

Gönderim Tarihi: 16.04.2015 Kabul Tarihi: 14.10.2015

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İŞKOLİKLİK DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Serkan BAYRAKTAROĞLU*
Sevdiye ERSOY YILMAZ**
Emine ÇETİNEL***

AN ASSESSMENT UPON WORKAHOLIC BEHAVIOUR IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Öz

Yapılan çalışmalar örgütsel politika ve uygulamaların bireylerin işkoliklik davranışlarının ortaya çıkmasında ve sürekli hale gelmesinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla söz konusu örgütsel uygulamaların hangi mekanizmalar aracılığıyla işkoliklik olgusunu etkilediğini tartışmak anlamlı bir çaba olacaktır. Bu doğrultuda çalışmamızın amacı işkolik davranışları destekleyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğu sorusuna yanıt aramaktır. Bu soru insan kaynakları planlama, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer geliştirme fonksiyonları bağlamında tartışılmıştır. Çalışmada yapılan ilişkilendirmeler ve tartışmalar göstermektedir ki, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının işkolikliği destekleme ve engelleme potansiyeli oldukça güçlüdür.

Anahtar Kelimeler: İşkoliklik, İşkolik Çalışanlar, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.

Abstract

Studies suggest that organizational politic and application has impact individuals' workaholic behavior on emerging and turning to permanent. Thereby, it will be significant to discuss over which mechanisms abovementioned organizational applications impact the workaholic concepts. Accordingly, our aim of this research is to answer to question which human resources management

* Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: serkanb@sakarya.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret Bölümü, e-posta: sevdieyilmaz@karatekin.edu.tr

*** Yrd. Doç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Yönetim Bölümü, e-posta: eminecetinel@karatekin.edu.tr

applications support the workaholic behavior. This question has been discussed in the context of human resources planning, selection and recruitment, performance assessment and career development functions. The Associations and discussion that are applied on this work shows that human resources management functions are having high potential on supporting workaholic behavior.

Keywords: Workaholic, Workaholic Employees, Human Resources Functions.

1. Giriş

Çalışma genel olarak, verimli insan emeği olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte çalışma, sadece bir eylem değil bu eylemle ilişkili olan insan sağlığının, insan yaşamının ve toplumun devamı için gerekli bir değerler ve düşünceler setidir. Bu bağlamda belli bir insan faaliyetini kapsadığı için gücü, ekonomisi, kişiliği, fizyolojisi ve psikolojisi olduğu belirtilen çalışma, insan yaşamının doğru ve sorunsuz bir şekilde devam etmesi için önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir (Çetinel 2014: 7). Bununla birlikte çalışma insan yaşamının değer bulmasında temel faktörlerden biri olarak kabul edilmesine rağmen çeşitli sorunlara sebebiyet verebileceği de bir gerçektir. Öyle ki çalışma yaşamında karşılaşılan çatışma, güç mücadeleleri, engellenme, adaletsiz uygulamalar veya yıldırma ile karşı karşıya kalma gibi sebeplerle önemli bir stres kaynağı haline gelerek bireyler için psikolojik ve fizyolojik sağlık problemlerini de beraberinde getirebilecektir. Üstelik bu sorunlar sadece çalışan bireyler için değil örgütler için de çok ciddi maliyetlere dönüşebilecektir. Özellikle Maslach (1986)'ın da belirttiği üzere söz konusu sorunlar nedeniyle ortaya çıkabilen iş stresinin yarattığı maliyet örgütler açısından oldukça yüklü olabilmektedir. Bu nedenledir ki örgütler, çalışanlar üzerinde stres yaratma potansiyeline sahip çalışan davranışlarını ve örgütsel uygulamaları azaltma yönünde çaba sarf etmelidirler. Bu bağlamda çalışanlar üzerinde stres yaratarak örgüt maliyetlerini artırabilecek bir olgu olan işkoliklik örgütler tarafından dikkatle ele alınması gereken önemli bir çalışan davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bilgiler ışığında çalışmamızın amacı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bağlamında işkoliklik eğilimini güçlendiren uygulamaların neler olabileceği sorusuna yanıt aramaktır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında ilk olarak işkoliklik olgusunun kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde işkoliklik davranışını destekleyebilecek insan kaynakları yönetimi uygulamaları tartışılmıştır. Sonuç ve değerlendirme bölümünde ise ikinci bölümde yapılan tartışmalar bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeye çalışılmıştır.

2. İşkoliklik Kavramı

İşkoliklik kavramı ilk kez Dr. Wayne Oates tarafından 1971 yılında yayınlanan “Bir İşkoliğin İtirafı” (Confessions of a Workaholic) kitabında kullanılmıştır (Shapiro 1984; Zohar 2006; Snir ve Harpaz 2004; Snir, Harpaz ve Burke 2006). Oates, kitabında işkolikliği alkoliklik gibi bir alışkanlık olarak ele almış ve kişilerin sağlıkları, bireysel mutlulukları, bireylerarası ilişkileri ve sosyal faaliyetleri üzerindeki bir “tehlike” olarak değerlendirmiştir (Douglas ve Morris 2006; Harpaz ve Burke 2006). Bu anlamda işkoliklik kavramının literatüre girişi olumsuz bir davranışı yansıtmak için olmuş ve işkoliklerin alkolikler gibi bağımlılar oldukları, bu bağımlılıklarının kendileri kadar çevrelerine de zarar verici düzeyde olabileceği düşüncesi ileri sürülmüştür.

İşkolikle ilgili ilk akademik tanım Spence ve Robbins (1992) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar işkolik kişileri diğer çalışanlara nazaran “yüksek düzeyde işe bağımlı, içsel baskıları azaltmak için işe güdülenen ve işlerinden düşük düzeyde tatmin sağlayan kişiler” olarak tanımlamışlardır (Spence ve Robbins 1992; Aktaran: Douglas ve Morris 2006: 395). Literatür kapsamında işkoliklikle ilgili çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Buna göre “işe ölçsüz irrasyonel bağımlı” (Burke 2000: 637), “kişilerin işlerine bağımlı ve saplantılı olmaları” (Maslach 1986), “yüksek düzeyde isteğe bağlı çalışma” (Douglas ve Morris 2006), “çok uzun süreli çalışma ve bu yönde zorlayıcı bir dürtüye sahip olma” (Hu vd. 2014: 9), “sürekli olarak çalışmak için kontrol edilemez bir ihtiyaç duyma” (Stoeber, Davis ve Townley 2013: 733), “kişinin yaşamının odak noktasına işini alması ve sadece çalıştığı zamanlarda yaşamaktan zevk alması neticesinde oluşan bir bağımlılık şekli” (Temel 2006) yapılan tanımlardan bazılarıdır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere işkoliklik olgusu açıklanırken iki noktanın dikkat çektiği söylenebilir. Bunlardan ilki işkolikliğin bireylerin çalışmak için kontrol edilemez bir dürtü hissetmelerine yapılan vurgudur. Buna göre çalışma eylemi bireylerin bilinçli kararları sonucu gerçekleşmemekte aksine kontrol edemedikleri bir dürtü olarak kendini göstermektedir. Tanımlarda altı çizilen bu noktanın literatür kapsamında işkolikliğin bir bağımlılık olarak ele alan tartışmaların da temel noktasını oluşturduğunu söylemek mümkündür. İkincisi ise, işkoliklik olgusunun tanımlanmasında çalışma saatlerinin temel alınmasıdır. Bu doğrultuda Burke (2000)’in de ifade ettiği üzere işkolikler haftada en az 50 saat çalışan kişilerdir.

Bu noktada işkoliklik olgusunun tanımlanmasında çalışma saatlerini temel alan bir yaklaşımın kavrama ilişkin bir anlam karmaşasını da beraberinde getirdiği söylenebilir. Şöyle ki böyle bir yaklaşım işkoliklik olgusunun anlaşılmasını ve ölçülmesini kolaylaştırmasına rağmen çok çalışan kişi davranışı ile işkolik kişilerin davranışlarının karıştırılmasına da zemin hazırlamaktadır. Nitekim günlük hayatta da çoğu zaman çok çalışan kişilerin çevreleri tarafından işkolik olarak değerlendirildiklerini görmek mümkündür. Söz konusu yanlış benzer şekilde literatür kapsamında yapılan çalışmalarda da karşımıza çıkabilmektedir. Bu doğrultuda işkoliklik olgusunun tanımlanmasında çalışma saatlerini temel alan yaklaşım bireylerin uzun süreli çalışmaları veya uzun süre işyerinde bulunmaları olgusuna odaklanırken bu bireylerin neden bu kadar uzun süre işyerinde buldukları sorusunu göz ardı ettiği söylenebilir. Gerçekten de işyerinde uzun süreli bulunma çok çalışanlar ile işkolikler arasında var olan en önemli ortak noktadır. Ancak bu ortak noktanın dışında onları birbirinden ayıran çok önemli farklılıklar söz konusudur. Bu kapsamda işkolikler işe yükledikleri anlamla çok çalışanlardan ayrılırlar. Onlar için iş dışında kalan her şey ikincil öneme sahiptir. Bir diğer ifadeyle Porter (2006)'ın da belirttiği üzere; bazı insanlar uzun süreli çalışırlar bazıları ise çalışmanın kendileri için tek tatmin kaynağı olduğunu düşünürler. Genellikle böyle düşünen kişiler hayatlarında diğer ilgi alanlarını reddederek işe olan bağlılıklarını güçlendirirler (Porter, 2006). Çok çalışanlar için çalışmak belli zorunluluklardan doğan bir sonuçtur. Çok çalışan bireyler aynı zamanda iş dışında da sosyal hayatlarını devam ettirebilirler. İşkolikler ise çalışmadıkları zamanlarda bile iş düşünürler ve iş dışındaki zamanlarını verimli bir şekilde değerlendiremezler (Süzer 2003, www.capital.com.tr/haber.aspx, 25 Eylül 2008'de erişildi.). Çalışmadıkları zaman kendilerini rahatsız hissederler. İşkolik kişiler ve çok çalışanların çalışmaya karşı içsel motivasyon duymalarına rağmen işkoliklerin işten aldıkları tatmin duygusu onlarda narkotik bir etki yaratır ve işkolikler bu etkiyi süreklileştirebilmek için çok çalışmayı bağımlılık haline dönüştürürler (Temel 2006). Görüldüğü üzere çok çalışanlar ile işkolikler arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Öyle ki işkoliklik çok çalışma olgusunun ötesinde bireysel ve örgütsel düzeyde nedenleri ve sonuçları bulunan bir çalışan davranışı olarak değerlendirilmelidir. Literatür kapsamında konuya ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında bu düşünceden yola çıkan araştırmacıların işkoliklik olgusunu farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele aldıkları ve nedenleri ve sonuçları bağlamında farklılaşan işkolik tipleri geliştirdikleri görülmektedir. Bu nedenle çalışmamızın bundan sonraki

kısımında literatür kapsamında yapılan işkoliklik sınıflandırmalarına değinmek yerinde olacaktır.

2.1. İşkolikliğin Sınıflandırılması

İşkoliklik olgusuna ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında olgunun geniş bir yelpazede ele alındığı ve bu yönde olgunun sınıflandırılmasında araştırmacıların bakış açılarındaki farklılıktan kaynaklanan bir sınıflandırma çeşitliliği olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda literatürde işkoliklikle ilgili yapılan farklı sınıflandırmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Naughton (1987) iki farklı işkolik tipi tanımlamıştır. Bunlar, “*işe bağımlı işkolikler*” ve “*saplantılı işkolikler*”dir. İşe bağımlı işkoliklerin yüksek iş tatminine sahip olacakları, görevlerini etkinlikle yerine getirecekleri ve iş dışındaki aktivitelerle düşük düzeyde ilgilenecekleri varsayılır. Saplantılı işkoliklerin düşük performans gösterecekleri düşünülür. İşkolik olmayan çalışanların ise zamanlarının çoğunu iş dışındaki faaliyetlere ayıracakları ileri sürülmektedir (Naughton 1987; Aktaran: Snir ve Harpaz 2004: 521).
- Scott, Moore ve Miceli (1997) üç işkolik tipi tanımlamışlardır. Bunlar; “*saplantılı bağımlı işkolikler*”, “*mükemmeliyetçi işkolikler*” ve “*başarı odaklı işkolikler*”dir. Araştırmacılar saplantılı bağımlı işkoliklik ile öfke, stres ve psikolojik problemler arasında pozitif, performans ve iş tatmini arasında ise negatif bir ilişki olacağını öne sürmüşlerdir. Onlara göre mükemmeliyetçi işkoliklik ile stres düzeyi, psikolojik problemler, işgücü devri ve devamsızlık arasında pozitif ilişki vardır. Aynı zamanda araştırmacılar başarı odaklı işkoliklik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olacağını ifade etmişlerdir (Scott Moore ve Miceli 1997).
- Literatür kapsamında en çok karşılaşılan işkoliklik tipolojisi ise Spence ve Robbins (1992) tarafından yapılmıştır. Buna göre Spence ve Robbins (1992) işkoliklik kavramını çok boyutlu olarak ele almışlar ve işkoliklik araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir ölçek geliştirmişlerdir (Douglas ve Morris 2006; Snir, Harpaz ve Burke 2006). Söz konusu işkoliklik ölçeğinde üç boyut yer almaktadır. Bunlar; “*çalışmaya bağlılık boyutu*”, “*güdülenme hissi boyutu*” ve “*çalışmaktan hoşlanma*”

boyutu”dur. Çalışmaya bağlılık, işe karşı psikolojik bir bağlılık duyma davranışıdır. Çalışmaya bağlılığı yüksek olan bireyler kapsamlı ve hızlı çalışma eğilimindedirler ve iş dışındaki hiç bir şeyden iş kadar zevk almazlar. İşe güdülenme hissi, içsel baskılar neticesinde işe duyulan isteğin süreklileştirilmesidir. Burada motivasyon yaratan faktörler dışsal olmaktan çok içseldir. İşe güdülenme düzeyi yüksek olan birey bir şeyin sürekli kendini çalışmaya ittiğini hisseder. Çalışmaktan hoşlanma ise çalışma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin düzeyidir. Buna göre çalışmaktan hoşlanma düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerinin hayatlarındaki en eğlenceli şey olduğunu düşünürler (Burke 2000; Burke, Burgess ve Oberklaid 2003; Bardakçı 2006; Burke, Matthiesen ve Pallesen 2006; Douglas ve Morris 2006; Russo ve Waters 2006).

Sonuç olarak farklı işkolik tiplerinin olduğu ve işkoliklik olgusunun nedenlerinin ve sonuçlarının her işkolik çalışan tipine göre farklılaştığı düşüncesinin yapılan birçok araştırmada doğrulandığı görülmektedir (Buelens ve Poelmans 2004; Snir ve Harpaz 2004).

2.2. İşkolikliğin Nedenleri

Literatür kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde işkoliklik olgusunun altında yatan nedenlerin bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere iki grupta incelendiği görülmektedir. Buna göre daha önce de değinildiği üzere işkoliklik olgusunun tanımlanmasında işkolikliğin bireylerin çalışmak için kontrol edilemez bir dürtü hissetmelerine ilişkin belirgin bir vurgu yer almaktadır. Öyle ki çalışma eyleminin bireylerin bilinçli kararları sonucu gerçekleşmeyip aksine kontrol edemedikleri bir dürtü olarak kendini gösterdiği genel olarak kabul edilmektedir. Tanımlarda altı çizilen bu noktanın literatür kapsamında işkolikliğin bir bağımlılık olarak ele alan tartışmaların ve bu yönde işkolikliğin nedenlerini bireysel özelliklere bağlayan yaklaşımların da temel noktasını oluşturduğu söylenebilir. Burke, Matthiesen ve Pallesen (2006) de ifade ettiği üzere araştırmacıların birçoğu işkoliklik olgusunun karakteristik bir özellik olduğunu ileri sürmektedirler. Nitekim bazı araştırmacılara göre işkolikler işlerine karşı saplantılı bağlılığı örgütsel etkilerden çok içsel ihtiyaçlardan dolayı geliştirirler (Burke, Matthiesen ve Pallesen 2006: 463-464). Bu içsel ihtiyaçlara neden olan bireysel özellikler ise literatür kapsamında A tipi kişilik, saplantılı bir kişiliğe sahip olma (obsesif-kompulsif nevroitikler), başarılı ve bir numaralı olma isteği, başarısızlık

korkusu ve çevrelerini kontrol etme ihtiyacı, sosyal baskılar, rol modelin işkolik olması (Maslach 1986; Burke, Burgess ve Oberklaid 2003; Burke, Burgess ve Fallon 2006; Russo ve Waters 2006; Porter 2006), bireyin kendisine olan saygısı (Özcan ve Behram 2013: 91), mükemmeliyetçilik, başkalarına karşı güvensizlik, sorumluluk devretmede isteksizlik (Aydın 2006, <http://embamaltepe.e-universite.org/main.asp?sf=5>, 14 Ekim 2008’de erişildi; Burke, Matthiesen ve Pallesen 2006, Porter 2006), aile yaşamında doyum sağlayamama nedeniyle çalışmaya sığınma (Süzer 2003, www.capital.com.tr/haber.aspx, 25 Eylül 2008’de erişildi; Mudrack 2004; Temel 2006) şeklinde sıralanmaktadır.

İşkolikliğe neden olan örgütsel faktörlere bakıldığında ise konunun bu yönde çok geniş bir çerçevede ele alındığı görülmektedir. Öyle ki bazı araştırmacılar işkoliklik davranışlarının ortaya çıkmasında ve sürekli hale gelmesinde örgütsel faktörlerin önemli bir rolünün olduğunu vurgulamaktadırlar (Burke 2000). Bu doğrultuda Porter (1996)’ın da ifade ettiği üzere işkolikliği artıran örgütsel nedenlerden biri örgüt kültürüdür. Buna göre örgüt kültürünün fazla mesai ve iş konusunda yapılan fedakârlıkları bir başarı göstergesi olarak değerlendirmesi işkolikliği güçlendiren önemli nedenler arasında yer almaktadır. Örgüt kültürünün bu unsurları barındırması neticesinde örgütün işe alma, adaptasyon ve ödüllendirme sistemlerinin de işkolik davranışları destekleyecek biçimde oluşturulması kaçınılmaz olacaktır (Porter 1996; Aktaran: Snir ve Harpaz 2004: 522). Burke (2000) tarafından Kanada’da 530 MBA mezunu çalışanın katıldığı, işkoliklik ve örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada da bu düşüncüyü destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Söz konusu bulgulara göre; işyerinde geçirilen zamanın sınırlandırılması, tatil günlerinde iş seyahatlerine çıkmak gibi iş-yaşam dengesini destekleyen ve iş-yaşam dengesini desteklemeyen örgütsel değerlerle işkoliklik davranışı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Daha önce de değinildiği üzere bu bulgu örgütsel değerlerin işkoliklik davranışını etkileme özelliğine sahip olduğu varsayımını doğrulamaktadır (Burke 2000). Özetle örgüt kültürünün işkolik çalışanları kutsayan değerleri barındırması bulaşıcı bir şekilde işkolik olmayan kişilerin de yönetimin dikkatini çekebilme ve daha fazla fayda yaratabilmek için bu yönde eğilim göstermeye başlamalarına neden olabilecektir.

Diğer taraftan bu noktada son yıllarda yaşanan hızla yaşanan teknolojik gelişimin de örgüt kültürünün işkoliklik olgusunu tetikleyen etkisini güçlendirdiğini belirtmek gerekmektedir. Şöyle ki Gülova, İspirli ve Eryılmaz (2014)’de belirttiği üzere gelişmekte olan bilgi ve iletişim

teknolojileri ile mobil teknolojiler, işle ilgili aktivitelere harcanan süreyi ve işle ilgili olarak iş dışında incelenen e-mail, sesli mesaj, rapor, istatistik vb. artırmak yoluyla işkoliklik davranışına katkıda bulunmaktadır (Gülova, İspirli ve Eryılmaz 2014: 26). Bu anlamda teknolojinin iş ve özel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırdığı ve böylece örgüt kültürünün işkolikliği destekleyen doğasıyla bir araya gelerek çalışma ortamında işkolik davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırladığı söylenebilir.

İşkolikliği güçlendirebilecek diğer bir örgütsel faktör ise örgütsel küçülme ve yeniden yapılanma gibi yönetim uygulamalarıdır. Şöyle ki günümüz örgütlerince sıklıkla kullanılmaya başlanan bu uygulamalar neticesinde çalışanlar aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun da ötesinde işsiz kalma korkusu ve bu yönde oluşan ekonomik belirsizlikler nedeniyle bireyler aşırı iş yükünün üstesinden gelebilmek için uzun süreli çalışmaya başlamışlardır (Porter ve Kakabadske 2006: 538). İşyerinde geçirilen saatlerin artması ile birlikte çalışanlar ailelerine gereken zamanı ayıramazlarken, tüm bu faktörler işkolik çalışanların sayısının artması yönünde elverişli ortamı hazırlamaktadır.

Görüldüğü gibi örgütsel faktörlerin işkoliklik eğilimini etkileme potansiyeline sahip olduğu düşüncesi yapılan araştırmalarla da desteklenmiştir. Bununla birlikte işkolikliğe sadece bireysel faktörlerin ya da sadece örgütsel faktörlerin etki ettiği söylemek mümkün değildir. Bu faktörlerin etkileşimiyle işkoliklik davranışlarının geliştirildiği ve süreklileştirildiğini söylemek daha doğru bir tespit olacaktır.

2.3. İşkolikliğin Sonuçları

İşkoliklik olgusunu literatür kapsamında ilk olarak ele alan araştırmacılardan biri olan Machlowitz (1980) olguyu bireysel ve örgütsel sonuçları açısından olumlu bir çalışan davranışı olarak kabul etmiştir. Buna göre araştırmacı yaptığı çalışmada işkoliklik çalışanların verimli, çok çalışan, işlerini seven, iş tatminleri yüksek, enerjik ve sağlıklı bireyler olduklarını bulgulamıştır (Maslach, 1986). Öte yandan konuya ilişkin literatür incelendiğinde araştırmacıların olguyu bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz bir çalışan davranışı olarak nitelendirme eğiliminde oldukları görülmektedir. Nitekim araştırma bulguları da bu düşüncüyü desteklemektedir (Oates 1971; Burke 2002; Burke, Burgess ve Oberklaid 2003; Schaufeli vd. 2009; Snir ve Harpaz 2004; Porter 2006; Bardakçı ve Baloğlu 2012; Hu vd. 2014; Pekdemir ve Koçoğlu 2014). İşkolikliği olumsuz bir örgüt davranışı olarak kabul eden çalışmalarda temel alınan düşünce, işkoliklerin iş tatminlerinin düşük ve sağlık durumlarının kötü

olacağı yönündedir. Yapılan bazı araştırma bulgularına göre, işkolikler iş aile çatışmasını daha çok yaşarlar, stres temelli sağlık sorunları ile daha sık karşılaşır ve bunun sonucunda da iş tatminleri diğer çalışanlara nazaran daha düşüktür. Bu bilgilerden hareketle işkolikliğin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde incelenebilir.

Yapılan çalışmalar işkolikliğin bireysel sonuçları bağlamında incelendiğinde bireylerin işkoliklikten kaynaklanan fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarıyla karşılaştıklarına ilişkin bulgulara rastlamak mümkündür. Buna göre yüksek düzeyde stres işkoliklik davranışının en belirgin bireysel sonucu olarak nitelendirilmektedir (Maslach 1986; Burke, Matthiesen ve Pallesen 2006; Pekdemir ve Koçoğlu 2014). Bunun yanı sıra kalp damar problemleri, kaygı atakları, ülser ve depresyon yüksek düzeyde streten kaynaklanan diğer fiziksel sağlık sorunları arasında sayılmaktadır (Süzer 2003, www.capital.com.tr/haber.aspx, 25 Eylül 2008'de erişildi). Ayrıca tükenmişlik, arkadaşlarla birlikte olma isteğinin azalması, çevreye karşı duyarsızlaşma, özgüvenin ve özsaygının azalması, aile bireylerine ve arkadaşlara karşı ilgisizlik ise işkolikliğin psikolojik sonuçları olarak ifade edilmektedir. (Maslach 1986; Robinson ve Kelley 1998; Süzer 2003, www.capital.com.tr/haber.aspx, 25 Eylül 2008'de erişildi; Burke, Burgess ve Fallon 2006; Bardakçı ve Baloğlu 2012). Görüldüğü üzere işkoliklerin işkolik olmayan çalışanlara nazaran daha çok sağlık sorunu ve stres düzeyine sahip olduklarına yönelik varsayım yapılan farklı çalışmalarla desteklenmiştir.

İşkolikliğin örgütsel sonuçları incelendiğinde ise işkolik çalışanların karşılaştıkları sağlık sorunlarının örgütsel yansıması işgücü verimliliğinin ve bu yönde örgütsel verimliliğinin düşmesi şeklinde kendini gösterebilmektedir. Buna göre Temel (2006)'in de belirttiği üzere işkolik çalışanların belirli bir süre sonra verimlilikleri olumsuz yönde etkilenmekte, işe geç gelme, işten ayrılma isteği vb. davranışlar örgütün çalışmasını da olumsuz olarak etkilemektedir (Temel 2006). Aynı zamanda üretkenliğin ve yaratıcılığın azalması, hata yapma oranının artması da işkolikliğin örgütsel sonuçları arasında sayılmaktadır (www.insankaynaklari.com, 2012). Nitekim Burke, Burgess ve Fallon (2006) yaptıkları çalışmada diğer çalışanlara nazaran işkolik çalışanların iş tatminlerinin daha düşük ve iş bırakma niyetlerinin daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir (Burke, Burgess ve Fallon 2006). Bunun yanı sıra işkoliklerin çatışma eğilimi yüksek bireyler olduğu (Pekdemir ve Koçoğlu 2014: 312) göz önüne alındığında işkoliklik çalışanların çalışma arkadaşlarına zorluk çıkarmaları (Schaufeli vd. 2009) ve böylece örgüt içindeki çalışma kalitesini düşürmeleri de beklenebilecektir. Bu

nedenledir ki işkolikliğin hem bireysel hem de örgütsel bağlamda maliyetli bir çalışan davranışı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3. İşkoliklik Olgusunun İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bağlamında Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, işkoliklik davranışları destekleyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğu sorusuna yanıt aranacaktır. Bir diğer ifadeyle çalışmada bireylerin örgüt içerisinde işkoliklik davranışlar sergilemelerine yol açabilecek nedenler insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bazında tartışılacaktır. Böyle bir tartışmanın çalışmamıza konu olmasının nedeni yapılan araştırmaların işkoliklik eğiliminin örgütsel uygulamalar tarafından etkilenebileceği yönündeki bulgularıdır. Daha önce de değinildiği üzere işkoliklik hem bireysel hem de örgütsel bağlamda maliyetli bir çalışan davranışı olarak kabul edilmektedir. İşkolikliğin getireceği bu maliyeti ortadan kaldırabilmek için işkoliklik eğilimi gösteren çalışanların belirlenmesi ve onlara yardım edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi departmanına önemli görevler düşmektedir. Nitekim verimsiz çalışan davranışlarının engellenmesi için gerekli olan ilk adım örgüt uygulamalarının özellikle de insan kaynakları yönetimi politikalarının örgüte zarar verebilecek bu tür davranışları önleyici bir biçimde tasarlamak ve yürütmek olacaktır. Bu nedenle özellikle örgütlerin insan kaynakları yönetimi politikalarının işkoliklik üzerinde önemli bir etki yarattığı düşünülmektedir ki çalışmamızda da bu varsayım temel alınmıştır. Bununla birlikte çalışmamızda işkoliklik olgusunun tek boyutlu ve olumsuz bir çalışan davranışı olarak ele alındığını belirtmek gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışma kapsamında farklı işkoliklik tiplerinin örgütsel uygulamalara aynı tepkileri verecekleri varsayımı doğrultusunda değerlendirmeler yapılmıştır. Verilen bilgiler ışığında çalışmanın bu bölümünde ilk olarak temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından olan insan kaynakları planlaması, daha sonra ise işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer geliştirme fonksiyonları açısından çalışma sorusuna yanıt aranmıştır.

3.1. İnsan Kaynakları Planlama Fonksiyonu ve İşkoliklik

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için her şeyden önce uygun nitelikler taşıyan, gerekli bilgi ve becerilerle donanmış ve uygun tutum geliştirmiş yeterli sayıda yöneticiye ve çalışana sahip olması gerekir. İhtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasının içinde yer alır (Karacan ve Erdoğan 2011: 111). Bu bağlamda insan kaynakları planlaması işletmelerde doğru nitelikte çalışana doğru yerde ve zamanda sağlama amacına yönelik geleceği öngörme çalışmaları olarak adlandırılmaktadır (Arslan 2012: 89). Bu nedendir ki insan kaynakları planlamasının başarısı örgüt faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi için optimum çalışan sayısının belirlenmesine ve sağlanmasına bağlı olacaktır.

İşkoliklik olgusuna insan kaynakları planlaması fonksiyonu açısından yaklaşıldığında örgütlerin işgücü planlaması yapılırken farkında olmayarak veya bilinçli bir şekilde çalışanların işkoliklik eğilimlerini güçlendirebildikleri söylenebilir. Buna göre insan kaynakları planlama fonksiyonu çerçevesinde gerçekleştirilen iş tanımlarının objektif kriterlere dayanmaması ve böylece işin sınırlarının belirgin olmaması sonucu ortaya çıkabilecek aşırı iş yükü veya rol belirsizlikleri çalışanların uzun süreli çalışmalarını gerektirebilecektir. Uzun süreli çalışmayı gerektiren iş ise işkolikliği güçlendirebilen en önemli faktörlerden biri olarak görülebilir. Nitekim Shaufeli ve diğerlerinin (2009) de belirttikleri üzere literatür kapsamında yapılan araştırmalarda işkoliklik ile aşırı iş yükü ve rol belirsizliği gibi iş talepleri arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Shaufeli vd. 2009: 253). Benzer şekilde yetki devri konusunda isteksiz bir tutum sergiledikleri göz önünde alındığında (Shaufeli vd. 2009: 253) işin yetki devredebilme özelliğinin olmamasının da çalışanların işkoliklik eğilimlerini ortaya çıkarabilecek veya bu eğilimleri güçlendirebilecek bir ortama zemin hazırlayabileceğini düşünmek mümkündür.

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından yapılan işgücü planlamasının etkin olmaması, başka bir ifadeyle gerekli nitelik ve nicelikte işgücünün sağlanamaması, örgüt faaliyetlerinin aksamasına neden olabilecektir ki genellikle örgütler işgücü eksikliğini giderebilmek için mevcut çalışanları daha uzun süreli çalıştırma eğilimindedirler. Bunun sonucunda ise fazla çalışma saatleri çalışanların ailelerine gereken zamanı ayıramamalarına neden olurken aynı zamanda onların işkoliklik davranışlarını da tetikleyebilecektir.

Özetle insan kaynakları planlama fonksiyonunun işkolikliği ortaya çıkarabilecek unsurları; işin sınırlarının belirsiz olması, aşırı iş yükü, işin yetki devredebilme özelliğinin olmaması, işin uzun süreli çalışmayı gerektirmesi ve etkin bir insan kaynakları planlaması yapılamaması sonucu oluşan işgücü açığının çok çalışma ile kapatılmaya çalışılması (fazla mesai) şeklinde sıralanabilir.

3.2. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonu ile İşkoliklik

İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme fonksiyonu bir örgütün insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu oluşturur. Bir örgüte yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin örgütün gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu 2000: 72). Buna göre insan kaynakları seçme ve yerleştirme fonksiyonu, örgütte insan kaynağının sağlanması faaliyetleri örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte bireylerin bulunacağı yerlerin tespit edilmesi bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Ferecov 2011: 29).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı olan örgütteki insan kaynağını etkili ve verimli kullanma ancak etkin bir personel seçme süreci ile mümkündür. Söz konusu personel seçme sürecinin başarısı ise istenen niteliklere sahip adayların işe başvurmalarını sağlanabilmesi ile yakından ilgilidir ki örgütlerin bünyelerinde barındırmak istedikleri bu çalışanları örgüte çekmek için kullandıkları araçlardan biri iş ilanlarıdır (Kutanis ve Çetinel 2013: 289). Genellikle örgütler iş ilanlarında aradıkları bireylerin niteliklerini hem doğrudan hem de örgüt bir şekilde ifade etme eğilimindedirler. Buna göre iş ilanlarında karşılaşılan yoğun çalışma temposuna ve esnek çalışma saatlerine uyumluluk, seyahat engeli bulunmama (Kutanis ve Çetinel 2013) gibi taleplerin esasında örgütlerin işkolik eğilimleri güçlü bireyleri istihdam etmeyi tercih ettiklerini ve örgüte çağırdıklarını akla getirebilmektedir. Nitekim Burke (2000) örgütlerin kendilerinin işkolik olarak tanımlanabileceğini öne sürmektedir (Burke 2000: 642) Eğer Burke'nin ifade ettiği gibi örgütlerin kendileri işkolik olarak tanımlanabilirse o zaman bu örgütlerin işkoliklik eğilimi güçlü olan bireyleri işe almayı tercih etmeleri de elbette ki şaşırtıcı olmayacaktır. Daha önce de değinildiği gibi işkoliklerin uzun süre

çalışmaları veya uzun süre işyerinde bulunmaları ile verimlilikleri eşdeğerli kabul edilmektedir. Ancak örgütlerin düştikleri bu yanılı uzun vadede etkinliklerini olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak karşlarına çıkabilecektir.

Özetle söylemek gerekirse işkolik bireylerin işe alınması ve onların işkolik davranışlarının insan kaynakları yönetimi fonksiyonları tarafından desteklenmesi işkoliklik olgusunun ortaya çıkması ve sürekli hale getirilmesi konusunda elverişli ortamın hazırlanabileceğini söylemek mümkündür.

3.3. Performans Değerlendirme Fonksiyonu ve İşkoliklik

Performans değerlendirme, “çalışanın başarı düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan çalışmalar” (Bayraktaroğlu 2006: 103) şeklinde tanımlanabilir. Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler özellikle ücretlendirme, terfi ettirme, eğitim verme veya işten çıkarma gibi kritik insan kaynakları kararlarına temel teşkil etmektedir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarından en tartışmalı olanı performans değerlendirmedir. Performans değerlendirmede hangi yöntemin benimseneceği, performansın hangi kriterlerle ölçüleceği veya performansı kimin değerlendireceği konusu üzerinde bir görüş birliği sağlanabilmiş değildir. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulamaması diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının da verimli bir şekilde yerine getirilememesine neden olabilecektir.

Örgüt içinde kabul edilme ve ödüllendirilme beklentisi kullanılmak suretiyle çalışanlar kapasitelerinin üzerinde çok uzun saatler çalışmaya teşvik edilebilmektedirler. Farklı araştırmacılar örgütlerde çalışanların işi her şeyin üstünde tutmak üzere şekillendirdikleri bir sürecin var olduğunu tespit etmişlerdir (Burke ve Cooper 2008: 8). Örneğin Greta, Schaufeli ve Guglielmi (2014) de yaptıkları çalışmada fazla çalışma iklimi ve işkoliklik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Araştırmacılara göre özellikle yüksek başarı motivasyonu, mükemmeliyetçilik, işe bağlılık gibi bireysel işkoliklik eğilimleri gösteren çalışanlar için örgüt içinde algılanan fazla çalışma iklimi işkolikliği güçlendirici bir etki yaratabilecektir (Greta, Schaufeli ve Guglielmi 2014: 227). Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme kriterlerinin söz konusu değerleri ön plana çıkaracak şekilde belirlenmesi ve uygulamaya aktarılması şaşırtıcı olmayacaktır. Bu kriterlerden biri olarak çalışma saatlerinin değerlendirmede temel alınması ise çalışanların yaratıcılıklarından ziyade çok uzun süreli çalışmalarının

ödüllendirilmesini sağlayabilecektir. Öte yandan diğer çalışanların işkoliklerin uzun süreli çalışmalarının ödüllendirilmesine yönelik gösterebilecekleri tepkiler de bu noktada ayrıca değinilmesi gereken bir konu olmaktadır. Buna göre söz konusu çalışanların benzer şekilde ödüllendirilme çabasıyla yönetimin dikkatini çekebilmek için daha uzun süreli çalışmaya başlayabileceklerini düşünmek mümkündür.

Sonuç olarak işkoliklik olgusunu ortaya çıkarabilecek veya güçlendirebilecek performans değerlendirme faktörleri; performans değerlendirmede objektif kriterlerin olmaması, çalışma saatlerine yüksek düzeyde önem verilmesi ve bu doğrultuda işkolikliğin performans değerlendirmesinde başarı kriteri olarak kabul edilmesi sayılabilir.

3.4. Ücretlendirme Fonksiyonu ve İşkoliklik

Ücretlendirme fonksiyonunun temel amacı uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla çalışanların daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının artırılmasıdır (Altınkesen 2012, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1566-insan-kaynaklari-ve-ucret-yonetimi.html>, 12 Aralık 2012'de erişildi.). Ücretlendirmenin en önemli rollerinden biri çalışanların motivasyonlarının güçlendirilmesidir. Ancak ücretin olumsuz çalışan davranışlarını da güçlendirme potansiyeli oldukça yüksektir. Özellikle işkolik çalışanların bu eğilimlerinin ücretlendirme ile ödüllendirilmesi işkolikliğin ortaya çıkmasına ve sürekli hale getirilmesine yol açabilecektir.

Bu bilgiler ışığında örgütlerde uygulanan ücretlendirme politikaları işkoliklik olgusu bağlamında değerlendirilecek olursa kök ücretlerin çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılama düzeylerinin düşük olmasının çalışanların işkoliklik eğilimlerini ortaya çıkaracağı düşünülebilir. Şöyle ki kök ücretlerin düşük olması nedeni ile temel ihtiyaçlarını karşılayamayan çalışanlar daha fazla gelir elde etme saiki ile iş dışı saatlerde daha fazla çalışmaya yönelebileceklerdir. Bu şekilde elde edilen gelir işkoliklik eğilimi olan çalışanlar üzerinde gittikçe daha uzun saatler çalışmaya yönelik bir dürtünün de ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecektir. Bununla birlikte fazla çalışma nedeni ile elde edilen ücret artışlarının çalışanların işkoliklik davranışı göstermelerinde temel belirleyici olmadığını da bu noktada altının çizilmesi gerekmektedir. Çünkü bu çalışanlar için elde edilen fazla ücret gibi dışsal belirleyiciler değil bu fazla ücretin kendi değerlerini artırdığına ilişkin içsel inançlar işkoliklik davranışının sürdürülmesi için belirleyici bir özelliğe sahiptir. Şöyle ki Van Wijhe, Peeters ve Schaufeli (2010) de belirttikleri üzere

işkoliklerin işlerine yönelik gösterdikleri aşırı çaba ve enerji yöneticiler tarafından genellikle pozitif olarak değerlendirilir. Diğer bir ifadeyle, işkolikler bu aşırı iş davranışı nedeniyle örgüt tarafından takdir edilirler ve bu yönde ödüllendirilirler. Övgü, kariyerde ilerleme, ikramiyeler, ücret artışları ve pozitif ilgi gibi uygulamalar şeklinde hayat bulan bu ödüller işkoliklerin örgüt tarafından hayati düzeyde ihtiyaç duyulan "özel" bir insan olduklarına ilişkin algılarını da teyit eder (Van Wijhe, Peeters ve Schaufeli 2010: 116). Böylece öz saygınlıklarını işte geçirdikleri zaman ile tanımlama eğilimine sahip olan işkolik çalışanların işte geçirilen zamanın ödüllendirildiği bir sistem içerisinde gittikçe güçlenen davranış kalıpları içerisinde sıkışıp kalabileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yapılan tartışmalardan da anlaşılacağı gibi örgütlerin genellikle uzun süreli çalışan kişileri başarılı bulma ve bu başarılarını ödüllendirme eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Bir diğer ifadeyle örgütler bilerek veya bilmeyerek çalışanlarının işkoliklik davranışlarını destekleyen ve hatta ödüllendiren politika ve uygulamaları benimseyebilmektedirler. Bu doğrultuda işkolik olmayan ancak bu yönde eğilimi bulunan çalışanlar da daha fazla ödüllendirilmek motivasyonu ile daha uzun süreli çalışmaya başlayabileceklerdir. Bunun sonucunda ise söz konusu çalışanlar için iş bağımlılığının tetikleneceği varsayımında bulunma çok da yanlış olmayacaktır. Bunun yanı sıra Burke, Burgess ve Fallon (2006) de ifade ettikleri üzere örgütlerin yaratıcılıktan ziyade uzun süreli ve verimsiz çalışmayı ödüllendirmeleri de (Burke, Burgess ve Fallon 2006: 210) örgütlerde işkoliklik olgusunun ortaya çıkmasında ve sürdürülmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu nedenden dolayı örgütlerdeki ödüllendirme sistemlerinin çok çalışmadan ziyade akıllıca çalışmayı ödüllendirecek şekilde yeniden tasarlanması işkoliklik olgusunun önlenmesi bağlamında bir gereklilik olmaktadır. Bunun da ötesinde örgütler çalışanlarını gösterdikleri ekstra rol davranışları nedeniyle değil kendi iş rollerine ilişkin performansları nedeniyle ödüllendirmelidirler (Van Wijhe, Peeters ve Schaufeli 2010: 117). Örgütlerin ancak bu şekilde, kontrol edemedikleri dürtüler nedeniyle çalışan verimsiz bireyler yerine işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için optimum düzeyde çaba sarf etme bilincinde olan bireyleri bünyelerinde barındırmaları mümkün olabilecektir.

3.5. Kariyer Geliştirme Fonksiyonu ve İşkoliklik

Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmak amacıyla düzenlenen bir süreç olarak tanımlanabilir (Cenzo ve

Robbins 1996: 267). Başka bir ifadeyle kariyer geliştirme çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda örgüt içinde ilerlemelerinin örgüt tarafından planlanması ve bu yönde destek sağlanmasıdır. Kariyer geliştirme, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları kullanmak ve aynı zamanda onları iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemek suretiyle örgütsel başarıya katkıda bulunabilir (Tunçer 2012: 216). Bununla birlikte örgütlerin kariyer geliştirme fonksiyonlarının çalışanların işkoliklik eğilimlerini güçlendirme potansiyeli olduğu da bir gerçektir. Bu potansiyeli oluşturabilecek politika ve uygulamalar kariyer geliştirme fonksiyonu bağlamında incelendiğinde işkoliklere daha çok kariyer geliştirme imkânlarının sağlanması ve daha hızlı terfi ettirilmeleri (Van Wijhe, Peeters ve Schaufeli 2010) ile kariyer hedeflerinin bireylerin ulaşamayacağı şekilde belirlenmesi (www.insankaynaklari.com, 14 Ekim 2012’de erişildi.) en çok öne çıkan unsurlar olmaktadır.

Bu kapsamda diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bağlamında da tartışıldığı üzere örgütlerin uzun süreli çalışma olgusunun olumlu bir çalışan davranışı olarak değerlendirme ve bu davranışı çeşitli şekillerde ödüllendirme eğilimi bulunmaktadır. Örgüt tarafından söz konusu çalışanlara sunulan kariyer fırsatları da bu ödüller arasında yer almaktadır (Greta, Schaufeli ve Guglielmi 2014; Van Wijhe, Peeters ve Schaufeli 2010; Aydın 2006, <http://embamaltepe.e-universite.org/main.asp?sf=5>, 14 Ekim 2008’de erişildi; Burke, Burgess ve Fallon 2006). Buna göre Burke (2000)’nin de belirttiği üzere uzun saatler çalışmanın olumlu olarak değerlendirildiğini gören çalışanlar yönetimin dikkatini çekmek ve daha çok kariyer geliştirme imkânlarına sahip olmak için işkoliklik davranışları sergilemeye ve neticesinde de işkolik olmaya başlayabileceklerdir. Bir diğer ifadeyle daha uzun süreli çalışmanın bireylere maddi getiri olarak geri dönmesinin yanında eğer uzun süreli çalışma örgüt içinde ilerlemeyi de sağlıyorsa bu ortamda işkoliklik eğilimlerinin artması kaçınılmaz olacaktır (Bardakçı 2007).

Örgütlerde kariyer geliştirme fonksiyonu çerçevesinde işkoliklik davranışını ortaya çıkarabilecek veya güçlendirebilecek politika ve uygulamalar arasında değinilmesi gereken ikinci faktör ise kariyer hedeflerinin bireylerin ulaşamayacağı şekilde belirlenmesidir. Başka bir anlatımla kariyer hedeflerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmemesi işkoliklik davranışının oluşmasında veya güçlenmesinde önemli bir unsur olarak görülebilir (www.insankaynaklari.com, 14 Ekim 2012’de erişildi). Buna göre daha önce de ifade edildiği gibi işkolik çalışanlar saplantılı, başarılı ve bir numaralı olmak isteyen, başarısızlıktan korkan, mükemmeliyetçi (Özcan ve Behram 2013; Burke, Matthiesen ve Pallesen

2006; Burke, Burgess ve Oberklaid 2003; Porter 2006; Russo ve Waters 2006) bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda söz konusu çalışanların kendilerine koydukları kariyer hedeflerinin ulaşılmasının mümkün olmaması onların kendilerini başarısız olarak değerlendirmelerine ve bu yönde işe karşı saplantılı bir tutum geliştirmelerine neden olabileceğini varsaymak yanlış olmayacaktır.

4. Sonuç

Çalışma yaşamı bireyler için hem bir tatmin kaynağı hem de fiziksel veya psikolojik düzeyde ciddi sorunlar yaşamalarına sebebiyet verebilecek bir stres kaynağı olarak karmaşık görünümlü bir yapıdır. Buna göre çalışma yaşamı bireyler üzerinde stres oluşturabilecek pek çok unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Hem bireyler hem de örgütler için önemli sorunları beraberinde getiren işkoliklik olgusu da bu unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedendir ki işkoliklik olgusu son yıllarda çeşitli bağlamlar içerisinde insan davranışlarını anlamlandırmaya çalışan sosyal bilimciler için incelenmesi gereken konular arasında değerlendirilmektedir. Bununla birlikte genel olarak her yeni çalışma alanında olduğu gibi işkoliklik olgusu hakkında da cevaplardan çok yanıt aranan sorular bulunduğu da bir gerçektir. Yanıt aranan bu sorular içerisinde belki de en temel olanı işkolikliğin olumlu bir çalışan davranışı mı yoksa olumsuz bir çalışan davranışı mı olduğu sorusudur. Buna göre literatür kapsamında bazı araştırmacılar işkolikliği olumlu bir çalışan davranışı olarak ele alırken bazıları ise işkolikliği örgüt etkinliğini olumsuz yönde etkileyecek istenmeyen bir örgütsel davranış olarak kabul etmektedir. Ancak son dönemlerde yapılan çalışmalar işkolik çalışanların verimsiz çalışanlar olduğu varsayımını destekler nitelikte bulgulara ulaşmaktadırlar. Özellikle işkolik çalışanların diğer çalışanlara nazaran daha çok sağlık sorunları bildirmeleri ve işlerinden daha az tatmin duymaları işkolikliğin örgüt içinde engellenmesi gereken bir davranış olduğuna işaret etmektedir. Nitekim gerek teorik gerek ampirik çalışmalar göstermektedir ki, işkoliklik eğilimi çalışanların bireysel özelliklerinin yanı sıra örgütsel uygulamalar tarafından da etkilenebilmektedir. Bu doğrultuda çalışmamız kapsamında söz konusu örgütsel uygulamaların hayata geçirilmesinde kilit bir role sahip olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğu soruna yanıt aranmıştır. Bu soruya yanıt aramak amacıyla tasarlanan çalışmamızda bireylerin örgüt içerisinde işkolik davranışlar sergilemelerine yol açabilecek nedenler insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olan insan kaynakları planlama, seçme

ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer geliştirme bağlamında tartışılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda ele alınan ilk fonksiyon insan kaynakları planlama fonksiyonudur. Buna göre işin sınırlarının belirsiz olması, aşırı iş yükü, işin yetki devredebilme özelliğinin olmaması, işin uzun süreli çalışmayı gerektirmesi, etkin bir insan kaynakları planlaması yapılamaması sonucu oluşan işgücü açığının çok çalışma ile kapatılmaya çalışılması bu fonksiyon düzeyinde çalışanların işkoliklik eğilimlerini ortaya çıkarabilecek ve güçlendirebilecek unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu tartışmada ele alınan ikinci fonksiyon olan insan kaynakları seçme ve yerleştirme fonksiyonunun ise işkoliklik olgusu bağlamındaki yansımalarının işkolik eğilimleri güçlü bireyleri istihdam etme yönündeki politikalar çerçevesinde kendini gösterebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Performans değerlendirme fonksiyonu çerçevesinde araştırma sorusu bağlamında tespit edilen faktörler; performans değerlendirmede objektif kriterlerin olmaması, çalışma saatlerine yüksek düzeyde önem verilmesi ve bu doğrultuda işkolikliğin performans değerlendirmesinde başarı kriteri olarak kabul edilebilmesi olarak sıralanmıştır. Son olarak, ücretlendirme ve kariyer geliştirme fonksiyonlarının çalışanlarının işkoliklik davranışlarını destekleyen ve hatta ödüllendiren politika ve uygulamalar çerçevesinde şekillendirilmesinin de çalışanlar üzerinde işkoliklik olgusu bağlamında benzer bir etki yaratabileceği belirlenmiştir.

Daha önce de ifade edildiği gibi çalışmamızda literatür kapsamında genel kabul gören işkoliklerin verimsiz çalışanlar oldukları yönündeki bakış açısı kabul edilerek, onların bu davranışlarını destekleyen insan kaynakları yönetimi uygulamaları tartışılmaya çalışılmıştır. Çalışmada yapılan ilişkilendirmeler ve tartışmalar göstermektedir ki insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının işkolikliği destekleme ve engelleme potansiyeli oldukça güçlüdür. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının örgüt kültürü çerçevesinde şekillendiği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, işkolik örgüt kültürüne sahip örgütlerin henüz seçme ve yerleştirme sürecinde işkolik çalışanları işe almayı tercih ederek işkolikliği destekledikleri yorumunda bulunulabilir. Yapılan tartışmalar ışığında ise işkolik eğilimi güçlü çalışanların işe alındıktan sonra bu özellikleri itibari ile örgüt içinde daha başarılı olarak değerlendirilmeleri, örgütlerin çalışanlarına sundukları ödüllerden daha fazla pay almaları ve kariyer basamaklarını daha hızlı çıkmalarını destekleyen imkânlardan daha fazla yararlanmaları gibi uygulamaların işkolik davranışların ortaya çıkmasına ve süreklileştirilmesine neden olabileceği söylenebilir. Böylece yöneticiler farkında olmadan verimsiz çalışanlar olan işkolikleri

ödüllendirirken hem bu çalışanlar hem de bu çalışanların etkisinde kalabilecek diğer örgüt çalışanları için uzun vadede ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları da göz ardı edecekleri düşünülebilir.

Çalışma kapsamında işkoliklik olgusunu ortaya çıkarabilecek insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarına vurgu yapılması aynı zamanda insan kaynakları yöneticilerinin konuya ilişkin farkındalığının artması gerektiğini de göstermektedir. Dolayısı ile örgüt uygulamaları kapsamında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işkolikliği engelleyici bir biçimde tasarlanması ve yürütülmesinin ne derece önemli olduğu açıktır. Bu bağlamda özellikle örgütsel ödül sistemlerinin işkoliklik olgusunun olumsuzlukları da göz önünde bulundurularak tasarlanması ve yürütülmesinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Buna göre örgütler ödüllendirme sistemleri ile çok çalışma yerine etkin çalışmayı, ekstra rol davranışları içeren çalışma yerine çalışanların kendi iş rolleri çerçevesinde en verimli şekilde gerçekleştirdikleri çalışmayı ödüllendirmelidirler. Örgütlerin ancak bu şekilde, kontrol edemedikleri dürtüler nedeniyle çalışan verimsiz bireyler yerine işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için optimum düzeyde çaba sarf etme bilincinde olan bireyleri bünyelerinde barındırmaları mümkün olabilecektir.

Kaynaklar

- Altınkesen, Mehtap (2006). “İnsan Kaynakları ve Ücret Yönetimi”, (<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1566-insan-kaynaklari-ve-ucret-yonetimi.html>, 12 Aralık 2012’de erişildi).
- Arslan, Mehmet Lütfi (2012). “İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”. *Öneri Dergisi* 10(37): 89-101.
- Aydın, Özlem (2006). “En Ünlü İşkolikler”, (<http://embamaltepe.e-universite.org/main.asp?sf=5>, 14 Ekim 2008’de erişildi).
- Bardakçı, Salih ve Baloğlu, Mustafa (2012). “İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin İşkoliklik Eğilimleri”. *Eğitim ve Bilim Dergisi* 37(164): 45-56.
- Bardakçı, Salih (2007). *Eğitim Yöneticilerinin İnternet Kullanımına İlişkin Tutumlarının İşkoliklik Eğilimleri Üzerine Etkilerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Buelens, Marc ve Poelmans, Steven (2004). "Enriching the Spence and Robbins' Typology of Workaholism: Demographic, Motivational and Organizational Correlates". *Journal of Organizational Change Management* 17: 440–458.
- Burke J. Ronald ve Cooper, L. Jary (2008). *The Long Work Hourse Culture: Causes Consequences and Choices*. Emerald Group Publications.
- Burke, J. Ronald (2000). "Workaholism in Organizations: The Role of Organizational Values". *Personel Review* 30(6): 637–645.
- Burke, J. Ronald (2002). "Do Workaholics Prefer Demanding, Aggressive and Result-Oriented Organizational Culture?". *Career Development International* 7(4):211–217.
- Burke, J. Ronald; Matthiesen, Berge, Stig ve Pallesen, Stale (2006). "Workaholism, Organizational Life and Well-Being of Norwegian Nursing Staff". *Career Development International* 11(5): 463–477.
- Burke, J. Ronald, Burgess, Zena ve Fallon, Barry (2006). "Workaholism Among Australian Female Managers and Professionals, Job Behaviors, Satisfactions and Psychological Health". *Equal Opportunities International* 25(3):200–213.
- Burke, J. Ronald, Burgess, Zena ve Oberklaid, Fay (2003). "Predictors of Workaholic Behaviors Among Australian Psychologists". *Career Development International* 8(6): 301–308.
- Cenzo, De, David ve Robbins, Stephen (1996). *Human Resources Management*. 5. Edition. New York:John Willey.
- Çetinel, Emine (2014). *Profesyonelleşme Sürecinde Cinsiyetin Rolü: Akademisyen Hekimler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Douglas, J. Evan ve Morris, J. Robyn (2006). "Workaholic or Just Hard Worker?". *Career Development International* 11(5): 394–417.
- Ferecov, Rakif (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Greta, Mazzetti; Schaufeli, Wilmar B. ve Guglielmi, Dina (2014). "Are Workaholics Born or Made? Relations of Workaholism With Person Characteristics and Overwork Climate". *International Journal of Stress Managemen*, 21(3):227-254.

Gülova, Asena, Altın; İspirli, Deniz ve Eryılmaz, İnan (2014). “İşkoliklik Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19: 25-39.

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=456>
9, 14 Ekim 2012’de erişildi.

Hu, Qiao, Schaufeli, B. Wilmar; Hessen, David J.; Salanova, Marisa; Taris, Toon, W.; Hakanen, Jari ve Shimazu, Akihito (2014). “‘East Is East and West Is West and Never the Twain Shall Meet:’ Work Engagement and Workaholism Across Eastern and Western Cultures”. *Journal of Behavioral and Social Sciences* 1: 6–24.

Karacan, Esin ve Erdoğan, Nazan, Özlem (2011). “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21(1): 102-116.

Kutunis, Özen, Rana ve Çetinel, Emine (2013). “Örgütsel Yapılanmadaki Gizli Bileşen: Cinsiyet”. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kütahya: 287-292.

Machlowitz, Marilyn (1980). *Workaholics: Living with Them, Working with Them*. Addison-Wesley Reading, MA.

Maslach, Christina (1986). “Sretss, Burnout and Workaholism”. *Professionals in Distress: Issues, Syndromes and Solutions in Psychology*. Ed. Kilburg, Thoreson ve Nathan. Washington: American Psychological Association. 53–75.

Mudrack, E. Peter (2004). “Job Involvement, Obsessive-Compulsive Personality Traits and Workaholic Behavioral Tendencies”. *Journal of Organizational Change Management* 17(5): 490–508.

Naughton, J. Thomas (1987). “A Conceptual View of Workaholism and Implications for Career Counseling and Research”. *Career Development Quarterly* 6: 180–187.

Oates, Wallace (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction*. New York: World Publishing.

Özcan, Dinç, Esra ve Behram, Kartaltepe, Nihal (2013). “A Tipi Kişilik Özelliklerinin İşkoliklik Eğilimi Üzerine Etkisi: Başarı İçin Çabalama Ve Tahammülsüzlük/Asabiyet Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”. *Sakarya İktisat Dergisi* 2: 85-110.

Pekdemir, Işıl ve Koçoğlu, Merve (2014). “İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü

- Üzerine Bir Araştırma”. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1): 309-337.
- Porter, Gayle (1996). “Organizational İmpact of Workaholism: Suggsetions for Researching The Negative Outcomes of Excessive Work”. *Journal of Occupational Health Psychology* 1: 70–84.
- Porter, Gayle (2006). “Profiles of Workaholism Among High-Tech Managers”. *Career Development International* 11(5): 440–462.
- Porter, Gayle ve Kakabadse, Nada, K. (2006). "HRM Perspectives on Addiction to Technology and Work". *Journal of Management Development* 25(6): 535 – 560.
- Robinson, E. Bryan ve Kelley, Lisa (1998). “Adult Children of Workaholics: Self-Concept, Anxiety, Depression and Locus of Control”. *The American Journal of Family Therapy* 26: 223–238.
- Russo, A. James ve Waters, E. Lea (2006). “Workaholic Worker Type Differences in Work-Family Conflict, the Moderating Role of Supervisor Support and Flexible Work Scheduling”. *Career Development International* 11(5): 418-439.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, B. Arnold; Heijden van der Frank M. M. A. ve Prins, Jelle, T. (2009). “Workaholism Among Medical Residents: It Is the Combination of Working Excessively and Compulsively That Counts”. *International Journal of Stress Management*. 16(4): 249–272.
- Scott, S. Kimberly.; Moore, S. Keirsten, ve Miceli, P. Marcia, (1997). “An Exploration of The Meaning and Consequences of Workaholism”. *Human Relations* 50(3): 287–314.
- Shapiro, R. Fred (1984). “Coinage of Workaholic”. *American Speech* 59(4): 375.
- Snir, Raphael ve Harpaz, Itzhak (2004). “Attitudinal and Demographic Antecedents of Workaholism”. *Journal of Organizational Change Management* 17(5): 520–536.
- Snir, Raphael, Harpaz, Itzhak ve Burke, Ronald (2006). “Workaholism in Organizations: New Research Directions”. *Career Development International* 11(5): 369–373.

- Spence, T. Janet ve Robbins, S. Ann (1992). “Workaholism: Definition, Measurement and Preliminary Results”. *Journal of Personality Assessment* 58: 160–178.
- Stoeber, Joachim, Davis, R. Charlotte ve Townley, Jessica (2013). “Perfectionism and Workaholism in Employees: The role of Work Motivation”. *Personality and Individual Differences*, 55: 733–738.
- Süzer, Hande (2003) “Çok Çalışmak İşkoliklik mi?”. *Kapital Dergisi*, Şubat, (www.capital.com.tr/haber.aspx, 25Eylül 2008’de erişildi).
- Temel, Ayşen (2006). “Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 8(2): 104–126.
- Tunçer, Polat (2012). “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31(1), 203-233.
- Van Wijhe, C., Peeters, M.C.W. & Schaufeli, B. Wilmar (2010). “Understanding and treating workaholism: Setting the stage for successful interventions” *Psychological and Behavioural Risks at Work*. Ed. Cooper, C ve R. Burke. Farnham: Ashgate. 107-134.
- Zohar, Dov (2006). “On The Vicissitudes of The Study of Workaholism: A Construct at a Crossroad”. *Career Development International* 11(5): 478–482.

