da ciro artışına yol açtığı konusunda “açıklayıcı” bir model geliştirmişlerdir.

Yetkinliklere odaklanan işe alım sistemiyle birlikte adanmışlığı hissettiği bir çevrede çalışanla birlikte örgüt verimlilik ve karlılık gibi olumlu iş sonuçlarını yaşar. İşini yaparken farklı perspektiften yetkinlik gözlüğü ile bakılır. Adanmış çalışanların elde tutulması ile çalışanın gelişim fırsatları, güçlü liderlik ve anlamlı bir iş sunulması çalışanın yetenekli kişilerin işten ayrılma erozyonunu getirdiği sosyal ve kapasite sorunlarının da önüne geçilmiş olur. Devir hızının getirdiği maliyet aslında uzun vade de işveren markası üzerinde olumsuz etki yaratır. Bu ise müşterilerin de elde tutulmasını da olumsuz etkiler. Adanmış çalışan müşteri tatmini de kritik anlamda etkiler. Adanmış çalışan müşterilerle sürekli etkileşim halindedir. Görev tanımının ötesine geçerek yaptığı işi daha farklılaştıran buluşçu yaklaşımlara öncülük eder.

2. ADANMIŞLIK KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Adanmışlık gibi önemli bir kavramda çok sayıda çalışma yapılmış olup, yapılmaya devam etmektedir. Çeşitli sonuçlar çıkan bu çalışmalar aşağıda kısaca özetlenip, irdelenmiştir.

SHRM (2015)’nin raporuna göre her on çalışandan yedisi yöneticileriyle ilişkilerinde becerileri ve yapabilirliklerini kullanma fırsatı bulma derecesine göre tatmin olduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar en az kariyer geliştirme fırsatları ve ilişki ağları konusunda adanmış olduklarını söylemişlerdir. Institute for Employment Studies (2004) raporunda adanmışlığı, örgüt ve değerlerine karşı çalışanlarınca sahip olunan pozitif tutumlar biçiminde bir tanım geliştirmiştir. Adanmış çalışan çalışma arkadaşlarıyla örgütün faydası için görevi içerisinde performansı iyileştirmek için çalışırken işin içeriğinin de farkındadır. İki yönlü bir yapı olan adanmışlık işveren ve çalışan arasında iki yönlü bir ilişkiyi gerektiren biçimde adanmışlığı geliştirici ve besleyici bir çalışma içerisinde olmalıdır. Adanmışlık ifadelerine pozitif tepki gösteren çalışanlar örgütüyle gurur duyarken örgütüne karşı pozitif tutum geliştirirler, örgütlerindeki üretilen ürün /hizmetlerine inanırlar (Robinson vd. 2004).

CEB (2013) yaptığı geniş ölçekli araştırmalarda düşük adanmışlık seviyesinin örgütsel performans da önemli bir düşüşe neden olduğunu belirtmiştir. Örnek olarak; faaliyet karlılığının da %5,5 den daha fazla fark olduğunu, net kar marjının ise %3,5 daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanlar örgütün

değerleri ve kültürüyle, görevin gereksinimlerinin, insanların yetkinlikleriyle eşleştirilmesiyle kendilerini iyi hissetmelerini ve örgütsel çevreye nasıl baktıkları konusu da önem taşımaktadır. İnsanlar adanmış olduğunda üstlendikleri çalışma rolüne kendiliğinden daha fazla yatırım yapmaktadırlar, bu da enerji ve gayretle çalışmalarına öncülük etmektedir. Adanmış insanlar çalışma rolünü benimser, kimliğinin önemli bir parçası olarak örgütüne kişisel performansını aktarır ve örgütün hedeflerini içselleştirir. Duygu, enerji ve tutku ile işe bağlanması önemli etmenler arasında yer alır. Hangi sıklıkta adanmışlığı yaşadığı da önemli bir sorudur, bu soru ise pozitif ve negatif yönlendireceği adanmışlığın etkisi ile yanıtlanır.

SHRM'nin (2014) yaptığı çalışmada çalışan adanmışlığının önemi yüksek ve düşük çalışan adanmışlığıyla çalışma takımları arasındaki performans farklılıklarına bakıldığında açıkça görüldüğü belirlenmiştir. Araştırmada en üst çalışan adanmışlık koşullarını sıralanırken;

- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler,
- Yapabilirlik/kabiliyetlerini kullanma fırsatının verilmesi,
- Orta kesim yöneticilerle ilişkisi,
- İşin kendisi,
- Örgütün iş hedeflerine yaptığı işin katkısı,
- İşin çeşitliliği
- Örgütlerin finansal kararlılığı bulunmaktadır.

Crabtree'in (2013) raporunda iş sonuçlarına çalışanların adanmışlığının etkisinin güçlü bir kanıt olduğunu ifade edilmiştir. Çok çarpıcı bir ifadeyle "adanmış çalışanın örgütlerin kanı" olduğu ifade edilmiştir.

CEB'in (2013) geliştirdiği modelde adanmışlık çalışanın olmak istediği bir duruş olarak tanımlanır. Bu duruş psikolojik sürecin doğası tarafından oluşturulurken, davranışlar psikolojik bir süreç değildir, psikolojik süreçlerin doğasında bulunur, bundan dolayı çalışanlar adanmışlık durumunda olduğunda bu davranışları sergileme olasılığı vardır. Davranışlar adanmışlıktan çok diğerleri tarafından yürütülen adanmışlığın fiziksel/davranışsal özelliklerinin bir parçasını içerir. Burada yine dikkat edilmesi gereken konu, sıkı çalışma arkadaşlarının rollerine katkıda bulunmak ve örgüt içerisinde kalma konusunda çaba gösterme çalışan adanmamış olsa bile meydana gelen davranışlarıdır.

PwC (2011) adanmışlık seviyesi ile örgütte kalma olasılığı konusunda bir model geliştirmiştir. Dört hücreye ayrıldığı modelde, adanmışlık seviyesi yüksek ama örgütte kalma olasılığı düşük olan gruba "kiracı" ismi verilmiştir. Bunların çok tatminli oldukları istekli/gönüllü oldukları ama güçlü bir yönlendirmeye ihtiyaç duyduklarını, yine adanmışlık seviyesi düşük, örgütte kalma düşük olasılığa sahip adanmamış olanlardır, bunlar tatminsiz sürtülmeye yatkın olup örgütle olan bağlantısının zayıf olduğunu ifade edebiliriz. Adanmışlık seviyesi yüksek ve örgütte kalma olasılığı yüksek olanlar ise örgüt hedefleriyle bir özdeşleşme sağlanmış olup, yüksek derecede sadık ve işbirliğine dönük olduklarını, çalışma arkadaşlarına karşı bir heyecan duyduklarını ve son hücre de olarak düşük adanmışlık seviyesi olan fakat örgütte kalma olasılığı yüksek olanlar ise "esirler" bulunmaktadır. Bunlar sadece fırsatçı olup iş değişikliğine her zaman hazırdırlar, örgüt içerisinde ilerlemeye karşı ilgilidirler. Güçlü bir adanmışlık gözlemi kendi çalışanlarına nasıl baktığıyla başlar. Şekil

Corporate Leadership Council'un (2004) raporunda örgütsel liderliğin çalışan adanmışlığı sonuçlarına etkisinin bulunduğu belirtilmiştir. Raporda liderleri geliştirmenin daha zorlu bir süreç içerdiğini, çalışanın adanmışlığına odaklanacak zaman bulmanın zor olduğunu, düşük seviyedeki çalışan adanmışlığının gelecekteki liderlerin gelişimini etkilediği de ayrıca belirtilmiştir. Bu noktada örgütsel kültüre de yakından bakılması gerekliliği ifade edilmiştir. Hewitt'in (2005) yaptığı çalışmada kültürün çalışan adanmışlığının sürdürülmesinde önemli olduğu, kültür ve adanmışlığın birlikte örgütün finansal performansını iyileştirdiğini, paylaşılan değer kavramının her ikisi açısından kritik önemde olduğu ifade edilmiştir. Örnek olarak Sensis şirketinde çalışan adanmışlıkları sırasıyla müşteri hizmetlerini iyileştirildiği, müşterilerin sayısını arttırdığını ve son olarak kar iyileştirmesi sağladığını, adanmışlığı etkileyen faktörler olarak ise açık bir vizyon / değerler, liderlik, iş bilgisi ödül ve tanınma, kariyer ve

performans geliştirme, iletişim sayılmaktadır. Sensis insana bağlılık programı çerçevesinde; şirketin başarısına katkı için ödül ve tanınma sunma, kariyer geliştirme desteği ve fırsat vermek, iş – yaşam dengesi değerli kılmak, liderlik geliştirme gibi programlar devreye sokulmuştur. Elsey, 2005:17-18 ve Staying & Walk Survey (2013) yaptığı araştırmada en üst sağlık riski olarak stres / gerilim bulunmuştur. İş-yaşam dengesinin eksikliğinin çalışan stresinin ana kaynağını oluşturduğunu saptamıştır. Diğer önemli kaynak ise düşük ücret veya artıdır.

Corporate Leadership Council'in (2004) yılında yaptığı araştırmada yaklaşık çalışmaların %13 ünün yüksek derece bağlılık hissetmedikleri %76'nın nötr durumda ve yalnızca %11 inin yüksek derecede bağlılık hissettikleri bulunmuştur. Bağlılık ve adanmışlık örgütler açısından çok değerli bir kavram ve mücadele alanıdır. %13'lük grup günlük çalışmasıyla, yöneticilere, takıma ve örgüte çok güçlü duygusal ve rasyonel olmayan bağlılık sergilerler. Zayıf performans gösterenler minimum seviyede katkıda bulunurken, dört kat daha fazla örgütten ayrılma olasılığı yaşarlar, ortadaki 'nötr' grup bir alanda odaklanan güçlü bir duygusal veya rasyonel bağlılık sergilemektedirler. Bu bağlamda, örgütte kalma niyetinde önemli değişkenlikler görülür. Gerçekten inananlar güçlü bir duygusal ve rasyonel bağlılık sergiler. Ağır iş yükü altındaki diğer kişilere yardımcı olurlar, sorumluluk almada gönüllüdürler, işini daha iyi yapmanın yollarını sürekli ararlar, bağlılık hissetmeyenlere göre örgütlerde kalma olasılığı dokuz kat fazladır. Yüksek performanslı iş gücü yüksek kaliteli yeteneklerin işe alınmasına yüksek derecede bağlılık gösterir, bunun içinde yüksek derece yetkinlik ve yapabilirlik kümesine sahip olmak önem taşımaktadır.

Corporate Leadership Council' in (2004) yaptığı araştırmada gözlemlenen performansı iyileştirmenin kabaca %40'ı adanmışların oluşturduğu bulunmuştur. Güçlü bağlılığa yönelik kişiler farklılaştırıcı çabalarında %57'lik bir artış yaşamıştır, bununla beraber performanslarında %20'lik bir iyileştirme yaşanmasına neden olmuştur. Bağlılık ve adanmışlık örgütlerde çalışanların elde tutulmasını yönlendirirken, %87 oranında ayrılma olasılığını azaltmıştır, potansiyel adanmışlık kaldıraçlarına baktığımızda yöneticilerin; başarı ve başarısızlık için sorumluluk kabul etmeleri çalışan performanslarını doğru olarak değerlendirilmesi, değişen koşullara uyum sağlama, analitik düşünme, gelecek için uzun vadeli vizyon duyurma, dürüstlük ve güvenilirliği sergileme, yeni fikirlere açık olma, güçlü bir kişilik gösterme toplam ücret doyumu, iş-yaşam dengesi, işin önemini, sorumluluklarının ve performans hedeflerinin açıkça anlatılması, işin örgütsel başarıdaki önemi, işin zorluğu ve örgütsel strateji arasındaki bağlantısı, işin sağladığı özgürlük, iş yeri güvenliği, görevin çeşitliliği, gelişim planları, örgütsel kültür, iletişim müşteri odaklılık, örgüt performansı, esneklik kültürü, risk alma kültürü yaratmak kavramlarını görmektediriz.

Aon Hewitt'ün (2015) raporunda çalışan bağlılığındaki %5'lik artışın önümüzdeki yılda ciro artışında %3 lük bir artışa yol açacağını belirtmiştir. Güçlü bir çalışan adanmışlığına ek olarak liderlik, şirketin namı / şöhreti ve performans odaklılığının önemli olduğunu, satış performansı, faaliyet karı ve toplam hissedar kazancı artışını yönlendirdiği bulunmuştur. Bunun yanında küresel ekonomik koşul ve iklimin sürdürülebilirliği yetenek ve çalışan adanmışlığına yapılacak yatırımlar için öncü bir gösterge olabilirken olumlu ekonomik büyüme ile adanmışlık arasında da rapora göre bir ilişki bulunmaktadır. Rapor da ki verilere göre ekonomik büyüme ve yararlanılabilir emek pazarı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yetenek, adanmış yetenek ve iş sonuçları arasındaki bağlantı "üstel" bir oranda artış göstermektedir. Bu artışın altında yatan ise örgütlerin iş ve yetenek stratejilerini birlikte yürütme arzuları yatmaktadır.

Adanmışlığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel adalet algıları, çalışma koşulları hakkında düşünceleri, terfi imkânları konusundaki beklentileri, ücret düzeyi algıları olumsuz olan işgörelere göre oldukça yüksek olmaktadır. Adanmışlığı yüksek olan çalışanlar işleriyle ilgili olumlu duygulara sahiptir. Bu bağlamda, başka bir iş aramak yerine, o işletmede kalma yönünde eğilimleri vardır ve buda onların o işletmeye katkı sağlamalarını hedef olarak koymalarına neden olmaktadır. Araştırmaya göre adanmışlığı yüksek çalışanlar, eğitimi ne olursa olsun işten ayrılma yönünde eğilim göstermez. Bunun yanında medeni durum açısından da farklılık göstermez. Araştırmaya göre, işletmelerde yıllardır çalışan işgörenlerin yüksek adanmışlığına karşı işten ayrılma yönünde eğilimlerinin fazla olduğu görülmektedir. Adanmışlığı yüksek kadınların işten ayrılma düşüncesi, erkeklere göre daha az olarak bulgulanmıştır.

Sonuç olarak, adanmışlık işgörenin işten ayrılma düşüncesini azaltmaktadır. İşgörenin adanmışlığı ne kadar yüksekse, işten ayrılması o kadar zor olmaktadır. Ancak, bu bazı noktalarda değişmektedir. İşgörenin örgüt içindeki çalışma süresi arttıkça, adanmışlığı azalmakta ve işten ayrılma niyeti arttığı belirlenmiştir. Örgütte uzun süre çalışan işgörenlerin işe adanmışlık duygusunu yüksek tutmanın bir gereklilik olduğunu belirlenmiştir. Çünkü işletmeyi en iyi tanıyan bu çalışanların diğerlerini etkileme gücü çok yüksek olacaktır (Özyılmaz ve Süner, 2015:159).

Lazonick (2014) göre çoğu firma çalışanlarının çoğunluğu için ücretlerindeki göreceli olarak sürdürülebilir artış, kar büyümesi ve örgütsel verimlilik artmasında bir bağlantısızlık bulunmaktadır. Adanmışlık kültürünün yaratılmasında tüm kritik paydaşların dahil edilmesi gerekir. Hewitt'in (2009) yılı raporunda adanmışlığı," güçlü bir iş performansını oluşturma ve sürdürme de bireysel veya takımın duygusal ve entellektüel bağlılığı" biçiminde bir tanıma gitmiştir. Çalışan bağlılığı ve adanmışlık verimli bir iş gücünü destekleyici kültür sistemi ve etkin süreçlerin eksikliği potansiyel felaketlere öncülük eder. Rapor'un sonuçları adanmışlık ve kültürün pozitif performans sonuçları ve daha büyük finansal başarılarla öncülük etmenin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Kültür ve adanmışlığın birlikte yürütülmesinin ciroya daha olumlu etkisi bulunduğu da saptanmıştır. Yüksek performans odaklanan bir kültür örgütlerin temel değerlerince harekete geçirilir ve güçlü yapabilirliklere sahip yüksek potansiyelli yetenekleri örgüte cezbeder ve adanmışlığını sağlar. Üst düzey bir adanmışlık yüksek potansiyelli yetenekleri yönlendirir. Yüksek performans kültürü üst düzey yetenekleri heyecanlandırıcı çalışma çevresi süreçleri yaratır, buralarda ekstra-çaba göstermelerini destekler. Kuvvetli hedefler koyma yüksek potansiyelli olanların kariyer hedeflerini yönetme, yüksek etkisi olan projelere atamak bireylerin adanmışlığının korunmasını sağlar. Adanmışlık ve kültürel birlikteliğin sinerjik bir etkisi bulunmaktadır. CMS (2012) yaptığı gözlemlerde adanmışlığı "belirli ölçüde bireylerin mevcut görevleriyle ve genelde sahip olduğu uzmanlık arasında bağıntı anlamına gelir" biçiminde bir tanım getirmiştir. Çalışma çevresi, fiziksel çalışma koşulları paylaşılan değerler, kişisel gelişim için desteklerin adanmışlık üzerine etkisi bulunmaktadır. Gözlem de paylaşılan değerler, liderlik, iletişim geri bildirim ve tanınma, iş çevresi, kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları ve hizmet kalitesi gibi yedi sınıftaki kavramların çalışan adanmışlık etkisinin bulunduğu saptanmıştır. En büyük etki paylaşılan değerleri oluşturur. Düşük puan alan bölgeler iyileştirilecek, (birincil odaklanmış), yüksek puan alan bölgeler ise iyileştirilecek (ikincil odaklanmış), alanları olarak görülmüştür. Aon Hewitt (2015) üst düzey adanmışlık yönlendiricileri olarak kariyer fırsatları, örgütün tanınmışlığı, ücret, çalışan değer teklifi ve buluşçuluk yapabilirliğini sıralamıştır. Güçlü bir çalışan değer teklifi adanmışlıkta en tutarlı eleman olarak bulunmuştur, gün geçtikçe algısı da güçlenmektedir.

Adanmışlık temel iş metrikleri yönlendirir. Adanmışlık ölçümlerinin iyileştirildiği oranda örgütsel performansında da önemli iyileştirmeler sağlanmış olacaktır. 2008-2009 yılları arasında küresel anlamda Right Management ile Wisconsin Üniversitesi'nin birlikte yaptıkları araştırmada adanmış çalışanlara sahip örgütlerdeki varlıklarından elde edilen kazanç oranları ile adanmış çalışanlara sahip olmayan örgütlerin kazanç oranları arasındaki farklılıklar net olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca verimlilik ve adanmışlık arasında güçlü bir ilişki varken adanmışlık seviyesi ve müşteri tatmini seviyesi arasında bir kolerasyon da mevcuttur. Bir başka açıdan konuya baktığımızda çalışan adanmışlığı örgüt çalışanları için pozitif bir çalışma deneyiminin yaratılmasına yardımcı olur, bu ise devir hızı, müşteri tatmini ve diğer finansal metrikleri etkiler. Bu noktada karşımıza adanmışlığın düzenli olarak gözlemlenmesi ve örgütsel performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi gerekir. Gereklilik çalışanların örgütün geleceği üzerine heyecan duyumsaması, bu başarının bir parçası olması, işin kendisi, liderleri ve yöneticileriyle bağlantı kurmasını gündeme getirir. Adanmışlığın ölçümü ile çalışanların iş başarısına katkıda bulunulurken motivasyon kapsamını, iş hedeflerine ulaşmada önemli görevleri yerine getirirken olağanüstü çaba gösterme istekliliğinin derecesi belirlenir. "Duygusal bağlılığı" temsil eder. Çalışma çevresi üzerine çalışanların tutumları ve algılarını ölçmek, çalışma performansının kalitesi ve iş inançlarıyla adanmışlık bağını araştırması nedeniyle önemlidir.

İnce (2016)'da yaptığı araştırmada örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermiş, işgörenlerin örgütsel destek algıları yükseldikçe, doğru orantılı olarak adanmışlık düzeylerinin yükseldiği bulgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel destek, yönetici desteği

üzerinde etkili bir faktördür. Çalışmada son olarak örgütsel desteğin adanmışlık üzerine etkisine yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Buna göre örgütsel desteğin adanmışlık üzerindeki etkisi gerek doğrudan gerekse yönetici desteği aracılığı ile ortaya çıkabilmektedir sonucunu ortaya koymuştur.

Küresel anlamda yetenek savaşlarının yaşandığı bir platformda adanmış çalışanları elde tutmak en önemli zorluk olarak karşımızda durmaktadır. PwC' nin Adanmışlık indexi 2013' den 2015'e doğru yöneldikçe bir azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Adanmışlıktaki bu azalmanın nedenleri insanların örgütlerinin başarısına rol anlamında aktif olarak katkıda bulunurken ve örgütün nereye gittiği konusunda ki anlamlardan ortaya çıkar. Bu index içerisinde çalışma arkadaşlarının müşteri hizmetleri sunma üzerine duyduğu tutku, yine çalışma arkadaşlarının örgütün başarısı için beklentilerinin ötesine geçme istekliliği örgütle gurur duyma, örgütünü arkadaşlarına ve yakın çevresine iyi bir çalışma yeri olarak tavsiye etme derecesi ve gelecek en az 12 ay içerisinde örgütte kalma niyeti de yer almaktadır.

PwC' nin çalışmasına göre (2015) adanmışlık liderlik vizyonu ve yöneticilerin etkinliğince yönlendirilir ve etkilenir. Adanmışlığın temel yürütücüleri;

- Liderlik vizyonu,
- Örgüt içi saygı
- Adalet
- Örgütün çalışanlarının büyüme ve gelişimini desteklemesi,
- Örgütte kaliteli çalışmaya olan bağlılık,
- Örgütün diğer takımlarıyla istendiğinde işbirliğine gitmesidir.

Towers Watson'un (2015) Hindistan'daki 113 örgüt üzerine yaptığı araştırmada yanıtlayanlar dan %86'sı çalışan adanmışlığının örgütlerinde bir stratejik öncelik ve yönetsel performansı değerlendirmede önemli bir girdi olduğunu ifade etmişlerdir. Adanmışlığın geliştirilmesi, sürdürülmesi ve beslenmesinde liderlik rolü analiz edildiğinde algı ve gerçeklik arasında ciddi bir fark olduğu saptanmıştır. Yine aynı raporda yanıtlayanların 1/3'ü çalışan adanmışlığı konusundaki girişimlerin tepe yönetimi tarafından yürütüldüğüne inanmaktadır. Çalışan adanmışlığı liderlik konusunda yapılacak bir değerlendirmenin bir parçası olması gerektiği konusunda bir mutabakat oluşmuştur. Çalışanlar kendi adanmışlıkları konusunda sorumluluk üstlenmelidirler. Adanmışlık mantıksal (düşünme) ve duygusal (his) ve motivasyonel (harekete geçme) süreçlerinin bir kesişimini oluşturur (Grabe, 2015).

Right Managment'nın (2009) yaptığı çalışmada bazı küresel yürütücüler belirlenmiştir; örgütlerin temel değerlerine bağlılık, fikirlerin dinlenmesi, işten beklentilerin net olarak anlaşılması, müşterilerin ihtiyaçlarını yerine getirmedeki katkılarının anlaşılması, adil ödüllendirme, yönetimin çalışanların değerli olduğunu hissettirmesi, saygılı davranma, örgütün misyonunu net olarak anlamadır. Elde tutma, devamsızlık ve devir hızıyla birlikte giden adanmışlık hedeflerinin özellikle dengelenmiş puan kartının gelişim kısmında bir "metrik" olarak iş planları içerisinde yer almalıdır. Bazen adanmışlık puanları yöneticilerinin bireysel performans hedefleri arasında da yer alabilir. Adanmışlık gözlem ve ölçümlerine sürekli olarak yapılmalı, yönlendirici dinamikler, yapı, kültür ve stratejiye bağlı olarak geliştirilmeli ve değiştirilmelidir. Yaşayan bir sistem olarak düşünüldüğünde kısa dönem gözlemler, yoğun değişim dönemleri için yönetime özellikle değişim girişimleri konusunda yol gösterici bilgiler sağlar. Yöneticiler açısından adanmışlık göstergesinin örgütün başarısında temel olduğu mesajının kararlı biçimde iletilmesi ve takip edilmesi de önem taşımaktadır. Bu önemi destekleyici davranış ve eylemlere girişecek bir adanmışlık ve iş sonuçlarıyla (verimlilik, müşterileri elde tutma, devamsızlık ve finansal sonuçlar gibi) ilişkisini yansıtan bir "model" geliştirilmelidir. Adanmışlık bireysel kavram ve deneyimdir.

Aon Hewitt (2015) yaptığı araştırmada değişen adanmışlık profilindeki çalışanlar oranını %45, ikinci yılında adanmış veya adanmamış çalışanların yüzdesi 23, birinci yıldan ikinci yıla geçişler adanmışlıkta net azalış oranı %1 olarak bulmuştur. Örneğin yapılan araştırmada birinci yılda yüksek adanmışlık seviyesine sahip çalışanların %8,5'i ikinci yılda ortalama seviyede adanmış olabiliyor. Rapora göre adanmışlık da ki bu gizli erozyon/aşınmanın gelecek yıllarda da devam etme olasılığı bulunmaktadır.

Örgütlerin adanmışlık yönlendiricilerini anlama'' yapabilirliği'' kazanması oluşabilecek insani ve finansal sonuçların etkilerini azaltabilecektir.

SONUÇ

Adanmışlık kavramının yetenek yönetimi ve sürdürülebilir, rekabetçi avantajla doğrudan ilişki içinde olduğu açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu anlaşılma güçlü ve sürdürülebilir bir yönetim desteğini gündeme getirirken aynı zamanda sonsuz bir "değişim" projesi olarak bakılmasını da gerektirir. İçsel bir inanç ve tutku, adanmışlık süreçlerindeki roller ve sorumlulukların ötesine geçerek "gönüllü" olmanın alt yapısını oluşturur. Adanmışlıktaki ortak yetkinliklerin her örgüte özgü belirlenmesi, bu yetkinliklerin eylemlere dönüştürülmesi ve iş sonuçlarıyla ilişkisi ve sürekli olarak bu eylemlerin nasıl iyileştirileceği geri bildirimle kurulan dürüstlüğe dayalı iletişim yapısının kurulması örgütlere önerilenler arasında yer almaktadır. İşveren markasında olduğu gibi iyi bir ürün/hizmet pazarlama kampanyası olarak adanmışlık projesine bakmak gerekir. Bu bakış bir "değişim" projesinin örgütün tüm katmanlarına iletmesini sağlar. Adanmışlık girişiminin hedef ve amaçlarıyla desteklenerek çalışanlara sunulmalıdır. Bu sunum doğru kaynak ve araçlarla desteklenerek çalışanların işten ne beklediklerini yansıtarak örgütle ve iş arkadaşlarıyla yaşanan sürtüşmeleri de azaltır. İnsan kaynağı açısından çekici bir "işveren markası" yaratarak emek pazarındaki en iyileri en uygun fiyatlarla cezbetmelerini sağlar.

Bireysel ve örgütsel performansı bir bütün olarak görüp yürütmek işletmeler açısından son derece önemlidir. Bireylerin örgütsel performansa olan katkısını görmesini sağlayacak bu yöntemde, çalışanlar örgüt içindeki tanınırlık ve takdir edilebilirlik düzeyi son derece şeffaf olabilmektedir. Bireysel ve örgütsel performansı bir bütün olarak görmek örgüt içerisindeki yatay ve dikey gelişim hareketleri konusunda haritalar oluşturarak, şeffaflaşan kariyer haritaları sayesinde yeteneklerin geliştirilmesi konusunda katkı sağlayacaktır. Anlık ve gerçekçi bilgilerle kariyer olanaklarını gören bireyin işe adanmışlık düzeyinde artış olacağı doğal olarak gerçekleşecektir.

Adanmışlığa sonsuz bir süreç olarak bakılması nedeniyle sürekli olarak takip edilmesi, bu takip için yöneticilerin sorumlu tutulması, oluşabilecek ilerleyişlerin iş sonuçlarına olan etkisinin değerlendirilmesi gerekir. Genel değerlendirme örgüte özgü koşullar içerisinde anlaşılmalı, bağımsız değişkenleri ilişkilendirmeli, paydaş perspektifleri "bütünleştirilmeli", fırsatlar ve gelişim alanları belirlenmelidir. Atılacak kısa ve uzun vadeli adımlar ve sonuçları sürekli izlenmesi gerektiren bir proje örgütün bütününe kapsayan biçimde gündeme getirilmelidir.

Adanmışlık girişimi işe alım, liderlik ve geliştirme, performans yönetimi, ödül ve tanınmanın birlikte yürütülmesini gerektirir. Adanmışlık eğilimlerinin ve adanmışlık ve yürütücülerinin her örgüte özgü dinamikleri, yapı ve kültüre bağlı olarak belirlenmesi adanmışlık girişimi açısından çok önemlidir. Bu girişimin yukarıda belirtilen parçaların bütünü tarafından desteklenmesi, koordine edilmesi ve tutarlı biçimde yürütülmesi çok önemlidir. Bu gelişim aynı zamanda örgütsel performansın iş öncelikleriyle bağdaştırılmalı ve birlikte yürütülmelidir. Doğru çözümler ancak bu şekilde oluşur. Anket yapmak tek başına yeterli değildir, aynı zamanda bu sonuçların odak gruplar ve mülakatlarla desteklenmeleri gerekir. Her örgütün kendine özgü adanmışlık yürütücüsü olması adanmışlık konusun da tek ve en iyi universal bir yaklaşımı imkansız kılmaktadır.

Adanmışlık konusunda yapılan çeşitli sınıflandırmaların (yüksek, ılımlı, pasif ve aktif) çalışma yılları içerisinde birbirine geçişler olurken ve bu geçişlerin "kaynakları" üzerinde durulması da gerekir. Yeni kıdemli bir çalışanın örgütteki adanmışlık seviyesinin yüksek olduğu yine yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır. Bireysel seviyede adanmışlığın ölçülmesi ve anlaşılması örgütteki adanmışlığın anlaşılmasında kritik öneme sahiptir. Adanmışlıklar olumsuz bir yapıya doğru gidişteki kültür, yönetim şekli, liderlik ve süreçler gibi "yapısal" sorunların hızlı ve sürekli olarak gözde geçirilmesi oluşabilecek insani erozyonları azaltabilir. Adanmışlığın yanında adanmamışlığın altında yatan yürütücülerin her zaman göz önüne almak gerekir, adanmışlık oranlarındaki yükselişin çalışanlarca fark edilip edilmediği de (algı seviyesi) önem taşımaktadır. Adanmışlık insan kaynakları süreçlerinde olan işe alım ve performans yönetim sistemleri içerisinde yer alması gerekir.

KAYNAKÇA

- Aon Hewitt (2015). 2015 trends in global employee engagement: Making engagement happen.
- Baker, W., Cross, R. & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations?, *MIT Sloan Management Review*, 51-53.
- Bersin, J. (2015). Becoming irresistible: A new model for employee engagement, *Deloitte Review*, 16, 147-163.
- BlessingWhite (2013). *Employee Engagement Research Report Update*.
- Blizzard, R. (2003). Employee engagement: Where do hospitals begin?, *The Gallup Poll Tuesday Briefing*, November, 2, 91.
- Burke, M.E. & Collision, J. (2004). Job Recovering and Retention, Society for Human Resource Management.
- CEB (2013). Employee Engagement.
- Chambers, E.D., Foulon, F., Handfield – Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels E. G. (1998). The war for talent, *The Mckinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- CMS (2012). *Employee Engagement Survey*.
- Corporate Leadership Council (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*, Corporate Executive Board: Washington.
- Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*, <http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> , Erişim Tarihi: 10.06.2018.
- Cross, R., Baker, W. & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations?, *MIT Sloan Management Review*, 51-53.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Elsay, G. (2005). Building employee engagement at Sensis, *Strategic HR Review*, 4(2), 16-19
- Eichinger, R.W. & Lombardo, M.M. (2005). *High learners as high performers*. In Lominger in Focus, Lominger Limited, Inc.: Minneapolis.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A. & Agrawal, S. (2010). *Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. White Paper Gallup Organization.
- Hay Group (2014). *The New Rules of Engagement*.
- Herzberg F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley: New York.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 164-170.
- Hewitt Associates LLC. (2005). *Employee Engagement*.
- Grabe, S. (2015). Participation: Structural and relational power and Maasai women's political subjectivity in Tanzania. *Feminism and Psychology*, 25(4), 528-548.
- Gubman, E.L. (1998). *Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*, McGraw-Hill: New York.
- İnce, A.R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerinde Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.

- Kahn, W.A. (1990). Psychological condition of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press: Boston.
- Mainemelis, C. (2001). When the Muse Takes It All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations, *Academy of Management Review*, 26(4): 548-565.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for Talent*, Harvard Business School Press: Boston.
- Lazonick, W. (2014). *Profits Without Prosperity*. Harvard Business Review.
- Özyılmaz, A. & Süner, Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (3), 143-164.
- PWC (2011). *Engaging Your Pivotal Talent*, www.pwc.com/hr, Erişim Tarihi: 06.06.2018.
- PWC (2015). *2015 Employee Engagement Landscape Study: Championing Greatness or Capturing Mediocrity*, PWC an HR perspective.
- Right Management (2009). *Employee Engagement as a construct of Organisational Effectiveness*, Right Management a Manpower Company.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*, Institute for Employment Studies: Brighton.
- Quinn, R. W. & Dutton, J.E. (2005). Coordination as energy in conversation, *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.
- Schippman, J.S., Ash, R.A., Battista, M. Carr, L., Eyde, L.D. & Hesketh, B. (2000). The practice of competency modeling, *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Seijts, G. & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the Ten C's of employee engagement, *Ivey Business Journal*, March/April: 1-5.
- SHRM (2014). *Employee Engagement: Your Competitive Advantage*.
- SHRM (2015). *Engaging and Integrating a Global Workforce*, SHRM Foundation Research Findings.
- Staying & Walk Survey (2013). *The Business Value of a Healthy Workforce*, Towers Watson and National Business Group on Health.
- Towers Watson (2015). *Top Management's Role Crucial in Driving Employee Engagement*, Towers Watson Study.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.