

ÇALIŞANIN İŞE TUTULMASI

Ramazan ASAR¹

ÖZ

Günümüzde insanın sahip olduğu nitelikler bir sermaye olarak görülmektedir. Bu nedenle daha çok niteliği olan ve örgüte daha çok hizmet eden çalışanlar; örgüt için daha değerlidir. Örgütler her çalışandan aynı verimi almak yerine her birinden en yüksek verimi almaya çalışmaktadır. Eskiye göre daha değerli görülen insanın, işini isteyerek yapmasını sağlamak zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü çalışanın işini tutku ile yapması ve yaptığı işten gurur duyması, bireyler için önemli olduğu gibi bunu sağlamak da örgüt ve yöneticiler için önemlidir. Çalışanın işine tutku ile bağlı olması, işini severek yapmasını ve yaptığı işten gurur duymasını getirmektedir. Bu yüzden çalışmada öncelikle, çalışanın işe tutulması kavramı ve ilişkili kavramlar incelenmiştir. Bunun neticesinde çalışanın işe tutulmasının sağlanması yönünde örgüt ve yöneticilerin dikkatinin çekilerek onlara fikir verilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışanın İşe Tutulması, Angaje Olmak, İşe Gönülden Adanma, Örgüte Cezbolma

EMPLOYEE ENGAGEMENT

ABSTRACT

The qualifications that people have are thought as capital nowadays. Therefore, if a staff has more qualifications than others and he/she contributes to the organization more, then he/she is more precious to the organization. The organizations endeavor to obtain the highest performance from each staff instead of getting the same efficiency from them. Today, the human being is seen more valuable than it was in the past and it's been mandatory to create a work atmosphere for the employees in which they would do their job willingly. As it is important for individuals to work gladly and be proud of themselves on their jobs also providing a good work atmosphere as mentioned before is significant for the employers. Employees' devoting themselves eagerly to their jobs make them like their work and pride themselves on their profession. Therefore, the term of "the staff's commitment to the work" and the related terms were primarily analyzed in this study. As a result of this process providing the staff's commitment to the work and giving advice to the managers were aimed.

Keywords: Employee Engagement, Job Engagement, Work Engagement, Engagement

Giriş

Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerde, bu amaçlara ulaşabilmeye yardımcı olan etkenlerin zamanla örgüt için öneminin artacağı muhakkaktır. Öyle ki bazen amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar, amaçların yerini dahi alabilmektedir. Klasik yönetim teorisinin hakim olduğu dönemde insana makine

¹ Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Bölümü, ramazanasar@gmail.com
Derleme, Gönderim Tarihi:01.03.2017 Kabul Tarihi:10.10.2018

gözıyla bakan ve ona bir makineymiş gibi davranan örgütlerin bu tavrı, günümüzde geçerli olmadığı gibi amaçların gerçekleşmesini de zorlaştırmaktadır. O dönemde örgütlerin amaçlarına ve çalışanlardan yapmaları beklenen işe göre bu bakış işe yaramakta idi. Fakat günümüzde örgütlerin amaçlarının ve çalışanların niteliklerinin o zamankinden çok daha kompleks bir yapıda olduğu göz önünde bulundurulmak zorundadır.

Örgütler insanların sahip olduğu özellikleri de bir sermaye olarak değerlendirdiği için her çalışanını eşdeğer görmek yerine örgüt amaçlarına daha çok hizmet ettiğini düşündüğü çalışanını daha değerli ve etkili görmektedir (Karlı, 2004). Bu nedenle her çalışandan aynı verimi almak yerine her çalışanın yapabileceğinin en iyisini yapmasını sağlamak, örgütler açısından önem kazanmaktadır. Çünkü her insanın kapasitesi farklı olduğu için örgütün beklentilerini bazı çalışanlar fazla gayret göstermeden rahatlıkla yerine getirebilmektedir (Çelikten, 2005). Bireylerin fazladan gayret göstererek yüksek performans sergilemesi de bunu gönülden istemesine bağlıdır (Özdemir, 2014). İnsana bakışın farklılaşarak onun daha değerli bir varlık olarak görülmesi ile örgütlere, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye gönüllü olmalarını sağlama yönünde bir görev yüklenmektedir. Bu yüzden çalışanın daha yüksek performans sergilemesi yönünde örgütlerin çalışanı nasıl motive edeceği çözülmesi gereken bir problem haline gelmiştir.

Günümüzde insanların hangi işi yaptıkları kadar işi nasıl yaptıklarının da önemsenmesi, bireylerin sergiledikleri davranışları önemli hale getirmiştir (Çelikten, 2004). Bir örgütü üyelerinden bağımsız düşünemeyeceğimiz için çalışanların örgütteki davranışlarının verimlilik ve kaliteye doğrudan etki edeceği göz önüne alınmalıdır (Başaran, 2004). Çalışanların her geçen gün seçeneklerinin artması nedeniyle, beklentilerini en çok karşılayacak örgüt arayışında olması normal bir durumdur. Bireylerin isteyerek seçtikleri işleri yapmaları da gösterdikleri performansı olumlu yönde etkilemektedir (Çelikten, 2005). Bununla beraber çalışanların yaptıkları işi tutkuyla yapmaları ile sergiledikleri yüksek performansın sürekli hale geleceği göz önünde bulundurulmalıdır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Alanyazında iş ve örgüte tutulmak kavramlarının arasında işe tutku ile bağlanmanın örgüte de tutku ile bağlanmayı getireceği vurgulanarak, çalışanın işe tutulmasının ön plana çıkarıldığı görülmektedir (Saks, 2006; Macey ve Schneider, 2008; Robbins ve Judge, 2013; Armstrong ve Taylor, 2014). Bu çalışmada, bireyin ancak kendi isteği ile sergileyebileceği bir davranış olan işe tutulması-angaje olması (employee engagement) kavramının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla işe tutulma kavramının çalışanlar ve örgütler açısından önemi ortaya konmaya çalışılmış ve bu kavramla ilişkili olan kavramlar incelenmiştir. Bunun neticesinde çalışanın işe tutulmasını sağlama yönünde örgüt ve yöneticilerin dikkati çekilerek onlara fikir vermeye çalışılmıştır. Bu yüzden çalışmada, işe tutulma kavramının üç bileşeni olan bağlılık, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile beraber bu kavramlarla ilişkili olan iş tatmini kavramına yer verilmiştir.

Çalışanın İşe Tutulması

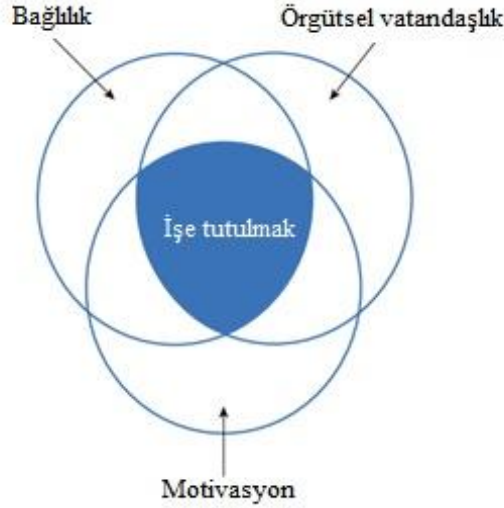
Yakın zamanda İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önem kazanan; çalışanın işine tutulması ve ona angaje olması kavramı Robbins ve Judge (2013) tarafından; bireyin işine karşı olan memnuniyeti ve yaptığı işten duyduğu coşku olarak tanımlanmaktadır.

Alanyazında çalışanın işe tutulması kavramına ilişkin yapılan tanımlamaların Robbins ve Judge'in (2013) tanımlamasına benzer şekilde; bireylerin bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarını işine angaje etmesi (Kahn, 1990); işe karşı pozitif duygusal bağlılık (Corporate Leadership Council, 2004) ve çalışanın yaptığı işe kendisini vermesi (Woodruffe, 2006) olarak tanımlandığı görülmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütler, çalışanın işe tutulmasını sağlayarak daha yüksek performans sergilemesi üzerine odaklanmaktadır (Saks, 2006).

Son yıllarda çalışanların işe tutku ile bağlı olmasına önem verilmesinin altında yatan en önemli etken hiç şüphesiz, işine karşı coşkulu olan bireylerin bunu üretkenliklerine de yansıtma durumudur. Örgütlerde işine angaje olan insanlar bir tutkuya sahip iken işe yönelik tutkuya sahip olmayan çalışanlar örgütten kopmuş durumdadır. Bu durum iş gücü devri, kaza yapma oranları ve müşteri memnuniyetine de doğrudan etki etmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Yapılan araştırmalar da bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmalar neticesinde işe karşı duyulan tutku ile performans arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşine tutkulu çalışanların örgütünde; üretimin yüksek ve müşterilerin sadık olmasının yanı sıra bu örgütlerin gelir artışlarının ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların ayrılmayı düşünmeden uzun süre örgütün amaçlarına hizmet ettikleri görülmektedir (Markos ve Sridevi, 2010). Bu bağlamda çalışanların işe ne derece tutku ile yaklaştığı önem kazanmaktadır. Bununla beraber işine karşı tutkulu olan bireyler örgütün amaçları yönünde daha gayretli iken işine karşı tutku duymayan bireylerde ise bir uyurgezerlik durumu hakimdir (Sejits ve Crim, 2006). Bu yüzden örgütlerde yaptığı işten coşku duyan çalışanların ortaya çıkardığı artı değere karşın işine karşı tutku duymayan çalışanların neredeyse örgüte zarar verir duruma gelmesi, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanları işe nasıl tutku ile bağlayacağını bilmesini bir zorunluluk haline getirmektedir.

Çalışanın İşe Tutulmasının Bileşenleri

Armstrong ve Taylor'a (2014) göre çalışan işe tutulması; örgütsel vatandaşlık, motivasyon ve bağlılık olmak üzere üç bileşene sahiptir. Bununla beraber iş tatmini de bağlılığın ön şartı durumunda olması sebebiyle işe tutulma ile ilişkilidir. Sıralanan dört kavram, çalışanın işe tutulması kavramı ile iç içe olması nedeniyle bu başlık altında açıklanmıştır.



Şekil 1. İşe Tutulmanın Bileşenleri (Kaynak: Armstrong ve Taylor, 2014)

Çalışanın işe tutulması, Şekil 1’de görüldüğü gibi bu üç bileşenin kesişiminde yer almaktadır. Şekil 1’e göre işe tutulmak kavramı, diğer kavramları kapsamasa da onların merkezinde yer almaktadır. Görüldüğü üzere bu üç bileşenden birinin eksik olması durumunda çalışanın işe tutulduğunu söylemek mümkün değildir.

İş Tatmini

Örgütlerde çalışanların iş hakkındaki tutumu söz konusu olduğunda, genellikle işin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan ve iş hakkında olumlu duyguların açıklandığı iş tatmini kavramı kastedilmektedir. İşi ile ilgili olumlu duygulara sahip olan çalışanların iş tatmini yüksek iken işi ile ilgili olumsuz duygulara sahip çalışanların iş tatmini düşüktür. Bu nedenle iş tatmini kavramının, Örgütsel Davranış konusunda araştırma yapan insanlar tarafından çok önemsendiği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Başaran’a (1982) göre de insanların işlerine karşı doyumları çoğunlukla onların ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. İş tatmini çalışanların zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı olmalarının yanında işe ve örgüte karşı geliştirilen duyguların da göstergesi durumundadır. İş tatmini dendiği zaman akla işten edilen maddi fayda, diğer çalışanlarla beraber olmaktan duyulan memnuniyet ve işi yapmaktan mutlu olmak gelmektedir. Bu bağlamda iş tatmininin, çalışanların iş hakkındaki olumlu duygular beslemesi olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların iş tatmininin derecesi de ulaşılan duygusal durum ile eşdeğer olmaktadır.

Armstrong ve Taylor’a (2014) göre iş tatmini, bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bununla beraber iş tatmini ile işe tutulma kavramları da sıkça birbiri ile karıştırılmaktadır. Her ne kadar benzer kavramlar olsa da iş tatmini çalışanın iş hakkında bütünsel bir değerlendirmesi iken işe tutulma, basit bir tatmin duygusunun çok üstünde bir duygudur (Catsouphe ve Costa, 2009). Çünkü çalışanların iş tatmini duygusu tek başına işe tutkulu olmaya yetmemektedir. Buna rağmen işe tutkuyla

bağlananların işlerini sevmeleri neticesinde iş tatmini sağlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

Bağlılık

Bağlılık, toplumun olduğu her yerde var olan duygusal bir kavramdır. Köle ile efendisi, çalışan ile işyeri, asker ile ülkesi arasındaki sadakat olarak örneklendirilebilecek olan bağlılık; sadık olma durumu ile de anlatılmaktadır. Bağlılık, bireyler tarafından hissedilebilen en güçlü duygulardandır. Sadık olma durumunun yanında kişilere, kurumlara veya değerli hissettiğimiz bir şeye karşı yerine getirme ihtiyacı gördüğümüz sorumluluklar da bağlılık kapsamındadır (Balay, 2000). Bağlılık davranışı, amacı gerçekleştirmeye yönelik duygu ve eylemlerle şekillenmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Son yıllarda bağlılık konusunun, özellikle entelektüel sermayenin yönetimi göze alındığında örgütler için önemi artmaktadır. İşgücünün niteliğinin artırılması ve nitelikli işgücünün örgütün amaçlarına yöneltilmesi ile beraber örgütün bu işgücünden azami şekilde faydalanması, örgütsel bağlılığı ilgilendirmektedir (Özdevecioğlu, 2003). İşe bağlılık kavramı ise zaman zaman örgütsel bağlılık yerine kullanılan fakat ondan ayrı bir kavramdır (Gül, 2003). Çalışanın işe tutulması kavramı, iş ve örgütü ön plana çıkardığı için bağlılık başlığı altında örgütsel bağlılık ve işe bağlılık kavramları incelenmiştir.

Örgütlere olan bağlılığı belirten örgütsel bağlılık konusu üzerinde özellikle 1970'lerden sonra örgütsel davranış, psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından sıklıkla durulmuştur (Çöl ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk önemli çalışma Porter, Steers, Mowday ve Bouilan (1974) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada stajyer psikiyatri teknisyenleri üzerinde onların iş tatminleri, iş devir düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarını belirlemek için bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel bağlılık kavramı; örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmek, örgüt için gayret gösterme isteği ve örgüte üyeliği sürdürme arzusu ile açıklanmıştır (Buluç, 2009). Balcı (2003) ise örgütsel bağlılığın, bireylerle örgüt arasında takasa dayalı bir şekilde gerçekleştiğini savunmaktadır. Bireyler örgütten belli beklentilerini karşıladığında buna karşılık olarak örgüte bağlanmaktadır. Yani birey ve örgüt arasındaki takas ile birey, örgütten aldığı ödül veya çıktılar neticesinde örgüte bağlanmaktadır. Bununla beraber Özdevecioğlu'na (2003) göre, birey ile örgüt arasındaki ilişkinin geliştirilmesi zannedildiği kadar kolay olmamaktadır. Örgütler zaman zaman yaşanan krizlerden çıkış yolu olarak işten çıkarma gibi uygulamalara başvurmaktadır. Bu ve benzeri uygulamalar çalışanların örgütle ilişkilerini zedelediği için yöneticilerin çalışanları örgüte bağlama yollarını bulmaları zorunluluk halini almaktadır. Çünkü bireyler kendilerini örgüte bağlı hissettikleri sürece faydalı ve başarılı olacak aksi durumda ise ilk uygun fırsatta örgütten ayrılma yollarını arayacaklardır.

Örgütsel bağlılık kavramı ile sıkça karıştırılan işe bağlılık kavramı, kişinin işine karşı edindiği duygusal bir bağlıdır (Gül, 2003). Kişinin işini benimsemesini ve işinden soğumasını belirlemektedir. Bireyin işine bağlılığı onun davranışlarını ve performansını etkilemektedir. Ancak işe bağlılık, iş tatmini veya performans değildir. İşe bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda bu kavramın; kişinin işi ile kendi imajı arasındaki ilişki, bireylerin işlerini benimseme düzeyi ve kişilerin kendilerini işleri ile özdeşleştirme gibi özelliklere sahip olduğu sonucuna varılmıştır (İnce ve Gül, 2005).

İşine bağlı olan bireyler işleri ile psikolojik olarak özdeşleşmişlerdir. Yapılan iş ile özdeşleşen bireylerin ise diğer çalışanlara göre örgütlerine de daha çok bağlandıkları görülmektedir (Balay, 2000).

Bağlılık, günümüzde örgütleri amacına ulaştıran önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Arastaman, 2009). Örgütlerin düşük maliyetle yüksek performans elde ederek kaliteyi ve verimi artırmasında bağlılığın etkisi görülmektedir (İnce ve Gül, 2005). Karşılı'ya (2004) göre verim ve kalitenin artması, çalışanları yaptıkları işten gurur duyar hale getirmektedir. Bunun yanında Yalabik, Popaitoon, Chowne ve Rayton'a (2013) göre bağlılık, çalışanın işe tutulmasının gereklerinden biridir. Saks (2006) da örgütlerin ve çalışanların karşılıklı olarak beklenti içerisinde olduğunu vurgulayarak, örgütlerin çalışan beklentilerini karşıladığı ölçüde çalışanların örgüte bağlılığını belirtmektedir. Bağlılık sonucunda işe karşı tutku duyan çalışanlar ise daha olumlu tutumda olmakta ve olumlu davranışlar sergilemektedir.

Motivasyon

İnsanların sergiledikleri davranışlar sosyal çevresi tarafından şekillenmektedir. Motivasyon, dış çevrenin bireyi etkisi altına alarak onda bir dürtü oluşturmasını vurgulamaktadır. Bu nedenle bireyin davranışının asıl sebebi dış çevre iken bir şeyi yapma konusunda kendi içinde istek belirlemektedir (Hodgkinson, 1962). 1950'li ve 1960'lı yıllarda motivasyonun önemsenmeye başladığı ve bu konuda yoğun çalışmalar yapıldığı dikkat çekmektedir. Motivasyonla ilgili günümüzde yapılan çalışmaların da bu yıllardaki çalışmalar temel alınarak yapıldığı görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Günümüzde yöneticiler genel olarak motivasyonun örgütlerin performansını belirlemede önemli bir etken olduğunu düşünmektedir. Motivasyon kavramı temelde Latince *movere* kelimesinden gelmekte ve *hareket etmek* anlamını taşımaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Robbins ve Judge (2013) motivasyonu, bir amaç istikametinde sarf edilen gayret olarak tanımlamaktadır. Bununla beraber motivasyon tanımlarında motivasyonun; istekliliğin ölçüsü olan enerji, enerjinin kanalize edilmesi gereken istikamet ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde gösterilen kararlılık olmak üzere üç önemli unsura sahip olduğu vurgulanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Robbins ve Judge, 2013; Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013).

Motivasyon konusu günümüzde geniş bir merak uyandırmaktadır. Özellikle bu alanda yapılan çalışmalar, çalışandan en yüksek performansı bekleyen yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Bu bağlamda motivasyonun örgütleri doğrudan ilgilendirdiği görülmektedir. Ne var ki son yıllarda değişen şartlarla beraber insana bakışın da değişmesi ile çalışanların motivasyonunu sağlamak eskiye nazaran zorlaşmıştır (Dönmez, 2013). Bu zorluğa rağmen motivasyona olan ilginin artarak devam etmesi, bu konuya örgütlerin bakışını göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Başaran'a (1982) göre insanlar, ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır. Bu, bir zorunluluk olduğu için her zaman isteyerek olmayabilir. Yöneticiye düşen de bireyin isteyerek çalışması yönünde onu motive etmektir. Macey ve Schneider'a (2008) göre çalışanın işe tutulması onu içsel anlamda motive etmektedir. Çünkü işin anlamlı olması, bir içsel motivasyon sebebidir. Buna göre işine tutkuyla bağlanan bir çalışan, işini kendinin önemli bir parçası olarak görmektedir. Böylece işine çok fazla anlam yükleyerek daha fazla gayret göstermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık

Vatandaşlık terimi, devlet ile kişiler arasında yasalarla belirlenmiş ve karşılıklı sorumlulukları içeren bir bağıdır. Örgütsel vatandaşlık kavramında ise devletin yerini örgüt almaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlıkta, çalışanların yapmaları gereken görevleri dışında ekstra gayret göstermeleri söz konusu olduğu için burada kişilerin yaptıkları çalışmaları belirleyen kurallar yoktur. Bunlar tamamen bireyin kendi isteği ile sergilediği davranışlardır (Atalay, 2005). Bununla beraber her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllülük esas olsa da bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmesi, sergilenen davranışın niteliğine bağlıdır. Eğer bir davranış örgüt çalışanları ile yöneticileri tarafından olumluluk ifade ediyor ve kabul edilebilir ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel vatandaşlıkla ilgili yapılan tanımlarda, davranışın gönüllü olarak kişinin kendi isteği ile sergilenmesine vurgu yapılmaktadır. Çalışanların sergilediği bu ekstra gayret de örgütsel etkililiği artırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık duygusu gelişmiş bir çalışan, samimi duygularla sergilediği davranışa karşın herhangi bir dışsal beklenti içerisinde değildir. Örneğin kendinden beklenmediği halde iş çıkışında fazladan ofisinde kalarak çalışan veya iş arkadaşına yardımcı olan bir çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Sezgin, 2005). İşine tutku ile bağlı olan çalışanlar, kendilerini işlerine adamaktadır. Bu kişiler kendi iş tanımlarının ötesine geçerek ekstra gayret göstermekte ve yüksek performans göstermektedir (Bakalcı, 2010). Aynı zamanda örgütün ilerlemesi yönünde de aktif rol almaktadırlar. Öte yandan işine tutkulu olmayan ve işine karşı olumsuz duygular besleyen çalışanlar ise iş için fazladan çaba göstermemekte, sergiledikleri performansı yeterli görmektedir (Sejits ve Crim, 2006). Bu bağlamda işe tutku ile bağlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların da işe karşı tutkulu olmaları, bu iki kavramın birbirini beslediğini göstermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Çalışanların işe tutulması anlamında kullanılan işe angaje olmak kavramının incelendiği bu çalışmada, işe tutulma kavramının Örgütsel Davranış bilimi içerisinde yer alan bazı kavramlarla yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle işe tutulma kavramının birer bileşeni olan bağlılık, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık kavramı ayrı ayrı incelenerek işe tutulma kavramı ile ilişkisi irdelenmiştir. Ayrıca bağlılığın ön şartı durumunda olan iş tatmini kavramının da dolaylı olarak işe tutulma kavramı ile ilişkili olduğu ve bu iki kavramın sıkça birbirinin yerine kullanıldığı dikkat çekmiştir. Ancak işe tutulma kavramının, iş tatmininden çok daha güçlü bir duygu olduğu açıklanmıştır.

İşe tutulma kavramının bileşenleri olarak gösterilen bağlılık, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık kavramları; tek başlarına da örgütler için büyük önem taşıyan kavramlardır. Fakat örgütlerde bunların aynı anda gerçekleşmesi ile ortaya çıkan sinerjinin, çalışanın işe tutulmasını sağladığı görülmektedir. Günümüzde hem örgütlerin çalışan seçmesi hem de çalışanların örgüt seçmesi söz konusudur. Bu durum örgütlerin aradıkları nitelikteki çalışanları bünyelerine katabilmek için rekabet etmelerine yol açmıştır. Dolayısıyla bağlılık, motivasyon ve örgütsel vatandaşlığa önem vererek çalışanın işe tutulmasını sağlamak; örgütün amaçlarını gerçekleştirecek bireyleri örgüte

kazandırmak ve burada yüksek performans ile çalışmaya devam etmesini sağlamak açısından bir gereklilik halini almıştır.

Çalışanın işe tutulması, fiziksel olarak örgütte bulunan bireyin bilişsel olarak da örgütün yararına faaliyetlerde bulunmasına yol açmaktadır. Bu nedenle örgütlerde vasıflı veya vasıfsız olarak çalışan bireyler, verilen görevlerde en iyi sonucu almaya gayret göstermektedir. Diğer yandan işe yönelik bir tutku duyulmadığında örgütten kopma veya dikkatsizlik nedeniyle iş kazaları da meydana gelmektedir. Dolayısıyla çalışanın işe tutulmasının sağlanmadığı bir örgütte hem çalışan hem de örgüt zarar görmektedir. Yapılan araştırmalarla da tutku ile performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığının ortaya konması, çalışanın işe tutulmasını sağlama yönünde gayret göstermeye örgütleri zorlamaktadır.

İşe tutulma kavramının bileşenlerinden olan bağlılık konusunda, örgütler söz konusu olduğu zaman örgütsel bağlılık kavramı öne çıkmaktadır. Bununla birlikte işine bağlı olan çalışanların, kendileri ile işlerini özdeşleştirmeleri sonucunda örgüte bağlılıklarının da arttığı bilinmektedir. Ayrıca işe ve örgüte bağlı olan çalışanlar, daha yüksek performans göstermekte ve yapılan işin kalitesi artmaktadır. Böylelikle çalışanlar işe karşı tutkulu olurken yaptıkları işten de gurur duymaktadır.

Örgütte yer alan insanlar, öncelikle örgütün amaçlarını kendilerine uygun buldukları ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik gayret gösterme isteğine sahip oldukları için buradadırlar. Bu nedenle çalışanların bağlılığını sağlayabilmek için üyeliği sürdürme isteğini devam ettirmek yeterli olmaktadır. Çalışanların bağlılığını sağlamak başta bu kadar basit iken iş tatmininin sağlanamaması, örgütten ayrılma isteğini ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden bağlılık için çalışanların beklentilerinin karşılanması ihtiyacı öne çıkmaktadır. Böylelikle beklentileri karşılanan çalışanların, yaptıkları işten tatmin olarak örgüte bağlılıkları sağlanmış olacaktır.

Diğer bir bileşen olan motivasyon kavramının, ortaya çıktığı 1950'li yıllardan günümüze kadar popülerliğinin artarak devam ettiği görülmektedir. Örgütlerin verimliliğini artırmanın, çalışanların performansını yükseltmekten geçtiğinin anlaşılması üzerine bu alana ilgi artarak devam etmiştir. Bu bakımdan motivasyon, çalışanın performansını yükselten bir araç olarak kabul görmektedir. Bununla birlikte kişinin kendi kendini motive etmesi, diğer insanlar aracılığıyla motive olmasından daha etkili bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanın enerjisinin devamı için yaptığı işe anlam yükleyerek içsel motivasyon sağlaması önem kazanmaktadır. Bu noktada çalışanın işe tutulmasının, birey için işi anlamlı hale getirerek içsel motivasyon sağladığı dikkat çekmektedir.

İşe tutulmanın son bileşeni olan örgütsel vatandaşlık ise çalışanların hem sorumluluklarını yerine getirmelerini hem de kendilerinden istenmediği halde örgütün yararına olacak davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır. İşe karşı tutku duyarak örgütün ilerlemesi yönünde gayretlerde bulunan çalışanın, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık kavramının, çalışanın kendisinden beklenmediği halde örgüt için yararlı eylemlerde bulunması nedeniyle tek başına önemli olduğu gibi çalışanın işe tutulmasına katkısı açısından da ayrı bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada bağlılık, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının her birinin örgütler açısından önemli kavramlar olduğu bir kez daha görülmüştür. Bununla birlikte örgütlerde bunların hepsinin birlikte bulunması ile çalışanın işe tutulmasını

sağlayarak elde edilen fayda, örgütlere ayrı ayrı sağladıkları faydanın çok üzerindedir. İşe tutulma kavramı her ne kadar bu kavramları kapsamasa da her biri ile doğrudan ilişkilidir ve bu kavramların keşişiminde yer almaktadır. Bu nedenle sayılan kavramlar, işe tutulmanın birer parçası ve tamamlayıcısı durumundadır. Nasıl ki bağlılık için iş tatmininin sağlanması şart ise çalışanın işe tutulması için de örgütlerde bunların sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla bunlardan herhangi birisinin eksik olmasının, çalışanın işe tutulmasını engelleyeceği rahatlıkla ifade edilebilir.

Bu çalışmada işinden tatmin sağlayan çalışanın örgüte sadık olacağı, yaptığı işi anlamlandırarak örgütün amaçları istikametinde kendi isteği ile harekete geçeceği, kendisinden beklenilmediği halde fazla çaba göstererek işine tutku ile bağlanacağı ve yaptığı işten gurur duyacağı sonucu çıkmaktadır. Bu nedenle örgütün amaçlarının daha kısa sürede gerçekleştirilmesi ve çalışanların örgüt hakkında olumlu duygular beslemesinde, işe tutulma kavramının etkisiyle beraber önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın sonucunda, çalışanın işine tutku ile bağlanmasının hem kendisinin hem de örgütün çıkarına olduğu anlaşılmıştır. Çalışanın işe tutulmasını sağlamanın da örgütler için bir zorunluluk haline geldiği görülmüştür. Çünkü örgütlerin amaçlarını etkili biçimde gerçekleştirmesi beklenen çalışanlardan en yüksek performansın alınmaması, amaçlar gerçekleşse bile diğer örgütlerle rekabet edilmesini zorlaştırmaktadır. Bunu başarmak da yöneticilere düşmektedir. Yönetim, en az kaynakla azami verimi almayı amaçladığı için bunu başarmak isteyen yöneticilerin yönetim alanındaki gelişmeleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Değişen koşullara uyum sağlayarak başarıyı yakalamak ve bunu devam ettirmenin, yönetim alanındaki yeniliklerin örgüte getirilmesi ile mümkün olabileceği söylenebilir.

Çalışanın işe tutulması, yöneticinin başarısıyla birlikte örgütün yüksek kar elde etmesini de sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, işe tutulmanın bileşenlerine önem vermesi zorunludur. Örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için iş tatminine dikkat edilmelidir. Çalışanların iş tatmini sağlamları için onların beklentileri öğrenilerek bunlar karşılanmalı, zaman zaman ortaya çıkan farklı beklentileri anlayabilmek için örgüt içi iletişime önem verilmelidir. Yapılan iş, çalışanların motivasyonunu sağlamak için çalışan açısından anlamlı hale getirilmelidir. Ayrıca çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine olanak verecek şekilde örgüt kuralları esnek olabilmeli ve çalışanlara inisiyatif verilmekten kaçınılmamalıdır.

Kaynaklar

- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London.
- Arastaman, G. (2009). Lise birinci sınıf öğrencilerinin okula bağlılık (school engagement) durumlarına ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 26 (26): 102-112.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Bakalcı, H. (2010). İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15 (1): 5-34.
- Catsopoulos, M. P. ve Costa, C. M. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce. The Sloan Center on Boston College, 1-33.
- Corporate Leadership Council, (2004). Driving Performance And Retention Through Employee Engagement. Corporate Executive Board, Washington, DC.
- Çelikten, M. (2004). İdeal bir okul müdürü portresi. Akademik Araştırmalar Dergisi, 21: 195-204.
- Çelikten, M. (2005). Neden iş analizi yapılmalı? Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1): 127-135.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1): 291-306.
- Dönmez, B. (2013). Motivasyon (ss. 185-229) içinde: Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama (Ed.: Servet Özdemir). Pegem Akademi, Ankara.
- Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Hodgkinson, H. L. (1962). Education in Social and Cultural Perspectives. Englewood Cliffs, New Jersey.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi, Konya.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33 (4): 692-724.
- Karlı, M. D. (2004). Yönetimsel Etkililik. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). Eğitim Yönetimi (Çev. Ed.: G. Arastaman). Nobel Yayınları, Ankara.
- Markos, S., ve Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. International Journal of Business and Management, 5 (12): 89-96.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and organizational Psychology, 1 (1): 3-30.
- Özdemir, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuram Uygulama Teknik. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (20): 117-135.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603-609.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış* (Çev. Ed.: İ. Erdem). Nobel Yayınları, Ankara.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları* (Çev. Ed.: A. Öğüt). Nobel Yayınları, Ankara.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7): 600-619.
- Seijts, G. H. ve Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70 (4): 1-5.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1): 317-339.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14 (1): 3-5.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., ve Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14): 2799-2823.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (1): 3-16.