

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI
ROLÜ,
KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Meryem Aybas

2502090284

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar

İstanbul, 2014

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI
ROLÜ,
KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Meryem Aybas
2502090284

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar

İstanbul, 2014



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : MERYEM AYBAS

Numarası : 2502090284

Anabilim/Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Danışman : PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR

Tez Savunma Tarihi : 02.10.2014

Saati : 13:00

Tez Başlığı : İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ, KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR		KABUL
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL		KABUL
PROF.DR.NİHAT ERDOĞMUŞ		KABUL
PROF.DR.OYA ÖZÇELİK		KABUL
PROF.DR.ERDAL TEKARSLAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.PINAR SÜRAL ÖZER		
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		

ÖZ

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma

Meryem Aybas

Günümüz rekabetçi iş çevresindeki birçok örgüt İKY uygulamalarını olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar elde edebilmek için bir araç olarak daha fazla vurgulamaktadır. İKY uygulamaları ve bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki ile ilgili olarak son yıllarda yapılmış olan çok fazla araştırma olmasına karşılık, bu ilişkinin nasıl oluştuğu yeterince açık değildir. Konunun daha fazla açıklığa kavuşabilmesi için aradaki ilişkiyi etkileyen aracı ve düzenleyici değişkenlerin daha fazla incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Literatüre göre çalışanların işe adanmışlıkları örgütsel performans için çok önemli bir bireysel öncülü oluşturmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı aynı zamanda düzenleyici olduğu bir model öne sürülmüştür. Geliştirilen modelin test edilmesi için farklı sektörlerde ve farklı özel işletmelerde çalışan 590 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi, ANOVA ve t-testinden yararlanılmıştır. Bu tez çalışması sonucunda pozitif psikolojik sermaye, motive edici ve beceri arttırıcı İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Diğer yanda fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve çalışma koşullarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde ise pozitif psikolojik sermaye aynı anda hem kısmi aracı hem de düzenleyicidir.

Anahtar Kelimeler: İşe Adanmışlık, İK Uygulamaları, Pozitif Psikolojik Sermaye, Beyaz Yakalı Çalışanlar

ABSTRACT

The Effect of Human Resource Practices on Employees Work Engagement and The Mediating Role of Positive Psychological Capital, A Research on The Subject

Meryem Aybas

In today's competitive business environment, many organizations are placing a greater emphasis on their human resources management practices as a means of generating positive individual and organizational outcomes. Although there have been a lot of research on the relationship between HRM practices and individual and organizational outcomes in recent years, how this relationship occurs is relatively unclear. In order to advance our knowledge about this relationship, there is need to investigate the possible mediating and moderating variables that are effective on this relationship. According to the literature, employee work engagement is an important individual antecedent for organizational performance. This study proposed and investigated a model positive psychological capital as a mediator and moderator in HRM practices-employee work engagement relationships. This model posited that the effect of perceived HRM practices on employee work engagement was mediated and moderated by positive psychological capital. In order to test developed model, data were collected from 590 white color employees who were working in private companies from different sectors in İstanbul, Ankara and İzmir. Confirmatory factor analysis, Path analysis, ANOVA and t-test methods were used to analyze data. Depending on the findings of this study the effects of motivation and skill enhancing HRM practices on employee work engagement were significantly partial mediated by positive psychological capital but not moderated. On the other hand the effects of opportunity enhancing HRM practices and working conditions on employee work engagement were significantly partial mediated and moderated by positive psychological capital at the same time.

Keywords: Work Engagement, HR Practices, Positive Psychological Capital, White-Color Employees

ÖNSÖZ

Büyük ve büyüğü ve görkemli kapısından içeri girerek çalışma hayaliyle geldiğim ve Avcılar'da olduğunu öğrendiğimde uğradığım hayal kırıklığını tarif edemediğim İstanbul Üniversitesi'nde doktora eğitimimi tamamladığımın bir işareti olan önsözü yazarken, iş teşekkür metni kısmına gelince teşekkür edilecekler listesini görmem aslında ne kadar şanslı olduğumu fark etmemi sağladı.

En büyük şansım, şüphesiz sahip olduğu değerleriyle ve prensipleriyle örnek aldığım, hem büyük bir saygı duyup, hem de kalpten sevdiğim; bazen bir baba şefkatiyle, bazen de derin entelektüel birikimiyle karşı karşıya kaldığım akademik labirentte hiçbir zaman karanlıkta kalmama izin vermeyen, çok kıymetli hocam Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar'ın danışmanlığında tez yazmak oldu. Hocam tüm süreç boyunca bir yandan verdiği akademik çalışma özgürlüğüyle sınırlarımı zorlamama vesile olurken, diğer yandan da tüm çıkmazlarda yol göstericiliğiyle boğulmaktan korudu. O'nunla tanışmak, ders almak, danışmanlığında tez yazmak hayatım boyunca taşıyacak olduğum bir onurdur. Umarım yeterince şey öğrenebilmişimdir.

Tüm doktora eğitimim esnasında tecrübelerinden ve engin bilgisinden çok şey kazandığımı umduğum, bunun yanı sıra tez çalışmamın başından itibaren de tez izleme komitesinde yer alarak kelime kelime her konuda, her türlü görüş ve önerileriyle tezin şekillenmesinde büyük katkısı olan değerli hocam Prof. Dr. Cavide Uyargil'e, ve yine tez izleme komitesinde bulunmayı kabul ettiğinde tanıştığım ve tüm süreç boyunca desteğini hiç eksik etmeyen değerli hocam Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş'a, tüm süreç boyunca ve özellikle tezin araştırma kısmında görüş ve önerileriyle verdiği katkılar için hocam Prof. Dr. Oya Özçelik'e, her zaman her türlü manevi desteğini esirgemeyip özellikle veri toplama aşamasında büyük yardım sağlayan hocam Prof. Dr. Gönen Dünder'a, ardı gelmez sorularıma rağmen her birine sabırla verdiği yanıtlarla araştırmanın analiz kısmına görüş ve önerileriyle bu anlamda büyük katkı sağlayan hocam Doç. Dr. Erkan Erdemir'e, yine araştırma süresince yol gösterici fikirleri için Prof. Dr. Rex Kline'a, Yrd. Doç. Dr. Tarhan Okan'a, Doç. Dr. Ömer Faruk Şimşek'e,

Lisans dersini aldığım günden itibaren başlayıp, O'nu çok daha yakından tanıma fırsatı bulduğum, yüksek lisans teziyle başlayan on yılı aşkın süreçte hiç bitmeyen akademik danışmanlığıyla ve elbette ki doktora sürecinde de düştüğüm her çıkmazda kapısını çaldığım ve istisnasız her daim içe işleyen gülümsemesiyle beni karşılamış olan kıymetli hocam, Prof. Dr. Pınar Süral Özer'e,

Kendi kanımdan olsa daha fazla benimsemeyeceğim, akademik yolculuğumun her aşamasında her daim arkamda duran, bir doktora tezi kime ithaf edilir sorusunun yanıtı olan, ağabeyim Yunus Ayaz'a ve manevi desteğini hep yanımda hissettiğim sevgili eşi dostum Mediha Ayaz'a,

Kars'ta bulunduğum süre içerisinde ve sonrasında maddi ve manevi anlamda desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, keyifle çalıştığım, asiste ettiğim süre zarfında gelişime büyük katkı sağlayan değerli hocam Doç. Dr. Hüsnü Kapu'ya, hiç bitmeyen koşturmaca içinde tükenmez bir enerjiyle sürekli öğrenme ve öğrendiklerini paylaşma azmine hayran olduğum müthiş örnek insan, her zaman her konuda destek olan çok kıymetli hocam Doç. Dr. Adem Çaylak'a ve yine onun vesilesiyle tez çalışmalarımı sürdürmek için ABD'nin Florida State University'de misafir araştırmacı statüsünde bulunduğum süre zarfında tanışmış olduğum, kısa vadede tez için pratik önerileriyle, uzun vadede zihinsel paradigma dönüşümüne yol açıcı nitelikte eğitim anlayışlarıyla akademik anlamda çok şey öğrendiğim Prof. Dr. Gerald Ferris'e, Prof. Dr. Jack Fiorito'ya, Doç. Dr. Michael Brady'ye, ve Doç. Dr. Ralph Brower'a,

Tez çalışması kapsamında yurt dışında bulunduğum sürece burs programından yararlandığım YÖK'e,

Tez çalışması süresince manevi desteklerini her zaman hissettiğim tüm eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan hocalarıma ayrıca anabilim dalımızın diğer öğretim üyeleri ve asistan arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum. Bununla birlikte araştırmamın teknik kısımlarında büyük katkıları olan Arş.Grv. Erdem Özkan ve tüm süreç boyunca her türlü imkan ve desteği sunan Arş. Grv. Dr. Rıza Demir'e ayrıca teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Son olarak evet babacığım, sizlere layık bir evlat olabildim mi bilemiyorum ama en azından liseye kayıt yaptırırken bana dönüp bu daha başlangıç benim kızım doktora yapacak dediğin günkü isteğini gerçekleştirebildiğim için çok mutluyum. Süreç boyunca inancınız ve koşulsuz desteğiniz için sana ve anneme binlerce kez teşekkür ediyorum.

Bu tez çalışmasındaki tüm iyi noktalar beni yetiştiren, hayret duygumu arttıran, zihin dünyamı aydınlatan değerli insanlara, noksanlıklar ise şahsıma aittir.

İSTANBUL 2014

MERYEM AYBAS

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMSAL KAPSAM

Sayfa No

1.1. İŞE ADANMIŞLIK.....	7
2.1.1. İşe adanmışlık Tanım ve Kavramsal Kapsam.....	10
1.1.2. İşe Adanmışlığın Ölçümü ve Operasyonelleştirilmesi	13
1.1.3. İşe Adanmışlık Boyutları.....	15
1.1.4. İşe Adanmışlığın Benzer Kavramlardan Farklılıkları	16
1.1.4.1. İşe adanmışlık ve İş Tatmini	19
1.1.4.2. Örgüte Bağlılık ve İşe Adanmışlık.....	20
1.1.4.3. İşle Bütünleşme ve İşe Adanmışlık	20
1.1.4.4. İşkoliklik, Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık	21
1.1.4.5. İşe adanmışlık ve Akış.....	24
1.1.5. Öncül ve Sonuçları Açısından İşe Adanmışlık	28
1.2.İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	36
1.2.1. İKY Tanımı ve Amacı	36
1.2.2. İKY Uygulamalarına İlişkin Araştırmalarının Gelişimi	39
1.2.3. İKY Uygulamaları ile Çalışan Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkileri	46
1.2.4. Çalışmanın Amacı Açısından Kabul Edilen Yaklaşım	48
1.2.4.1. Beceri artırıcı İKY Uygulamaları.....	52

1.2.4.1.1. Seçici işe alma.....	52
1.2.4.1.2. Kapsamlı Eğitim Programları	53
1.2.4.2. Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları	54
1.2.4.2.1. Geliştirici Performans Değerlendirme.....	54
1.2.4.2.2. Adil ve Teşvik Edici Ücretlendirme.....	55
1.2.4.2.3. İçsel Kariyer Fırsatları	56
1.2.4.2.4. İstihdam Güvencesi	56
1.2.4.3. Fırsatları Arttırıcı İKY Uygulamaları	57
1.2.4.3.1. Personeli güçlendirme	57
1.2.4.3.2. Katılım Uygulamaları	57
1.2.4.3.3. İletişim ve Bilgi Paylaşımı	58
1.2.4.3.4. Açık ve Güncel İş Tanımları	58
1.2.4.4. Çalışma Koşulları	59
1.3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMSAL KAPSAM	60
1.3.1. İş yaşamında Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye.....	60
1.3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye'nin Teorik Kökenleri	65
1.3.3. Bir Üst Düzey Yapı-Kavram Olarak Pozitif Psikolojik Sermaye	68
1.3.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Geliştirilebilirliği	69
1.3.5. Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Pozitif Psikolojik Sermaye	72
1.3.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı Kapsamında İncelenen Durumlar.....	75
1.3.6.1. Öz Yeterlilik	76
1.3.6.2. Umut	82
1.3.6.3. İyimserlik	87
1.3.6.3.1. İyimserlik Kavramıyla İlgili Çözülmemiş Bazı Konular	88
1.3.6.3.2. İyimserlik Kavramının Olumsuzlukları	91
1.3.6.4. Dayanıklılık.....	93
1.3.7. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşle İlişkili Çeşitli Tutum ve Davranışlar	99

İKİNCİ BÖLÜM

İK UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ

Sayfa No

2.1. İK UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ	105
2.1.1. İKY Uygulamaları ve İşe Adanmışlık	107
2.1.2. İKY Uygulamaları ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkileri.....	120
2.1.2.1. İKY ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi.....	129
2.1.2.2. Öz Yeterlilik ve İKY	133
2.1.2.3. İyimserlik ve İKY	138
2.1.2.4. Umut ve İKY	139
2.1.2.5. Dayanıklılık ve İKY	142
2.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık	144
2.2. İK UYGULAMALARININ İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ-ETKİLEŞİMSEL ROLÜ	146

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İK UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI VE ETKİLEŞİMSEL ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sayfa No

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI	155
---	------------

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	157
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	160
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	161
3.4.1. Araştırmanın Modeli	161
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	163
3.4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	166
3.4.4. Araştırmanın Gözlem ve Analiz Birimi	167
3.4.4. Araştırmanın Değişkenleri	167
3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler	172
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	173
3.5.1. Demografik Bulgular	173
3.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	177
3.5.3. Analiz Stratejisi	178
3.5.4. Ölçüm Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	181
3.5.5. Ortak Yöntem Varyansının İncelenmesi	188
3.5.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	189
3.5.6.1. Beceri Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Hipotez Testleri	190
3.5.6.2. Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Hipotez Testleri	194
3.5.6.3. Fırsat Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Hipotez Testi	198
3.5.6.4. Çalışma Koşulları Modeli Hipotez Testleri	203
3.5.6.5. Sektörler Arası Karşılaştırma Açısından Hipotezlerin Testi	207
3.5.6.5.1 Beceri Arttırıcı İKY Modeli Açısından Sektörler Arası Karşılaştırma	207
3.5.6.5.2. Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli Açısından Sektörler Arası Karşılaştırma	210
3.5.6.5.3. Fırsat Arttırıcı İKY Modeli Açısından Sektörler Arası Karşılaştırma	214
3.5.6.5.4. Çalışma Koşulları Açısından Sektörler Arası Karşılaştırma	217
3.5.6.6. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Testleri	221
SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	238
KAYNAKÇA	249
EKLER	282
ÖZGEÇMİŞ	290

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Adanmışlığın Öncülleri, Tipleri ve Sonuçları	31
Tablo 2: İKY Uygulamaları	42
Tablo 3: İKY Uygulamalarının Performansa Etkisi.....	45
Tablo 4: Farklı Öz yeterlilik Ölçekleri.....	82
Tablo 5: Farklı Umut Ölçekleri.....	86
Tablo 6: Farklı İyimserlik Ölçekleri	92
Tablo 7: Dayanıklılığı Arttırıcı Faktörler	94
Tablo 8: Farklı Dayanıklılık Ölçekleri.....	98
Tablo 9: The Hay Group Adanmışlık- Performans Modeli	113
Tablo 10: Öz yeterlilik Geliştirmeye İlgili Eğitim Önerileri	134
Tablo 11: Ölçülen Algılanan İKY Boyutları	169
Tablo 12: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	175
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Bulundukları İşletmelerdeki Çalışan Sayısı.....	176
Tablo 14: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	177
Tablo 15: Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	187
Tablo 16: Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi.....	187
Tablo 17: Faktör Geçerlik ve Güvenilirlik Tablosu	187
Tablo 18: Beceri Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları	192
Tablo 19: Beceri Arttırıcı İKY Uygulamalarının Direk, Dolaylı ve Toplam Etkisi	193
Tablo 20: Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları	196
Tablo 21: Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamalarının Direk, Dolaylı ve Toplam Etkisi ...	197
Tablo 22: Fırsat Arttırıcı İKY modeli Yol Analizi Sonuçları.....	200
Tablo 23: Fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY Uygulamalarının Direk, Dolaylı ve Toplam Etkisi.....	201
Tablo 24: Çalışma Koşulları Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları	204
Tablo 25: Çalışma koşullarının Direk, Dolaylı ve Toplam Etkisi.....	205
Tablo 26: Hizmet Sektöründe Beceri Arttırıcı İKY modeli Yol Analizi Sonuçları	208
Tablo 27: Hizmet Sektöründe Beceri Arttırıcı İKY Modeli	208
Tablo 28: Üretim Sektöründe Beceri Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları	209
Tablo 29: Üretim Sektöründe Beceri Arttırıcı İKY Modeli.....	210

Tablo 30: Hizmet Sektöründe Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları ...	211
Tablo 31: Hizmet Sektöründe Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli	212
Tablo 32: Üretim Sektöründe Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları....	213
Tablo 33: Üretim Sektöründe Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli	213
Tablo 34: Hizmet Sektöründe Fırsat Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları	215
Tablo 35: Hizmet Sektöründe Fırsat Arttırıcı İKY Modeli	215
Tablo 36: Üretim Sektöründe Fırsat Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları	216
Tablo 37: Üretim Sektöründe Fırsat Arttırıcı İKY Modeli	217
Tablo 38: Üretim Sektöründe Çalışma Koşulları Modeli Yol Analizi Sonuçları	218
Tablo 39: Üretim Sektöründe Çalışma Koşulları Modeli	219
Tablo 40: Hizmet Sektöründe Çalışma Koşulları Modeli Yol Analizi Sonuçları	220
Tablo 41: Hizmet Sektöründe Çalışma Koşulları Modeli	220
Tablo 42: Bulunulan Pozisyona Göre Değişkenler Arası Farklılıklar	227
Tablo 43: Kıdeme Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar	229
Tablo 44: Yaşa Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar	232
Tablo 45: Medeni Duruma Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar	234
Tablo 46: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	235

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Çalışan Adanmışlığının Unsurlarına İlişkin Çerçeve	18
Şekil 2: Çalışanların İyilik Hali	24
Şekil 3: İşe Adanmışlık ve İlişkili Kavramların Kesişim Noktaları	27
Şekil 4: İşe adanmışlığın Kavramsal Çerçevesi	30
Şekil 5: İşe Adanmışlık ve İş Gereklili-Kaynakları Modeli.....	32
Şekil 6: İKY Araştırmalarının Tipolojisi	41
Şekil 7: İKY-Pazar Değeri ilişkisi	47
Şekil 8: Rekabet Avantajı için Sermaye Türleri	73
Şekil 9: Sağlıklı Çalışma Modeli	122
Şekil 10: İş Karakteristikleri Modeli	124
Şekil 11: Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi	132
Şekil 12: İKY Uygulamaları, İşe Adanmışlık ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkileri.....	162
Şekil 13: Yapısal Eşitlik Modellemesi İçin 6 Aşamalı Süreç.....	179
Şekil 14: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	183
Şekil 15: Modifikasyon Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	185
Şekil 16: Beceri Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Yol Analizi	191
Şekil 17: Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Yol Analizi	195
Şekil 18: Fırsat Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Yol Analizi	199
Şekil 19: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici-Etkileşimsel Etkisi	202
Şekil 20: Çalışma Koşulları Modeli Yol Analizi	203
Şekil 21: Pozitif Psikolojik Sermayenin Çalışma Koşulları-İşe Adanmışlık İlişkisine Etkileşimsel-Düzenleyici Etkisi	206
Şekil 22: Kıdem-İşe Adanmışlık İlişkisi.....	230
Şekil 23: Kıdem-Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	231

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
v.d.	: ve diğerleri
v.b.	: ve bunun gibi
Bknz.	: Bakınız
PPS	: Pozitif Psikolojik Sermaye
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi

GİRİŞ

Bilgi ve bilgiye dayalı varlıkların en önemli rekabet avantaj kaynağı (Barney, 1991) haline geldiği 21.yy'da, insan kaynağına yatırım yapmak birçok gelecek ve yönetim bilimci açısından en geçerli yol olarak görülmektedir. Çalkantılı iş çevresinde faaliyet gösteren işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için psikolojik, beşeri ve sosyal sermayenin geliştirilmesine ihtiyaç duyarlar (Gooty vd., 2009: 357).

Hızla değişen, yorucu, yıpratıcı ve krizlerle beslenen günümüz çalışma koşullarında çalışanlardan beklenen verimin sağlanması ve iş yaşamının niteliğinin artırılması insan kaynakları yönetiminin temel amacıdır (Sadullah vd., 2013: 2). Devamsızlık, iş gücü devri, iş kazaları, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi İKY'nin etkinliğini ölçmek için temel alınan göstergelerdeki yüksek oranlar İKY açısından istenmeyen bir durumdur. Bunun önüne geçilebilmesi için görünürdeki yüksek oranların arkasındaki nedenlerin iyi araştırılması ve uygun çözümlerin üretilmesi gereklidir. Tatminsizlik, işe yabancılaşma, üretkenlik karşıtı davranışlar, sinisizm gibi olumsuzlukların önlenmesi ve bu bağlamda arzu edilen tutum ve davranışların çalışanlara kazandırılması günümüz İKY uygulamalarının başlıca uğraşı alanını oluşturmaktadır.

İKY uygulamalarından etkin sonuç alabilmek ve işletme amaçları doğrultusunda çalışanların tutum ve davranışlarında beklenen yönde değişimi gerçekleştirmek günümüz işletmelerinin yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından son derece önem taşımaktadır. Örgütlerin rekabet avantajı sağlayıp sürdürebilmeleri için insan kaynakları stratejilerinin, eşsiz ve değerli, taklidi zor, ikame edilemez, yenilenebilir olarak biçimlendirilmeleri gerektiğini, bir başka deyişle kaynak temelli görüş çerçevesinde insan kaynaklarının geliştirilmesi yoluyla örgütsel performansın artırılması önemli bir stratejik duruş olarak yaygınlık kazanmaktadır (Huselid, 1995; Toor ve Ofori, 2010).

Bu anlamda işletmelerin insan kaynaklarına yatırım yaptıkları insan kaynakları yönetimi ve geliştirme süreçlerinin titizlikle planlanıp, işletme amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereklidir. Ancak, pek çok İKY uygulamasının, piyasadaki işletmelerin birbirini taklit etmesiyle oluştuğu ve işletmeden işletmeye oluşabilen farklılıkların yanı sıra bireysel farklılıkları ise tamamen göz ardı ettiği için başarısızlıkla sonuçlandığı gözlemlenmektedir.

Rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmelerin arzu ettikleri, çalışanlarından bekledikleri tutumları ve davranışları açıklayan pek çok kavram ve teori ortaya atılmıştır. Araştırmacıları ve teorisyenleri meşgul eden sorulardan biri olarak karşımıza çıkan “hangi pozitif iş uygulamaları daha olumlu iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilir?” sorusuna yanıt bulmak bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Pozitif psikolojinin iş yaşamına uygulanmasıyla ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramı üzerinde yapılmış bulunan çeşitli ampirik çalışmalar, bu anlamda çalışan tutum ve davranışlarında meydana gelen farklılığı açıklamakta önemli ip uçları sunmaktadır.

Beşeri ve örgütsel sermaye üzerinde, örgütsel başarı ve rekabet avantajı elde etmek için önemle durulmaktadır. Ancak son zamanlarda bunlara ek olarak pozitif psikoloji hareketiyle birlikte pozitif psikolojik sermayeden yeni bir sermaye biçimi olarak bahsedilmektedir. Pozitif psikolojik sermaye; çalışan bireyin gelişimiyle ilgili olumlu psikolojik bir durum olarak rol oynayan; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutlarının birleşiminden oluşan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007a). Örgütün tüm düzeylerinde geliştirilen psikolojik sermaye, firmaların var olan ve olası insan kaynakları potansiyelinden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi stratejisi olarak yüksek bir potansiyel taşımaktadır (Toor ve Ofori, 2010).

Pozitif psikolojik sermaye yaklaşımını ortaya atan ve üzerinde teorik ve ampirik bir çok araştırma gerçekleştiren Luthans ve arkadaşları (2007a) bu yeni yaklaşımın insan kaynağını yönetmede ve geliştirmede yeni bir paradigma oluşturduğundan bahsetmektedir. Bu yeni düşünme biçiminin iki temel ayağı bulunmaktadır. Bunlar;

a) insan kaynağını yönetme ve geliştirmek için yeni bir düşünme-paradigma biçimi “eşsiz olma ihtiyacı” ve b) daha etkin ve sürdürülebilir büyüme ve performans için “pozitif olma ihtiyacı” olarak sıralanmaktadır.

Psikolojik sermayeyi savunan kişiler, insan kaynaklarının sadece bir maliyet unsuru değil, eğer psikolojik açıdan sağlıklı olarak doğru yönetilir ve eğitilirse örgütler için vazgeçilmez bir varlık olduğuna inanmaktadır (Toor ve Ofori, 2010: 341). Luthans ve arkadaşlarının (2007a) da belirttiğı üzere rekabet avantajı sağlamak için psikolojik sermayeye yatırım yaklaşımının temelinde, genel kabul gördüğü üzere, örgütlerin sahip oldukları temel insan kaynağı potansiyelinden habersiz oldukları ve tam kapasiteye ulaşamadıkları fikri yatmaktadır. Örgütler sahip oldukları insan kaynağına gerçekte inanmadıklarından dolayı ne yatırım yaparlar, ne de etkin bir biçimde geliştirip yönetebilirler. Son zamanlarda uygulanmakta olan 360 derece geri besleme sistemleri yahut kendi kendini yöneten takımlar gibi yüksek performanslı iş sistemleri, gerçekte ne amaçladıkları ve temel örgütsel değerler ve uygulamalarla etkileşimleri tam anlaşılamadığı için başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak İKY uygulamaları çoğu zaman birbiriyle tutarsız ve anlamsız hale gelmektedirler. Birbiriyle tutarlı ve bütünleşik İKY uygulamalarının da tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede yeterli olmadığını savunan Luthans ve arkadaşlarına göre bunun yanında seçici ve uyarlanabilir-adapte edilebilir çeşitli uygulamaların sağlanması için psikolojik sermaye ile önerilen “eşsizlik yaklaşımına” yatırım yapılması ve geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

21. yüzyılın getirdiğı yeni rekabet şartları ve kuralları kapsamında, Bill Gates’in meşhur “en değerli varlıklarımız her gece bu kapıdan çıkıp gidiyor” sözü bir anlamda insan kaynaklarının rekabet avantajı sağlamak için ne derece önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Yaşanan değışimlerle birlikte, eskiden bireyin içinde bulunduğı sosyal sınıf başarı yolunu çizerken, artık bireylerin yaşam boyu öğrenme imkanlarını da kullanarak kendi potansiyellerini arttırmaları yoluyla başarıya ulaşabilmeleri mümkündür. Bireyler bu şekilde mesleki fırsatlara erişebilmekte ve kendi kişisel sermayelerini

oluşturmaktadırlar (Güler, 2009: 121). Bu şekilde bireyler kişisel uyum yeteneklerine yatırım yaparak istihdam edilebilirliklerini yükseltebilirler.

Psikolojik sermaye nasıl umutlu, dayanıklı, öz yeterliliği yüksek ve iyimser çalışan olunacağını temsil etmektedir. Bu psikolojik yetkinlikler, bugünün ağır rekabet koşulları ve belirsizlikle nitelenen iş ortamıyla son derece ilgilidir. Çalışanlar her gün yeni bir zorlu mücadeleye karşı dayanmak durumundadırlar. Örneğin çok etkili bir sunum yapılsa dahi önemli bir projenin rakiplere karşı kaybedilmesi, agresif bir yöneticiye tahammül etmek, ödeme kesintilerinin yükünü taşımak, gerçekçi olmayan son tarihlerle karşılaşmak vb. durumlar bugünün iş çevresi için oldukça olağandır. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi meslektaşlarına oranla bu tür durumlarla çok daha iyi mücadele edebilirler, çok daha iyi performans gösterirler ve örgütün istediği tarzda daha fazla tutum ve davranış sergilerler. Bu tür çalışanlar çalkantılı devreler ve kriz dönemlerinde örgütün ayakta durması için çok daha fazla yardımcı olurlar. Bundan dolayı günümüz çalışma koşullarında psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmak ve bu konuda sürdürülebilirliği sağlamak örgütler için büyük önem taşımaktadır (Sridevi ve Srinivasan, 2012: 26).

Ülkemizde psikolojik sermaye kavramının akademik yazındaki gelişimi incelendiğinde başlangıçta sınırlı sayıda tanıtıcı nitelikte makale ve teze rastlanmıştır. Buna karşılık güncel anlamda yinelenen taramalar neticesinde konuya olan ilginin hızla artmakta olduğu gözlemlenmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin belirtilen önemine karşılık, Türkiye’de alan bilim yazında özellikle İKY uygulamaları-çalışan çıktıları ilişkisinde nasıl bir rol oynadığına dair çalışma olmaması nedeniyle pozitif psikolojik sermayenin aradaki rolünün incelenmesi bu doktora tez çalışmasının konusunu oluşturmaktadır. İKY uygulamalarının ve pozitif psikolojik sermayenin (PPS) çeşitli tutum ve davranışlarla olan olumlu ve olumsuz ilişkilerinin araştırılması ve ortaya çıkarılması, bu tutum ve davranışların doğasının da daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Pozitif psikolojinin işe uygulanması ile popülerlik kazanan kavramlardan bir diğeri de çalışanların işe adanmışlık durumudur. İşe adanmışlık kavramı son zamanlarda özellikle uygulama literatüründe kendine yer bulmuş ancak ampirik araştırmalar sonucunda iş tatmini vb. diğer çalışan tutum ve davranışlarından daha fazla çalışan performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Rich vd., 2010). Buradan hareketle çalışmamız kapsamında İKY uygulamalarının, çok önemli bir çalışan performans göstergesi-öncülü olan işe adanmışlık üzerindeki etkisinde bireylerin sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin rolünü araştırarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Yapılan taramalar neticesinde literatürde bu ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmamızda oluşturulan model; işe adanmışlığı açıklayan modellerden birisi olan iş talepleri-kaynakları modelini (Bakker ve Demerouti, 2007; Bakker ve Demerouti 2008) temel almıştır. Bu kapsamda iş kaynakları İKY uygulamalarıyla bütünleştirilerek (Peters vd., 2014); bağımsız değişken kısmında yer alan kişisel kaynaklar bağlamında değerlendirilen pozitif psikolojik sermaye unsurları ise ara değişken olarak ele alınmıştır. Bu anlamda olması muhtemel doğrusal ilişkilerin yanı sıra pozitif psikolojik sermayenin çeşitli öncül çalışmalardan hareketle, doğrusal olmayan, olması muhtemel karmaşık ilişkilerini incelemek doğrultusunda eş zamanlı olarak aracı (mediatör) ve düzenleyici (moderatör) rolü tartışılmıştır. İşe adanmışlık öncülleri bağlamında da değerlendirilebilecek olan İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye kavramları sonraki kısımlarda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Bu çalışma kapsamında ele alınacak temel araştırma soruları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İKY uygulamaları işe adanmışlık üzerinde ne ölçüde etkilidir?
- Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlık üzerinde ne ölçüde etkilidir?
- İKY uygulamaların işe adanmışlık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin rolü nedir?
- Eğer bir rol var ise bu rolün niteliği aracılık (mediate) mıdır yoksa etkileşimsel (moderate) midir?

- Pozitif psikolojik sermaye, İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki rolüne bağlı olarak İK-performans ilişkisinde “kara kutu” (Gardner vd., 2001) olarak tanımlanan değişkenliği açıklayan bir kavram, aracı değişken olabilir mi?

Pozitif psikolojik sermayenin bu kavramlarla ilişkilerinin açığa çıkarılması, dar iş tanımları ve kısa-dönem yönelimli olarak yapılan performans değerlendirmeleri gibi İKY uygulamalarıyla tanımlanmış olan ve rol-içi performansın ötesine geçilecek uzun dönemli örgütsel etkinliği kapsayıcı bir anlayış sağlayabilir. Bu çalışma İKY uygulamalarının tutum ve davranışsal sonuçları açısından ne tür bir mekanizma ve ilişkiler yapısının olduğuna dair soruların yanıtlanmasına katkı sağlama amacındadır. Ayrıca çalışmamız kapsamında elde edilen sonuçlarla, performansa giden yolun “nasıl” oluştuğunun anlaşılmasına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda bu tez çalışması, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırma kapsamında incelenen kavramların hangi temel çerçevede ele alındığı ifade edilmiştir. Birinci kısımda; çalışanların işe adanmışlığının tanımı, kapsamı ve örgüt ve bireysel performans açısından önemi; ikinci kısımda araştırma kapsamında incelenen İKY uygulamalarına ilişkin genel çerçevenin çizilmesi, son kısımda ise pozitif psikolojik sermaye tanımı ve kavramsal çerçevesi yer almıştır. İkinci bölümde ise araştırmanın modeli, teorik çerçevede incelenmektedir. Bu bölümde İKY uygulamaları-işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin ne gibi bir rol oynadığı tartışılmıştır. Bu bağlamda ilk kısımda pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü tartışılırken, ikinci kısımda düzenleyici-etkileşimsel rolü ifade edilmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise teorik bazda tartışılan araştırma modeli ile ilgili tasarlanan araştırma doğrultusunda araştırma sorularına yanıtların aranması, hipotezlerin testi, sonuçlarının tartışılması ve bu bağlamda yapılan değerlendirmeler ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMSAL KAPSAM

Çalışmanın bu bölümünde, sonraki bölümlerde incelenecek olan araştırma modelinin kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışanların işe adanmışlığı, İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye kavramları tanımlanarak, öncülleri ve sonuçları açısından kuramsal olarak incelenecektir.

1.1. İŞE ADANMIŞLIK

İşe adanmışlık (work engagement) kavramı, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış akımının da etkisiyle son yıllarda özellikle yönetim danışmanlık şirketleri tarafından ortaya atılmış ve yaygınlaştırılmış, sonrasında ise akademik literatürdeki tartışmalarda yerini bulmuş bir kavramdır. Çok yaygın kullanılmasına karşılık bu kavram akademisyenler ve uygulayıcılar açısından tam olarak anlaşılamamış ve net olarak tanım birliğine ulaşılamamıştır. İşe adanmışlık kavramı yapılan araştırmalar sonucunda özellikle iş gücü performansı gibi örgüt açısından son derece önemli çıktılarla olumlu yönde ilişkilere sahip olması nedeniyle uygulayıcıların yanı sıra her geçen gün İKY ve örgütsel davranış alan yazınında da artan bir ilgiyle karşılanmaktadır (Khan, 1990; Little ve Little, 2006; Macey ve Schneider, 2008; Simpson, 2009; Christian vd., 2011; Robbins ve Judge, 2012).

İşe adanmışlık kavramının özellikle uygulamacılar (danışmanlık şirketleri) tarafından pazarlanmış yaygınlaştırılmış bir kavram olduğu iddia edilmektedir (Saks, 2006). Kavram, hem uygulayıcılar hem de akademisyenler arasında oldukça fazla ilgi çekmesine karşılık net bir biçimde tanımlanabilmiş değildir. Bu kavram geniş ölçüde uygulamadan kurama (tabandan tavana) geçmiş, gelişmiş ve yaygınlaşmıştır. Macey ve Schneider (2008)'e göre, bu durum özellikle uygulamalı psikolojik yapıların (kavramların) gelişimi açısından çok da alışılmadık bir durum değildir. Örneğin tükenmişlik kavramı bu şekilde ilk kez popüler psikoloji içerisinde konu olmuş bir kavramdır.

Rich, LePine ve Crawford (2010), işe adanmışlığın; performansı açıklamada işle bütünleşme, iş tatmini ve içsel motivasyon gibi kavramlardan çok daha açıklayıcı olduğunu bulgulamışlardır. İşe adanmışlık son zamanlarda örgütlerdeki sağlık için kullanılan yeni bir barometre olarak çok iyi bir gösterge haline gelmiştir. İşe adanmışlığın bu kadar popüleritesinin artmasının esas nedeni ise çalışan ya da bireysel niteliklerden çok insan kaynakları uygulamaları ve iş çevresi karakteristiklerinden oluşan öncülleridir. Bunun nedeni kontrol edilebilir ve müdahale edilebilir niteliklere sahip olmasıdır. İşe adanmışlığın popüleritesinin artmasının nedenlerinden birisi de çalışan-işveren ilişkilerindeki farklılaşmadır. Ekonominin daha çok üretimden hizmet sektörüne doğru hareket etmesi, işverenlerin günümüzde daha çok bilgi işçilerine, yenilik ve fikir yaratma gibi çalışan çıktılarına bağımlı olması rekabet avantajı elde edebilmek için çalışanların adanmışlıklarını örgütler için önemli hale getirmiştir (Brown, 2011: 3-4).

İşe adanmışlık kavramına olan ilginin son zamanlarda artmasının, Keser ve Yılmaz (2009)'a göre iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki; iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin zayıf olması, ikincisi ise yapılan araştırmalar sonucunda işe adanmışlığın çalışan çıktıları, örgütsel başarı, finansal performans ve müşteri sadakatine olumlu etkide bulunduğu tespit edilmesidir. Araştırmalar özellikle hizmet sektöründe bu ilişkilerin çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (Harther vd., 2002; Salanova vd., 2005; Simpson, 2009; Keser ve Yılmaz, 2009). Son zamanlarda işe adanmışlığın, iş yerindeki davranışsal ve tutumsal sonuçları, finansal performansı ve örgütsel başarıyı açıklamada altı çizilen çok önemli bir mekanizma olduğuna ilişkin kanıtlar ortaya çıkmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004; Saks, 2006; Rich vd., 2010; Christian vd., 2011; Alfes vd., 2013). Bunun yanı sıra ortaya çıkan başka bir gerçek ise adanmışlık kavramı yerine "işe adanmamışlık" (disengagement) işten uzaklaşma durumunun günümüz iş yaşamındaki çalışanlar arasında oldukça yaygınlaşmasıdır. "Adanmışlık boşluğu" olarak adlandırılan sorun nedeniyle ABD ekonomisinin yılda 300 milyar dolarlık verimlilik kaybı yaşadığı ifade edilmektedir (Saks, 2006: 600).

Araştırmalara göre (Towers Perrin, 2003), işe adanmışlık genel olarak örgütlerde normal bir dağılım göstermektedir. Her örgütte değişen oranlarda da olsa bir miktar kendini yüksek düzeyde işine adanmış olarak tanımlayan çalışanlar olduğu gibi, bir kısım da işine hiç adanmışlık hissetmeyen çalışanlar bulunmaktadır. Çalışanlar arasında en yüksek oran ise orta düzeyde adanmış olarak tanımlayanlardır. Yüksek düzeyde işe adanmış çalışanların örgüt-işletme performansında oldukça önemli ölçüde belirleyici olduğuna olan inanç bu noktada işe adanmış çalışanların artırılması tartışmasını beraberinde getirmiştir. İşe adanmışlık düzeyi düşük çalışanlar işlerine zaman ayırmalarına karşılık enerji ve dikkatlerini işlerine veremezler. Gerçekte işten kopmuşlardır. 36 şirket ve 8000 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre ortalamanın üzerinde işe adanmışlık düzeyinde çalışanlara sahip olanlar, diğerlerine göre çok daha üretken, müşteri memnuniyeti ve kârlılığa katkıları daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmışlığı arttırmak için yapılan çalışmalar sonucunda Caterpillar, şikayetlerde %80 düşüş, müşteri memnuniyetinde %34'lük bir artış sağlamıştır (Robbins ve Judge, 2012: 79).

İşe adanmışlık kavramıyla ilgili araştırmalar incelendiğinde gerek tanımlanması gerekse de operasyonelleştirilmesi açısından birbirleriyle oldukça tutarsız, karmaşık ve farklı bir görünüm göze çarpmaktadır (Christian vd., 2011: 89). İşe adanmışlık bir tutum mu, davranış mı, psikolojik bir durum mu yoksa özellik mi olduğuna yönelik tartışmaların ötesinde ayrıca bu kavramın kavramsal ve ampirik olarak diğer kavramlardan farklı olup olmadığı konusunda da bir tartışma bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde özellikle örgüte bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütle özdeşleşme (organizational identification), işkoliklik vb. kavramlarla sıklıkla karıştırıldığı görülmektedir.

Bu kısımda işe adanmışlığın bu gibi kavramlardan ne tür farkları bulunmaktadır, yeni bir kavram mı yoksa benzer iş tutumlarından türetilmiş midir sorularına yanıtlar aranarak, bu bağlamda işe adanmışlık kavramını açıklayan modeller ve kuramlar ele alınacaktır. Ayrıca öncülleri ve sonuçları açısından konu irdelenerek kavram çerçevesinde oluşmuş olan tartışmaya katkı sunulmaya çalışılacaktır.

2.1.1. İşe adanmışlık Tanım ve Kavramsal Kapsam

İşle ilgili adanmışlık kavramı popüler dergi ve yazında oldukça fazla yer bulmasına karşılık (Saks, 2006) akademik yazında ilk olarak Kahn (1990) tarafından, “çalışanların kendilerini iş rollerine tamamen vermeleri” şeklinde tanımlanarak yer bulmuştur (Khan, 1990: 692). Akademik yazında yapılan diğer tanımların çoğu da Khan (1990)’ın yapmış olduğu ifade edilen kişisel adanmışlık tanımından yararlanarak oluşturulmuştur (Christian vd., 2011).

Schaufeli ve arkadaşları (2002)’na göre işe adanmışlık, pozitif, tatmin edici, işle ilgili dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen ruh halidir. Hewitt ve arkadaşları’na göre ise işe adanmışlık, çalışanların örgüt için sahip oldukları tutku ve enerjinin ölçümüdür. Adanmış çalışanlar, kendi örgütlerinin iş sonuçlarının iyileştirilmesi, geliştirilmesi için eylemde bulunan bireylerdir (Hughes ve Rog, 2008: 749 içinde Hewitt vd., 2004).

Attridge (2009), işe adanmışlığı, çalışanların işlerine karşı tamamıyla pozitif duygular hissetmeleri, kişisel olarak işlerini anlamlı bulmaları, iş yüklerini yönetilebilir olarak düşünmeleri ve işinin geleceği hakkında umut sahibi olması olarak tanımlamaktadır (Attridge, 2009: 383). Blain ve Sparrow’a göre adanmışlık, çalışanların kendi işlerine ve örgüte bağlandıkları ve yüksek performans düzeyine erişebilmek için motive oldukları zaman gerçekleşir. Çalışanlar işlerini ilgi çekici, zorlayıcı ve ödül getirici buldukları zaman işe olan adanmışlık gerçekleşirken, örgütün değerlerini ve amaçlarıyla özdeşleşip, çalışmak için iyi bir yer olduğuna inandığı zaman örgüte adanmış olurlar (Armstrong, 2010: 157 içinde Blain ve Sparrow, 2009). Rothbard (2001) ise, işe adanmışlığı dikkat ve yoğunlaşma gibi iki kritik unsuru içeren psikolojik bir durum (presence) olarak tanımlamaktadır. Dikkat; bilişsel bir mevcudiyet ve kişinin iş rolü hakkında düşünmeye harcadığı zamanın miktarı olarak ifade edilirken; yoğunlaşma ifadesiyle de tamamen rolüyle meşgul olup, rolüne odaklanarak yoğunlaşıp dalıp gitmeyi kasteder (Saks, 2006: 601 içinde Rothbard, 2001).

Harter ve arkadaşları (2002), işe adanmışlığı; bireylerin şevk ve heves duydukları işten tatmin olmaları ve bu işle bütünleşmeleri olarak tanımlamışlardır (Harter vd., 2002; 269). Robinson ve arkadaşları ise işe adanmışlığı örgüte ve onun değerlerine yönelik olarak pozitif bir tutum olarak değerlendirip çalışan ve işveren arasında karşılıklı olarak gelişen bir durum olarak ifade etmektedir (Little ve Little, 2006; 113 içinde Robinson vd., 2004).

Armstrong (2010)'a göre adanmışlık terimi, spesifik olarak insanların işleriyle ilgili olumlu hatta heyecanlı oldukları, gönüllü davranışlar sergiledikleri ve yüksek performans düzeyine ulaşmak için motive oldukları zaman için kullanılabilir (Armstrong, 2010: 154). Yüksek düzeyde işe adanmış bireyler işlerine karşı oldukça hevesli, tutku ve bağlılık doludur (Attridge, 2009: 383).

İşe adanmışlığın tanımlanmasında kullanılan bir başka yaklaşım da tükenmişlik kavramının tersi olduğu iddiasıdır. İşe adanmışlık pozitif bir durumu ifade ederken tükenmişlik tam olarak bu pozitif durumun anti tezidir. Maslach ve arkadaşları (2001), işe adanmışlığı enerji, bütünleşme ve yeterlilik boyutlarıyla karakterize ederken, tükenmişlik kavramını tam tersi bir noktada bitkinlik, sinisizm ve yetersizlik olarak ifade etmiştir. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda bitkinlik ve sinisizm ile dinçlik ve kendini adama boyutlarının birbirinin tersi olduğu yoğunlaşma kavramının dışarda kaldığı ortaya çıkmıştır (Saks, 2006). Burada dikkat çeken husus Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından ifade edilen üç adanmışlık boyutuyla Maslach ve arkadaşlarının ifade ettiği boyutların tam olarak birbirleriyle örtüşmemesidir. Bütünleşme kavramının işe adanmışlıktan ayrı bir kavram olduğu Hallberg ve Schaufeli (2006) tarafından ampirik bir araştırma sonucu ortaya konulmuştur.

İşe adanmışlık Kahn (1990)'a göre üç koşulda gerçekleşmektedir. Bunlar; anlamlılık, (psikolojik) güvenlik ve hazır olma halidir. Psikolojik anlamlılık, kişinin kendi işindeki rol performansı için vermiş olduğu fedakarlığın karşılığını alması hissidir. Psikolojik güvenlik, kişinin işteki imajı ya da statüsünü olumsuz etkileme korkusu olmaksızın performans gösterebilme duygusudur. Kişiler arası ilişkiler, grup ve grup içi dinamikler, yönetim tarzları ve örgütsel normlar psikolojik güvenliğini etkileyecektir.

Son olarak psikolojik hazır olma ise kişinin işteki rolü için gerekli olan fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olma hissi olarak tanımlanabilir (Simpson, 2009: 1018-1019). Bir başka deyişle kişi yapmaya değer bir işe, yapmaya cesaret edebilecek bir çevrede, kendini psikolojik, fizyolojik ve duygusal hazır hissettiği durumda kendini adayacaktır.

İşe adanmışlık, kişinin sahip olduğu fiziksel, duygusal ve bilişsel enerji kaynaklarını çalıştığı esnada yaptığı işine adanması, işine sunması durumu olarak tanımlanabilir. Kişi enerji dolu, tamamen bütün varlığıyla işiyle meşgul, adeta bir oyun içerisindeymişçesine haz duymaktadır. Yaptığı işten keyif aldığı için fiziksel yorgunluk duysa da bir yorgunluk ve tükenmişlik hissetmez.

İşe adanmışlık yapılan çeşitli araştırma sonuçlarına göre (Schaufeli ve Salanova, 2008: 395; Attridge, 2009);

- Bireysel düzeyde algılanan sağlık, iyi olma durumu ve sosyal ilişkilerle pozitif yönlü ilişkilidir.
- Sosyal destek, performans geri beslemesi, işin özerkliği, koçluk ve görev çeşitliliği gibi çeşitli işe ilişkin kaynaklarla pozitif yönlü ilişkilidir.
- İşe adanmışlık; iş tatmini, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı ve yüksek performans gibi tutumsal ve davranışsal düzeyde çıktılarla pozitif yönlü ilişkilidir.
- İşe adanmışlık; tükenmişlik ve işkoliklikle negatif yönlü ilişkilidir. İşkoliklik ve adanmışlık, işe yoğunlaşma açısından benzese de kişinin düşüncelerini belli bir işe verme motivasyonu bu iki psikolojik durumu ayırmaktadır.
- İşe adanmışlık duygusal yayılım-bulaşma (emotional contagion) süreciyle iş arkadaşları arasında yayılabilir.
- Kaynaklar, öz yeterlilik, işe adanmışlık ve başarı, yukarıya doğru uzanan pozitif bir sarmal görünümündedir. Kaynakların mevcudiyeti-elde edilebilirliği ve yüksek düzeyde öz yeterlilik işe adanmışlığı ve performansı artırır. Başarılar nedeniyle de birikmiş kaynaklar, öz yeterlilik ve adanmışlık ileri düzeyde artar.

- Eğitimli ve yüksek vasıflı çalışanlar, yüksek düzeyde adanmışlık göstermekte ancak mesleklerini icra ettikleri tipik bir örgüt yerine kendi mesleklerine daha fazla sadakat duymaktadır.
- İşe adanmışlık düzeyi aynı örgütte hizmet verme süresi arttıkça azalma göstermektedir.
- Kişisel gelişim planına sahip olan ve yıllık biçimsel performans değerlendirmeye tabi çalışanların işe adanmışlık düzeyi daha yüksektir.
- İş yerinde herhangi bir kaza ya da yaralanma geçirmiş ya da tacize uğramış çalışanların adanmışlık düzeyi önemli ölçüde düşebilmektedir.

İşe adanmışlık tanımları konunun incelenme tarzına göre değişebilmektedir. Bu anlamda işe adanmışlık kavramının nasıl ölçüldüğü ve kavramsal haritada öncül ve sonuçları açısından nereye yerleştirildiğinin anlaşılmasında yarar bulunmaktadır. Takip eden kısımlarda bu bağlamda yapılmış olan çalışmalar incelenecektir.

1.1.2. İşe Adanmışlığın Ölçümü ve Operasyonelleştirilmesi

İşe adanmışlık kavramının ölçümü ve operasyonelleştirilmesinde daha çok Khan (1990)'ın çalışmaları temel alınmıştır. Khan (1990)'ın "kişinin kendini işine vermesi" tanımı çerçevesinde oluşan bu görüşe göre, adanmışlık bir tür motivasyonel kavramdır ve kişinin kişisel kaynaklarını işine ayırması anlamına gelir. Kişi fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tüm enerjisini işteki rolüne vererek psikolojik olarak var olur ve kendini ifade etme fırsatını yakalar. Khan (1990)'ın tanımını diğer tanımlardan ayıran nokta işe adanmışlığı, işteki görevleri yerine getirirken gösterilen performansla kurulan psikolojik bağlantı olarak göstermesidir. Buna karşılık Harter ve arkadaşları (2002), GWA (Gallup Workplace Audit) ölçeğinde, çok farklı bir açıdan yaklaşarak odak noktasına görevi değil çalışma koşullarını koymuşlardır. GWA kaynakların mevcudiyeti, ödüller, geri besleme, görevin anlamlılığı, gelişim fırsatları ve beklentilerin netliği gibi daha çok iş karakteristiklerine odaklanarak işe adanmışlığı tanımlama ve ölçme yoluna gitmiştir. UWES (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeği, çalışma deneyimini referans alırken, Demerouti ve arkadaşlarının ölçeği işteki görevleri referans almıştır. May ve arkadaşları (2004) ise çalışanların iş

rolleriyle donanmaları, kendilerini iş rolleriyle kuşanmalarını odak noktasına koyarak ölçmektedir (Christian vd., 2011 içinde Demerouti vd. 2003).

İşe adanmışlığı ölçen kavramların tanımları ve ölçüm araçları Simpson (2009) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

- a) **Kişisel adanmışlık:** Kişisel adanmışlık, Khan (1990) tarafından çalışma performansı boyunca fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kişinin kendi kendini ifade edişi olarak tanımlanmaktadır. May ve arkadaşları (2004) tarafından kullanılan isimlendirilmemiş 14 maddeli bir araçla ölçülmektedir.
- b) **Tükenmişlik-adanmışlık uzanımı:** İşe adanmışlık için geliştirilmiş diğer bir yaklaşım bu kavramın tükenmişlik-adanmışlık uzanımı içerisinde değerlendirilmesidir. İşe adanmışlık tükenmişliğin tersine yüksek enerji, yüksek bütünleşme düzeyi ve yüksek öz yeterliliğe sahip olmak biçiminde tanımlanır. Maslach tükenmişlik envanteri ile ölçülmektedir.
- c) **İşe adanmışlık:** Çalışanın işiyle ilgili olarak çalışırken yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılığa sahip olması, işine karşı büyük bir heves, anlam hissi ve gurur duyması ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlayamayacak kadar işine yoğunlaşması olarak tanımlanmaktadır. Utrecht işe adanmışlık ölçeğiyle ölçülmektedir (Schaufeli, Salanova vd., 2002).
- d) **İşgören adanmışlığı:** Bireyin işe karşı duyduğu heves kadar işiyle bütünleşmesi ve işinden tatmin olmasıyla ifade edilmektedir (Harter vd. 2002). "The Gallup Work Audit" ölçüm aracıyla ölçülmektedir.

Simpson (2009)'un sınıflandırmasının dışında Christian ve arkadaşlarının (2011) yaptıkları literatür taraması sonucuna göre ayrıca Rich, LePine ve Crawford (2010)'un 18 maddeli ve Saks (2006)'nın 6 maddeli Khan (1990)'a dayandırarak oluşturdukları mesleğe adanmışlık ölçekleri bulunmaktadır. Ayrıca Shirom'un Shirom-Melamed Vigor Measure (SMVM) 14 maddeli daha çok fiziksel, zihinsel ve

duygusal dinçliği ölçen ölçeği bulunmaktadır (Christian vd., 2011 içinde Shirom, 2004). Bu çalışmada ise işe adanmışlık, dokuz maddeli dinçlik, yoğunlaşma ve kendini adamadan oluşan üç boyutlu UWES ölçeği temel alınarak ölçülmüş ve kişinin işle kurduğu psikolojik bağlantıda çalışırken yaşadığı deneyime odaklanılmıştır.

1.1.3. İşe Adanmışlık Boyutları

İşe adanmışlık kavramı kişinin sahip olduğu kişisel kaynaklar olan bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakları iş rolüyle birleştirmesiyle alakalıdır. Buna göre işe adanmışlık sadece kişisel bir olanak değil, aynı zamanda bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu olarak değerlendirilir. İşleriyle bağ kurma deneyimi yaşayan adanmış bireyler bunu aynı anda birden fazla düzeyde yaparlar (Christian vd., 2011). İşe adanmışlığı ölçen bazı çalışmalarda, bu kavram fiziksel (iş yaparken enerjik ve dinç olmak), duygusal (yaptığı işe yüreğini koymak) ve bilişsel (bu işle uğraşırken ondan başka herşeyi unutmak) olmak üzere üç bileşen altında değerlendirilmektedir (May vd., 2004). Buna karşılık bazı çalışmalarda işe adanmışlık yalnızca bir bilişsel yoğunlaşma ya da akış hali olarak değerlendirildiği için tek boyut halinde ölçülmektedir (Saks, 2006; Christian vd., 2011). Schaufeli ve arkadaşları (2002)'nin işe adanmışlığın dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma olarak üç boyutta incelenmesi yaklaşımı bir diğer açıklama biçimi olarak kabul edilmiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Schaufeli vd. 2002: 702; Turgut, 2010: 63-67):

- a) **Dinçlik:** Kişinin çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılığı, işinde çaba gösterme istekliliği ve zorluklarla karşılaştığında dahi çalışmada ısrarlı olması olarak nitelenir. Kişi çalışırken muazzam bir dinçlik hissi duyup, büyük ölçüde yaptığı işle güdülenmiştir.
- b) **Kendini adama:** Kişinin güçlü bir biçimde işiyle bütünleşmesi, anlamlılık hissini, heves, esinlenme, gurur ve mücadeleyi tecrübe etmesidir. Kendini işine adayan kişiler işlerinin ilgi çekici ve mücadeleye değer olduğunu, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünürler. Yaptıkları iş onlara

ilham verdiği için işlerini heves ve coşkuyla yaparlar ve yaptığı işlerinden dolayı gurur duyarlar.

- c) **Yoğunlaşma:** Kişinin tamamen konsantre ve mutlu bir biçimde kendini işini vermesi, bu esnada zamanın hızla akıp geçmesi ve kendini işinden ayırmakta zorluk çekmesidir.

1.1.4. İşe Adanmışlığın Benzer Kavramlardan Farklılıkları

Tutkunluk, işe cezbolma, işle bütünüleşme, işe kapılma ve işe bağlanma olarak da Türkçeleştirilmiş olan işe adanmışlıkla ilgili olarak, dünyada olduğu gibi ölkemizde de net bir biçimde tanım yapılamamış ve kavram birliğine ulaşılamamıştır. Bunun nedeni yalnızca “engagement” kavramının Türkeleştirilmesinde değil aynı zamanda yerli ve yabancı literatürde bulunan birçok birbirinin yerini tutan benzer kavramların var olması ve birbirleriyle karışırılması olarak görölebilir. Ayrıca araştırmacıların ve uygulamacıların adanmışlık kavramını bir durum, bir özellik, ya da bir davranış olarak tanımlamaları da bu kavram kargaşasının nedenlerinden biri olarak ifade edilebilir.

Saks (2006), işe adanmışlığın örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini gibi bir tutum olmayıp; bireyin kendi performans ve rolüne dikkat ve yoğunlaşma derecesi olduğunu iddia etmektedir. Yazında genel kabul gören yaklaşım işe adanmışlığın bir tutum olmayıp bir durum olduğudur (Schaufeli vd., 2002; Macey ve Schneider, 2008). Bu açıdan işle ilişkili tutumlardan farklı bir kavram olduğu iddia edilebilir.

Literatürde birbirinin yerine de zaman zaman karışırılarak kullanılan (Hallberg ve Schaufeli, 2006), işle bütünüleşme (involvement), örgüte bağlılık (organizational commitment), işe adanmışlık (engagement) kavramları acaba bu kavramlar birbirlerinin aynısı mı, gereksiz yeni kavramlar ekleme gibi bir durum mu sorusunu akla getirmektedir. Hallberg ve Schaufeli (2006), işe adanmışlık kavramının; işle bütünüleşme, örgüte bağlılık kavramlarından farklı ve yeni bir kavram olup olmadığını

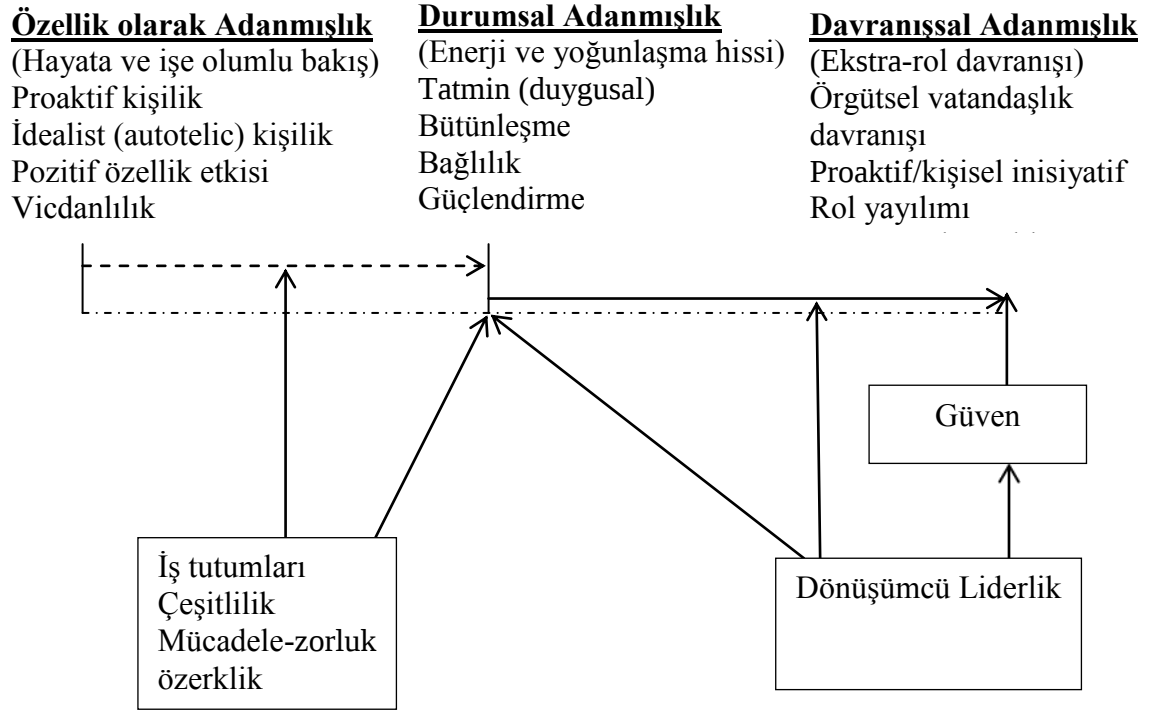
sorguladığı araştırması sonucunda bu üç kavramın birbirleriyle orta düzeyde ilişkili olmalarına karşılık işe adanmışlığın ayırım geçerliliğine sahip özgün bir kavram olduğu sonucuna varmıştır.

İşte adanmışlık yazında farklı yazarlar tarafından çeşitli nüanslarla tanımlanmış ve ölçülmeye çalışılmıştır. İşe adanmışlık kavramı telaffuz edildiğinde akla hep iyi şeyler gelmesine karşılık gerçekte ne olduğu konusunda fikir birliği yoktur. Armstrong (2010)'a göre bunun nedeni her türlü gönüllü davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı açısından çalışanların davranışları ve katkılarıyla ilgili örgütte aranan, istenen her şey bu kavrama bağlandığı için çok geniş bir biçimde anlaşılmaktadır. Bazı tanımlar işe adanmışlığı, kişinin işiyle olan ilişkisi ile ilgili bir koşul olarak görürken; bir kısmı da örgüt amaç ve değerlerine bağlılığa etkisi bağlamında değerlendirmektedir. Bir kısım yazarlar ise, işe ve örgüte adanmışlığı birleştirerek ikisinin ayrı olmasının imkansız olduğu biçiminde açıklama yapmaktadır.

Kavramın son yıllarda daha çok kullanılmasının sebebi, davranışları açıklayıcılık bakımından benzer kavram ve yapılardan daha fazla belirleyici olması olarak gösterilmektedir. Örneğin işe adanmışlığın iş tatmininden daha fazla performans üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir (Christian vd. 2011: 90).

İşe adanmışlığın bir durum mu yoksa özellik mi olduğu konusundaki tartışmalar incelendiğinde tam bir fikir birliği olmadığı görülecektir. Pozitif psikolojik sermaye tanımlanırken ifade edilen özellik-durum uzanımı tartışmaları, işe adanmışlık için de yapılmaktadır. Araştırmaların çoğunda işe adanmışlık, kişiler arasında görece olarak sabit bir bireysel farklılık değişkeni olarak ele alınmıştır. Ancak bazı araştırmacılar ise adanmışlık durumunun gün içinde ortalamanın etrafında ılımlı düzeyde dalgalanma gösteren bir konu olduğunu iddia etmektedirler (Christian vd., 2011 içinde Sonnentag, 2003). Christian ve arkadaşlarına (2011) göre, bu durum Khan (1990)'la bir tutarlılık içermektedir ve işe adanmışlık bir tür med-cezir gibi görece olarak sabit bir özellik, geçici olarak ise dinamik bir durumdur yahut her ikisi birden bu kavramı karşılamaktadır.

Macey ve Schneider (2008), çalışanların adanmışlığı etrafındaki tartışmalardan yola çıkarak bir kavramsal çerçeve niteliğinde model kurmuşlardır. Bu modelde söz konusu yazarlar somut olarak adanmışlığın ne olduğunun anlaşılması için, adanmışlık yapısı (kavramsal yapısı) altında toplanabilecek çeşitli yapılardan yola çıkmış ve üç temel boyuta ayırmışlardır. Bunlar özellik olarak adanmışlık, durum olarak adanmışlık ve davranış olarak adanmışlık olarak ifade edilebilir. Modele göre, işe ait özellikler (çeşitlilik, yapılmaya değer iş, özerklik gibi), kişisel özellik olan adanmışlık boyutunun enerji ve yoğunlaşmayı kapsayan durumsal adanmışlığa dönüşümünde etkili olmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve güven ise durumsal adanmışlığı ekstra rol davranışını içeren davranışsal adanmışlığa dönüştüren unsurlar olduğu ifade edilebilir.



Şekil 1: Çalışan Adanmışlığının Unsurlarına İlişkin Çerçeve

Kaynak: Macey ve Schneider, 2008: 6

Macey ve Scheneider (2008), durumsal adanmışlık kavramıyla hem özellik hem de durumsal öğeleri içeren bir kavram tanımlamıştır. Buna göre işe adanmışlık,

Christian ve arkadaşlarına göre (2011), görelî olarak dayanıklı ancak zaman içinde dalganabilen zihinsel bir durum olarak tanımlanabilir. İşe adanmışlığın durumsal nitelik taşıması özellikle müdahale edilebilirlik açısından önem taşımaktadır. Örgütsel düzeyde yapılan müdahalelerle işe adanmışlık düzeyinin artırılması bu anlamda ancak mümkündür. Bu çalışmada işe adanmışlık kişisel değişmez bir nitelik olarak değil de, görelî olarak dayanıklı ancak zamanla da değişebilen nitelikte bir durum olduğu kabul edilmektedir.

İş tatmini, örgüte bağlılık, işle bütünleşme ve işe adanmışlık kavramlarının birbirinden farklı olup olmadıklarını sorgulayan Robbins ve Judge (2012) bu kavramların birbirlerini tamamladıklarını savunmuştur. Buna göre, eğer insanlar işlerine tutkuyla bağlanır kendilerini işlerine adarlarsa büyük ihtimalle o işi sevecekler ve tatmin duyacaklardır. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması durumunda da örgüte bağlılık (özellikle duygusal bağlılık) yüksek çıkacaktır. Araştırma sonuçlarından hareketle yine Robbins ve Judge (2012) bu kavramlar arasında birbirlerinden soyutlanamayacak kadar büyük bir ilişkinin var olması, bu kavramların birbirinden çok da farklı olmadıklarını hatta aynı anlama geldiklerini iddia etmiştir. Yazarlara göre işe adanmışlık kavramı, iş tutumları açısından tüm bu tutumların ortaklaşa sahip oldukları çok şeyi bünyesinde barındırdığı için şemsiye bir kavram olarak ifade edilebilir.

İşe adanmışlık kavramının ayırım geçerliliği konusunda Christian ve arkadaşları (2011), benzer kavramlar olan iş tatmini, işle bütünleşme ve örgüte bağlılık gibi diğer kavramlarla olan ilişkilerini sorgulayarak işe adanmışlığın bu kavramlarla arasındaki korelasyonun (ilişkinin) 1.00 olmadığı müddetçe birbirinin aynısı olmayacağı ve farklı olduğunun iddia edilebileceğini savunmaktadır.

1.1.4.1. İşe adanmışlık ve İş Tatmini

Pozitif psikoloji hareketiyle yaygınlık kazanan işe adanmışlık kavramı çalışanların işle ilişkili olumlu deneyimlerini yansıttığı için zaman zaman iş tatmini ile de karıştırılabilmektedir. İş tatmini kişinin işini değerlendirmesi sonucunda işi ile ilgili

olarak verdiği olumlu ya da olumsuz hüküm olarak tanımlanabilir. İş karakteristiklerinin temel belirleyici olduğu iki kavram olan işe adanmışlık ve iş tatmini temelde birbirlerinden farklıdırlar. Adanmışlık eylem-faaliyetle ilgiliyken, iş tatmini işten alınan doyumdur. İş tatmini iş koşulları ya da karakteristikleri açısından ele alınırken, işe adanmışlık kişinin işle ilgili deneyimini kapsamaktadır (Christian vd., 2011: 97).

1.1.4.2. Örgüte Bağlılık ve İşe Adanmışlık

Kişinin paylaşılan değerler ve çıkarlar sonucunda örgüte duygusal olarak bağlanması olarak tanımlanan duygusal örgüte bağlılık Christian ve arkadaşları (2011)'e göre iki yönden işe adanmışlıktan farklıdır. İlki işe adanmışlık işin kendisi ile ilgiliyken, örgüte bağlılık örgüte bir bütün olarak bağlanmayı içerir. İkinci olarak işe adanmışlık kişinin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak enerjisinin tamamıyla bir bütün olarak işe dahil olmasıyla ilgilidir. Örgüte bağlılık ise duygusal bir bağlanma durumunu işaret eder. Macey ve Schneider (2008)'e göre de örgüte bağlılık işe adanmışlığın bir yüzü olabilir ancak işe adanmışlığı tam olarak tanımlayan bir kavram değildir. Saks (2006) ise, örgüte bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki farklılıkla ilgili olarak işe adanmışlığın bir tutum değil bir durum olması bakımından farklı olduğunu ifade etmektedir. Bu tez çalışması kapsamında işe adanmışlık bir tutum değil belirli sıklıkla bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak tüm enerjinin işe verildiği, yoğunlaşıldığı bir çalışma deneyimi yaşamakla ilgili durum olarak incelenmektedir. Hallberg ve Schaufeli (2006)'nin yaptığı ampirik inceleme sonucunda örgüte bağlılık ve işe adanmışlık arasında; işe adanmışlık ve işle bütünleşmeden daha yakın bir ilişki bulunmuştur. Ancak çalışmanın sonucunda bu üç kavramın üç ayrı ampirik kavram olduğu sonucuna varmışlardır.

1.1.4.3. İşle Bütünleşme ve İşe Adanmışlık

İşle bütünleşme yahut işe karşı ilgi, kişinin ihtiyaçlarını tatmin eden ve işte ve iş dışında güçlü bir biçimde özdeşleşme derecesini temsil eden işe ilişkin bir bilişsel

inançtır. İşle bütünleşme ile ilgili kafa karışıklığı literatürdeki iki temel yaklaşım farklılığından kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki işin kişinin öz saygısını ne şekilde etkilediğine odaklanırken; diğeri işin kişinin kimliğini tanımlamasına nasıl yardımcı olduğuna odaklanmaktadır (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 120). Halberg ve Schaufeli (2006), bu konuyla ilgili olarak en net ve açık kavramsallaştırmanın Kanungo tarafından yapıldığını ileri sürerek, onun işle bütünleşmeyi motivasyonel bir yaklaşımla, belirgin ihtiyaç ve beklentileri tatmin eden bir işle psikolojik olarak özdeşleşmeyi içeren bir biliş olarak tanımladığını aktarmaktadır. İşle bütünleşme performansı merkeze koyar. Çünkü kişinin işle ilgili performans derecesi öz saygısını etkiler. İşe adanmışlığın işle bütünleşmeden farkı ise işle bütünleşmenin bilişsel bir yapı olup işe adanmışlığın bir yüzünü temsil etmesidir. İkinci olarak ise işle bütünleşme bireyin kimliğini-varlığını merkeze almaktadır. İş bütünü olarak değerlendirir ve işin bireyin ihtiyaçlarını ne kadar tatmin edeceğiyle ilgilidir. Çalışma esnasındaki görevlerle ilgili değildir (Christian vd. 2011: 98). May ve arkadaşlarına (2004) göre ise, işle bütünleşme akış kavramı açısından benzerlik taşımaktadır. Bu anlamda işle yoğunlaşan birey akış haline geçtiğinde düşünsel olarak da işle bütünleşmiş olmaktadır. İşe adanmışlık ayrıca duygusal ve fiziksel bağlamı da işle yaşanan deneyime dahil eder. Hallberg ve Schaufeli'ye (2006) göre, işe adanmışlığın tersine işle bütünleşme rol algılanmasından etkilenmemekte ve fiziksel ya da zihinsel hastalık sağlık konularıyla da ilgisizdir.

1.1.4.4. İşkoliklik, Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık

İşkoliklik kavramı birçok açıdan işe adanmışlıkla benzer olarak görülebilir. Saatler boyu akış halinde çalışan eve sürekli iş getiren, işiyle yaşayan, işinde yüksek performans gösteren kişilerin işe adanmış mı yoksa işkolik mi oldukları konusunda kafa karışıklığı olabilir. Schaufeli ve arkadaşları (2008), işkoliklik, işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkileri inceledikleri bir çalışma sonucunda, işkoliklik ve işe adanmışlığın birbirlerinden farklı olduğunu göstermişlerdir.

İşkolikler, iş tanımlarında belirtilenden, kendilerinden beklenenden çok daha fazla çalışırlar. İşkoliklerin işe adanmış kişilerden farkı, çalışmanın içsel bir dürtü,

zorlayıcı, ihtiyaç olarak ortaya çıkıp saplantı (obsesyon) ve bir tür kontrol edilemez bağımlılık düzeyine ulaşmasıdır. İşkolikler, iş dışındaki hayatlarını ihmal ederler. Sosyal ilişkilerinin kalitesi zayıftır. İşe adanmış yöneticiler zorlayıcı işlerde çalışırken, diğer meslektaşlarına göre tükenmişlik ve işkoliklik açısından daha düşük puan almışlardır. Bu yöneticiler akıl sağlığı açısından da diğerlerine göre daha iyi durumdadırlar. İşkolikler açısından çalışmamak stresi ve depresyonu oluşturan durumdur. Schaufeli ve arkadaşları (2008), araştırma sonucunda tükenmişlik ve işkoliklik arasında olumlu yönde ilişki bulurken, tükenmişlik ve adanmışlık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu durumda işe adanmışlık kişinin sağlığı açısından bir sorun oluşturmadığı halde işkoliklik kişinin sağlığını tehdit eden bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma sonucunda işe adanmışlık ve tükenmişlik arasında bir uzanım var olup olmadığı, yani tamamen birbirinin tersi olup olmadığı sorusu ise, kısmen birbirinin karşısında olduğu görülmekle birlikte tamamen birbirinin tersi olmadığı şeklinde yanıtlanmıştır. Buna göre, tükenmişliğin boyutlarından olan tükenmenin (exhaustation)-dinçlik (vigor) ile sinisizmin-kendini adama (dedication) ile arasında negatif yönde güçlü ilişkiler bulunmuş, buna karşılık işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu ile herhangi bağlantısı bulunamamıştır. Ayrıca işe yoğunlaşma boyutu ile işkoliklik arasında pozitif yönlü ortalama bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmanın ilgi çekici sonuçlarından biri ise işe adanmışlık kavramının tükenmişlik boyutları içinde incelenen profesyonel yeterlilikle orta düzeyde olumlu yönde ilişkili bulunmuş olmasıdır. Profesyonel yeterlilik algısı yüksek olan kişilerin işe adanmışlık düzeyi de daha yüksek olacaktır (Schaufeli vd., 2008: 173-203).

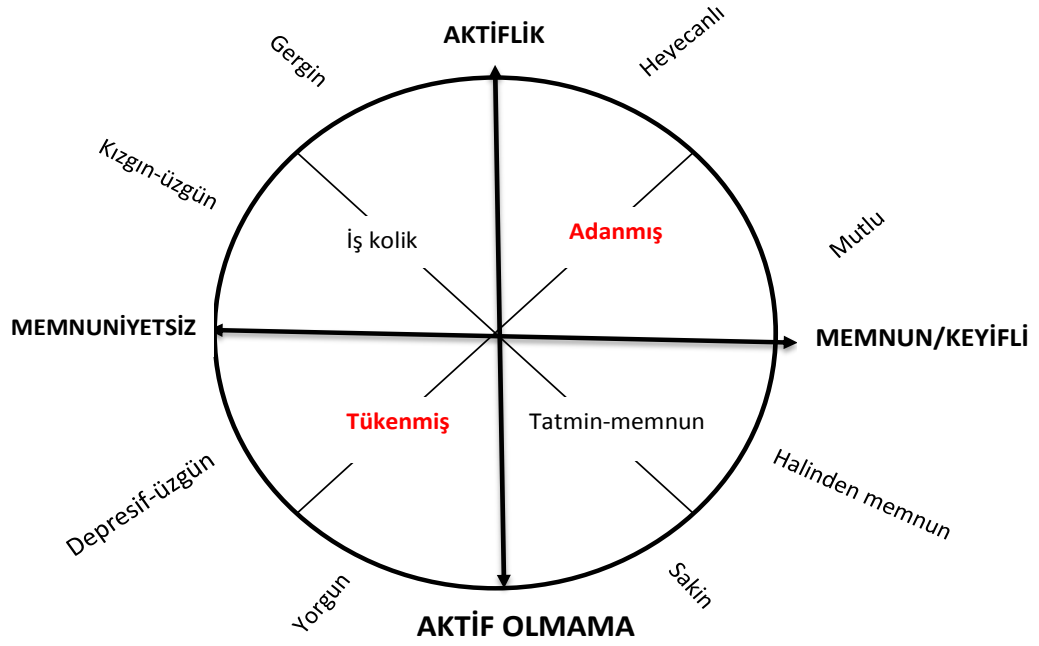
Büyük Ressam Van Gogh'un kulağını kesecek kadar psikolojik durumunun sorunlu olması, resimlerini yaparken performansını azaltmamıştır. Yine sosyal ilişkileri çok zayıf hatta çevresinde çok fazla seilmeyen biri olan Newton, Principia'yı yazarken çıkardığı müthiş performansla, akış haline geçmenin belki de en güzel örneklerinden birini göstermiştir. Benzer biçimde günümüz en değerli başarı örneklerinden olan J.F. Nash, Steve Jobs vb.lerin de özellikle çevrelerince çokça seilmediği bilinen bir konudur. Pozitif psikoloji hareketiyle ilişkilendirilen işe adanmışlık kavramı sağlıklı çalışan vurgusu yaparken; işiyle yatıp kalkan, günlerce, haftalarca küçük bir odada çalışmayı bırakmayıp, hatta en temel ihtiyaçlarını minimum düzeyde tutarak

çalışmaya devam eden bu tür kişiler işlerine adanmış mıdır yoksa işkolik midir sorusunu akla getirebilir. İşkolikliğin performansla olumlu yönde ilişkilerini tespit eden çalışmalara bakarak, sağlıksız ve yaşam kaliteleri oldukça düşük olan bu insanları işkolik olarak mı nitelenmek gerekir? Bu noktada çalışmamız, belli bir işe odaklanarak çok üstün sıra dışı performans çıkaran kişilerin durumunu ve tanımlanmasını tartışma dışında tutmayı tercih etmekte ve işe adanmışlık ve işkoliklik kavramlarını bu açıdan hergün çevremizde gördüğümüz daha geniş kitleyi ilgilendiren normal düzeyde kabul edilen başarılı ve başarısız performanslar bağlamında değerlendirmeye almaktadır.

İşe adanmama ise (disengagement) kişilerin çalışırken bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak kendilerini işe vermemeleri işten uzaklaşmaları olarak tanımlanmıştır (Khan, 1990: 694). Bu tanımın özellikle Alman yazınında incelenmiş olan içsel işten ayrılma kavramıyla benzerliği göze çarpmaktadır. İçsel işten ayrılmada kişi hiçbir şekilde adanmışlık göstermemekte, işletme ile olan ilişkisini mümkün olduğu kadar azaltıp pasif bir konumda bulunmaktadır. İçsel işten ayrılmada kişi işiyle ilgili hiçbir inisiyatif almamakta, işletmede sadece görevini yerine getirmekte ve başka hiçbir şeye karışmamakta, gösterebileceği performansı minimumda tutmaktadır. Kişi içsel işten ayrılmada bilinçli bir şekilde hareket etmektedir. Tükenmişlik kavramından farkını Seçer (2004) içsel işten ayrılmanın bilinçli bir hareket olduğuyla açıklamaktadır. Tükenmişlik kavramının işe adanmışlıkla birçok açıdan benzer olması, hatta bazı kaynaklarda işe adanmışlığın bir uzanımı şeklinde ifade edilmesi açısından olaya bakılırsa, benzer bir sonuca ulaşılabilir. İşe adanmamışlık durumu da bilinçli bir davranış olmayıp kendiliğinden oluşmuş bazen istese bile kişinin yapamayacağı bir durum olarak görülebilir.

Çalışanların işteki iyilik-esenlik halleri üst başlığı altında da incelenen işe adanmışlığın özellikle işkoliklikle karıştırıldığı, iş tatmini kavramıyla aynı olup olmadığı, tükenmişlik kavramıyla da bir uzanım halinde tam tersi bir özellik taşıyıp taşımadığı konularındaki tartışmalar yukarıda belirtilmişti. Russel'in (2003) çalışanların iyilik-esenlik haline ilişkin çizmiş olduğu şekil bu anlamda bu kavramların yerlerinin anlaşılmasına katkı sunmaktadır. Şekil 2'te aktif-etkin olup

olmama ve memnun olup olmama olarak iki boyutlu bir matris içinde ifade edilen bu modele göre işe adanmış çalışan, halinden memnurluk derecesinde mutlu aktif-aktif olmak adına da heyecan doludur. Ancak örneğin bir faaliyet-etkinlik içinde olan işkolikler, gerginlik içinde ve aynı zamanda kızgın-üzgün bir ruh hali içinde olması nedeniyle işe adanmış kişilerden farklıdır. Bundan çıkarılabilecek sonuç ise yoğun bir biçimde aktif olmanın adanmış olmayı gerektirmemesidir.



Şekil 2: Çalışanların İyilik Hali

Kaynak: Russel, 2003: 148

1.1.4.5. İşe adanmışlık ve Akış

İşe adanmışlık, “akış” (flow) kavramıyla da çok yakından ilişkilidir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını elde etmek için gerekli hal ve kavramlardan bir tanesi de “akış hali” dir. Csikszentmihalyi (1990)’nin, akış hali içinde olarak ifade ettiği bazı insanlar, çalışırken becerili, iddialı, meydan okuyan, odaklanmış ve üst düzeyde motive olmuş

bir varoluş hali yaşarken; serbest zamanlarında kendilerini zayıf, garip, tatminsiz bir hal içinde bulmaktadırlar. Bu durum Csikszentmihalyi (1990)'ye göre günümüz yaşam koşulları içinde bir çelişki oluşturmaktadır. Günümüz çalışma hayatında genel olarak çalışanlar daha az çalışarak, daha çok boş zaman elde etmek isterler. İşe adanmışlık konusunda yapılan çalışmalarda da yüksek düzeyde adanmış olan çalışanların %20'lik bir dilimi oluşturması bu bilgiyi doğrular niteliktedir (Towers Perrin, 2003: 5).

Çalışırken haz ve keyif duyarak, boşluğa düşmek istemeyen insanlar akış halini yakalamış kişilerdir. Akış hali içindeki kişileri tanımlayan Csikszentmihalyi (1990)'ye göre bu insanlar, varoluşsal bir hazla kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılama fırsatı elde edebilirler. Akış halinde kişi, yaratıcı bir duyguyla yeni bir gerçeklik durumuna ulaşarak, iş performansının yükselmesi ve bilincinin daha önceden düşünölemeyecek düzeye yükselmesiyle keşfetme duygusunu yaşar (Navaro, 2014: 72-73). Akış hali ile işe adanmışlık arasındaki fark ise akış halinin bir zirve performans, işe adanmışlığın ise daha istikrarlı ve daha uzun süren nitelikte olmasıdır (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 120).

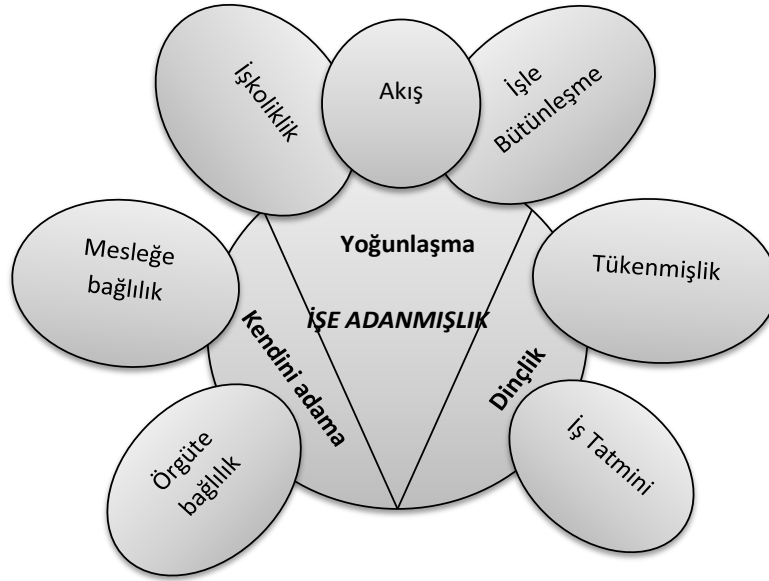
Csikszentmihalyi'ye göre, akış sürecini meydana getiren temel unsurlar; işin belli bir amaç ve iddia taşıması, çalışmayla öznenin iç içe geçmesi, dikkatin olan biten üzerinde yoğunlaşması ve haz duyumudur. İşin sınırlarının ve tamamlanma imkanının bilinebilmesi, işin bir amaç taşıması olarak; kişiyi hareket ettirebilecek unsur ise işin iddia taşıması olarak ifade edilmiştir. Çalışmayla öznenin iç içe geçmesi, işle bütünleşmeyi, bir olmayı, işin doğal bir parçası haline gelmeyi temsil eder. Dikkatin olan biten üzerinde yoğunlaşması, klasik anlamda benlik bilincini belli bir anda en üstte tutan dikkat türü değil, kişinin belli bir ana yoğunlaşarak, "ben" dahil tüm dış etkenleri yalıtarak, eylemiyle birlikte saf bir varoluş hali yaşamasıdır. Son olarak haz duyumu ise, kişinin çalışması sırasında deneyimlemekte olduğu anların hazzını hissetmesi olarak ifade edilmiştir (Navaro, 2014: 74-77 içinde).

Açık, belli bir amacın olması ve çalışma süresince kişinin sürekli olarak olumlu geri bildirim alması burada önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Navaro, 2014: 75).

Bu noktada psikolojik sermaye kapsamında incelenen hedef, enerji ve istek gücünü yapısında barındıran “umut” kavramı akış hali dolayısıyla da adanmışlık için önemli hale gelmektedir. Daha fazla umut sahibi bireylerin daha fazla akış haline geçebilecekleri dolayısıyla da daha fazla işlerine adanacakları çıkarımı yapılabilir.

Navaro (2014), zanaatkar gibi çalışmak kavramından bahseder ve bu şekilde çalışmanın insanın normal yaşantısının dışına çıkarak ulaştığı adanmış (angaje olunmuş-bağlanılmış) bir insanlık durumunu oluşturduğunu ifade etmektedir. Yoğunluk ve derinlik içeren zanaatkar bir çalışma deneyimiyle çalışmanın yaşama alanıyla ilgisi açısından bir sonsuzlaştırma gerçekleşmekte ve “şekillendirme” eylemine ulaşılmaktadır. Zanaatkarlıkta kaliteden, mükemmellikten başka bir şeyin peşinde olmama, yaptığı işi sevme ve tutku söz konusudur. İşe karşı geliştirilen yoğun sevme durumuyla, sevilen şeyin inatla peşinden gidilmesi durumu söz konusudur, çünkü ortaya konulan eserle var olunur. Yine Navaro (2014), işin anlamlı olmasının insan hayatının bütününe enerji veren bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Günümüz çalışma yaşamında kişinin kendisini şirket ya da yönetici tarafından bilinmeyen bir konumda olarak hissetmesi, yaptığı işin toplumda oluşturduğu faydanın, diğerleri üzerindeki katkısının kişi tarafından kavranılmaması çalışan açısından büyük bir sorun oluşturmaktadır. Bu durum kişinin işine tutkuyla sarılmasına ve adanmasına engeldir.

İşe adanmışlığın diğer kavramlardan farkı ve benzerliği açısından incelendiğinde kendine has bir yapı olup olmadığına ilişkin yukarıdaki tartışmalar sonucunda Şekil 3'teki gibi bir özet kavramsal çerçeve çizilebilir. Şekil 3'te işe adanmışlığın üç boyutu olan dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma açısından diğer kavramlarla örtüştüğü noktalar gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 3: İşe Adanmışlık ve İlişkili Kavramların Kesişim Noktaları

Çalışanların işle kurdukları ilişki açısından benzer kavramlar arasındaki farklılık genel olarak değerlendirildiğinde iç içe geçmiş halkalar olarak düşünülebilir. En içte kişinin kendi geçmişi ve dünya görüşü çerçevesinde hayata karşı genel bakışı, sonraki halka işin kendisiyle-mesleği ile olan ilişkisi ve en dış halkayı ise zanaatkarlık olmaktan çıkıp modern iş yaşamında bir örgüt bünyesinde işini yapmak zorunda kaldığı için örgütle olan ilişkileri olarak üçe ayrılabilir. Bu anlamda işe adanmışlık, mesleğe bağlılık, işle bütünleşme gibi kavramlar ölçüm ve operasyonelleştirme açısından birbirleriyle farklılaşırlar da zaman zaman birbirlerinin yerini tutabilirler. Aynı şekilde örgüte adanmışlık ve örgüte bağlılık da birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların işe ilişkin tutumlarını etkileyen ayrı bağımsız bir değişken olarak düşünülebilir. İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet, örneğin örgütsel destek anlamında düşünülebilir. Kişi işini sevebilir, işine tutkuyla bağlı olabilir ancak bu onun bir örgütte kalmasının temel nedeni değildir. Kişi memnun olmadığı örgüt koşullarını, fırsatını bulduğunda daha iyi bir seçenikle karşılaştığı anda terk edecektir.

1.1.5. Öncülleri ve Sonuçları Açısından İşe Adanmışlık

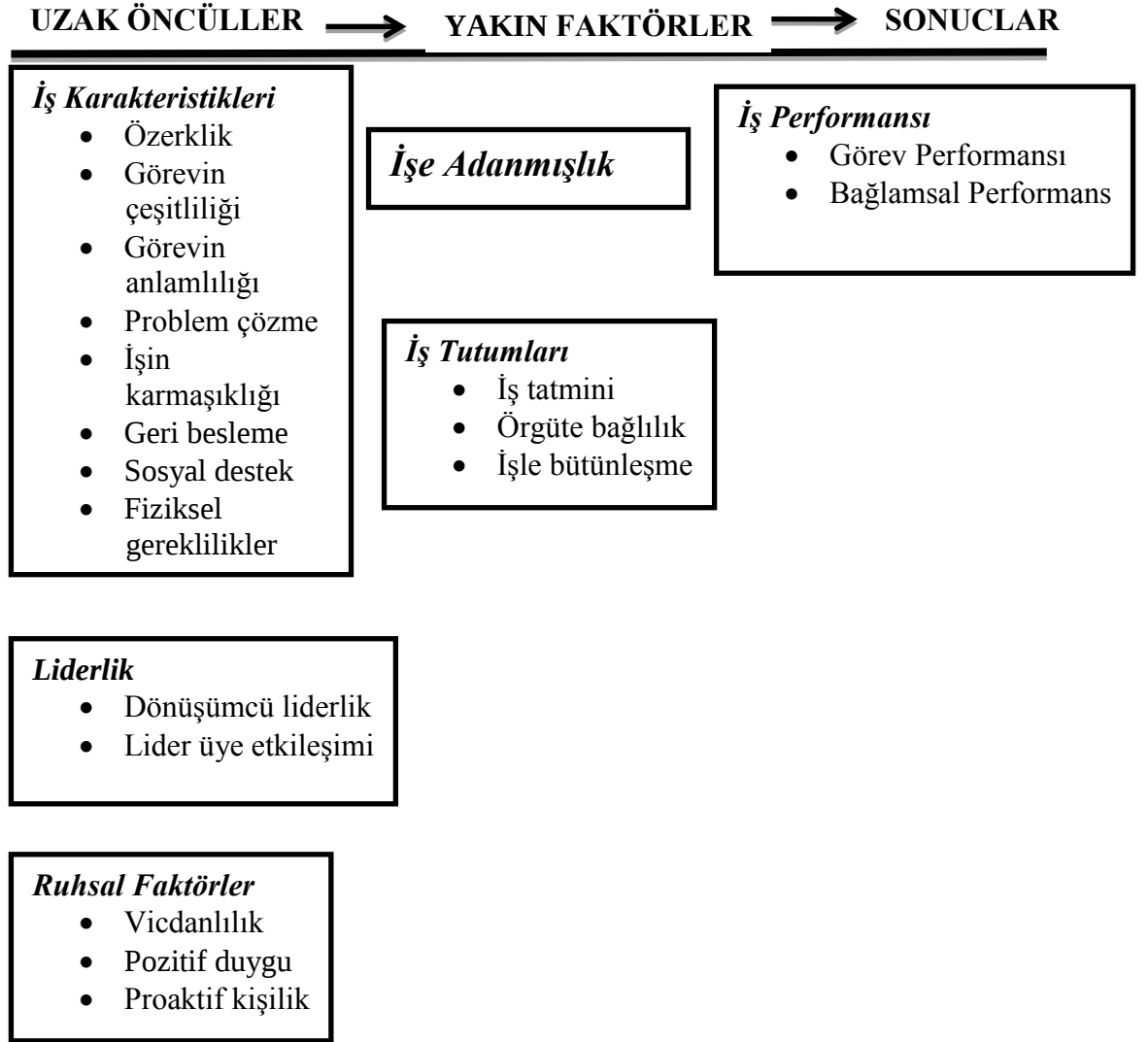
İşe adanmışlığın bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli pozitif sonuçları bulunmaktadır. İşe adanmışlığın işletme sonuçları; çalışan performansı (Arakawa ve Greenberg, 2007; Bakker ve Bal, 2010; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Rich vd., 2010), azalan kazalar, azalan iş gücü devri ve işten ayrılma niyeti, artan müşteri sadakati, verimlilik (Attridge, 2009), kârlılık (Xanthopoulos vd., 2009) olarak sıralanabilir. Ayrıca firmanın pazar değeri ve adanmışlık arasında da olumlu ilişkiler bulunmuştur (Brown, 2011). İşe adanmışlığın işten ayrılma niyeti (Schaufeli ve Bakker, 2004), örgüte bağlılık (Hakanen vd., 2006), hizmet iklimi ve müşteri sadakati (Salanova vd., 2005) üzerinde etkili olduğu görgül olarak desteklenmiştir. Ayrıca işe adanmışlığın mesleki (iş) kaynakları ile örgütsel sonuçlar arasında aracılık ettiğine dair kanıtlar bulunmaktadır (Simpson, 2009; 1020).

İşe adanmışlık kavramının daha net anlaşılabilmesi için işe adanmışlığı etkileyen ve işe adanmışlıktan etkilenen kavramların neler olduğunun bilinmesi, adanmışlık durumunun nasıl gerçekleştiği sorusuna yanıt aranması açısından yararlı olabilecek bir yaklaşımdır. Bu bağlamda işe adanmışlık kavramının kavramsal haritası (nomolojik network) incelendiği çeşitli çalışmalar ve modeller ortaya konulmuştur.

Macey ve Schneider (2008)'in durumsal adanmışlık modeli yukarıda ifade edilmişti. Christian ve arkadaşları (2011), bu modelden yola çıkarak işe adanmışlığın öncül ve sonuçlarını içeren bir kavramsal harita-model ortaya koymuşlardır. Bu modelde işe adanmışlık; iş karakteristikleri, liderlik ve kişilik özellikleriyle işe ilişkin görev ve bağlamsal performans arasında aracı değişken rolü oynamaktadır. İş karakteristikleriyle motivasyonel, sosyal ve bağlamsal faktörler kastedilmektedir. Özerklik, görevin çeşitliliği ve görevin anlamlılığı, geri besleme vb. boyutlar anlamlılık, sorumluluk ve sonuçlar hakkında bilgi verdiği için çalışanların motive olmalarını, enerjilerini işlerinde yoğunlaştırmalarını ve işlerine adanmalarını sağlayacaktır. Sosyal destekle özellikle işe adanmışlık için gerekli olan koşullardan olan ve Khan (1990) tarafından ifade edilen “psikolojik güvenlik” kavramı sağlanmaktadır. Kişi yöneticisi ve çalışma arkadaşlarından gerektiğinde destek

alabilmekte ve sosyal etkileşim kurabilmektedir. Yine fiziksel çalışma koşulları da bağlamsal anlamda işe adanmışlık için gerekli ortamı sunmaktadır. Kişi kendini rahat hissettiği bir ortamda daha fazla işine adanacaktır. Liderlik bu modeldeki ikinci ana öncülü oluşturmaktadır. Khan (1990), Macey ve Scheneider (2008) ve Christian ve arkadaşlarının (2011) da ifade ettiği gibi liderlikten kasıt net beklentilere sahip, adil, yüksek performansı takdir eden liderliktir. Bu liderler çalışanların işleriyle olan bağlarını güçlendirerek işe adanmışlıklarını arttırmaktadırlar. Yüksek kalitede lider üye etkileşiminin de işe adanmışlık üzerinde olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu koşullarda gerçekleşen liderlikle Kahn (1990)'ın psikolojik güvenlik koşuluna katkı sunulmaktadır. Modelde belirtilen son öncül boyutu ise ruhsal (kişilik) özelliklerdir. Proaktif, bilinçli, öz yeterliliği yüksek çalışanların işe adanmışlık düzeyinin daha fazla olması beklenmektedir (Kahn, 1990; Macey ve Schneider, 2008; Christian vd. 2011). Modelin sonuç değişkenleri ise göreve ilişkin performans ve bağlamsal performans olarak ifade edilmiştir. Bağlamsal performans, kişinin ekstra performans göstererek rolünün dışına çıkıp işverenine, çalışma arkadaşlarına katkı sunarak sosyal ve psikolojik ortamı kolaylaştırıcı şekilde davranmasını içermektedir. Modele göre işe adanmış kişilerin hem görev performansının hem de bağlamsal performansının yüksek olması beklenmektedir.

Christian ve arkadaşlarının (2011) işe adanmışlıkla ilgili modeli aşağıda şekil 4'teki gibidir.



Şekil 4: İşe adanmışlığın Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Christian vd., 2011: 96

Adanmışlık kavramını öncül-sonuç ve tipleri açısından inceleyen araştırmacılardan Blain ve Sparrow ise, bunları Tablo 1’teki gibi ifade etmiştir. Buna göre, işe ve örgüte adanmışlık olarak iki tipte gerçekleşen adanmışlık kavramının, zenginleştirilmiş ve mücadeleye değer iş (iş karakteristikleri), çalışan-örgüt ilişkilerinin kalitesi (algılanan örgütsel destek), çalışan-yönetici ilişkilerinin kalitesi (algılanan yönetici desteği), ödül

ve tanınma, kaynakların dağıtımı ve sorunların çözümü süreçlerinde adalet (prosedürel adalet), dağıtılan ödüllerin doğru ya da adaletli biçimde dağıtımı hakkında ne düşünüldüğü (dağıtımsal adalet) gibi öncülleri bulunmaktadır. İş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyetinin düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi de sonuçları bulunmaktadır (Armstrong, 2010: 156 içinde Blain ve Sparrow, 2009).

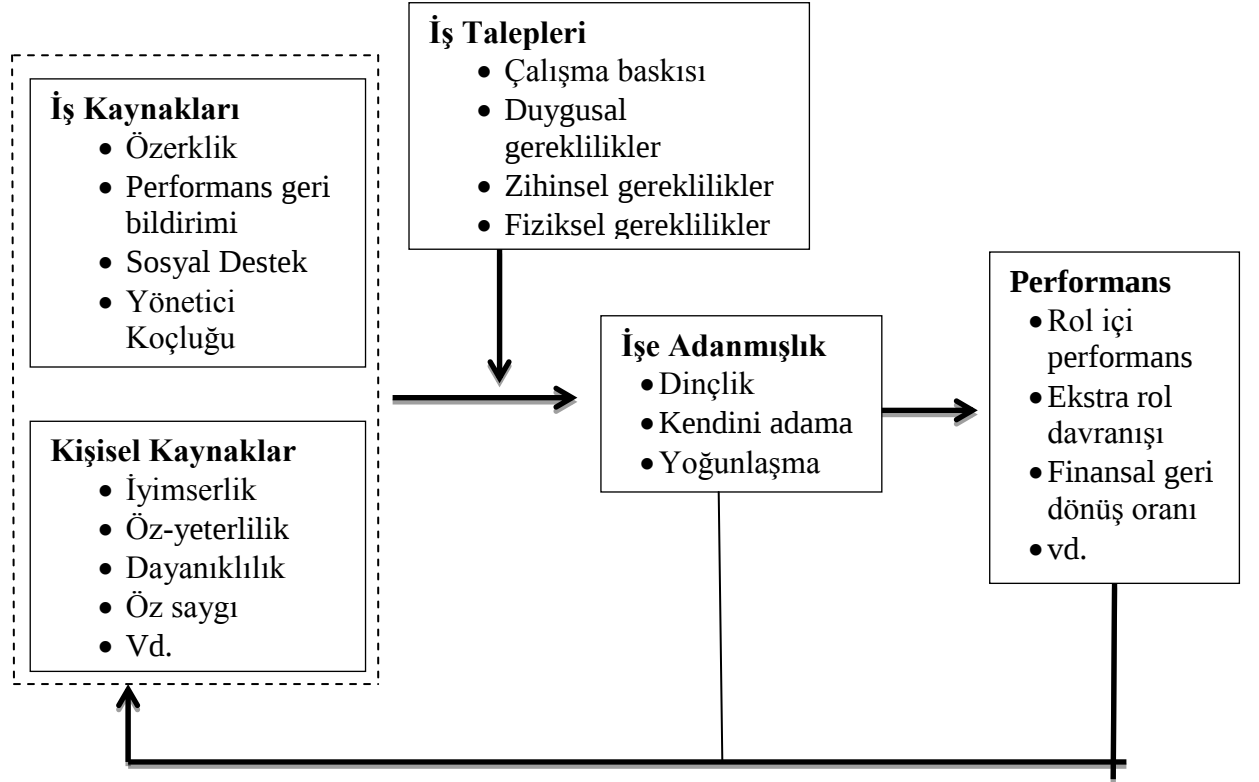
Tablo 1: Adanmışlığın Öncülleri, Tipleri ve Sonuçları

Adanmışlık öncülleri	Adanmışlık tipleri	Sonuçlar
• Zenginleştirilmiş ve mücadeleye değer iş (iş karakteristikleri) • Çalışan örgüt ilişkilerinin kalitesi (algılanan örgütsel destek) • Çalışan-yönetici ilişkilerinin kalitesi (Algılanan yönetici desteği) • Ödül ve tanınma • Kaynakların dağıtımı ve sorunların çözümü süreçlerinde adalet (prosedürel adalet) • Toplumda birşeylerin doğru ya da adaletli biçimde dağıtılıp dağıtılmadığı hakkında ne düşünüldüğü (dağıtım adaleti)	• İşe adanmışlık • Örgüte adanmışlık	• İş tatmini • Örgüte bağlılık • İşten ayrılma niyetinin düzeyi • Örgütsel vatandaşlık davranışı

Kaynak: Armstrong, 2010: 156 içinde Blain ve Sparrow, 2009

İşe adanmışlık kavramını açıklayan, öncül ve sonuçları kapsamında inceleyen oldukça popüler bir diğer model, Bakker ve Demerouti'nin (2007) ve (2008) modelidir. Bu modelde özerklik, performans geri bildirimi, sosyal destek gibi iş

kaynakları ve öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık gibi kişisel kaynaklar, işe adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu ilişkide iş talepleri ise düzenleyici bir role sahiptir. İş gerekleri arttıkça işe adanmışlık için gerekli olan kaynak ihtiyacı artacaktır. Bu modelde işe adanmışlığın sonucunda ise performans, iş gücü devri vb. olduğu ifade edilmiştir. Bu model şekil 5'teki gibidir.



Şekil 5: İşe Adanmışlık ve İş Gerekleri-Kaynakları Modeli

Kaynak: Bakker ve Demerouti; (2007), (2008)

Bakker ve Demerouti (2008)'ye göre İK yöneticileri çalışanların işe adanmışlıklarını arttırabilmek için kolaylaştırıcı bazı şeyler yapabilirler. İş gerekleri-kaynakları modeli İK yöneticileri için bu konuda yol gösterici olabilir. Yapılacak müdahaleler; çalışanların, takımların, iş pozisyonlarının ya da bölümlerin işe adanmışlık

skorlarının düşük, orta ya da yüksek olup olmamasına göre yapılan değerlendirmeler ve işe adanmışlık öncüllerine bakılarak geliştirilebilir.

Navaro'ya (2014) göre, bir işletme çalışanına temelde iki şey sunabilir bunlar; 1) ücret, geçinme imkanı ve 2) varoluş imkanıdır. Geçinme imkanı veren ücret, yan haklar, makam vb. sahip olunan varlıklar kısmına girer ve sınırlılık barındırır. Ancak işin kendisi, çalışana varoluş imkanı sunabilir. Kişi çalışırken kendini geliştirme, dönüştürme, bir varoluş durumundan bir başka varoluş durumuna geçme imkanına sahip olacaktır. Yalnızca maddi hedefleri elde etmek için sevmediğı halde yapılan iş bir süre sonra kişide psikolojik gerilim oluşturacaktır.

İşe adanmışlık kavramını açıklayan modellere bakıldığında iş karakteristiklerinin işe adanmışlık için oldukça belirleyici olduğu görülecektir. İşin kendisi, kişinin bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak tüm enerjisiyle işiyle yoğunlaşmasının temel nedenidir. Navaro'ya (2014) göre çalışma veya insanın işi, onu tanımlayan-kimlik kazandıran, onun toplumda bir kişi olarak var olmasını sağlayan, bir anlamda hiçbir şey yapmadan duran pasif-edilgin insanı, hiç-insan durumundan bir şeyler yapıp, eden aktif-etkin varlık durumuna getiren önemli bir öğedir. Sorumluluk sahibi olmak ilk bakışta ağır bir yük gibi görünse de, insanın varlığını meşru kılmaktadır. İnsan sorumluluk yüklendikçe varlıklar dünyasında kabul ve değer görmektedir.

İnsanın kendini işine adayan, yaptığı şeyi seven veya sevme olanağına sahip bir varlık olması, yaptığı işle bütünleşmesi, onunla tek haline gelmesi demektir. Bu bütünleşme hali ise onun çalışmayı ve yaptığı işi sevmesini gerektirir (Navaro, 2014: 42-43). İşini severek yapan bir insan işi ile daha kolay bütünleşerek onunla "bir" hale gelir. Kişi işini yaparken zaman ve mekan ortadan kalkar ve kendini tamamen işine verir (Navaro, 2014: 136). Bu anlamda işe adanmışlık durumu gerçekleşmektedir. Cleeton'a göre, insanlar iyi yaptıkları şeyleri yapmayı severler; sanatsal açıdan da kendilerini ifade edebilme duygusunu yaşatacak ve özel işçilik becerilerini geliştirebilecek işlere adanmayı isterler. Uğraşılan iş; bir oyun gibi zamanın nasıl aktığı anlaşılmaksızın, kendini ölçme, kendini adama, öz benliğini sergileme, kendini keşfetme, kendini geliştirmenin ortaya çıktığı, yüksek hazzın duyulduğu ve özgürce

davranılabildiği zaman kişiye yüksek doyum sağlayacaktır (Navaro, 2014: 56 içinde Cleeton, 1949: 10).

İşe adanmış çalışanlar işlerine tutkuyla bağlıdırlar. İşleri onlar için büyük bir anlam taşımaktadır. Towers Perrin (2003) araştırmasında özellikle göze çarpan sonuçlardan biri olan kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin yüksek çıkmasıdır. Yine Robbins ve Judge'ın (2004) aktarımına göre bir biyoteknoloji firmasında çalışanların bilime katkı sağladıkları ve çok ciddi ölümcül hastalar için ilaç geliştirdikleri için işe adanmışlık düzeyleri daha yüksektir. Bu kişiler katkılarının önemli ve anlamlı olmasını, hastaların yaşamlarında bir farklılık oluşturduklarını hissetmelerini işlerini sevmelerinin en büyük nedeni olarak göstermişlerdir (Robbins ve Judge, 2014: 79).

İşlerine adanmış bireyler yalnızca kendileri bireysel anlamda fayda sağlamayıp aynı zamanda örgütler için de büyük katkılar sunmaktadır. Hughes ve Rog (2008), işe adanmış bireylerin örgüt için yaptıkları katkıları aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar. Buna göre örgüt perspektifinden bakıldığında işe adanmış çalışanlar;

- örgüt için olumlu şeyler söylemekte isteklidirler,
- pozitif bir işveren markası geliştirilmesine katkı sunarlar,
- örgütte kalmakta istekli, dolayısıyla işgören devir hızı oranını minimize ederler,
- üst düzey bir çaba gösterildiğinden dolayı hizmet kalitesi, müşteri tatmini, verimlilik, satışlar ve kârlılık üzerinde potansiyel etkiye sahiptirler.

Ancak günümüzde sevdiği işi yapma şansına sahip insan sayısının çok az olması nedeniyle işine adanmış, işiyle “bir” olmuş çalışanlara sahip olmanın diğer bir yolu olarak, işletmeler yaptığı işi sevdirmeye adına stratejiler geliştirilmeye çalışılmaktadır. İşletmelerin bu bağlamda ellerinde bulunan en değerli araç İKY uygulamalarıdır. Anlamlı bir iş tasarımı, işe uygun eleman seçimi, teşvik edici ve adil ücret, geliştirici performans değerlendirme, güçlendirme, iletişim ve katılım uygulamaları vb. ile

Çalışanların yaptıkları işle bütünleşmeleri, iş tatmini hissetmeleri, sevmeleri ve üstün performans göstermeleri amaçlanır.

1.2.İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Çalışan performansı ve örgütsel sonuçlar açısından hayati değerde bir kavram olan işe adanmışlık kavramı önceli kısımda ayrıntılı bir biçimde ve benzer kavramlarla karşılaştırılarak açıklanmış ve işe adanmışlık kavramının öncüllerinden olan iş kaynaklarının (job resources) çalışanların işe adanmışlığının arttırılması için önemli olduğu ifade edilmişti. Bu bölümde ise örgütlerin işe adanmışlık için uygun çevre oluşturmada elindeki en değerli araçlardan birisi olarak İKY uygulamaları olduğu kabul edilerek, bu bağlamda literatürde ele alınan İKY uygulamaları açıklanacaktır.

1.2.1. İKY Tanımı ve Amacı

İnsan unsurunun bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için en değerli stratejik kaynak olduğu konusunda son zamanlarda yaygınlaşmış olan bir yargı bulunmaktadır. Stratejik yönetimde kaynak temelli yaklaşım paradigmasının yaygınlaşmasıyla birlikte değerli, nadir, ikame edilemez, taklit edilemez kaynaklara olan ihtiyaç her zamankinden daha fazla olmuştur. İnsan bu bağlamda stratejik bir kaynak olarak son derece önemli hale gelmiştir (Huselid, 1995; Becker ve Gerhart, 1996).

Beşeri sermaye, örgütteki çalışanların sahip oldukları özelliklerini, deneyimlerini, bilgi, yaratıcılık ve heyecanlarını işlerine yatırmalarından oluşmaktadır. Beşeri sermaye aynı zamanda örtük bilgi, eğitim, işle ilgili teknik bilgi ve iş yetkinliğini kapsamaktadır (Noe, 2009: 13).

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri ve uygulamaları artan küreselleşen ekonomi, teknolojik değişim, fırsatlar ve yeni mücadeleler, değişen iş çevresine cevap verebilecek esneklik ihtiyacı, iş gücünün değişen nitelikleri gibi temel eğilimler tarafından etkilenmektedir (Bernardin, 2003: 8). Küreselleşme ve teknolojik değişimlerin işin doğasını değiştirmesi nedeniyle hizmet üretimi geçmişe oranla büyük ölçüde artmıştır. Daha fazla bilgi ve eğitim sahibi olan, daha önce çok da

fazla önemsenmeyen sürekli öğrenme yeteneği gibi yeni yetkinliklerin değer kazandığı iş gücü ihtiyacı belirmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 111). İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilecek nitelikte ve yetenekte çalışanlara sahip olmak ve yönetmek zorundadırlar.

21. yy'da tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin a) Yüksek rekabetçi ve küresel iş çevresinde yanıt verebilir, b) İşletmenin stratejik planlarıyla uyumlu, c) Hat yöneticileri ve İK yöneticilerinin iş birliğini içeren, d) Kalite, müşteri hizmeti, verimlilik, çalışan katılımı-işle bütünleşmesi, takım çalışması ve iş gücü esnekliğine odaklanan nitelikleri taşıması gerekmektedir (Bernardin, 2003: 3).

İnsan kaynakları yönetimi, Sadullah ve arkadaşları (2013) tarafından “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak” tanımlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için gerekli olan iş gücünü bulmak, bu iş gücünü geliştirmek ve sürekliliklerini sağlamak amacıyla ortaya konulan faaliyetlerin tümüdür. Örgütün insan kaynakları ihtiyacının sağlanması ve koordine edilmesi için tasarlanan faaliyetler insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir (Byrars ve Rue, 2004: 4). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda, en uygun insan kaynağını en ekonomik biçimde temin etme, geliştirme ve yetiştirme, performans ölçme, kariyer planlama ve ücretini belirleme faaliyetlerinden oluşan yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 21).

İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin muhasebe finans, pazarlama, lojistik, üretim ve Ar-Ge gibi fonksiyonlarından biridir. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı çalışanların tutum, davranış ve performanslarını etkileyen politika, uygulama ve sistemlerden oluşmaktadır (Noe, 2009: 3).

Hızla değişen, yorucu, yıpratıcı ve krizlerle beslenen günümüz çalışma koşullarında çalışanlardan beklenen verimin sağlanması ve iş yaşamının niteliğinin arttırılması insan kaynakları yönetiminin temel amacıdır (Sadullah vd., 2013: 2). İnsan kaynakları yönetiminin amaçları Saruhan ve Yıldız (2012)'ye göre ise, nitelikli ve yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun pozisyonlarda istihdam ettirebilmek, bu yetenekli insanları geliştirebilmek ve bu çalışanların işletmedeki s rekliiliğini sağlamak şeklinde dir.

Schuler ve MacMillan (1984), insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, örgütlerin rekabet avantajı kazanabilmeleri için stratejik olarak yararlanılan alt yapı gereklilikleri olarak ifade etmişlerdir. Bu alt yapı gerekliliği olarak ifade edilen temel İKY uygulamalarını ise,

- İnsan kaynakları planlaması
- Temin, seçim ve oryantasyonu içeren kadrolama
- Değerlendirme
- Eğitim ve geliştirme
- Sendika-yönetim ilişkileri olarak belirtilmiştir.

İş gücünü etkileyen tüm kararlar örgütün İKY fonksiyonuyla ilgilidir. İKY uygulamaları çalışanları örgüte kazandırma, işe motive etme, ödüllendirme ve elde tutma konularında çok önemli bir role sahiptir (Noe, 2009: 3). İK departmanı, örgütün bütününe yayılmış faaliyetleri kapsamaktadır. Hat yöneticileri zamanlarının %50'sinden daha fazlasını çalışanları işe alma, değerlendirme, disipline etme, çalışma programlarının hazırlanması gibi faaliyetlere ayırmaktadırlar (Bernardin, 2003: 4). Bundan dolayı insan kaynaklarıyla ilgili politika ve programları günlük çalışmalarda uygulamak durumunda olan hat yöneticileri ve İKY bölümü arasında sürekli bir diyalog ve işbirliğine gerek vardır (Sadullah vd., 2013). İKY departmanı ile hat yöneticileri arasında koordinasyon sağlanması uygulamaların etkinliği açısından önem taşımaktadır.

1.2.2. İKY Uygulamalarına İlişkin Araştırmalarının Gelişimi

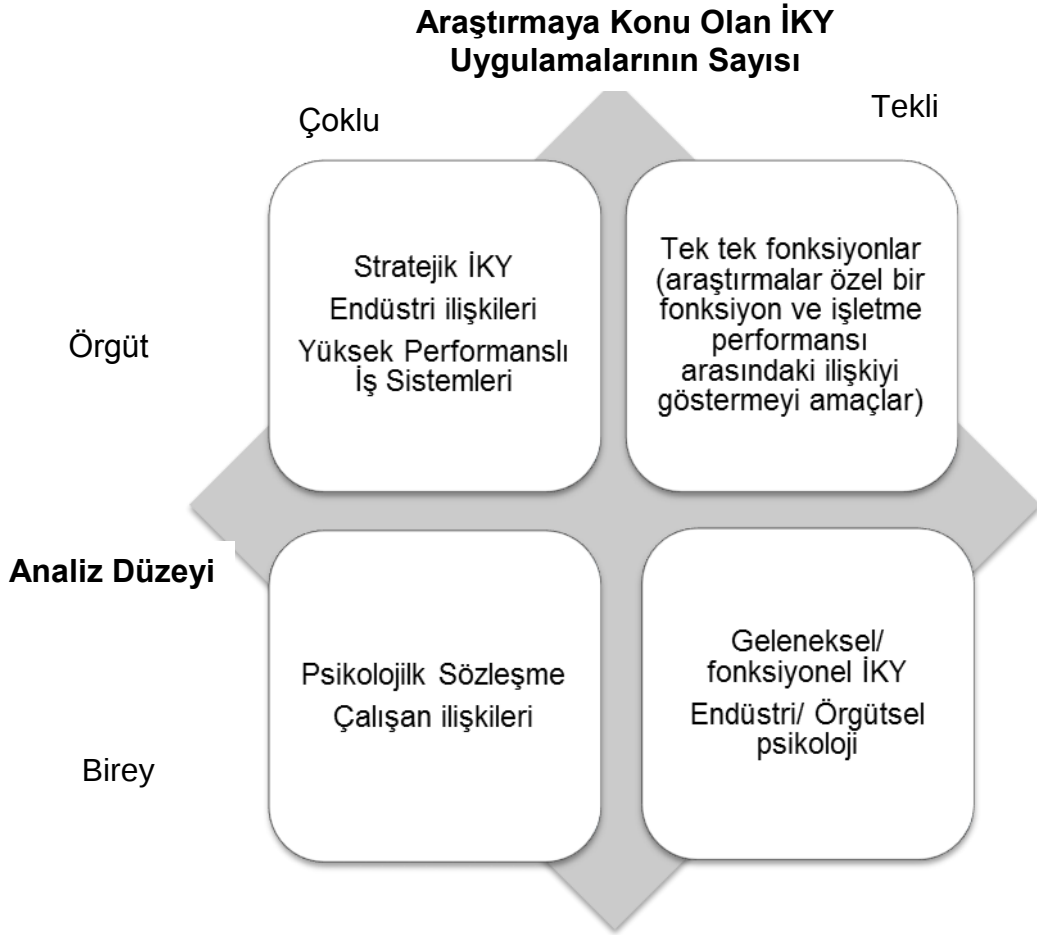
İnsan kaynakları yönetiminin niteliğinin ne olduğu konusunda evrensel bir yaklaşım bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin meslekler, iş birimleri, işletmeler, endüstriler ve toplumlar arasında değişen, farklılaşan kavramsal karşılıkları bulunabilmektedir (Armstrong, 2010: 10). Bir örgütte uygulanan İKY sistemi o örgütün sahip olduğu İK felsefesi ve İK politikaları ve genel stratejilere göre şekillenmiş İK stratejilerine bağlı olarak oluşturulmaktadır. İKY uygulamalarının literatürde tekil olarak inceleyen çalışmalar olduğu gibi farklı uygulamaların kombinasyonu biçiminde inceleyen çalışmalar da söz konusudur. Hartog ve Verburg (2004), bu kombinasyonların yalnızca sinerjik bir etkisinin olmadığı birbirini ikame edilebildiğini veya birbirine karşı işleyebileceğine ilişkin görüşlerin olduğunu ifade etmiştir.

Storey, İnsan kaynakları yönetimini “sert” ve “yumuşak” ayrımıyla incelemektedir. İKY’nin sert biçimi örgütün rekabet avantajını sağlamasında insan kaynağının önemine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım “insanı” diğer ekonomik faktörlerden biri gibi “rasyonel” olarak yönetilmesi gerektiğini öne sürer. Yumuşak yaklaşım ise kökenlerini hümanizm felsefesine dayandırmakta ve Elton Mayo’nun beşeri ilişkiler akımıyla vücut bulmaktadır. Yumuşak İK yaklaşımına göre çalışanlara birer “varlık” olarak davranılır. İnsanlar bağlılıkları, uyum sağlayabilirlikleri ve beceri ve performanslarındaki yüksek nitelikleri ile rekabet avantajının kaynağıdır. Bağlılık üzerinde dikkatle durulan bir konudur ve örgütte liderlik, iletişim, işle bütünleşme (involvement) vb. yöntemler aracılığıyla geliştirilmeye çalışılır. Ancak Truss gibi bazı yazarlar ise yumuşak İK yaklaşımının gerçekte uygulanabilirliğinin çok fazla olmadığını örgüt çıkarlarının her zaman birey çıkarlarından önde tutulduğu gerçeğinin var olduğunu ifade etmektedirler (Armstrong, 2010: 11 içinde Storey, 1989; Truss, 1999).

İnsan kaynakları yönetimi araştırmaları 1980 sonrasında, stratejik (makro) ve fonksiyonel (mikro) olmak üzere iki bağımsız alanda gelişme göstermiştir. Literatürde İKY uygulamalarını konu edinen araştırmaları inceleyen Wright ve

Boswell (2002), bu çalışmaları analiz düzeyi (birey ve örgüt), araştırmaya konu olan uygulamaların sayısı (tekli, çoklu) olarak iki boyutta sınıflandırmışlardır. Geleneksel olarak mikro yönelimli İK uygulamaları, İK uygulamalarının bireyler üzerindeki etkisini incelerken, endüstri/örgüt psikolojisi ve endüstri mühendisliği kuramsal temellerine dayanarak bireysel verimlilik, kalite ve tatminin İK uygulamalarınca nasıl arttırılması gerektiği üzerinde durur. Bu etkiyi incelerken beceri, yetenek ve tutumlar gibi bazı bireysel nitelikleri ve verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi performans ölçütlerini İK ile ilişkileri açısından değerlendirir.

Makro düzeydeki insan kaynakları araştırmaları ise örgütte kullanılan insan kaynakları uygulamalarının (kurum ya da iş birimi) etkisini inceler ve örgütsel düzeyde etkisini araştırır. Bu araştırmalarda İK değişkeni, örgüt için bir değer taşıyıp taşımadığı sorularak değerlendirilir. Analiz düzeyi bu çalışmalarda örgüte yükselir. İK uygulamaları örgüt için değer yaratma bağlamında değerlendirilir. Mikro İKY araştırmalarından farkı bireylerdeki değişkenlik yerine örgütteki değişkenliği dikkate almasıdır. Gruplar konusunda yazında tam bir netlik bulunmamaktadır. Buna karşın genel olarak küçük gruplardaki değişkenliğin mikro İKY araştırmaları kapsamında değerlendirildiği ifade edilebilir (Wright ve Boswell, 2002: 249). Wright ve Boswell'in (2002) araştırma tipolojilerini sınıflandırdığı ikili matris şekil 6'daki gibidir.



Şekil 6: İKY Araştırmalarının Tipolojisi

Kaynak: Wright ve Boswell, 2002: 250

Boselie ve arkadaşlarının (2005) 1994-2003 yılları arasında yayımlanmış 104 ampirik makaleyi incelemeleri sonucunda aşağıda sıralanan 26 boyutta İKY uygulamalarının incelendiğini tespit etmişler. Bu boyutlar Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu çalışmaya göre 92 araştırma örgütsel, 17 araştırma ise birey düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: İKY Uygulamaları

İK Uygulamaları
1 Eğitim ve Geliştirme
2 Performansla ilişkili ücret, durumsal ücret ve ödüller
3 Performans değerlendirme ve performans yönetimi
4 Temin ve seçim
5 Takım çalışması ve işbirliği
6 Katılım (doğrudan katılım), güçlendirme, çalışanların katılımı ve öneri sistemleri
7 Ücretler (yüksek ücretler ve maaşlar, hizmet karşılığı ödeme/ödül ve adil ücret)
8 İletişim ve bilgi paylaşımı
9 İçsel terfi fırsatları ve içsel iş gücü pazarı
10 İş tasarımı ve iş rotasyonu (iş zenginleştirme ve genişletilmiş işler)
11 Özerklik ve yerinden yönetim
12 İstihdam güvencesi (Employment security)
13 Ek yararlar (Employment benefits)
14 Bıçimsel süreçler (öneri ve şikayetler)
15 İK planlaması (kariyer ve başarımlar planlaması)
16 Finansal katılım (çalışanların hisse sahibi olması)
17 Sembolik eşitlikçilik (statülerin benzerleştirilmesi ve uyumlaştırılması)
18 Tutum araştırması
19 Dolaylı katılım (sendika, çalışma konseyleri, danışma komiteleri, çalışanların seslerini duyurma mekanizmaları)
20 Farklılık ve eşitlik fırsatları (farklılıkların yönetimi)
21 İş analizleri
22 Sosyalleşme ve sosyal faaliyetler
23 Aile dostu politikalar ve iş yaşam dengesi
24 Çıkışların yönetimi, geçici işten çıkarma ve yedekleme politikası
25 Profesyonellik ve İK fonksiyonunun etkinliği- İK bölümü
26 Sosyal sorumluluk uygulamaları

Kaynak: Boselie vd., 2005

İKY sistemleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde birbiriyle benzer olan çalışmalar olduğu gibi, tamamen birbirinden farklı çalışmalar da göze çarpmaktadır. İKY sistemiyle ilgili olarak ne tipoloji boyutları arasında ne de politika ve uygulamalar arasında bir fikir birliği söz konusu değildir. Son zamanlarda ise İKY ve diğer araştırmacıların, benzer İK uygulamalar sınıfının etkilediği işgücü karakteristiklerini temel alarak İK uygulamalarının sınıflandırılması çabasına yöneldiği görülmektedir (Gardner vd., 2001: 6).

İKY’de uygulanan bireysel uygulamalardan oluşturulmuş topluluklar (bundles) işletmelerin performanslarını olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çünkü bu birbirleriyle uyumlu bireysel uygulamalar aralarında sinerjik bir etki oluşturarak spesifik iş gücü niteliklerinin artmasına neden olurlar. Bundan dolayı topluluğun etkisi en iyi bireysel uygulamalardan daha fazla olur. Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan İKY uygulamaları birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırmalara tabi olmuştur (Batt, 2002; Boselie vd., 2005; Lepak vd., 2006; Sun vd., 2007). Bunlar arasında çalışanları güçlendirici İKY uygulamaları, motivasyon artırıcı İKY uygulamaları, beceri artırıcı İKY uygulamaları sayılabilir.

Armstrong (2010), tüm örgütler için hiçbir standart İK stratejisi olmadığından örgütlerde değişik İK uygulamalarından oluşan kombinasyonlarla İK stratejilerinin belirlendiğini ifade etmektedir. Buna göre bazı stratejiler genel şemsiye niteliğindeki, bazıları daha çok detaylarla ilgilenir (Armstrong, 2010: 48).

Genel İK stratejileriyle, örgüt performansını arttırmak için uygulanan ya da benimsenen birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki İK uygulamalarından oluşan sistemler kastedilmektedir. Armstrong (2010), 3 temel yaklaşımı aşağıdaki gibi özetlemektedir:

1. Yüksek performans yönetimi; yüksek performans yönetimi ya da yüksek performanslı çalışma ile verimlilik, kalite ve müşteri hizmet düzeyi, büyüme ve kârlılık gibi alanlarda örgütün performansına katkıda bulunacak uygulamalar kastedilir. Bu uygulamaların arasında ayrıntılı işe alım ve seçim prosedürleri,

kapsamlı ve birbiriyle ilişkili eğitim, geliştirme uygulamalarının yönetimi, teşvik edici ödeme sistemleri ve performans yönetim süreçleri yer almaktadır.

2. Yüksek bağlılık yönetimi; cezalandırma yahut baskılarla değil kendiliğinden, güven temelinde geliştirilmiş örgüt ve birey arasındaki bağlılığı arttırmaya yönelik İK anlayışını temsil etmektedir.

3. Yüksek katılım yönetimi; çalışanların örgüte katkı sağlayabilmeleri için karar verme, güç, bilgiye, eğitim ve teşviklere erişimine odaklanan, bağlılık ve çalışan katılımının artırılmasını amaçlayan İK anlayışdır ve bürokratik modelin tam tersi bir nitelik arzeder.

Armstrong (2010), genel stratejiler kapsamında uygulanan bazı spesifik İK stratejilerini, beşeri sermaye yönetimi, bilgi yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, adanmışlık, örgüt geliştirme, çalışma ilişkileri, öğrenme ve gelişme, sağlık, güvenlik ve destekleyici çalışma çevresi yönetimi olarak sıralamıştır.

Armstrong (2010), İKY uygulamalarının performansla ilişkisini Tablo 3’de ifade edildiği gibi özetlemeye çalışmıştır. Örneğin yüksek nitelikte çalışanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması, örgütün uzun dönemli stratejik amaçları doğrultusunda ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak performansa katkıda bulunmaktadır. Adanmışlık, bağlılık ve motivasyon alanındaki İK uygulamaları; insanların işlerine karşı olumlu ve ilgili olmalarını, örgütte çalışmakla gurur duymalarını ve çalışmaya devam etmeyi istemelerini, bireysel ve örgütsel hedefleri başarmak için eylemde bulunmalarını sağlayarak ekstra üretkenliği artırma amaçlanmaktadır.

Tablo 3: İKY Uygulamalarının Performansa Etkisi

İK Uygulama Alanı	Performans Üzerindeki Etkisi
<i>Yüksek kalitede çalışanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması</i>	Örgütün stratejik ve operasyonel ihtiyaçlarıyla kişileri eşleştirir. Örgütün stratejik gerekliliklerine ve kurum kültürüne uyum sağlayan, üstün performans, verimlilik, esneklik, yenilik ve yüksek düzeyde kişisel müşteri hizmeti sunan yetenekli çalışanların edinimi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını sağlar.
<i>Yetenek Yönetimi</i>	Örgüt için gerekli olan yetenekli ve iyi motive olmuş çalışanların şimdi ve gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilecek biçimde temin edilmesi.
<i>İş tasarımı</i>	Bireyler için cezbedici ve ilgi çekici işler temin edip, İşlerini daha iyi yapabilmeleri için esneklik ve otonomi verilir. İş tatmini ve esneklik artırılarak, çalışanlar yüksek performans ve verimliliğe özendirilir.
<i>Öğrenme ve gelişme</i>	İş gücü için gerekli olan yetkinlik düzeyinin geliştirilmesi ve beceri tabanının genişletilmesi. Bireylerin, örgüt amaçlarını arttıracak bilgi ve becerileri edinmelerini aktif bir biçimde aradığı, isteğe bağlı öğrenmenin özendirilmesi. Öğrenme ikliminin geliştirilmesi.
<i>Bilgi ve entelektüel sermaye yönetimi</i>	Sistematik bir biçimde bilginin paylaşımı ve öğrenme fırsatlarının sağlanması ile örgütsel olduğu kadar bireysel öğrenmeye odaklanmak.
<i>Adanmışlık, bağlılık ve motivasyonu arttırmak</i>	İnsanların işlerine karşı olumlu ve ilgili olmalarını, örgütte çalışmakla gurur duymalarını ve çalışmaya devam etmeyi istemelerini, bireysel ve örgütsel hedefleri

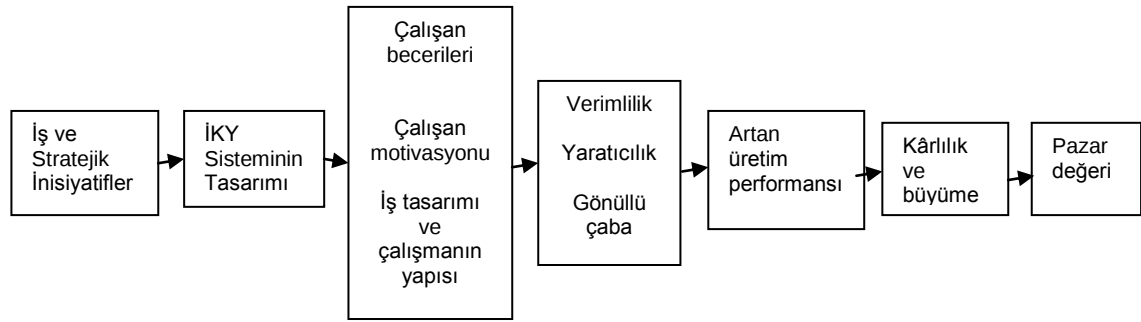
	başarmak için eylemde bulunmalarını sağlayarak ekstra üretkenliği arttırmak.
<i>Psikolojik sözleşme</i>	Olumlu ve dengeli bir psikolojik sözleşmenin geliştirilmesiyle örgüt ve çalışanlar arasında sürekli ve uyumlu bir ilişki sağlamak.
<i>Yüksek performans yönetimi</i>	Verimlilik, kalite, müşteri hizmeti, kârlılık, büyüme ve artan paydaş değeri gibi alanlarda yüksek performansı destekleyecek performans kültürü geliştirmek. Risk alma, yenilik ve bilgi paylaşımı gibi yüksek işletme performansı ile yakından ilişkili gönüllü davranışların gösterilmesini desteklemek, yöneticiler ve takım üyeleri arasında güven tesis etmek.
<i>Ödül Yönetimi</i>	Kişileri katkılarına göre değerlendirerek işe adanmışlık ve motivasyonu geliştirmek
<i>Çalışma ilişkileri</i>	İş birliği ve bağlılığı özendirecek çalışma ilişkileri iklimini ve katılım uygulamalarını geliştirmek
<i>Çalışma çevresi-öz değerler, liderlik, iş yaşam dengesi, farklılık yönetimi ve istihdam güvencesi</i>	Net bir vizyon ve bütünleşmiş değerler geliştirmek. Örgütü çalışmak için en iyi yer haline getirmek.

Kaynak: Armstrong, 2010: 18-19

1.2.3. İKY Uygulamaları ile Çalışan Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkileri

İnsan kaynakları, bir örgütün en büyük ve en zor maliyeti kontrol edilebilir kaynağıdır ve buna karşılık örgüt performansı için en kritik olan girdiyi oluşturmaktadır. Bu noktada araştırmacıların temel görevi insan kaynağının, maliyetler kontrol altında tutulurken nasıl verimlilik ve yaratıcılığı arttırılacak şekilde yönetileceğidir (Combs vd., 2006).

İK uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde değişen derecelerde olmakla birlikte pozitif ilişki görülmektedir. Bu ilişkiden yola çıkılarak, hangi İK uygulamalarının firma performansını etkilediğine ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. Becker ve arkadaşlarının (1997) yaptığı çalışmada İK uygulamaları öncelikle çalışanların becerilerini, motivasyonlarını ve iş tasarımını etkileyerek, sonuç olarak çalışanların yaratıcılıklarını, verimliliklerini ve gönüllü davranışlarını etkilediğine, sonrasında ise bu değişkenlerin artan üretim performansına yol açtığına, artan üretim performansının ise büyüme ve gelişmeyi sağladığına ve en sonunda bu durumun firmanın pazar değerini belirlediğine ilişkin bir model sunulmaktadır. Bu model şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7: İKY-Pazar Değeri ilişkisi

Kaynak: Becker vd., 1997

İKY uygulamaları ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye dair yazında pek çok çalışma bulunmaktadır (Meyer ve Smith, 2000; Wright vd., 2003; Wright vd., 2004; Boon vd., 2011; Boxall vd., 2011; Innocenti vd., 2011). Bu çalışmalarda çoğunlukla İKY uygulamalarının örgüte bağlılığa, işten ayrılma niyetine, iş tatminine ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan olumlu yönde etkisi incelenmiştir. Gavino (2005), kadrolama ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, performansa göre ücret, çalışanların ilgi ve katılımı vb. İK uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarına etkisini doktora tez çalışmasında incelemiştir. Çalışmanın sonucunda

bu uygulamaların örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti, rol içi performans, ekstra rol davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiğini tespit etmiştir. Benzer bir çalışmada Guchait (2007) İKY uygulamaları, algılanan örgütsel destek ve örgüte bağlılık ilişkilerini inceleyerek, algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü ortaya koymuştur.

İKY uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarına etkisine ilişkin yapılan çalışmalardan birinde de Gardner ve arkadaşları (2001), 174 bağımsız çalışma grubu üzerinde yaptıkları araştırmada, İK uygulamaları ve işgörenlerin toplu davranışları (iş gücü devri ve devamsızlık) arasındaki ilişkiye, kolektif tutumların (iş tatmini ve bağlılık) kısmi aracılık ettiğini bulmuşlardır. Yine aynı çalışmaya göre, İK uygulamaları ve firma çıktıları arasındaki ilişkiye doğrudan ve dolaylı olarak ilişkilerle çalışan tutum ve davranışlarının aracılık ettiğini bulmuşlardır.

İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi konusunda ise önceki kısımda belirtilen teorik önemine karşılık sınırlı sayıda ampirik çalışma (Alfes vd., 2013; Salanova vd., 2005; Peters vd., 2014) bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda performansa giden yolun aydınlatılmasında İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıklarına etkisinin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür. Böylelikle örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti çevresinde toplanmış olan araştırmalardan farklı bir yol izleyerek, doğrudan işle ilgili bir deneyim olan işe adanmışlığın İKY-performans ilişkisinde kara kutunun aydınlatılmasında potansiyel ara değişkenlerden olabileceğine odaklanılmıştır.

1.2.4. Çalışmanın Amacı Açısından Kabul Edilen Yaklaşım

Literatürde özellikle performansla ilişkili olarak hangi İKY uygulamaları araştırmaya konu olduğu incelendiğinde, yüksek performanslı iş sistemleri karşımıza çıkmaktadır. Saks (2006); işe adanmışlığın ekstra rol davranışı değil doğrudan rol performansı ile ilişkili bir kavram olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle yüksek performanslı iş sistemlerinin işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelenebilir.

Kaynak temelli kuram kapsamında tartişılan beşeri sermaye kavramı, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin bileşimini vurgulamaktadır. Beşeri kaynaklara olan yatırımın geri dönüşü, iş gücü maliyetlerini açarak örgüt performansına eşsiz nitelikte ve önemli oranda katkıda bulunmaktadır (Jiang vd., 2012). Stratejik İKY araştırmacılarınca performansa odaklanmış olan İKY uygulamaları yüksek performanslı iş sistemleri olarak adlandırılmıştır (Huselid, 1995). Seçici işe alma, kapsamlı eēitim programları, teşvik edici ücret, çalışanların katılımı, esnek iş programları gibi İKY uygulamalarının çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırarak, edindiēi bilgi, beceri ve yetenekleri örgüt yararına kullanabilmesi için çalışanları güçlendirerek ve motive ederek örgüt performansına olumlu bir etki saēladığı iddia edilmektedir. Bu uygulamalar sonuçta daha yüksek bir iş tatmini, daha düşük bir iş gücü devri, daha yüksek bir verimlilik ve daha iyi karar verme imkanlarını arttırarak örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir (Combs vd., 2006; 502).

Yüksek performanslı iş sistemlerinin nitelikleri Becker, Huselid ve Ulrich'e göre ařaēıdaki gibi sıralanabilir (Bernardin., 2003: 4 içinde Becker, Huselid ve Ulrich, 2001).

- Her stratejik pozisyon için yüksek nitelikte çok sayıda başvuru
- Geçerli seçim ve terfi model/prosedürlerin kullanılması
- Yeni alışanlar için kapsamlı eēitim ve geliştirme
- Biçimsel performans deēerlendirme ve yönetiminin kullanılması
- Çok kaynaklı (360 derece) performans deēerlendirme ve geri bildiriminin kullanılması
- Biçimsel deēerlendirme süreçleriyle liyakat baēının arttırılması
- Anahtar pozisyonlar için pazarın üzerinde bir cretlendirme
- İş gücünün çok yüksek bir yüzdesini teşvik edici ücret sistemlerine dahil etmek
- Yüksek ve düşük performans arasında ödeme konusunda yüksek bir farklılık olması

- İK faaliyetlerinin yüksek bir yüzdesi dış kaynak kullanımına harcanmalı (temin gibi)
- İş gücünün yüksek bir yüzdesinin kendi kendini yöneten proje temelli çalışma ekiplerinde çalışması
- Sendikalaşmanın düşük düzeyde tutulması
- Her İK profesyoneli için göreceli olarak az sayıda çalışan düşmesi
- Pozisyonların çoğunluğunun iç kaynaklardan doldurulması

Combs ve arkadaşları (2006) yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performansa olan etkisini bir meta analiz çalışmasıyla incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre, yüksek performanslı iş sistemleri bir bütün olarak bireysel uygulamalardan daha fazla örgüt performansı üzerinde etkili olmakta ve bu etki üretim sektöründe hizmet sektörüne göre çok daha fazla görülmektedir. Bunun nedeninin hizmet işletmelerinde performansın daha çok müşteri kapasitesine bağlı olmasıdır. Hizmet işinin niteliği, görevler arası düşük bağımlılık, iş akışı belirsizliğinin fazlalığı ve üretim sürecinde müşterilerin katılımı gibi nedenler de hizmet sektöründe, üretim sektörüne göre İKY uygulamalarının nispeten daha az etkili olmasına neden olabilir.

İKY araştırmacıları, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performansı etkilemesinde üç aracı süreci vurgulamaktadırlar. Yüksek performanslı iş sistemleri a) çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırarak, b) çalışanları eylemde bulunabilmeleri için güçlendirerek, c) harekete geçmeleri için motive ederek performansı etkiler (Becker ve Huselid, 1998; Combs vd., 2006).

Jiang, Lepak, Hu ve Baer (2012) İKY uygulamaları-örgütsel sonuçlar ilişkisindeki aracı mekanizmaların neler olduğunu inceledikleri meta analiz çalışmasında, İKY uygulamalarını beceri temelli, motivasyon temelli ve fırsat-güçlendirme temelli olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Bu üç İKY uygulaması boyutu beşeri sermaye ve çalışan motivasyonunu doğrudan ve dolaylı biçimde etkileyerek finansal sonuçlara katkıda bulunmaktadır. İKY uygulamalarının bireysel mi çoklu mu uygulanması tartışmalarında İKY'nin bir sistem olarak, bireysel uygulamalardan daha fazla etkili

olduğuna ilişkin g r   ler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra  K sistemlerini inceleyen araştırmacılar  K'yı toplanabilir (kümülatif) nitelikte indeksler halinde analiz etmektedir (Combs vd., 2006). Jiang ve arkadaşları (2012) ise  KY'nin alt boyutlar halinde kategorize edilerek incelenebileceğini belirtmiş ve bunun yeni olmadığını ifade etmişlerdir.  KY uygulamalarının alt boyutlara ayrılmasında kullanılan yaklaşımlardan biri de beceri-motivasyon-fırsat (AMO) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım çalışan performansının beceri-motivasyon ve fırsat unsurlarının bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir. Eğer  KY sistemleri beceri-motivasyon ve uygulama fırsatlarını arttıracak şekilde tasarlanırsa çalışan performansına olumlu katkı sağlayacaktır (Jiang vd., 2012; Subramony, 2009; Lepak vd., 2006). Seçici i e alma bilgi beceri ve yeteneklerin örgütlere getirilmesinde önemli bir rol oynar. Bunun yanı sıra, eğitim, i  tasarımı,  cretlendirme de beceri geli tirmeyle ili ekli olabilir. Bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmak aynı zamanda gösterilmesini beraberinde getirmedığinden çalışanların motive edilmesi gereklidir. Teşvik edici  cretlendirme, geliştirici performans değerleme, içsel kariyer fırsatları gibi uygulamalar çalışanların sahip oldukları potansiyelleri gösterebilmesi için kullanılan motivasyon araçlarıdır. Çalışanlar bilgi, beceri ve yetenekli hatta bu potansiyellerini gösterebilmek için motive olmuş olsalar dahi örgüt yapı ve iç tasarımı bu potansiyellerini gösterebilmeleri için fırsatlar sunması gereklidir. Katılım programları, iletişim ve bilgi paylaşımı ve istihdam güvencesi kişinin potansiyelini gösterebilmesi için fırsat tanımi  olacaktır (Combs vd., 2006).  KY uygulamalarının bu kavramsal çerçevede sınıflandırılmasına ilişkin olarak son zamanlarda benimsenen ve geçerlilik sunan görgül çalışmalar bulunmaktadır (Jiang vd., 2012; Huselid, 1995; Liao vd., 2009; Subramony, 2009).

Bu çalışmada  KY uygulamaları birey düzeyinde ve birey düzeyine indirgenmiş çoklu uygulamalar yaklaşımı ile  l  lmeye çalışılacaktır. Buna göre yapılan literatür taraması sonucunda çalışmamızda kişilerin performans ve i e adanmışlık düzeyleriyle en çok ilişkisi olduğu düşünülen, pozitif psikoloji yaklaşımı çerçevesinde çalışanların güçlü yönlerinden yararlanmaya ve geliştirmeye odaklanan bazı  KY uygulamaları seçilmiştir.

Bu çalışma kapsamında kabul edilen yaklaşım, performansla doğrudan ve dolaylı ilgili olabilecek İKY uygulamalarından seçilen 11 boyutun beceri arttırıcı, motivasyon arttırıcı, fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve çalışma koşulları olarak 4 temel boyutta incelenmesidir. Beceri arttırıcı İKY uygulamaları kapsamında seçici işe alma ve kapsamlı eğitim programları; motive edici İKY uygulamaları kapsamında geliştirici performans değerlendirme, adil ve teşvik edici ücret, içsel kariyer fırsatları ve istihdam güvencesi; fırsat arttırıcı İKY uygulamaları kapsamında ise katılım, iletişim ve bilgi paylaşımı güçlendirme, açık ve güncel iş tanımları incelenecektir. Bu sınıflandırma yapılırken Jiang ve arkadaşlarının (2012) meta-analiz çalışması baz alınmıştır. Çalışma koşulları İKY uygulamalarının 4 alt boyutu kapsamında kendi başına tek boyutlu bir yapı olarak ele alınacaktır. Bu boyutlar Jiang ve arkadaşlarına (2012) göre tek başına ayrı ayrı, bir bütün olarak veya alt boyutlar halinde farklı tipte İK sonuçları açısından araştırmanın amacına bağlı olarak incelenebilir.

1.2.4.1. Beceri arttırıcı İKY Uygulamaları

Beceri arttırıcı İKY uygulamaları, uygun nitelikte vasıflı çalışanların temin edilmesi için tasarlanır. Kapsamlı ve seçici işe alma prosedürleri ve kapsamlı eğitim programları beceri arttırıcı İKY uygulamalarını oluşturmaktadır (Lepak vd., 2006; Jiang vd., 2012). Öncelikle işletme stratejilerine uygun olarak doğru elemanı seçmek, sonrasında ise seçilen elemanları kapsamlı eğitim programlarıyla sürekli öğrenmelerini teşvik edip yenilik ve katma değer oluşumuna katkı sunmak, değişime hazır hale getirmek, adaptasyonu yüksek çalışanlara sahip olmak amaçlanır.

1.2.4.1.1. Seçici işe alma

İKY doğru insanları doğru işe yerleştirip motive ederek gerekli performansı göstermelerini sağlamaya çalışır. Bir işletmenin beşeri sermayeyi arttırabilmeleri için en belirgin yollardan biri seçici işe alma faaliyetidir. Normal seçici olmayan basit ve informal yöntemlerle yapılan seçim faaliyetleri daha çok vasıflı olmayan ve yarı vasıflı çalışanların işe alınması için uygun olabilir. Özellikle üretim işletmelerinde

ikame edilebilir çalışanların daha kısa ve standart süreçlerle seçilmesi maliyetlerin kısılmasını sağlayacaktır. Ancak özellikle bilgi işi ve bilgi işçisinin önem kazandığı günümüzde özellikle örgüte rekabet avantajı kazandıracak en iyi ve en parlak çalışanların seçilmesi için seçici işe alma uygulamalarına önem verilmesi gerekmektedir. Seçici işe alma faaliyeti genel olarak daha uzun zaman alır. Daha fazla maliyet oluşturur ve daha fazla insandan bilgi almayı gerektirir (Snell ve Dean, 1992). Dikkatli bir seçim yapmak çalışan ve şirket arasındaki en iyi uyumu sağlayan kritik bir İKY uygulamasını oluşturmaktadır. Eski Citycorp CEO'larından Walter Wriston'a göre; *“İlk seferde doğru kişiyi doğru yere yerleştirdiğiniz takdirde daha başka bir şey yapmak zorunda olmazsınız. Yanlış kişiyi ise size kazandıracak hiçbir yönetim sistemi yoktur.”* Seçici işe alma, kapsamlı eğitim programları ve içsel terfi uygulamaları birbirini tamamlamaktadır. Doğru işe doğru elemanın alınabilmesi için özellikle işlerin çok iyi bir biçimde analiz edilmesi, şirketin ihtiyaçları ve ürünleri, şimdi ve geleceği ve kilit bireylerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizler tamamlandıktan sonra tüm farklı ihtiyaçlar eşleştirilerek giderilmek zorundadır. Bu anlamda stratejik bir duruşla şirketin gelecekteki ihtiyaçları için çalışanların hangi bilgi ve becerilere ihtiyaç duyacağının belirlenmesi gerekecektir (Schuler ve MacMillan, 1984).

1.2.4.1.2. Kapsamlı Eğitim Programları

Geleneksel beşeri sermaye kuramının odak noktası eğitim ve beceri geliştirme faaliyetlerine yatırım yapılmasını içermektedir. Seçici işe alma faaliyetine paralel olarak kapsamlı eğitim programlarının devreye girmesi gereklidir. Vasıflı olmayan ya da yarı vasıflı çalışanlar için eğitim standart, düşük maliyetli, kısa dönemli ve kısıtlı iken seçici işe alma faaliyetiyle işe alınan vasıflı çalışanların sürekli kendilerini işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda yenileyebilmeleri ve yetiştirebilmeleri için kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır. Kapsamlı eğitim programları maliyeti daha yüksek, daha sık ve kapsamlı, daha yapılandırılmış ve biçimsel programlar olma niteliklerini taşımaktadır. Eğitim faaliyetlerinin maliyeti vasıflı çalışanların işletme verimliliğine uzun dönemde sağladığı katkı ile düşünülmesi gerekir (Snell ve Dean, 1992).

1.2.4.2. Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları

Motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları çalışan motivasyonunun arttırılması için tasarlanan İKY faaliyetleridir. Bunlar içerisinde geliştirici performans değerlendirme, teşvik edici ücret ve ödül, terfi ve kariyer geliştirme fırsatları ve istihdam güvencesi yer almaktadır (Jiang vd., 2012).

1.2.4.2.1. Geliştirici Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme yöneticilerin kendileri ve çalışanları için amaç ve beklentileri şekillendirme ve netleştirmelerinde yardımcı olmaktadır. Özellikle düşük-zayıf performansın düzeltilmesi, iyileştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Geleneksel rutin faaliyetler içeren üretim işleri için sistem belli davranışları gerekli kıldığı için performansın değerlendirilmesinde büyük ölçüde çıktılar esas alınır. Hataları bulma ve düzeltme amacı taşır. Performans değerlendirmenin gelişimsel yönüne daha az zaman ve finansal kaynak ayrılmaktadır (Snell ve Dean, 1992: 475).

Geliştirici performans değerlendirme ise; geleneksel açıdan performans değerlendirme kavramını, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alan ve işletmelerin diğer insan kaynakları işlevleriyle bütünlük ve uyum içerisinde faaliyet gösterebilecek sistem arayışı nedeniyle ortaya çıkmış olan performans yönetimi kavramı kapsamında değerlendirilebilir. Bu bağlamda performans yönetim sistemi; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel süreç olarak tanımlanabilir (Uyargil, 2013: 2).

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik olarak yılda bir veya birkaç kez formlar eşliğinde değerlendirilmesini içerir. Diğer yanda performans yönetimi, sürekli ve daha geniş kapsamlı bir süreç olup, yönetici

ve çalışanın karşılıklı beklentilerini birbirlerine aktardıkları, kişinin performansını planladıkları, yöneticinin verdiği destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili bir geri besleme sağladığı ve sonunda değerlendime yapılan sistemi oluşturmaktadır (Uyargil, 2013: 3). Bu bağlamda değerlendirilebilecek olan ve yüksek performansı hedefleyen gelişimsel performans değerlendirme uygulamaları, sürekli iyileştirmeyi amaçlar. Tamam denilen, tatmin edici bir performans düzeyi yoktur. Çalışanların takdir haklarını ve esnekliklerini gerektiren işler için daha uygundur. Kurulu rutinlerin ötesinde çalışanların yeni ve yaratıcı yollar keşfetmesi beklenir. Gelişim odaklı performans değerlendirme geleneksel performans değerlendirmeden performansın kontrolü açısından daha zor bir nitelik taşıtmaktadır. Gelişimsel performans değerlendirmenin uygulandığı çalışanların performanslarının ölçölmesinin zorluğuna karşılık, oluşturdukları ekonomik etki oldukça yüksektir ve bu tür çalışanların değerlendirilmesi kontrolü bu açıdan son derece önem taşıtmaktadır. Gelişim odaklı-geliştirici performans değerlendirmede yöneticilerin geri beslemeye zaman ayırması, problemleri tartışmaları, iyileştirme yapılacak alanları tanımlamaları gerekmektedir. Bu tür performans değerlendirmenin amacı kontrol etmekten çok çalışanları geliştirmek ve ekstra katkı sunmalarını sağlamaktır (Snell ve Dean, 1992: 475). Özellikle bilgi yoğun ve hizmet sektörlerinde çalışanlar için gelişimsel performans değerlendirmenin uygun olduğu söylenebilir.

1.2.4.2.2. Adil ve Teşvik Edici Ücretlendirme

İşletmelerin beşeri sermayeden yeterince yararlanabilmeleri için bireylerin işletme çıkarları doğrultusunda davranmalarını sağlayacak yöntemler geliştirmeleri gereklidir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için sürekli öğrenme ve iyileştirmeyi ve çalışanların katılımını destekleyecek ücret sistemlerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Kişiye dayalı ücret sistemleri bu ihtiyaç doğrultusunda geliştirilmiş örgütsel araçlardan biridir (Acar, 2007:130). Geleneksel işlerde her şey standart ve sınırlayıcı olduğu için bireysel farklılıklar dikkate alınmamaktadır. Oysa ki günümüzde rekabet avantajı kazanmak için örgütlerin eşsiz, ikame edilemez, nadir, taklit edilemez kaynaklara ihtiyaı olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Bu dönemde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden yüksek düzeyde yararlanmak ve örgüt

amaçları doğrultusundaki ekstra katkıları büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar arasındaki performans ve beceri düzeyleri arttıkça bireysel farklılıkların ekonomik katkıları daha yüksek olacaktır. Bundan dolayı üstün performans gösteren daha vasıflı çalışanların, oransal olarak daha yüksek ücret almaları ve ödüllendirilmeleri gibi uygulamalar, çalışanların örgüte kazandırılması, elde tutulması ve daha yüksek performans ve katma değer kazandırmaları adına motive edici bir strateji haline gelmiştir. Ödüllendirme sistemleri bu anlamda çok önemli bir araçtır. Özellikle iç ve dış eşitliği dikkate alan eşit ve adil bir ücretlendirme sistemi, çalışanların mevcut işlerinde çalışmaya devam etmelerinde ve yüksek verimli performans sergilemelerinde yararlı olacaktır. Bunun dışında işletmelerin vasıflı çalışanlardan daha fazla verim elde etmek, onları işletmeye çekmek ve elde tutmak amacıyla teşvik edici ücret sistemlerinden yararlanmaları gerekmektedir (Snell ve Dean, 1992; 475-476).

1.2.4.2.3. İçsel Kariyer Fırsatları

İç iş gücü pazarı açısından, çalışanların örgüt içinde ilerleyebilmesi örgütsel performansı arttırıcı bir etkiye sahiptir (Delaney ve Huselid, 1996). Yetenekli, bilgi ve beceriyle donanmış çalışanların, bu yeteneklerini gösterebilmesi için içsel kariyer imkanlarının var olması büyük bir motivasyon aracı olabilir. “Ne yaparsam yapayım üst mevkilere dışardan birileri alınır” düşüncesi bir süre sonra performansın işini kaybetmeyecek ancak ekstra çaba da ortaya koymayacak ortalama düzeyde tutulmasına neden olabillir. Hatta bu durum çalışanların daha iyi imkan bulmaları halinde örgütten ayrılmalarına dahi neden olabilecektir.

1.2.4.2.4. İstihdam Güvencesi

İstihdam güvencesi çalışanların belirsizlik ve işini kaybetme korkusu olmaksızın uzun süreli olarak bir örgütte çalışma imkanı olarak tanımlanabilir. İstihdam güvencesi çalışanların denemekten korkmamalarına, bilgi ve önerilerini yine işini kaybetme korkusu olmaksızın daha fazla paylaşmalarına neden olabilir. İstihdam

güvencesinin çalışanların geleceği garanti diye çok fazla çalışmalarının önünde engel olabileceği yönünde eleştiriler bulunsa da, özellikle değişim ve belirsizliğin yoğun olduğu örgütlerde (çalışma çevresinde) çalışanların istihdam güvencesine sahip olmaları, değişime dirençlerini azaltarak, bilgi paylaşımını cesaretlendirerek değişimi daha fazla desteklemelerine neden olabilir (Delaney ve Huselid, 1996).

1.2.4.3. Fırsatları Arttırıcı İKY Uygulamaları

Fırsat arttırıcı İKY uygulamaları, motive olmuş, beceri sahibi çalışanların bu becerilerini kullanabilmeleri için güçlendirilmelerini sağlayacak sistemlerin tasarlanmasını kapsar. Esnek iş tasarımı, çalışma takımları, çalışan katılımı, iletişim ve bilgi paylaşımı bu uygulamalar arasında sayılabilir (Jiang vd., 2012).

1.2.4.3.1. Personeli güçlendirme

Güçlendirme, çalışanların karar verme yetkilerini arttırıp, onları işin sahibi haline getirebilmek için bilgi, beceri ve motivasyon düzeyinin arttırılması sürecidir. Çalışanları güçlendirme uygulamalarının örgütsel performansın arttırılmasında olumlu yönde etkiye bulunmaktadır (Tsai, 2006; Boxall ve Macky, 2009). Bu süreç içinde çalışanlara sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri kullanabilmeleri için inisiyatif alma ve problem çözme fırsatları verilmelidir. Personeli güçlendirme süreciyle çalışanlar kendi işleri üzerlerinde daha fazla denetim sahibi olurlar. Çalışanlar, bu süreç içinde yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile karar verme etkinliğini arttırma ve “iş yapan bilir” anlayışının yerleştirilmesi gibi araçlar kullanılarak güçlendirilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012:168-169).

1.2.4.3.2. Katılım Uygulamaları

Seçici işe alma prosedürleriyle işe alınmış, kapsamlı eğitim programlarıyla bilgi, beceri ve yetenekleri arttırılan ve motive edilen çalışanların ekstra katkı sağlayan performans gösterebilmesi için hangi işin yapılacağına ve bu işin nasıl daha iyi

başarılabileceğine dair fikirlerinin alındığı, karar verme süreçlerine dahil edildiği iş yeri ve örgüt yapılanması, çalışan katılım sistemleri örgütsel performansın artırılması açısından önem taşımaktadır (Delaney ve Huselid, 1996). Katılım uygulamaları, Arthur'a (1994) göre daha yüksek nitelikte, daha fazla kıdem ve deneyime sahip çalışanlardan maksimum performans talep etmektedir. Ayrıca karar verme süreçlerine katılım, prosedürel adaletin algılanmasıyla da olumlu yönde ilişkilidir (Evans ve Davis, 2005).

1.2.4.3.3. İletişim ve Bilgi Paylaşımı

İletişim ve bilgi paylaşımı uygulamaları, yatay, dikey ve çarpaz iletişim kanallarıyla bilgiye erişim ve çalışanların görüşlerini açıkça ifade edebilmelerini kapsamaktadır. İletişim ve bilgi paylaşımının uygulandığı İKY sistemlerinde, çalışanlar işletme stratejileri, performans ve hedeflerle ilgili açık iletişim ve bilgi paylaşım imkanına sahip olurlar. Örneğin “açık kitap yönetimi” gibi bir uygulamada, örgütün finansal durumu ile ilgili bilgi verilmesi çalışanların örgüt hedeflerini ve buna bağlı olarak kendi hedeflerini tayin etmesinde yardımcı olacaktır (Evans ve Davis, 2005: 767).

Bilgi ve iletişim kanallarının açık olması, örgütsel performans açısından önem taşımaktadır. Özellikle katılımcı ve çalışan merkezli olarak tasarlanan örgütlerde bilgi ve karar vermenin tüm örgüte yayılması, çalışanların faaliyet ve başarıları için tüm düzeylerde daha fazla sorumluluk almalarını sağlar (Guthrie, 2001). İletişim imkanlarının daha fazla yaygınlaştırılması, örgütteki örtük bilginin daha açık hale getirilmesini ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi arttırabilir. Bu durum da örgüt performansının daha sürdürülebilir olması açısından önem taşımaktadır.

1.2.4.3.4. Açık ve Güncel İş Tanımları

Önceki bölümde ifade edildiği gibi, işin belli bir iddia taşıması ve sınırlarının belli olması işe adanmışlık ve akış hali için önemli bir unsurdur. Dolayısıyla işin açık ve net bir biçimde tanımlanmasının, bütünün görülmesinin yüksek performans

açısından gerekli bir unsur olduğu ifade edilebilir. Delery ve Doty'ye (1996) göre, stratejik açıdan açıkça tanımlanan işlerde çalışan kişiler, kendilerinden ne beklendiğinin farkında olarak işin neyi kapsayıp neyi kapsamadığını bilebilirler. Özellikle yeteri açıklıkta tanımlanan işler aynı zamanda iş yüküyle daha kolay baş edilebilmesini sağlamaktadır. Açıkça tanımlanan işler stres ve rol çatışmasının yol açmış olduğu tahribatı önleyebilir. Ancak buna ek olarak iş tanımının açık olmasının yanı sıra esnekliği kapsaması ve güncel olması da değişime uyum sağlamak açısından önem taşımaktadır. Karara katılım ve iletişim mekanizmaları ve güçlendirme uygulamaları bu bağlamda işin anlam kazanmasını sağlayabilir. Nitekim Bakker ve arkadaşları (2007) iş talep-kaynak modelinde, rol belirliliği ve karara katılım mekanizmalarının iş taleplerini karşılamak açısından kaynak oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

1.2.4.4. Çalışma Koşulları

Sağlıklı çalışma koşullarının eksikliği azalan iş gücü verimliliği, devamsızlık, iş gücü devri gibi örgütsel sonuçların yanı sıra, bireyler açısından geçici ve kalıcı sağlık sorunlarına yol açmaktadır. Bundan dolayı sürdürülebilir nitelikte örgütsel ve bireysel performans için sağlıklı çalışma koşullarının oluşturulması her geçen gün daha da önem kazanmaktadır (Collins vd., 2005).

Çalışma koşulları, Bakker ve Schaufeli (2008) tarafından iş talepleri-iş kaynakları modeli çerçevesinde tanımlanmıştır. Buna göre, iş talepleri belirli bir çaba sarfetmeyi gerektirdiğinden dolayı belirli bir fizyolojik ve psikolojik maliyete neden olmaktadır. İş kaynakları ise bunun aksine kişisel gelişim, öğrenme, gelişme ve yüksek motivasyonel niteliklerin kazanılmasını sağlamaktadır. Çalışma koşullarının uygunluğu, çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarının korunması adına çok önemli bir unsurdur. Ağır stres ve fiziksel zorlukların olduğu koşullarda çalışanların kişisel kaynaklarının daha hızlı tükendiği ve tükenmişlik sendromunun yanı sıra, sinizim-olumsuzluk tutumuna neden olduğu ifade edilmektedir. İşe adanmışlık için gerekli olan kaynaklardan bir tanesi de kaynakların korunması adına çalışanlar için sağlıklı, rahat bir çalışma ortamının kurulmasıdır (Bakker ve Demerouti, 2007).

1.3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMSAL KAPSAM

Önceki kısımlarda örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde üzerinde etkin olduğu örgütsel sonuçları açısından çalışanların işe adanmışlıkları kavramı tanımlanmış ve işe adanmışlık için gerekli öncüllerden bahsedilmişti. İlk kısımda işe adanmışlık tanımlandıktan sonra ikinci kısımda işe adanmışlık için gerekli olan iş kaynakları kapsamında hangi İKY uygulamalarının çalışma bağlamında ele alındığından bahsedilmişti. Bu kısımda ise İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde ara değişken olarak rol oynadığı düşünülen işe adanmışlık için gerekli kişisel kaynaklardan olan pozitif psikolojik sermaye teorik açıdan tanımlanmaya çalışılacaktır.

1.3.1. İş yaşamında Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye kavramı, “öğrenilmiş çaresizlik” kavramını oraya atan kişi olan Martin Seligman öncülüğünde ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketiyle ilişkilendirilmektedir. Psikolojik sermaye yeni fakat teorik olarak sağlam dayanakları olan, araştırma potansiyeli yüksek bir kavramdır (Toor ve Ofori, 2010: 342). İş yerinde pozitifliğin önemli olduğuna dair geleneksel yargının yanı sıra konu ampirik araştırmalarla da desteklenmiştir. Son yıllarda, pozitif psikolojinin öncülüğünde, genelde pozitif örgütsel davranış, özel olarak da pozitif psikolojik sermayeye artan bir ilgi görülmektedir (Avey vd., 2008a).

Pozitif bakış ve düşüncenin etkisine dair kaynaklar Antik Yunan felsefesindeki Pigmalion etkisine kadar dayandırılabilir. Pozitif yönelimli yaklaşımlar bugünün iş yerinde çalışanların tutum, davranış ve performanslarının tahmininde psikoloji ve örgüt biliminde bir tür paradigma değişimini ifade eder. Bu durum pozitif yaklaşımların, zengin tarihi araştırma kökleri ve bilimsel gelenekleri terk etmesi anlamına gelmemektedir. Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış, tersine burayı bir başlangıç kabul ederek bilimsel bilginin oluşturulmasında pozitif yaklaşımlı kuram

ve araştırmaları temsil eder. Pozitifliği araştıran araştırmacılarca adlandırılan paradigma değişimi, tedavi edicilikle var olan olumsuzluklara odaklanmak yerine pozitif yönelimli kuramların ve öz yeterlilik, hedefe yönelik güçlü irade, hedef koyma, beklenti, atıf, baş etme ve kaynakların korunması gibi süreçlerin inşa edildiği yeni bir ereve tanımlar (Youssef ve Luthans, 2011: 14-15).

Pozitif psikoloji temel olarak insanların hastalıklarına, zayıflıklarına yahut eksik yönlerine değil de, güçlendirilebilir yanlarına, iyilik durumlarına odaklanmayı sağlayan psikolojide bir tür paradigma değişikliğidir (Luthans vd, 2004). Pozitif psikoloji; sübjektif, bireysel ve grup düzeyinde ele alınabilir. Sübjektif düzeydeki pozitif sübjektif deneyimler, a) sağlık (iyi olma durumu) ve (geçmişten duyulan) tatmin, b) akış (içsel olarak dllandırıldığı bir eylemde bulunurken kişinin o anda yaptığı ise konsantre olması ve yoğun bir hale geçmesi durumu), c) iyimserlik, umut ve inanç gibi gelecekle ilgili yapıcı bilişlerdir. Bireysel düzeydeki pozitif kişilik özellikleri sevgi, cesaret, kişilerarası ilişki becerisi, estetik duyarlılık, affedicilik, dayanıklılık, orjinallik, geleceğe dönüklük, bilgelik vb.dir. Grup düzeyi ise sivil erdem, vatandaşlık davranışları, iş etiği vb.yi ifade eder (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif rgtsel davranış, pozitif psikolojinin (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000), iş yaşamına uygulanması ile ortaya çıkmış bir kavramdır (Avey vd., 2008). Pozitif psikolojinin çalışma yaşamına yansıyan iki temel akımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki University of Michigan araştırmacıları (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) tarafından yürütülen “Pozitif rgtsel Okul”, ikincisi ise University of Nebraska’s Gallup Leadership Institute’de Fred Luthans öncülüğünde yapılan araştırma ve çalışmalardır. Bu iki yaklaşım da birbirini tamamlayıcıdır. Pozitif rgtsel okul makro ve örgüt düzeyine odaklanırken, pozitif örgütsel davranış ise mikro ve bireysel düzeye odaklanmaktadır (Luthans vd., 2007a: 10).

Pozitif rgtsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yapılan çalışmalar tamamen kurama ve geçerli ölçümlerin yapıldığı araştırmalara dayanmaktadır.

Pratik deneyim önerileri sunan kişisel gelişim kitaplarından bu anlamda büyük farklılık göstermektedir. Pozitif örgütsel davranış kriterleri, bu alanda yapılmış olan çalışmaları, Norman Vincent Peale'nin "Pozitif düşünmenin gücü", Stephen Covey'in "Etkili insanların 7 alışkanlığı" ya da Dale Carnegie gibi yazarların çalışmalarından ayırmaktadır. Pozitif örgütsel davranış, pozitif yönelimli insan kaynağının güçlü yönlerine odaklanarak; ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans arttırmak için etkin bir biçimde yönetilebilir psikolojik yeterlilikleriyle ilgili pozitif yönelimli çalışma ve uygulamalardır (Avey vd., 2008a). Pozitif psikoloji; Seligman ve Csikszentmihalyi'ye (2000) göre, pozitifliği keşfeden yahut pozitiflik kavramını tekeline alan bir yapı olmayıp, sadece değişik bir bakış açısı yahut farklı gözlüklerle olaya yeniden bakmayı vurgulamaktadır. Pozitif psikoloji'ye "yeni şişe içinde eski şarap" metaforuyla getirilen eleştiriler pozitif örgütsel davranış kavramında ise "yeni restoran" olarak yerini almaktadır (Avey vd., 2008a). Öyle ki sürekli değişen iş çevresi, değişen işveren beklentileri (örgütsel vatandaşlık davranışı ve rol içi performans tartışması gibi) ve çalışan ihtiyaçları (hayat boyu gelişim, alternatif kariyer yolları- maaş ve kıdem temeline göre istihdam tartışması) çalışma yaşamındaki sorunlara ve tartışmalara tamamen yeni boyutlar katmıştır. Bu durum taklit edilemez, sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynağı olan insanın performansı ile ilgili tutum ve davranışlarının nedenlerine yönelik incelemelerin daha fazla artmasına neden olmuştur.

İnsanın bir maliyet unsuru olarak değil de bir kaynak olarak kabulü ile birlikte, negatif yönlerine vurgu yapan kavramlar ve çalışanların hatalarını düzeltmeyi amaçlayan müdahale biçimleri yerini güçlü yönlerini arttırmaya dönük anlayışa terk etmesine neden olmuştur. Pozitif psikoloji son yıllarda artan bir ilgi görmesine karşılık basit ve yanıltıcı (gerçek dışı-illüzyon vari) olmakla suçlandığı birçok eleştiri de almaktadır. Ruark, pozitif psikolojinin henüz yeterince olgunlaşmış bir bilimsel disiplin olmadığını, iyimserlik kavramı üzerinde aşırı derecede vurgu yapıldığını, yeterince bilimsel ve araştırmaya kanıt bulunmadığını, Martin Seligman'ın bilimin sınırlarını zorlayarak bir felsefeci gibi davrandığını iddia etmektedir (Herbert, 2011 içinde Ruark, 2009). Tüm bu eleştirilere karşın güçlü kuramsal destekle birlikte yapılan deneysel ve görgül nitelikli çalışmalar, örgütsel davranış ve İKY için yeni ve değerli

kavramların varlığını ortaya koymaktadır (Luthans, 2012). Örgütsel yaşamın anlaşılabilmesi için sadece negatifliğe ya da pozitifliğe odaklanmak yerine pozitiflik ve negatiflik arasında denge kurarak çalışmalarını sürdürmek çok daha fazla bilginin elde edilmesini sağlayabilir. Güçlü yanlar geliştirilirken, zayıf yanların düzeltilmesi çok daha dengeli bir yaklaşım sunacaktır (Rego vd., 2010: 1534).

Pozitif psikolojik sermaye, Luthans ve arkadaşları (2007a) tarafından; “1) mücadele gerektiren görevleri başarmak için gerekli çabayı sarf edeceğine dair kendine güven duyma (öz yeterlilik), 2) şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu atıf (iyimserlik), 3) başarmak için amaçlara gidecek yolda ısrar etmek ve gerekli olduğunda amaçlara giden yolları değiştirebilmek (umut), 4) sorun ve zorluklarla karşılaşınca başarılı olabilmek için güçlü durmak ve kendini toparlayabilmek (dayanıklılık) nitelikleriyle açıklanabilen, bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum” olarak tanımlanmıştır (Luthans vd., 2007a: 3).

Pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan, iş yaşamında daha etkin performans elde edilebilmesi için ölçülebilir, gelişime açık, yönetilebilir kapasitelere odaklanılarak üretilmiş olan pozitif psikolojik sermaye kavramı, insan kaynakları geliştirme ve performans yönetimi uygulamalarıyla ilgili özel pozitif bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2008b: 221).

Psikolojik sermayenin bu genel kabul görmüş dört durum Stajkovic (2003) tarafından çalışma motivasyonunu açıklayan temel güven faktörü olarak da kullanılmıştır (Luthans vd., 2004: 46 içinde Stajkovic, 2003).

Psikolojik sermaye kavramına benzer yazında karşımıza çıkan bir diğer kavram psikolojik aidiyet-sahiplik (psychological ownership) kavramıdır. Psikolojik aidiyet, kişinin performansını olumlu etkileyen pozitif bir kaynak olarak tanımlanır ve temel olarak dört boyutta incelenir. Bunlar öz yeterlilik, sorumluluk, ait olma algısı ve kendini bilme (self-identity). Psikolojik aidiyet bireylerin aidiyet-mülkiyet hedefine karşı farkındalık, düşünce ve hedeflerini yansıtır. Şüphesiz tüm bu kavramlar

birbirlerine oldukça yakın ve farklılıklardan çok benzerlik taşımaktadırlar. Bunun nedeni örgütsel davranıştaki pozitif akımın bu alanda çalışan araştırmacılar için genel anlayış oluşturmıştır (Avey vd., 2009: 173-174).

Psikolojik sermayeyi, çalışma verimliliğini etkileyen kişilik özellikleri olarak tanımlayan bazı çalışmalar da mevcuttur (Cole vd., 2009). Buna göre, psikolojik sermayeye, öz saygı, öz yeterlilik/güven, kontrol odağı, duygusal tutarlılık (dengelik), duygusal zeka, iyimserlik, umut, dayanıklılık ve bilinçlilik gibi iş ve performansla ilişkili gösterilen kişilik özellikleri dahil edilebilir. Ayrıca bunun yanında yaratıcılık, bilgelik, cesaret, sosyal sermaye, subjektif iyilik, neşelilik gibi özellik ve kavramları da ekleyenler olmuştur. Buna göre psikolojik sermaye kişinin kendine ilişkin öz algılamasını, işe karşı olan tutumlarını, etik yönelimini ve hayata karşı genel bakışını etkiler. Cole ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan bir araştırmaya göre düşük psikolojik sermayeye sahip kişilerin işsiz kalma risklerinin daha fazla olduğu bulunmuş olması bu duruma örnek olarak verilebilir. Psikolojik sermayeye bu kavramların dahil edilmesi ile ilgili olarak Luthans, Youssef ve Avolio (2007), yaptıkları tartışma sonucunda bu kavramların şimdilik pozitiflik, teorik temele dayanma, ölçülebilirlik, gelişime açıklık ve iş yeri performansı ile ilişkililik gibi kriterler açısından değerlendirildiğinde, bu kriterlerin tamamını karşılamadığını, konuyla ilgili teori geliştirme ve araştırma çalışmalarına ihtiyaç olduğunu ifade etmektedirler.

Özetle Psikolojik sermaye, karşılaşılan zor ve stresli koşullar karşısında dahi kişinin işine devam etmesini sağlayan, sahip olduğu öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik gibi psikolojik kaynaklarının bileşiminden oluşan üst yapı olarak tanımlanabilir. Ayrıca umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kaynakların örgütsel davranış kriterleri olan ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, teoriye dayalı olma ve yönetilebilirlik kriterlerini karşılaması gerekliliği de çalışmamız kapsamında benimsenmiştir.

1.3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye'nin Teorik Kökenleri

Youssef ve Luthans (2008) tarafından pozitif psikolojik sermaye, temel olarak bazı örgüt teorilerine dayandırılarak açıklanmaktadır. Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermayeye analiz düzeyi açısından bakılırsa eğer; pozitif tutumlar, davranışlar ve performans sonuçlarının gelişimi, açıklanması ve tahmini öncelikle Whetten ve arkadaşlarının örgüt teorisi perspektifi bağlamında bireysel düzeyde incelenmektedir. Pozitif psikolojik sermayeyi anlamak için Whetten ve arkadaşlarının yaklaşımının yanı sıra Pfeffer'in beş model davranışı ve klasik Burrell ve Morgan'ın sosyolojik paradigmasından yararlanılmıştır. Pfeffer modellerinde; örgütlerdeki davranışın doğasını, geliştirilmesi ve test edilebilmesini, belli varsayımlar altında ekonomik, sosyal, ahlaki (moral model of behavior), yorumlayıcı/bilişsel (interpretive, cognitive model of behavior) ya da geçmişe de kapsayan rasyonel (retrospectively rational model of behavior) boyutlarından oluşan teorik çerçeveye dayanarak anlamaya çalışır. Burrell ve Morgan ise, sosyal kuramları analiz ettiği dört paradigma sunmaktadır. Bunlar, işlevselci, yorumlayıcı, radikal yapısalcı ve radikal hümanist paradigmalardır. Bu iki klasik sınıflandırma psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel davranışın felsefi temelini anlaşılmada kullanılmaktadırlar (Youssef ve Luthans, 2011: 9-10 içinde Whetten vd.,2009; Pfeffer, 1997; Burrell ve Morgan, 1979). Buna göre, psikolojik sermayenin objektif iş sonuçlarının gösterilmesi için en uygun model Pfeffer'in ekonomik davranış modelidir. Psikolojik sermayede işle ilgili pozitiflik, sadece yakın iş sonuçları için bir öncül olarak görülmez aynı zamanda zaman içerisindeki genel sağlık-iyi olma durumu ile de ilgilidir. Son zamanlarda yapılan pozitif örgütsel davranış teori geliştirme çalışmalarında, insan etkinliği ve davranışlarının şekillendirilebilirliğine ilişkin çeşitli psikolojik kaynak ve mekanizmalardan, zaman içinde iyi olma durumunu geliştiren yüksek düzeyde pozitiflikle iş, ilişkiler ve sağlık gibi çeşitli hayat alanları arasındaki karşılıklı ilişkiler araştırılmaktadır. Ampirik çalışmalar psikolojik sermayenin işin yanı sıra çalışanların tüm iyi olma durumu-genel sağlıkları üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde kuramsal olarak geliştirilen ve ampirik olarak araştırılan psikolojik sermaye Burrell ve Morgan'ın işlevselci paradigmasıyla uyumaktadır.

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermayeye neden ihtiyaç duyuldu sorusunun yanıtını Youssef ve Luthans (2011) birkaç maddede özetlemişlerdir. Buna göre;

1. **Daha fazla pozitiflik ihtiyacı:** Pozitifliğin temelleri örgütsel davranış alanında Hawthorne araştırmaları, ufuk açıcı motivasyon ve liderlik kuramlarıyla birlikte atılmış olmasına karşılık akademik yazında negatif bakış açısı hakim olmuştur. Etkin olmayan liderler, verimsiz çalışanlar, etik olmayan davranışlar, stres ve tükenmişlik, yönetimin kötüye kullanılması vb. negatif bakış açısıyla ele alınan konular üzerinde durulmuştur.
2. **Kanıt-temelli pozitiflik ihtiyacı:** Pozitif bakış açısıyla ilgili olarak örgütsel davranış ve psikoloji araştırmalarınca uzun süre bırakılan boşluk, kişisel gelişim yazınıyla doldurulmuştur. Ancak Pozitif örgütsel davranış psikolojik kaynakları çalışmalarına dahil ederken, kanıt temelli bir anlayışla, kuram, araştırma ve geçerli güvenilir ölçümler gibi kriterler kullanmıştır.
3. **Özgünlük ihtiyacı:** Önceki iki noktaya paralel olarak, 21. yy'nin mücadeleci çevresi içinde örgütsel araştırmalarda ortaya çıkmış ve bütünleştirilmiş yeni, özgün bakış açıları, yaklaşımlar ve yapılar olgunlaşmıştır. Luthans ve Avolio (2009), bu durumu “eski şarap, eski şişe fakat yeni restoran” metaforuyla ifade etmişlerdir.
4. **Gelişimsel yaklaşım ihtiyacı:** İKY ve örgüt geliştirme gibi örgütsel bilimlerde pozitiflik yeni olmamasına karşılık, uzun zamandır yapılan vurgu özellikle sabit nitelikli, değişmez özellikler ve seçim temelli yaklaşımlarda yoğunlaşmaktaydı. Diğer taraftan pozitif örgütsel davranış, iş yerinde pozitifliği kurup, geliştirip, beslemeyi amaçlamaktadır.
5. **Performans yönelimlilik ihtiyacı:** Pozitiflik kendi başına önemli ve değerli olmasına karşılık bugünün rekabet çevresi gerçekliğinde firmanın kar-zarar tablosundaki nihai ölçülmüş performans sonuçlarıyla bağlantılı olması gereklidir. Pozitif örgütsel davranış bu

ihtiyaca odaklanan, yatırımın geri dönüşüne katkı sağlayan, niceliksel performansı etkileyen psikolojik kaynaklar üzerinde durmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin ne olduğunun ve ne işe yaradığının açıklanmasında sosyolojik teorilerin yanı sıra Hobfoll'un (2002) psikolojik kaynak koruma teorisi kullanılmaktadır. Hobfoll'un (2002) kaynak koruma teorisine göre, bireyler onlar için gerekli olan kaynakları ararlar ve elde tutmak isterler. Bu kaynakları elde etmek kişinin sağlıklı ve iyi olma halini artırır. Hobfoll'a göre, dört tip kaynak kişinin iyilik halini en üst düzeye çıkarır. Bunlar fiziksel objeler (ev, araba vs.), kişilik özellikleri (öz saygı vs.), koşullar (medeni durum vb.) ve enerjilerdir (zaman, bilgi vs.). Culbertson ve arkadaşlarına göre (2010), psikolojik sermaye kişinin iyi olma durumunu en üst düzeyde tutmasına yardım eden bir kişisel özellikli kaynaktır. Psikolojik sermayedeki yeterlilik, Bandura'nın spesifik durumlar için kullandığı yeterlilik kavramına dayanmaktadır. Kaynak koruma kuramına göre, öz yeterlilik bilişsel bir kaynak olarak hizmet edebilir. Örneğin yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler eleştiriden, negatif geri beslemeden daha az etkilenirler ve kendilerinden daha az şüphe duyarlar.

Hobfoll (2002), psikolojik kaynak modellerinden bahsederken, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığı temel kaynaklar içinde yer vermiştir. Buna göre, yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler, stresli durumlarla çok daha kolaylıkla başedebilir. Yine öz yeterlilik bireyin fiziksel ve duygusal sağlığıyla olumlu yönde ilişkilidir. Aynı şekilde iyimserlik yahut kişinin hedef yönelimli olması da olumsuz koşullar karşısında dayanıklılığını arttıran, baş etmesini sağlayan psikolojik kaynaklardır.

Kaynak koruma teorisine göre; bazı kavramsal yapılar, daha geniş kapsamlı olarak, faktör göstergeleriyle daha iyi ifade edilebilir. Bireysel yapılar kendi içinde ayırım ve tahmin geçerliliğine sahip olmasına karşılık, daha üst bir yapının göstergeleri olarak düşünüldüğünde çok daha yararlı olabilir. Bu mantık kullanılarak pozitif örgütsel davranış yazınındaki birçok kavram sınıflandırılmıştır. Psikolojik kaynak teorisine dayanarak; umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık kavramları aralarındaki

paylaşılan varyans ve ilişkiler ağı nedeniyle psikolojik sermayenin teorik olarak anlaşılması için sunulmaktadır. Psikolojik sermaye çok boyutlu bir yapıdır. Boyutlar arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur (Avey vd., 2011: 130-131).

Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kaynakların aralarında yüksek korelasyonlar bulunmasından dolayı, birbirinden bağımsız oluşları konusunda çok fazla netlik görülmeyebilir. Bu kaynaklar daha merkezi bir kavram altında toplanabilir (Hobfoll, 2002: 310).

Erickson ve Maslow'un pozitif psikolojik kuramlarına dayanarak, Ryff tarafından geliştirilmiş olan çok boyutlu genel iyilik durumunun (eudaimonic well-being) boyutlarından olan "çevresel ustalık", psikolojik sermaye kavramının boyutlarından olan öz yeterlilikle benzerlik taşımaktadır (Culbertson, 2010 içinde Erickson, 1959; Maslow, 1954; Ryff, 1989).

Pozitif psikolojik sermaye kapsamında değerlendirilen gerçekçi ve esnek iyimserlik de kaynak koruma kuramına göre kişinin mutluluğunu ve olumlu eylemlerde bulunmasını sağlayıcı pozitif bir kaynak olarak hizmet etmektedir. Psikolojik sermayenin diğer boyutları "umut" ve "dayanıklılık" da bu bağlamda değerlendirilebilir. Daha dayanıklı ve daha umutlu bireyler daha fazla olumlu eylemde bulunma eğilimine sahiptir. Örneğin yapılan bir çalışmaya göre (Maddi, 1997), örgütün küçülme yaşadığı dönemde çalışanlardaki dayanıklılık ve mutluluk arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yine aynı şekilde, dayanıklı ve umut sahibi bireylerin iş tatmin düzeyi daha yüksek çıkmıştır (Culbertson vd., 2010: 423 içinde Maddi, 1997).

1.3.3. Bir Üst Düzey Yapı-Kavram Olarak Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif örgütsel davranış araştırmaları içinde ampirik araştırmaların ana kesişim noktası; dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut bileşenlerinden oluşan, ikincil

(second order) üst düzey temel kavram olarak ifade edilen, psikolojik sermayenin öncül ve sonuçlarını tanımlama temeline dayanmaktadır (Avey vd., 2006: 45). Luthans ve arkadaşları tarafından ortaya konulan umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarıyla, psikolojik sermaye kavramsal ve ampirik anlamda desteklenen temel üst düzey bir yapıyı temsil ettiği (higher order construct) konusunda yaygın bir anlayışın bulunduğu ifade edilmektedir (Rego vd., 2012: 430). Bu üst yapı, toplamalı olarak değil, sinerjik olarak bütünün parçalarının toplamından daha büyük olduğu bir özellik göstermektedir. Psikolojik sermayenin faktörleri arasında etkileşimin nasıl işlediğiyle ilgili olarak örneğin, umut düzeyi yüksek bir kişi hedeflere ve hedeflere ulaştıracak yollara sahip olarak karşısına çıkabilecek her zorlukla mücadele etmek için yetenekli ve daha fazla motivasyon sahibi olacaktır. Dolayısıyla bu durum onu daha dayanıklı hale getirecektir. Kendine güveni-öz yeterliliği yüksek olan kişi sahip olduğu umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi özelliklerini önüne çıkan spesifik bir görev karşısında transfer etme ve uygulama yeteneğine sahip olacaktır. Dayanıklı kişi adaptasyon mekanizmalarından yararlanmak için gerekli olan gerçekçi ve esnek iyimserliği kullanabilecektir. Bu örnekler psikolojik sermayenin alt faktörlerin sinerjik bir bileşimi olduğunu ve daha üst bir yapı özelliğini taşıdığını göstermektedir (Luthans vd., 2007a: 19).

Teorik alt yapısı uygulamalı ve klinik psikolojiye dayanan sözü geçen umut, dayanıklılık, öz yeterlilik ve iyimserlik durumları Luthans ve arkadaşları tarafından iş yaşamına uygulanmıştır. Bu durumlar, iş yaşamında özellikle İKY uygulamaları kapsamında, örneğin seçim bataryalarında kullanmak için uygun hale getirilme, yahut durumsal özellik (state-like) taşıyan ve geliştirilebilir nitelikte olan her bir unsur için çalışan geliştirme gibi çeşitli avantajlar taşımaktadır (Avey vd., 2006: 45 içinde).

1.3.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Geliştirilebilirliği

Psikolojik sermayeyi genel bir kavram olarak kabul eden görüşlerin yanında, kavramsal ve görgül olarak işi etkileyen kişilik özellikleri açısından benzer diğer kavramlardan ayrıldığına ilişkin görüşler bulunmaktadır. Buna göre, psikolojik sermaye göreceli olarak kalıcı ve değiştirilmesi zor olan özellikte değil (trait-like),

değiştirilebilir ve gelişime açık bir özellik (state-like) göstermektedir (Luthans, Avolio vd., 2007).

Kullanılan durumların (kapasitelerin) geliştirilebilirliği ile ilgili olarak Bandura'nın öz yeterliliği geliştirecek dört stratejiyi tartışmaya açması, Snyder'in umut kavramının müdahaleye açıklığı ve geliştirilebilirliğinden bahsetmesi ve sonrasında durumsal-umut ölçeğini geliştirmesi, Carver ve Scheier'in (2003) iyimserliğin müdahaleye açıklığını tartışması ve buna ilişkin stratejiler geliştirmeleri ve son olarak dayanıklılıkla ilgili olarak da Masten ve Reed'in (2002) klinik psikolojiye dayanarak ortaya koyduğu çeşitli müdahale stratejileri her bir kavramın geliştirilebilir, müdahale edilebilir özellik taşıdığına ilişkin ip uçları sunmaktadır (Avey vd, 2006: 45 içinde Bandura 1997, Snyder, 2000).

Pozitif psikolojik sermaye tanımlanırken durumsal nitelikli olması yani değişmez olmayıp gelişime, geliştirme ve müdahalelere açık nitelikte olarak ifade edilmesi ısrarla vurgulanmaktadır. Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi kavramların her biri durumsal nitelik taşımaktadır. Ancak çalışmalara bakıldığında durumsal ve kişisel özellik nitelikli kavramlar sıklıkla birbirleriyle karıştırılabilmekte ve aradaki fark net olarak anlaşılamayabilmektedir. Avey ve arkadaşlarına göre (2008), sabit kişisel özellikler ve durumsal özellikler pozitiflik gibi kavramsal ve ampirik olarak da ortaya çıkan pozitif ilişkili sonuçlar açısından benzerlikler taşımalarına rağmen, son zamanlarda yapılmış olan teorik temelli ve ampirik araştırmalar bu kavramlar arasındaki belirgin farklılığı ve ayırım geçerliliğini ortaya koymuştur (Avey vd., 2008a: 9).

Luthans ve Youssef (2007)'e göre özellik-durum (trait-state) uzanımı aşağıdaki özellikleri kapsamaktadır;

- **Saf pozitif kişisel özellikler:** Uzanımın en uç noktasında, zeka ya da doğuştan gelen özellikler gibi fiziksel bağlantılı olduğuna inanılan özellikleri içeren durum yahut zaman karşısında stabilitesini koruyan özelliklerdir.

- **Kişisel özellik gibi (trait-like) yapılar:** Uzanımda saf kişisel özelliklere yakındırlar ve görelî olarak stabil (sabit) vicdanlılık, dışa dönüklük ve öz değerlendirme gibi psikolojik nitelikleri kapsar.
- **Durumsal (state-like) psikolojik kaynaklar:** Uzanımın ters yönünde pozitif durumlara yakındır ve psikolojik sermaye ve onun unsurları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık gibi şekillendirilebilir ve dolayısıyla gelişime açık kavramları içerir. Bu kavramlar özellikle iş yaşamıyla ilgilidir.
- **Pozitif durumlar:** Uzanımın diğer uç noktasında yer alır ve ruh hali ve duygusal durum gibi anlık ve sürekli değişen durumları kapsar.

Ampirik olarak yapılan çalışmalarda, kişilik gibi kişisel özellikler ve psikolojik sermaye gibi durumsal özellikler, test-yeniden test yöntemiyle incelenmiş ve kişisel özelliklerin kendi arasında yüksek korelasyon bulunurken, psikolojik sermayede çok düşük korelasyonlar tespit edilmiştir (Avey vd., 2008a: 12). Bir başka deyişle, pozitif psikolojik sermaye düzeyi değişebilen yahut değiştirilebilen bir nitelik taşımaktadır.

Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlikten oluşan dört psikolojik kaynakla tanımlanan çok boyutlu yapı olarak düşünülmektedir. Buna dayanak olarak da kavramın yapı geçerliliğine ilişkin yapılan çalışmalar gösterilmektedir. Kavramın yapı geçerliliği incelenirken (Avey vd., 2008a), a) psikolojik sermaye ve diğer pozitif kavramsal yapılar arasındaki benzerlik ve ayırım geçerliliğinin incelenmesi ve b) psikolojik sermayeyi oluşturan unsurlar arasındaki benzerlik ve ayırım geçerliliğinin incelenmesi çalışmaları oluşturmaktadır. Psikolojik sermayeyi durum-özellik uzanımında durumsal kısımda gösterilmesi diğer kavramlardan farklılığını işaret etmektedir. Pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan en uygun yapı umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılıktan oluşan psikolojik sermaye kavramıdır. Ayrıca kişisel gelişim literatüründe de oldukça geniş yer tutan diğer kavramsal yapılardan bazıları teorik destekten yoksunken, bazılarının geçerli bir ölçümü söz konusu değildir. Luthans ve arkadaşları (2007b) yaptıkları çalışma Pozitif psikolojik sermaye ve öz değerlendirme arasında benzerlik ve ayırıcı geçerlilik konusunda pozitif psikolojik sermaye için destek sağlamıştır. Psikolojik sermayenin kendi unsurları arasındaki geçerlilik çalışmaları da benzerlik ve ayırıcı

geçerlilik açısından büyük ölçüde desteklenmiştir (Luthans, Avolio vd. 2007b; Herbert, 2011). Örneğin yüksek derecede öz yeterliliğe ve umut düzeyine sahip olan çalışanlar kendilerine yeni zorlu hedefler koyma ve kendisini başarıya ulaştıracak çaba ve motivasyonla zorlu görevleri seçme konusunda benzerdir ancak umut kavramının yol bileşeni nedeniyle spesifik bir hedef için alternatif yollar belirleme konusunda farklılaşabilirler.

Psikolojik sermaye sabit olmayıp değişebilen dinamik bir nitelik göstermektedir. Psikolojik sermaye zamanla aşınabilir, örneğin öz yeterlilik düzeyi yeni, aşına olunmayan, belirsiz sorumluluklar getiren bir işle karşılaşıldığında azalabilir. Bundan dolayı bugünün sürekli değişen iş çevresinde öz yeterlilik düzeyinin yüksek seviyede tutulabilmesi için sürekli bir gelişime ihtiyaç vardır. Benzer olarak yerel bağlamda çok başarılı olan bir yönetici gönderildiği uluslararası bir görevde bulunduğu zaman dayanıklılık düzeyi azalabilir. Bu dayanıklılık düzeyinin kaybı, kişinin sosyal desteğinin azalıp içe kapanması sonucunda oluşabilir. Diğer yanda bu yöneticiye verilecek mentorluk ve sürekli ev-ofis desteğiyle yeni işine alışması, yeni ilişkiler ve bağlantılar kurmasıyla dayanıklılık düzeyi artırılabilir (Luthans vd., 2007a: 23).

1.3.5. Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların neyi başarabilecekleri ile ilgili bilişsel süreçlerini ve kendilerine ilişkin algılamalarını harekete geçirebileceğini iddia eder. Psikolojik sermaye örgüt yönetimi için eşsizlik ve uzun dönemli rekabet avantajı sunan yeni bir yaklaşımdır. Psikolojik sermaye sosyal ya da beşeri sermayeyle rekabet etme iddiasında olmayıp örgütün insan kaynağı potansiyelinden en üst düzeyde yararlanabilmesi için pozitif psikolojik yetenekler inşa eden yeni bir boyuttur. Beşeri, sosyal ve psikolojik sermaye arasında sinerjik bir tamamlayıcılık vurgulanmaktadır (Luthans vd., 2007a: 20-21).

Örgütlerin rekabet edilebilirliğinde insan faktörünü ön plana çıkaran yeni sermaye türleri arasında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye sayılabilir. Çalışmanın başından beri adı sıklıkla geçen sermaye türlerini Luthans ve arkadaşları (2004), Şekil 8'deki gibi göstermektedir.

Geleneksel Ekonomik Sermaye	Beşeri Sermaye	Sosyal Sermaye	Pozitif Psikolojik Sermaye
<i>Neye sahipsiniz?</i>	<i>Ne biliyorsunuz?</i>	<i>Kimi Tanıyorsunuz?</i>	<i>Kimsiniz?</i>
- Finansal varlıklar - Somut varlıklar (fabrika, ekipman, patentler, veri vb.)	- Deneyim - Öğrenim - Beceriler - Bilgi - Fikirler	- İlişkiler - Bağlantı ağları - Arkadaşlar	- Umut - Öz yeterlilik - Dayanıklılık - İyimserlik

Şekil 8: Rekabet Avantajı için Sermaye Türleri

Kaynak: Luthans vd., 2004: 46

İnsan ve rekabet avantajı elde etme konusunda ilk araştırmalar, kişisel yetenek ve becerilerin geliştirilmesini vurgulayan Şekil 8'de de görüldüğü gibi “ne biliyoruz” sorusunun yanıtını arayan beşeri sermaye üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu konuda çalışan araştırmacılar başarılı bir örgütün güçlü bir beşeri sermayeye sahip olabilmek için, en iyi, en parlak çalışanların örgüte çekilmesi, bağlanması, geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğini (elde tutulmasının) sağlamasının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Wright ve McMahan, 1992). Sosyal ilişkileri, networkleri ve bağlantıları vurgulayan “kimi tanıyorsunuz” sorusunun cevabını arayan bir diğer sermaye türü ise sosyal sermayedir. Sosyal sermaye örgütler için büyük bir önem

taşımaktadır. Sosyal sermaye enformasyonun kaldıraç gücünden daha fazla yararlanmayı, daha büyük etkileme, kontrol gücü ve örgütsel birliğin oluşmasını sağlar (Luthans ve Youssef, 2004). İK fonksiyonu sosyal ve beşeri sermayeye eşit derecede önem vermelidir. Çünkü beşeri sermaye etkinliğin kurulması için önemli iken, sosyal sermaye ise “nihai çıktılar” açısından önem taşımaktadır (Toor ve Ofori, 2010: 342). Beşeri ve sosyal sermayeye ek olarak “kimsin” sorusunun cevabını arayarak öz farkındalığı geliştirmeye odaklanmış bu alandaki geliştirilmiş son kavram ise psikolojik sermayedir. Pozitif psikolojik sermayenin yönetilmesi, örgütteki çalışanlar, liderler ve bütün örgüt için çeşitli avantajlar taşımaktadır. Pozitif psikolojik sermaye yönetimi; etkin kanallara, çalışanların yeteneklerini, güçlü yönlerini ve potansiyellerini geliştirmeye ve örgütün uzun dönemli rekabet alanında hedeflerine ulaşmasına yardım edecek potansiyel bir yeteneğe sahiptir (Toor ve Ofori, 2010: 342).

Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması için gerekli olan yaratıcı yetenekleri elde etmenin ötesinde, diğer önemli konu beşeri, sosyal ve psikolojik sermayeye yatırım yapılması ve bunun elde edilmesidir. Daha işe bağlı, öz yeterliliği daha yüksek, daha yüksek performans göstermek konusunda örgütler, dayanıklı, ısrarcı, belirsizlikler karşısında, iyimser ve yaratıcı bireyleri bugünün çalkantılı iş çevresinde bünyelerine katmak ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek istedikleri profili oluşturmaktadır.

Belirsiz bir iş çevresinde çalışmak zorunda kalan liderler ve çalışanlar bir süre sonra, günlük aktivitelerde yahut rutin işlerde, özellikle önemli kararlar vermek konusunda zorlanacakları için kontrollerini kaybettiklerini hissederler. Bu durum onlarda öz güven kaybına neden olur. Bu öz güven kaybı ise bu bireylerin kendilerini umutsuz hissetmelerine ve gelecek hakkında kötümser düşünmelerine neden olacaktır. En sonunda bu ruh hali onları zayıflatacak ve dayanıklılıklarını azaltacaktır. Bu durum azalan performans ve moral gibi arzu edilmeyen örgütsel çıktılarının oluşmasına neden olabilir (Luthans vd., 2007a: 6).

Bugünün çalışma ortamında yenilik, esneklik ve sürdürülebilir rekabetin sağlanabilmesi için en önemli rekabet avantajı kaynağı beşeri sermaye, insan kaynağıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek ancak çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve uzmanlıklarının etkin bir biçimde yönetilebilmesiyle mümkündür. İnsan kaynağı potansiyelinden yararlanma bağlamında psikolojik sermayeye odaklanmak, değerli, nadir, ikame edilemez, taklit edilemez kaynaklarla rekabete dayanan kaynak temelli yaklaşımla da ilişkilendirilebilecek bir konudur (Luthans vd., 2004; 45). Kişiyi öğrenmeye, yenilik üretmeye, örgüt amaçları doğrultusunda faaliyet göstermeye iten unsurlar ne olabilir sorusunun yanıtlarından birisi de kişinin sahip olduğu psikolojik potansiyel ve farklılıktır. Bundan dolayı da esneklik ve değişimin sürekli yenilik ve belirsizlikle mücadele talep ettiği çevrede rekabet avantajı açısından büyük önem taşımaktadır.

1.3.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı Kapsamında İncelenen Durumlar

Pozitif psikolojik sermayenin durumları hakkında yukarıda belirtilen tartışmanın dışında Luthans ve arkadaşları tarafından ortaya konulan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktan oluşan dört durum bu kavramı tanımlamak adına genel olarak kabul görmektedir.

Öz yeterlilik, iyimserlik ve umut birbiriyle ilişkili fakat özdeş olmayan kavramlardır. Her birinin merkezinde beklentiler kavramı bulunmaktadır. Tümü a) bireyin sonuçlar ya da hedefleriyle ilgili olması, b) gelecekle ilgili olması, c) güçlü birer davranış belirleyicileri olması ve d) bilişsel bir küme olarak kavramsallaştırılmış olması açısından birbirleriyle ilişkilidirler (Magaletta ve Oliver, 1999: 541).

Magaletta ve Oliver (1999); umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve genel iyi olma durumu arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada yaptıkları analizler sonucunda, birbirleriyle ilişkili olmalarına karşılık umut, öz yeterlilik ve iyimserliğin birbirinden ayrı durumlar (varlıklar) olduğu kanısına varmışlardır. Bu durum Luthans ve arkadaşlarının daha

sonraları yaptıkları çalışmalarla (Luthans vd., 2007a) tutarlı bir sonuç olarak görülmektedir.

Bu çalışmada da sözü edilen öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktan oluşan bu dört durum araştırmanın kavramsal temelini ve çerçevesini oluşturduğundan bundan sonraki bölümde ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

1.3.6.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı kuramsal olarak kökenleri sosyal bilişsel kurama dayanmakta olup psikolojik sermaye bileşeni olarak kişisel yeterlilik-kendine güven kavramıyla ilişkilidir (Avey vd., 2006: 46). Öz yeterlilik kavramı Luthans'a (2002) göre belki de pozitif örgütsel davranış yazınındaki en çok bilinen tartışılan en kapsamlı kuramsal temele ve araştırma desteğine sahip olan kavramdır (Luthans, 2002: 699). Bandura'ya (1982) göre öz yeterlilik; kişinin olası durumlarla baş etmede gerekli olan davranış biçimlerini nasıl yöneteceğine ilişkin algısal kararı yahut inancıdır.

Avey ve arkadaşları'na (2006) göre öz yeterlilik verilen görevi başarmak için gösterilen ekstra çaba ve azim olarak nitelenebilir (Avey vd., 2006: 46).

Öz yeterlilik ya da öz güven Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından "bireyin, belirli bir durumda, belirli bir görevi başarmak için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranış biçimini harekete geçirebilmesiyle ilgili yetenekleri hakkında kendini ikna etmesi" olarak tanımlanmıştır. Bandura'ya göre öz yeterlilik, işle ilişkili performans üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olan önemli bir kavramdır. Bandura ve konuyla ilgili diğer araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda önemli ampirik destekler ortaya konulmuştur (Luthans vd., 2004: 47).

Öz yeterlilik kavramı açıklanırken motivasyon ve amaç belirleme kuramlarında da çok sık kullanılan beklenti kavramını öncelikle tanımlamak gerekirse, genel anlamda kendi çaba ve kontrolüne bağlı olan yahut kendi kontrolü dışında olan ancak olmasını arzu ettiği sonuçlara ilişkin inancıdır. Bandura öz yeterlilik kavramını

açıklarken geniş ölçüde beklenti kavramına dayanmaktadır. Buna göre kişinin spesifik bir davranışı başarabileceğine ilişkin yeteneğine olan inancını temsil eden “öz yeterlilik beklentileri” ve arzu edilen sonuçları ortaya çıkaracak olan spesifik davranışa olan inancını temsil eden “sonuç beklentileri” birbirinden farklıdır. Bandura'ya göre, öz yeterlilik yahut öz yeterlilik beklentileri; davranışları, sonuç beklentilerinden daha güçlü bir biçimde öngörmektedir. Bir başka deyişle Bandura'nın karakterize ettiği öz yeterlilik davranışın en güçlü öngörümleyicisi, tahmin edicisidir (Magaletta ve Oliver, 1999: 540).

Öz yeterlilik kavramı çalışmamızda Bandura'nın kabul ettiği spesifik bir durum ya da görevle ilgili bilişi temsil eder. Bu açıdan özelliksel (trait-like) olan genel öz yeterlilik kavramından farklıdır. Genel öz yeterlilik, görelilik olarak zaman ve durumlar karşısında daha stabil-değişmez nitelikli bir kişilik özelliği gibidir. Pozitif örgütsel davranış yapılarından olan öz yeterlilik kavramı durumsaldır ve spesifik bir göreve dönüktür ve eğitim ve geliştirmeye açıktır. Kişinin belli bir görev için öz yeterliliği yüksekken, diğer bir görev için öz yeterliliği düşük olabilir. Örneğin bir sistem analisti özel bir programlama probleminin çözümünde yüksek öz yeterliliğe sahipken, aynı kişi problemin nasıl çözüleceğine ilişkin olarak yöneticisi için rapor yazmakta düşük öz yeterliliğe sahip olabilir. Pozitif örgütsel davranış için burda önemli olan nokta, eğitim ve geliştirme ile bu düşük öz yeterliliğin yükseltilebilir olmasıdır. Bunun sonucunda yükseltilmiş öz yeterlilik düzeyi, artan performansla sonuçlanacaktır (Luthans, 2011: 203). Bir başka örnek vermek gerekirse konusuna hakim bir öğretim üyesi düşüncelerini yazıya dökmekte sorun yaşayabilir ancak yazma teknikleri ve bazı stratejilerin öğrenilmesi yoluyla bu sorununu görelilik bir biçimde aşabilir ve daha fazla yazarak üretkenliğini arttırabilir.

Öz yeterlilik süreci, kişinin kendi yetenekleriyle ilgili bilgileri ağırlıklandırması, değerlendirmesi ve bütünleştirmesi ile başlar. Bu değerlendirme/algılamayı daha sonra kişisel yeterlilikle ilgili beklentiler takip eder. Bu beklentiler, belirli bir durumda belirli bir görevi yapmakla ilgili kararı, görevi başarmak için harcanacak çabanın miktarını, karşılaşılabilecek sorunlar ve olumsuzluklara karşı dayanıklılık düzeyini belirler. Bu beklentiler ayrıca öz yeterlilik düzeyinin kolaylaştırıcı düşünme biçimini

(öz yeterliliği etkileyecek yüksek öz yeterlilikle ilgili kendi kendine söylenen iç konuşmalar, ben bu problemi çözebileceğimi biliyorum vs. ya da tam tersi bunu yapamayacağımı biliyorum gibi) ve strese karşı hassasiyeti (düşük öz yeterliliğe sahip kişiler başarısızlık beklentisinde oldukları için daha fazla stres ve tükenmişliğine maruz kalırlar, buna karşılık yüksek öz yeterliliği olan kişiler stresli durumlar karşısında daha dayanıklı ve kendine güvenli olurlar) etkiler (Luthans, 2011: 205).

Yüksek öz yeterlilik doğrudan yahut diğer süreçler aracılığıyla olsun ya da olmasın, yüksek performansla çok güçlü bir biçimde ilişkilidir ve güçlü bir tahminleyicisidir. Bu konuyla ilgili olarak en az dokuz meta analiz olmak üzere kapsamlı bir araştırma desteği söz konusudur. Buna ek olarak bu sonuçlarla tutarlı laboratuvar ve doğal koşullar altında da performans ve öz yeterlilik arasında olumlu ilişkiler ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Luthans, 2011: 206).

Öz yeterlilik kavramı özellikle iş performansı ile yakından ilişkilidir. Stajkovic ve Luthans, (1998) tarafından yapılan 114 çalışmayı içeren meta-analitik bir araştırmaya göre, öz yeterlilik ve işle ilgili performans arasındaki ilişki, amaç belirleme (goal-setting), geri besleme, iş tatmini, vicdanlılığı da içeren beş büyük kişilik özelliği gibi diğer popüler örgütsel davranış kavramlarından daha güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Luthans ve arkadaşları'na (2007a) göre öz yeterliliği yüksek kişiler (Luthans vd., 2007a: 38);

- Kendileri için yüksek hedefler koyarlar ve zor görevleri seçerler.
- Mücadeleyi hoşnutlukla karşılarlar ve bu durum onlara iyi gelir.
- Yüksek düzeyde kendi kendilerini motive eden kişilerdir.
- Hedeflerini başarabilecek çabaya yatırım yaparlar.
- Zorluklarla karşılaştıkları zaman azimle üstesinden gelirler.

Öz yeterlilik inancının dört temel kaynağı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Robins ve Judge, 2012: 218, Luthans, 2011: 207):

- a) **Kişisel deneyimler:** Öz yeterlilik inancını oluşturan en güçlü kaynaktır. Öz yeterlilik inancının oluşması için bir görevin başarılması tek başına yeterli olmayıp, aynı zamanda görevin karmaşıklığı gibi durumsal faktörler ve kişinin kendi yeteneğine olan inancı gibi bilişsel süreçler rol oynamaktadır.
- b) **Başkasının deneyimlerini modelleme:** Bireylerin herhangi bir şeyi öğrenmeleri için her zaman doğrudan deneyim yaşamaları gerekmediği gibi, bir görevi başarabileceğine dair inancı kazanması da her zaman kendi deneyimlerine dayanmasını gerektirmez. Başkalarının bu görevi başarabilmesi, onun da başarabilirlik inancının artmasına neden olabilir. Bunun tersine, örneğin hiç kimsenin zorluğundan ötürü denemeye girişmediği bir görev de kimse yapamamış ben de yapamam gibi bir düşük öz yeterlilik inancı oluşturabilir. Burada vurgulanması gereken nokta model alınan kişinin yaş, cinsiyet, fiziksel nitelikleri, eğitim durumu, sosyal statüsü vb. gibi özellikleriyle ne kadar fazla benzerlik varsa, gözleyenin öz yeterlilik inancının o ölçüde etkileneceğidir.
- c) **Sosyal ikna:** Kişisel deneyimler yahut modelleme kadar etkili bir kaynak olmasa da, bir başkasının yapabilirsin şeklindeki telkini de öz yeterlilik inancının oluşması açısından önemli bir kaynaktır. Motive edici konuşmalar, yahut kişiye verilecek olumlu geri bildirimler kullanılacak taktikler arasındadır. Bunun tam tersine “yapamazsın, sen de o kapasite yok” tarzında negatif geri bildirim ve ifadeler kişinin öz yeterlilik inancını yok edici çok güçlü bir etkiye sahiptir.
- d) **Psikolojik ve fizyolojik olarak uygunluk:** Bireyler genellikle kendi yeteneklerini değerlendirirken fiziksel ve duygusal olarak nasıl hissettiklerine dayanırlar. Kişi eğer ki çok yorgun, fiziksel olarak iyi durumda değil, büyük bir

stres ve kaygı içinde ise, bu durum kişinin öz yeterlilik inancını büyük ölçüde azaltıcı bir nitelik taşıyacaktır.

Bandura çok açık bir biçimde öz yeterliliğin bir inanç olduğunu, bağlamın dışına çıkarılan sabit bir özellik olmadığını belirtmiştir. Buna göre, öz yeterlilik verilen bir durumda spesifik bir görev için çalışanlar ve liderler için geliştirilebilir ve yönetilebilir bir özelliktir (Luthans, 2002: 700 içinde Bandura, 1997). Geçmiş deneyimler/başarılar, davranış modelleme, sosyal ikna, psikolojik ve fizyolojik iyi olma hali gibi stratejiler aracılığıyla öz yeterlilik geliştirilebilir, transfer edilebilir ve arttırılabilir (Luthans vd., 2007a).

Geçmişteki başarılar öz yeterliliği inşa etmek için çok önemli bir araçtır. Başarı öz yeterliliğe eşit değildir ancak sürekli tekrarlanan başarılı deneyimler kişinin iş yapabilme inancını ve kendine güvenini, öz yeterliliğini inşa eder, öz yeterlilik performansın artmasına ve başarıya neden olur ve böylece döngüsel bir durum oluşur. Kompleks bir işin basit parçalara bölünmesi ve küçük ve tekrarlanan başarılar yoluyla öz yeterliliğin arttırılması mümkündür. Basit görevlerdeki başarılar ve edinilen beceriler sonuçta daha geniş bir bağlamda bütünleşerek daha büyük başarıya yol açacaktır. Benzer bir strateji de kasti olarak başarı olasılığı yüksek, risk düzeyi düşük işlerde çalışma imkanının verilmesidir. Bu stratejiler seçim, oryantasyon, yerleştirme, koçluk, eğitim, kariyer planlama gibi İK uygulamaları aracılığıyla uygulanabilir (Luthans vd., 2007a).

Başkalarını gözlemleyerek bir işin yapılabilirliği konusunda inanç geliştirme, diğer bir öz yeterlilik geliştirme stratejisidir. Başkalarının başarı ve başarısızlıklarını gözlemleyerek öğrenme, deneme-yanılma turu deneyimlerden daha az maliyetlidir, daha az risklidir. Örnek alınacak olan rol modelle kişi arasında kurulacak olan benzerlik arttıkça başarı şansı artacaktır. Çalışma arkadaşlarını gözlemleyen birey, “Eğer o yapabiliyorsa, ben de yapabilirim.” diyecektir. Gerçek vakaları gözlemlemek, çalkantılı ve belirsizliklerin yoğun olduğu bir iş çevresinde faaliyet gösterildiğinde, çoğu zaman gerçekçi olmayan durumları kapsayan simülasyon tarzı eğitimlerden daha yararlı olabilir (Luthans vd., 2007a).

Sosyal ikna bir başka öz yeterlilik geliştirme stratejisidir. Başkalarından duyulan “kendine güven, yapabilirsin” telkini, kişinin kendisine ait şüphelerini azaltıp öz yeterlilik beklentilerini arttıracaktır (Luthans vd., 2007a). Bir nevi “birine kırk gün deli dersin deli olur” öz deyişi gibi kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet durumu söz konusudur. Pozitif geri besleme, tanıma, takdir, dikkate alma gibi daha çok finansal olmayan motivasyon araçları ve bu tür pozitif pekiştiriciler performansla ilişkili arzulanan çalışan davranışlarının sağlanmasının yanında öz yeterliliği büyük oranda arttırıcı etki göstermektedir.

Son olarak Bandura’nın diğer üç stratejiyle birlikte öz yeterliliği artırma stratejilerinden olan psikolojik ve fizyolojik iyi olma halinin, diğerlerine göre öz yeterliliği geliştirme konusunda daha az öneme sahip olmakla birlikte dikkate alınmasında fayda vardır. Kişinin sahip olduğu pozitif psikolojik durum, kişinin öz yeterliliğini belirleyen bilişsel süreç için enerji verir. Bu süreç kişinin öz yeterliliğine ve kişisel kontrolüne olan inancında ve algılamasında canlandırıcı etki yapacaktır. Bunun tersine tükenmişlik ve aşırı stres gibi negatif psikolojik durumlar kişide umutsuzluk, çaresizlik ve karamsarlığa yol açarak, öz yeterlilik sürecini baltalayıcı etki yapacaktır. Aynı şekilde kişinin kendini fizyolojik olarak sağlıklı hissetmesi de öz yeterlilik inancını olumlu etkileyecektir. Kişinin psikolojik ve fizyolojik sağlığına yönelik olarak çeşitli sosyal araçlar kullanılabilir. Örneğin informal sosyal aktivite ve toplantılar, piknik vb. organizasyonlar, çalışan çocukları için kreş açılması vb. uygulamalar kullanılabilir (Luthans vd., 2007 içinde Bandura, 1997).

Öz yeterliliğin ölçümü ile ilgili literatür incelendiğinde, öz yeterliliğin; “genel öz yeterlilik”, “profesyonel öz yeterlilik” (Grau vd., 2001), “spesifik öz yeterlilik” gibi farklı biçimlerde ölçüldüğü görülmüştür. Herbert (2011), öz yeterlilik ölçümü ile ilgili olarak yazında kullanılan bazı ölçeklerle ilgili Tablo 4’de gösterildiği gibi bilgi vermektedir.

Tablo 4: Farklı Öz yeterlilik Ölçekleri

Ölçüm aracı	Yazar ve Tarih	Alt boyutlar ve aracın tanımı	Madde sayısı	Yazarlarca belirlenen içsel tutarlılık katsayısı (α)
General Self-efficacy Scale (GSES) (Genel öz yeterlilik ölçeği)	Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs ve Rogers (1992)	Bireyleri yeni durumlara taşıyan genel beklenti kümesinin ölçümü	17 madde	.76 - .89
The Self-Efficacy Scale (SES) (Öz yeterlilik ölçeği)	Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs ve Rogers (1992)	Algılanan öz yeterliliği değerlendirmek ya da kişinin belirli bir davranışı başarabileceğine ilişkin genel beklentileri Alt boyutlar • Genel öz yeterlilik • Sosyal öz yeterlilik	30 madde	.71 - .86

Kaynak: Herbert, 2011; 83

1.3.6.2. Umut

Umut kavramından, eski yunan pagan mitlerinde Pandora'nın kutusundan kaçan en son iyi ruh olarak bahsedilmektedir. Umut kavramının psikoloji literatürüyle tanışması ise 1950'li yıllara rastlar. İnsanın adaptasyonunda umudun rolü ilk zamanlar üzerinde çalışılmış bir konudur. French ve daha sonra Menninger, umut kavramını öğrenmeye isteklilik, terapatik (tedavi edici-iyileştirici) değişim ve sağlıklı olma hissiyle ilişkilendirmiştir (Magaletta ve Oliver, 1999: 540 içinde French, 1952; Menninger, 1959).

Umut kavramı şimdiki kullanımıyla, Charles Snyder tarafından (Snyder vd., 1991) psikoloji literatürüne kazandırılmıştır. Snyder da umut tanımını yaparken “istenen şeyin elde edilebileceğine dair beklentilerle birleştirilen arzu” olarak tanımlayarak beklentiler kavramıyla ilişkilendirmiştir. Snyder ve arkadaşlarına göre, umut birbiriyle ilişkili iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan biri “agency” irade yahut istek gücü, diğeri ise “pathways” amaca ulaştıracak yollardır. Umut amaçlarla ilgili başarılı bir irade ve istek gücü algılamasıyla doldurulur ve hedefe ulaştıracak başarılı yolların varlığının algılanmasından etkilenir. Yol kavramından, amaçlara ulaştıracak başarılı planlar geliştirebilmekle ilgili his, algı kavramı kastedilmektedir. Snyder’ın tanımladığı umut kavramı iki taraflı bir doğaya sahiptir ve hedefe yönelik güçlü bir irade ve yollardan oluşan iki yönlü tekrarlı bir süreçtir (Magaletta ve Oliver, 1999: 541 içinde). Snyder ve arkadaşları geliştirdikleri umut ölçeğinin bileşenlerini oluşturan irade ve yol alt faktörlerini ayrı ayrı birbirinden bağımsız olarak değil toplam skorunu ele alarak kullanmışlardır (Magaletta ve Oliver, 1999: 542).

Öz yeterlilik kadar kuramsal olarak zengin bir alt yapısı olmasa da, umut kavramı da pozitif psikolojik sermaye için önemli bir durumu oluşturmaktadır. Umut kavramının iş performansına olan doğrudan ve dolaylı etkisine ilişkin çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Luthans, 2002: 701; Luthans vd., 2004: 47). Umut kavramının örneğin akademik, atletik başarı, fiziksel ve zihinsel sağlık, inanç ve becerileri kopyalama, mücadele edebilme gibi genel olarak hayatla ilgili arzulanan sonuçların genel alanlarda performansla ilişkisine dair araştırmalar söz konusudur. İş performansı ile umut arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ise yeni yeni ilgi görmektedir. Örneğin Adams ve arkadaşları’nın çalışanların umut düzeyi ile örgütsel kârlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulan araştırmaları, Peterson ve Luthans’ın (2003) örgütsel liderlerin umut düzeyi ile, kendi birimlerinin kârlılığı, çalışanlarının tatmini ve örgütte kalmaları arasında pozitif yönelimli ilişki bulan çalışması, Youssef’in yönetici ve çalışanların umut düzeyleriyle, performans, iş tatmini, işte mutluluk ve örgüte bağlılıkları arasında olumlu ilişkiler bulan çalışması bunlardan bazılarıdır (Luthans vd., 2007a; 68 içinde Youssef, 2004; Luthans, 2002; Adams vd., 2002).

Umut kavramı, Snyder ve arkadaşları (1991) tarafından “(a) hedefe yönelik enerjinin temsili ve (b) bu hedeflerin karşılanması için planlanan yolların etkileşimine dayanarak ortaya çıkan başarı algısıyla ilgili motivasyonel durum” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre umut kavramının üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; hedefler, irade (will-power) ve takip edilen yol (way-power) olarak sıralanabilir. Yüksek seviyede umuda sahip olan bireyler kendilerine hedefler koyma, bu hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken süreç boyunca motive olarak kalma ve amaçlarına itaat etme kapasitesine sahiptirler. Takip edilen yol, düşünce biçimi, hedefe yönelik olarak çoklu yollar yaratma ve durumsal planları kullanarak karşılaşılabilecek engelleri tanımlama, kabul etme ve hazırlıklı olmayı sağlar (Avey vd., 2006: 46). Snyder umut kavramını, bireyin gerçekçi fakat mücadeleci hedefler ve beklentiler koyma yeteneğini içeren bir bilişsel yahut düşünsel durum olmasının yanı sıra içselleştirilmiş kontrol algılaması, enerji ve kendi kendini belirleme aracılığıyla konulan bu hedeflere ulaşması biçiminde değerlendirmektedir (Luthans vd., 2007a içinde).

Luthans ve arkadaşlarına (2004) göre, yüzeysel olarak diğer pozitif yeteneklere benzetmekle birlikte, yapılan kavramsal ve ölçümsel analizler sonucunda bu kavram diğerlerinden anlamlı bir biçimde bağımsızdır ve ayrımsal geçerlik göstermektedir. Özellikle “waypower” ya da (pathway) başarıya giden yol boyutu diğer kavramlardan farklılık göstermektedir. Umut aynı zamanda stresin fiziksel sağlık üzerindeki etkisinde moderatör değişken rolü de oynamaktadır (Magaletta ve Oliver, 1999; 540).

Umut geliştirilebilir bir nitelik göstermektedir. Luthans ve arkadaşları (2007a) da umut düzeyini yükseltmek için bazı stratejiler önermişlerdir. Bunlar; adım adım, belirli mücadeleci, ölçülebilir, zor ama yapılabilir hedef koyma, bu hedefleri gerçekleştirmede süreci planlama, çalışanların karar verme mekanizmalarına katılması, iyi tasarlanmış ödüllendirme sistemleri, önceliklerin açıklıkla ortaya konulması ve kaynakların buna göre ayrılması, yönetimin desteği ve bağlılığı, amaçlara ulaşmada alternatif yolların belirlenebilme yeteneği, insan kaynağını

rekabet avantajının odağına koyan bir stratejik uyum-hizalanma, eğitim programları vb. olarak sıralanabilir.

Umut bu çalışmada Luthans ve arkadaşlarının (2007) 24 maddeli ve 4 boyutlu ölçeğindeki boyutlardan biri olarak ölçülecektir. Buna karşılık umut kavramını ölçen bundan farklı farklı ölçeklerde bulunmaktadır. Bu ölçekler aşağıdaki Tablo 5'deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 5: Farklı Umut Ölçekleri

Ölçüm aracı	Yazar ve Tarih	Alt boyutlar ve aracın tanımı	Madde sayısı	Yazarlarca belirlenen içsel tutarlılık katsayısı (α)
Hope Scale (Umut ölçeği) (HS)	Curry, Snyder, Cook, Ruby ve Rehm (1997)	Alt boyutlar: • istek gücü • yollar	12 madde	.74- .84
Dispositional Hope Scale (Ruhsal umut ölçeği) (DHS)	Snyder vd. (1991)	Alt boyutlar • hedefe yönelik irade-istek gücü • hedefe yönelik yol-yöntem düşüncesi	12 madde	.80
State Hope Scale (Durumsal umut ölçeği)	Snyder vd. (1996)	Alt boyutlar • hedefe yönelik irade-istek gücü • hedefe yönelik yol-yöntem düşüncesi	6 madde	.76
Herth Hope Index (Herth umut indeksi) (HHI)	Herth (1991)	Alt boyutlar • geçicilik (zamansallık) ve gelecek • pozitif isteklilik ve beklenti • karşılıklı bağlantılılık	12 madde	.97
Revised Generalized Expectancy for Success Scale (Yenilenmiş genel başarı beklentisi ölçeği) (GESS-R)	Fibrel ve Hale (1978)	Tek boyutlu	25 madde	.92
Hunter Opinions and Personal Expectation scale (HOPES)	Nunn, Lewin, Walton ve Carr (1996)	• Umut • Umutsuzluk	20 madde	.90- .92

Kaynak: Herbert, 2011: 76

1.3.6.3. İyimserlik

Scheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen iyimserlik kavramı kişinin hayata ilişkin güzel sonuçlarla karşılaşacağıyla alakalı genel beklentiler olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre iyimserlik, güçlü bir iradeye bağlı olup olmaması yahut bireyin çabası, diğerlerinin, dış güçlerin çabası olup olmamasıyla ilgili bir ayırım yapmamaktadır. Yine Scheier ve Carver'de (1992) ise iyimserliği amaca ulaştıracak mücadelede ısrara yönlendirici bir kavram olarak ifade etmişlerdir. Bandura'nın karakterize ettiği öz yeterlilik kavramına paralel olarak iyimserlik kavramı da davranışın güçlü bir tahminleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Burada açıkça görüleceği gibi nasıl oluştuğuna bakmaksızın sonuçlara odaklanma olarak geniş bir biçimde tanımlanan umut kavramından (Scheier ve Carver, 1985) tamamen farklı bir açıklama getirilmiştir (Magaletta ve Oliver, 1999: 540 içinde Scheier ve Carver, 1985; Scheier ve Carver, 1992).

İyimserlik basitçe kişinin gelecekte karşılaşabileceği olayların sonuçları hakkında olumlu ve arzulanır durumlar olmasına ilişkin beklentileridir. Ancak umut kavramı sadece geleceğe yönelik olumlu beklentilerden ibaret olmayıp bundan fazlasını kapsamaktadır. İyimserlik, kişinin geçmiş, şimdi ve gelecekle ilgili olumlu ya da olumsuz tüm olayları açıklamadaki akıl yürütme ve atıf sürecini kapsamaktadır (Luthans vd., 2007a: 87).

İyimserlik kavramının doğasına ilişkin olarak net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Birçok psikolog tarafından insan doğası ve/veya bireysel bir farklılık olarak kabul edilmesine karşılık, anlaşılmayan yönleri de bulunmaktadır (Luthans, 2011: 212).

İyimserliği insan doğası olarak açıklayan görüşler; Sophocles ve Nietzsche gibi felsefeciler ve Freud, Allport, Erikson, Menninger gibi psikolog ve psikiyatristler iyimserlik kavramına olumsuz olarak bakmışlardır. Onlara göre iyimserlik bir illüzyondan ibaret olup saf gerçekliğin kabulü psikolojik sağlık açısından daha doğrudur. Ancak 1960'li ve 1970'li yıllarda bilişselci psikologlar birçok insanın soğuk

gerçeklikten daha çok pozitif önyargıya eğilimli olduklarını ve bu insanların psikolojik olarak sağlıklı olduklarını ortaya çıkarmışlardır (Luthans, 2011: 213).

Bireysel bir farklılık olarak iyimserlik; insanlar iyimserlik açısından değişen derecelere sahiptir. İyimserliği bireysel bir farklılık olarak ele alan görüşler, bilişel olarak belirlenen beklentiler ve nedensel atıflara odaklanırlar. Beklenti kuramıyla yakından ilişkili olarak iyimserler başlarına iyi şeylerin gelmesini beklerken, kötümserlerin kötü şeyleri beklemesi olarak açıklanır. İyimserlik kişinin başına gelen kötü olayları, talihsizlikleri, başarısızlığın nedenlerini neye atfettiği alışkanlığı ile (Seligman, 2011) ilişkilendirilmiştir.

1.3.6.3.1. İyimserlik Kavramıyla İlgili Çözülmemiş Bazı Konular

İyimserlik kavramı ile ilgili olarak yazında fikir birliğine varılmayan bazı konular bulunmaktadır. Bu tartışmalar Luthans (2011) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Luthans, 2011: 213):

1. İyimserliğin boyutu: İyimserliğin düzeyi ve büyüklüğü oldukça farklı olabilir. Az iyimserlik pozitif sonuçlar hakkında belirli beklentileri içerir. Örneğin “ödevimi 5’e kadar bitireceğim bundan dolayı akşamki futbol maçını izleyebilirim” gibi bir beklenti buna örnektir. Bunun tersine çok iyimserlik daha büyük beklentilerle ilgilidir. Örneğin “şirketimiz endüstri lideri olabilir” yargısı buna örnek verilebilir. Az ve çok iyimserlik kavramları arasında ilişki olsa da, örneğin çok kötümser yahut az iyimser gibi bir ayırım da olabilir. İyimserliği farklılaşabilen sonuçlarla bağlayan stratejiler, yollarla ilgili konularda bir soru olarak görülmektedir. Örneğin zaman yönetimi teknikleri az iyimserlik içeren bir strateji iken, vizyoner liderlik çok iyimserlik içeren bir strateji olabilir.

2. İyimserlik-kötümserlik: İyimserlik ve kötümserlik kavramları sanki biri varken diğeri olmaması gerekiyor gibi görünürken, kişi aynı anda hem iyimser hem

kötümser olabilir. Birçok insan iyi sonuçları ve kötü sonuçları aynı anda bekleyebilir. Kötü olayları açıklama tarzı ile iyi olayları açıklama tarzında kullanılan atıflar birbirinden bağımsızdır. Diğer bir deyişle, kötü bir olay hakkındaki atıflar iyimser yahut kötümser olarak tanımlanabilirken, iyi bir olay hakkında bu tanımlama yapılamayabilir. İyi bir olay açıklanırken yapılan atıflar devamı gelmezse gibi olabilir. Bu açıdan iyimserliğin anlaşılması önemlidir.

3. Öğrenme ve sürdürülebilir iyimserlik: İyimserliği sabit değişmez bir kişilik özelliği olarak gören görüşler olmasının yanında “öğrenilmiş iyimserlik” kavramıyla da açıklanan iyimserliğin öğrenilebileceği, kötümser olarak nitelenen birinin bile iyimserliği öğrenebileceğine dair görüşler bulunmaktadır. İyimserliğin öğrenilebileceğine dair görüşler bu kavramın pozitif örgütsel davranış kriterlerinden geliştirilebilir ve durumsal nitelikli olmak kriterini karşılaması açısından pozitif örgütsel davranış çerçevesinde incelenebilirliğini sağlamaktadır. Sosyal öğrenme modeliyle kişinin bulunduğu çevrede pozitif olay ve sonuçları gözlemlemesi onun bu çevreyle, kişilerle, işle ilgili olarak iyimser tutum kazanmasını sağlayabilir. Burada öz yeterlilik inancının geliştirilmesi ile iyimserlik kavramının iç içe geçtiği gözlerden kaçmamaktadır.

İyimserlik kavramı Seligman’ın kuramsal ve araştırmaya yönelik çalışması nedeniyle özellikle pozitif psikoloji kavramıyla diğer tüm kavramsal yapılardan çok daha fazla ilişkilidir. Umut gibi iyimserlik ortak olarak kullanılan bir terimdir. Seligman (2002), atıf teorisine dayandırarak iyimserlik kavramını tanımlamaktadır. İyimserlik açıklama tarzına bağlı olarak ölçülen bir atıftır (Avey vd., 2006: 45 içinde Seligman & Schulman, 1986). Buna göre, süreklilik ve yaygınlık açısından kişinin iyi ya da kötü olayları açıklama tarzı önemli iki boyutu oluşturmaktadır. Örnek olarak iyimser kişi kötü olayları geçici olarak yorumlarken örneğin “yoruldum”, kötümser kişi bu durumu kalıcı bir durum olarak örneğin “tamamen mahvoldum”, ifadesiyle yorumlamaktadır. Bunun tersine iyimser kişi güzel olayları kalıcı olarak yorumlarken, örneğin “ben yetenek sahibiyim”, kötümser kişi güzel olayları geçici olarak örneğin “bu zor şeyi başarmak için aşırı bir çaba gösterdim” gibi yorumlamaktadır. Bir diğer boyut olan yaygınlaştırma açısından olaya yaklaşıldığında ise, iyimser kişi kötü bir olay

karşısında bu olayı olayın sınırları içinde yorumlarken, örneğin “bu bilgisayar programıyla sorunum var” gibi, kötümser kişi durumu genele yayarak “ben tamamen bilgisayar cahiliyim” gibi yorumlayabilmektedir. İyi bir durumda ise bunun tersi geçerlidir.

Genel olarak iyimser kişi elde ettiği başarıyı global, sabit ve içsel olarak kendine atfederken, kötümser kişi durumu olayla sınırlandıran-spesifik, sabit olmayan ve dışsal olarak atfetme eğilimindedir. İyimserlik kavramına alternatif bir açıklama getiren Carver ve Scheier’a (2003) göre ise iyimserlik, iyimser bireylerin anlamlı bilişsel ve davranışsal imalarla iyi şeylerin başlarına gelmesini beklemesi durumudur. Psikolojik sermaye açısından iyimserlik kavramı gerçekçi iyimserlikle sınırlandırılmıştır. Gerçekçi olmayan iyimserlik istenmeyen sonuçlara yol açabilir (Avey vd., 2006: 45).

Seligman satış personelleri üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada iyimserliğin arzulanmış iş yeri çıktılarından olan iş performansı ve örgütte kalma niyetini olumlu bir biçimde etkilediğine ilişkin bulgular elde etmiştir (Luthans vd, 2004: 47 içinde Seligman, 1998).

İyimser ve kötümser açıklama biçimleriyle ilgili olarak Luthans ve arkadaşları (2007a) işin niteliği ile ilgili bir konuya dikkat çekmektedirler. Buna göre, muhasebe, finans, güvenlik yönetimi ve kalite kontrol gibi işlerde görece kötümser açıklama biçimi hakimken, pazarlama ve satış gibi alanlarda iyimser açıklama biçimi çok daha fazla yarar sağlayabilir. Ayrıca kurum kültürü, ulusal kültür ve değerler de iyimserlik boyutunun değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken durumsal faktörler içinde ele alınmıştır.

İş yaşamında iyimserlik kavramı basitçe “polyannacılık oynamaktan” daha somut bir anlam taşımaktadır. İyimserlik motive edici ve motive edilmişliği içermektedir. Daha iyimser olan kişi daha çok çalışmaya motive olur, daha yüksek morale sahiptir ve işinden daha fazla tatmin hissi duyar. Zorluklara ve engellere karşı daha fazla dayanıklıdır. Yeni ve zorlu hedefler belirleme konusunda daha fazla isteklidir.

Karşılaştığı başarısızlığı geçici olarak görür ve kişisel yetersizliğine bağlamaz. Fiziksel ve zihinsel olarak canlıdır ve iyi hissetme eğilimindedir. İyimserlik kavramı özellikle uzun sabır ve metanet isteyen satış, reklamcılık, pazarlama, halkla ilişkiler, ürün tasarımı, müşteri hizmetleri, sağlık ve sosyal hizmetler gibi alanlarda çok daha fazla önem taşımaktadır (Luthans, 2011: 214). Örneğin kredi kartı satmakla görevlendirilmiş bir banka görevlisinin açtığı 10 telefonda aldığı red yanıtına karşılık pes etmeyip kendi yetersizliğine bağlamayıp, 11. görüşmeyi yapmasının ve satışı sağlamasının nedeni iyimserlikle yakından ilişkilidir. Seligman'ın bir sigorta şirketinde yapmış olduğu çalışmada en iyimserlerin kötümser kişilerden ilk iki yıl sonunda %37 daha fazla sigorta poliçesi sattığı, hatta en iyimser %10'luk kesimin, en kötümser %10'luk kesimden %88 daha fazla satış yaptığı belirlenmiştir (Luthans, 2011: 216). Bu da iyimserliğin performans açısından ne ölçüde değerli olduğunu göstermektedir.

1.3.6.3.2. İyimserlik Kavramının Olumsuzlukları

İyimserliğin her zaman ve koşulda olumlu sonuçları olan bir kavram olup olmadığı tartışma konusudur. İyimser yönelimli davranış zaman zaman gerçekçi olmayan yahut belirsiz, yeterince tanımlanmamış hedefler konulmasına neden olabilir. Burada “gerçekçi iyimserlik” kavramı devreye girmekte ve iyimserliğin yanlış anlaşılmasının iyimserlikten beklenen sonuçlara ulaşılmasını engelleyeceği ifade edilmektedir. Örneğin gerçekleştirilmesi imkansız hedefler belirledikten sonra bu hedeflere ulaşabilmek doğrultusunda kişisel kapasitenin çokça üstüne çıkıp; aşırı iş yükü, tükenmişlik, stres, kan basıncının yükselmesi, kalp krizi vs. fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olabilir. İyimserlik kavramıyla ilgili olarak dikkat edilmesi gereken bir başka konu da, güvenlik yönetimi, finansal kontrol ve muhasebe gibi bazı işlerde orta düzeyde kötümserliğin yararlı olabileceğidir (Luthans, 2011: 215).

İyimserlik farklı şekillerde ölçülmektedir. Bunlardan biri doğrudan insanlara genel beklentilerinin ne olduğunu sorarak, bir diğeri ise iyimserliği, bireyin geçmiş yorumlamasına dayanarak, gelecekle ilgili beklentilerinden yararlanılarak ölçmektir. İyimserlik ölçeklerinden bazıları aşağıdaki Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6: Farklı İyimserlik Ölçekleri

Ölçüm aracı	Yazar ve Tarih	Alt boyutlar ve aracın tanımı	Madde sayısı	Yazarlarca belirlenen içsel tutarlılık katsayısı (α)
Life Orientation Test (LOT) (Hayat yönelimi testi)	Scheiver ve Carver (1985)	İnsanlara hayatlarındaki iyi ya da kötü sonuçlarla ilgili beklentilerinin doğrudan sorularak ölçümü	8 madde	.76
Life Orientation Test Revised Version (LOT-R) (Yenilenmiş hayat yönelim testi)	Scheiver, Carver ve Bridges (1994)	İyimserlik özelliğinin ölçümü	10 madde	.76- .78
Optimistic Bias Scale (OBS) (iyimser önyargı ölçeği)	Puga ve Garcia (2009)	- Olumsuz olayların kendi başına gelmesi inancını ve diğerlerinin başına gelmesi inancı olasılığını karşılaştırarak ölçmek - Durumsal ve karşılaştırmalı iyimserliği ölçmek	19 madde	.68

Kaynak: Herbert, 2011: 79

İyimserliği geliştirme ile ilgili olarak Luthans ve arkadaşları (2007a), genel olarak mentorlük, koçluk, rol modelleme, takım çalışması, informal sosyal faaliyetler, iş yerindeki arkadaşlık ortamının geliştirilmesini tavsiye etmişlerdir. Bunun dışında, özellikle durumsal ödüller, olumlu-yapıcı nitelikte geri besleme, sosyal tanınma ve dikkate alma gibi davranış yönetim tekniklerini kötümser düşünce ve tutumlarla mücadele edilmesinde önermişlerdir (Luthans vd., 2007a; 106). Bu teknikler İKY uygulamaları bağlamında ileriki kısımlarda tartışılacaktır.

1.3.6.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık (resiliency), herhangi bir başarısızlık yahut engellenmişlik karşısında bireyin toparlanma ve durumla baş etmesini sağlayan uyum sağlama sistemi olarak tanımlanabilir. Dayanıklılık kavramının temelleri klinik çocuk psikolojisine dayanmaktadır (Masten, 2001; Avey vd., 2006). Dayanıklılıkla ilgili ilk akademik çalışmalar bundan yaklaşık elli yıl öncesine Norman Garmezy'nin “neden şizofren ebeveyn çocukları büyürken herhangi bir psikolojik hastalıkla karşılaşmamışlardır” sorusuna yanıt arayan araştırmasına dayanmaktadır. Literatürde dayanıklılık kavramını bireyin genetik özelliğine dayandıran çeşitli çalışmalar olmasının yanında, dayanıklılık kapasitesinin öğrenilebileceği, kazanılabileceğine ilişkin de çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Coutu, 2002: 48). Bu çalışmada kabul edilen yaklaşım dayanıklılık kavramının diğer pozitif psikolojik sermaye kavramları gibi öğrenilebilir, geliştirilebilir, ölçülebilir ve yönetilebilir olduğudur.

Çalışmamız kapsamında kullanılan müdahaleye açık ve dinamik bir süreç olan dayanıklılık kavramı, yazında kişilik özelliği olan “benlik dayanıklılığı” (ego-resiliency) kavramıyla karıştırılabilmektedir. Benlik dayanıklılığı, kişinin genel anlamda dayanıklı bir karaktere sahip olmasıdır. Bireysel bir kişilik özelliğidir ve değiştirilmesi zordur. Psikolojik sermaye kapsamında incelenen dayanıklılık gibi, zorluklara, olumsuz koşullara maruz kalmak gibi bir ön varsayımı yoktur. Dayanıklılık kavramı ise mücadeleler, değişim ve karışıklık gibi olumsuz nitelenebilecek koşullarda oluşabilir. Karmaşıklık ve zorluklarla mücadele için kişi bilinçli ya da bilinçsiz olarak tepki gösterir. Kişinin karşılaştığı zorluklar onun dayanıklı olma özelliğinden yararlanmasına ya da dayanıklı biçimde yeniden duruma entegre olmayı başarmasına izin verir (Herbert, 2011: 85).

Dayanıklılıkla ilgili çalışan araştırmacılar, dayanıklılığın oluşması sürecinde gerekli olan spesifik nitelikler ya da durumlar olarak tanımlanabilen bazı koruyucu faktörlerden bahsetmişlerdir. Bu faktörlerin etkileri ve sonuçları kişiden kişiye bağlı olarak değişebilir. Benzer kişilerde bile zaman zaman farklı etkiler gösterebilirler. Koruyucu süreçler dayanıklılığın artırılması açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Yazında yer alan dayanıklılığı arttıran faktörler Tablo 7'deki gibi özetlenebilir (Herbert, 2011: 86).

Tablo 7: Dayanıklılığı Arttırıcı Faktörler

Koruyucu Faktörler	Anthony (1974)	Bernard (1991)	Garmezy (1991)	Masten (1994)	Rutter (1985, 1987, 1993)	Werner ve Smith (1982, 1992)
1. İyi huyluluk, Kolay geçimlilik		X		X	X	X
2. Pozitif ilişkiler	X	X	X	X	X	X
3. Etkin iletişim			X		X	
4. Kişisel değer algısı	X	X	X	X	X	X
5. Kişinin kaderi üzerinde kontrol kurabileceği algısı	X	X	X			
6. Pozitif sosyal yönelim	X		X	X	X	X
7. Yardım için hazır olma	X		X			
8. Ortalama sosyal zekanın üzerinde olmak			X		X	
9. Enformasyonel Sosyal destek ağı	X		X		X	X
10. Yakın ilişki kurabilme yeteneği	X		X		X	
11. Sağlıklı beklentiler ve ihtiyaçlar			X			X
12. Yetenekleri kişisel avantaj olarak kullanma			X	X	X	X
13. Hazzı ertelemek	X		X		X	X
14. İçsel kontrol odağı	X		X		X	X
15. Esneklik	X		X		X	X
16. Kişinin öz yeterliliğine olan inancı	X	X	X	X	X	X
17. İstekliliği arttırmak			X			
18. Kişiler arası hassasiyet					X	X
19. Problem çözme yeteneği	X		X		X	X

20. Karar verme yeteneği	X		X			
21. Gelecek yönelimlilik					X	X
22. Diğerlerine güven ve gelecekle ilgili umutlu olmak	X	X	X	X		
23. Mizah anlayışı	X	X	X	X	X	X
24. Üretken eleştirel düşünme becerileri	X		X	X	X	X
25. Duyguları yönetebilmek	X			X		
26. Mesafeyi ayarlamak		X				
27. Yüksek Beklentiler	X	X	X	X	X	X

Kaynak: Herbert, 2011: 86

Dayanıklılık kavramı pozitif psikoloji içinde önemli bir yere sahip olmasına karşılık örgütsel davranış ve İKY araştırmaları kapsamında yeterli ilgiyi görmemiştir. Buna karşılık bu kavramın olumlu ya da olumsuz değışen durumlarda toparlanma, iyileşme kapasitesi olarak tanımlanması özellikle günümüzün çalkantılı iş çevresiyle ilişkili hale getirmektedir (Luthans vd., 2004: 47). Dayanıklılığın iyileşen performans, artan iş tatmini, yükselen örgüte bağlılık, zenginleştirilmiş sosyal sermaye ile ilişkili ve dayanıklılığın olumlu sonuçları olduğuna ve aynı zamanda döngüsel biçimde bu durumun da artan dayanıklılıkla ilişkili olduğuna dair Luthans ve arkadaşlarının (2007a) yapmış oldukları öncül çalışmalar bulunmaktadır (Luthans vd., 2007a: 123).

Dayanıklılık kavramının iş yaşamına uygulanmasındaki temel prensip olumlu ya da olumsuz olaylar sonrasında tekrar dengeye kavuşmanın ötesinde, çalışanların yeniden yüksek motivasyon seviyesine ulaşmasıdır (Avey vd., 2006: 45). Dolayısıyla özellikle çalışanlarından en etkin bir biçimde yarar sağlamak üzere strateji ve politikalar ortaya koyma amacıyla olan İKY’de ve örgütsel davranış araştırma ve uygulamalarında bu kavramın dikkate değer bir yer tutması beklenebilir.

Dayanıklılık etik olarak iyi ya da kötü bir şey olmayıp, büyük stres ve değişim koşulları altında dirençli kalabilme beceri ve kapasitesidir (Coutu, 2002: 52). Dayanıklılık, Masten (2001) tarafından “adaptasyon ya da gelişim karşısındaki ciddi tehditlere karşılık güzel-iyi sonuçlarla karakterize edilen bir fenomenler sınıfı” olarak tanımlanmaktadır. Dayanıklılık üzerindeki araştırmalar tanımda belirtilen güzel-iyi sonuçları açıklayan, hesaba katan süreçleri anlamayı hedeflerler (Masten, 2001: 228). Dayanıklılık, insanın karşılaştığı zorluklar karşısında amaçladığı duruma ulaşmasını, karşısına çıkan bu zorluklarla baş etmesini ve gerek tekrar uyum sağlama gerekse de arzuladığı sonuçlara ulaşması açısından içinden geçtiği süreçleri açıklamaya çalışmaktadır.

Coutu (2002) dayanıklı insanların (a) gerçeğin olduğu biçimde kabulü, (b) hayatın anlamlılığına ilişkin güçlü değerlerle desteklenmiş derin bir inanç, (c) anlamlı değişimler karşısında sebebi anlaşılamayan bir doğaçlama, uyum sağlama yeteneği gibi üç özelliğe sahip olduğunu belirtmektedir (Coutu, 2002: 48). Buna göre kişi gerçeğe yüz yüze gelmeden önce buna karşı hazırlıklı olacak şekilde kendini eğitebilir. Dayanıklı insanlar bugünden geleceğe köprüler kurarlar ve neden ben demek yerine neden ben değil gibi anlam ve inanç yapısına sahip olurlar ve karşılarına çıkan zorluklar karşısında hazırlıklı olurlar. En başarılı birey ve örgütler güçlü değerler sistemine sahiptirler. Çünkü sahip olunan güçlü değerler ve anlam sistemleri beklenmedik, zor, stresli olaylar karşısında yorumlama ve şekillendirme imkanı sunarlar. Dayanıklı insanlar karşılarına çıkan durumları şansa bağlamazlar. Dayanıklılık kişinin aklına ve ruhuna derin bir biçimde kazınmış, dünyayı anlama ve dünya ile yüzleşmesini sağlayan bir tür reflekstir. Kazanılmış, öğrenilmiş, güçlendirilmiş olması durumunda işe yaramaktadır.

Luthans ve arkadaşlarına (2004) göre dayanıklılık kapasitesi önceleri insanlarda nadir görüldüğü düşünülen bir yetenek iken şimdilerde özellikle Masten’in (2001) belirttiği gibi sıradan normal insan kaynağının doğasından gelebilir. Bu durum birey ve toplumdaki yetkinlikler ve beşeri sermayeyi arttırabilmek için gereken derinliğe sahiptir (Masten, 2001: 235). Coutu’ya (2002) göre dayanıklılık kişinin başarı ya da

başarısızlık düzeyi açısından eğitimden, öğretimden ve deneyimden çok daha fazla belirleyicidir.

Herbert (2011), dayanıklılığın ölçümü ile ilgili olarak geliştirilmiş ve araştırmalarda kullanılmış olan ölçekleri aşağıdaki Tablo 8’de belirtildiği gibi ifade etmiştir.

Tablo 8: Farklı Dayanıklılık Ölçekleri

Ölçüm aracı	Yazar ve Tarih	Alt boyutlar ve aracın tanımı	Madde sayısı	Yazarlarca belirlenen içsel tutarlılık katsayısı (α)
The Resilience Scale for Adults (RSA) (Yetişkinler için dayanıklılık ölçeği)	Friborg, Hjemdal, Rosenvinge ve Martinussen (2003)	Alt boyutlar • Kişisel yetkinlik (PC) • Sosyal yetkinlik (SC) • Ailesel uyum (FC) • Sosyal destek (SS) • Kişisel yapı (PS)	37 madde	.90
Brief Resilience Coping Scale (BRCS) (Öz dayanıklılık başetme ölçeği)	Sinclair ve Waltson (2004)	Mevcut değil	4 madde	.69
Connor-Davidson Resilience Scale (RICS) (Connor-Davidson dayanıklılık ölçeği)	Karaimak (2010)	Alt Boyutlar: • Kişisel yetenek, yüksek standart ve kararlılık • Sezgilere güven, olumsuz duygulara tolerans, strese karşı dayanıklılık	25 madde	.89
35 Madde Dayanıklılık Ölçeği	Jew, Green ve Kroger (1999)	Alt Boyutlar: • Gelecek yönelimlilik • Aktif beceri edinimi • Bağımsızlık/risk alma	35 madde	Mevcut değil
25 Madde Dayanıklılık ölçeği	Wagnild ve Young (1990)	Alt Boyutlar • Azim-tahammül • Öz güven • Anlamlılık • Varoluşsal yalnızlık • Ağırbaşlılık	25 madde	Mevcut değil

Kaynak: Herbert, 2011: 88

1.3.7. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşle İlişkili Çeşitli Tutum ve Davranışlar

Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramlarından oluşan pozitif psikolojik sermayenin her bir unsuru ile ilgili olarak pozitif psikoloji literatüründe yaygın bir bilgi bulunmaktadır. Ancak örgütsel davranış alanına bakıldığında öz yeterlilik dışında bu kavramların çok fazla incelenmediği göze çarpmaktadır (Luthans, 2011: 220).

Pozitif psikolojik sermaye özellikle popüler liderlik ve yönetim literatüründe bulunan “Polyannacılıktan” farklıdır. Bunun nedeni kuramsal temele dayanma, araştırma, ölçüm geçerliliği, durumsal nitelikli olmak ve performansı etkileme kriterlerini baz alarak ampirik kanıtlar sunmasıdır. Pozitif psikolojik sermaye, üst düzey bir kavram/yapı olarak çalışan performansı ve tatmini üzerinde, kendini oluşturan alt boyutların her birinden daha fazla etkilidir (Luthans, 2011: 220).

İşle ilişkili iyi olma durumu özellikle iş tatmini, örgüte bağlılık, işle bütünleşme (katılım) gibi konularda öne çıkmaktadır. Bu ve benzer kavramlar çalışanların işle ilgili nasıl hissettiklerine ilişkin düşüncelerini oluşturmaktadır. İşle ilişkili iyi olma durumlarının neler olduğu, nelerle ilişkili olduğu, nasıl artırılabilceği ile alakalı olarak özellikle endüstri ve örgüt psikologlarınca çalışılması pozitif psikolojinin işe uygulanması çabaları olarak görülebilir (Turner vd., 2002: 715).

Psikolojik sermaye kişinin iş tatmini, bağlılık, işe adanmışlık, işle bütünleşme gibi işle ilgili tutumlar üzerinde etkili iken aynı zamanda stresle baş etme, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, performans gibi işle ilgili sonuçlar üzerinde de etkilidir (Cole vd., 2009: 466). Psikolojik sermayenin iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performansı üzerinde etkide bulunduğu ilişkin olarak çeşitli ampirik çalışmalar (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Youssef & Luthans, 2007) bulunmaktadır (Rego vd., 2012: 431).

Kanıt temelli bakış açısıyla olaya yaklaşan Luthans (2011: 220-221) psikolojik sermayenin önemli bazı özelliklerini özetle aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişki, örgütsel sinisizm, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumsuz ilişki bulunmuştur.

2. Kùltürler arasında psikolojik sermayenin performansla ilişkisini incelemek için Çin'de araştırmalar yapılmıştır ve farklı örneklemelerde olumlu ilişki tespit edilmiştir. Bu durum küresel ekonomi açısından sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı kazanmada gelişmekte olan ÷lkelerin zenginliklerini ortaya çıkarabilmeleri açısından önemli bir kaynak sunmaktadır.

3. Psikolojik sermayenin tutumsal ve davranışsal sonuçlarının yanı sıra stres yönetimi ve örgütsel değişimi kolaylaştırıcılık rolü, destekleyici örgüt iklimi ve çalışan performansı arasında aracı rolü, çalışanların yaratıcılığı ve uzun dönemli olarak çalışanların iyi olma durumu (well-being) ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır.

4. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca liderlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile takipçilerin performansı arasında da olumlu ilişki tespit edilmiştir. Pozitif liderlik teorisinin oluşturulmasında psikolojik sermaye önemli bir girdi rolü üstlenmektedir.

Yukardaki tartışmaya karşılık, pozitif psikolojik sermaye kavramı sadece bireysel düzeyde incelenen bir kavram olmayıp grup düzeyinde de incelenmektedir. Walumbwa ve arkadaşlarının (2009) otantik liderlik, psikolojik sermaye ve güven ilişkilerini inceledikleri çalışmada psikolojik sermaye grup düzeyinde tanımlanmıştır ve kolektif psikolojik sermaye olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmaya göre kolektif psikolojik sermaye, grubun öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıkla karakterize edilen paylaşılan psikolojik durumu olarak tanımlanmaktadır. Kolektif psikolojik sermaye kavramı Bandura'nın son çalışmalarına ve kolektif yeterlilik kavramına dayandırılmaktadır. Kolektif psikolojik sermaye üyelerin etkileşimi ve işbirlikçi

dinamiklerinin ürünüdür. Etkileşim dinamikleri bireysel niteliklerin toplamından daha fazla bir zenginlik, varlık oluştururlar.

Pozitif psikolojik sermayenin çalışma performansı üzerinde etkili olduğu ile ilgili olarak yapılan ampirik çalışmaların yanı sıra, konu psikolojik kaynak koruma teorisine de dayandırılmaktadır (Gooty vd., 2009: 356). Buna göre, mücadele gerektiren işlerle uğraşan çalışanların psikolojik kaynakları tükenir. Bu psikolojik tükenme ise daha sonra kişinin çalışma verimliliğine etki eder. Kişinin sahip olduğu pozitif duygular bireyin psikolojik kaynaklarını yenileyecektir ve bunun sonucunda da kişinin çalışma performansı olumlu yönde etkilenecektir (Fredrickson 2001; Fredrickson ve Losada, 2005). Duygu teorisyenlerine göre, bilişler ve duygular birbirleriyle yakından ilişkilidir. Psikolojik sermaye işle ilgili bilişlerden yararlanan bireyin psikolojik kaynaklarını temsil eder. Bu bilişlere örnek olarak çalışma hedefleriyle ilgili umutlu olmak, zorlukların üstesinden gelecek yeteneğe sahip olmak, gelecekle ilgili olumlu değerlendirmelere sahip olmak ve kişinin becerilerine ve yeteneklerine duyduğu güvenle ilgili bilişler verilebilir. Psikolojik kaynaklara sahip bireylerin, hedefe ulaştıracak faaliyetlerle daha fazla meşgul olma ve karşılaştıkları zorluklar karşısında daha az pes etme olasılıkları vardır. Daha yüksek düzeyde psikolojik sermaye, bireylerin işlerinde daha yüksek performansı göstermesini sağlayacak psikolojik kaynakları (güçleri) temsil eder (Gooty vd., 2009: 357).

Rego ve arkadaşlarının (2010), psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Portekizli memurlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin performansı açıklama derecesinde, kişinin kendi performansını değerlendirmesi ve yöneticinin çalışanın performansını değerlendirmesi açısından farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, psikolojik sermaye, kişinin kendi kendini değerlendirdiği performansın %39'luk kısmını açıklarken, yöneticinin değerlendirdiği performans üzerinde herhangi bir açıklayıcılık tespit edilmemiştir. Rego ve arkadaşları bu sonuçları yorumlarken, performans değerlendirme sisteminin özellikleri, paternalistik ve yüksek güç mesafesine sahip ulusal kültür yapısı nedeniyle yazındaki diğer çalışmalardan farklı sonuçlar elde ettiklerini belirtmiştir.

Avey ve arkadaşlarının (2008a) çeşitli sektörlerde çalışan 336 çalışan üzerinde uyguladıkları psikolojik sermaye ve arzulanan iş davranışları ve tutumları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmada, arzu edilen örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik sermaye arasında olumlu, örgütsel sinisizm, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışmaya göre, bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı hariç öz değerlendirme, kişilik özellikleri, kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu gibi kriterlerin ötesinde psikolojik sermaye aynı tutum ve davranışları tahmin etmiş ve oluşan özgün değişkenliği (unique variance) açıklamıştır.

Pozitif psikolojik sermayenin güçlendirilmesi işgücü devriyle mücadele edilmesi açısından önemlidir. Son yapılan araştırmalar psikolojik sermayenin ampirik olarak gelişmeye açık ve yüksek performans üzerinde etkili temel faktör olduğunu ortaya koymuştur. Avey ve arkadaşları (2009); farklı sektör ve işlerde çalışan 416 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin çalışanların stres ve iş gücü devrini düşürdüğüne ilişkin sonuçlar elde etmiş ve özellikle İK yöneticileri için insan kaynakları geliştirme açısından önemini belirtmişlerdir (Avey vd., 2009: 678). Avey ve arkadaşları (2008b) 132 çalışan üzerinde yaptıkları başka bir çalışmada ise, psikolojik sermayenin işe adanmışlık ve sinizim gibi çalışan tutumlarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışları üzerindeki etkisini tespit etmişlerdir.

Hodges (2010) doktora tezinde, pozitif psikolojik sermaye geliştirme müdahalelerinin çalışanların işe adanmışlıkları ve performansları üzerindeki etkisini deneysel bir tasarımla belirlemiştir. Griffith (2010); pozitif psikolojik sermayenin eğitim öncesi motivasyon ve eğitim transferi motivasyonuna etkisini incelemiştir. Buna göre, pozitif psikolojik sermaye eğitimin etkinliği açısından gerekli bir unsurdur. Yine bu çalışma, eğitimle işe gönülden adanmışlık, iş tatmini ve bireysel performans arasında ilişkiler tespit etmişlerdir.

Sun ve arkadaşları'nın (2012) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmaya göre yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların iş performanslarının yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu bulgulamışlardır. Bu çalışmada hemşireler açısından

dikkati çeken nokta, hemşirelerin özellikle çalışma yaşamında karşılaştıkları olaylar sonucu oluşan tatminsizlik, kaygı, stres, duygusal tükenmişlik gibi unsurların iş performanslarında etkili olduğudur. Burdan yola çıkılarak benzer derecede stres ve kaygı düzeyi yüksek işlerde çalışan kişilerin özellikle iş performanslarının etkileneceği çıkarımı yapılabilir.

Son zamanlarda Alman yazınında yer bulan içsel işten ayrılma kavramının da yapısı gereği pozitif psikolojik sermaye ile ilgili olduğu söylenebilir. Pozitif psikolojik sermaye çalışanların yüksek umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılıkla sahip oldukları potansiyelden daha fazla yararlanabileceklerini, daha yüksek bir performans göstereceklerini varsayar. İçsel işten ayrılmada çalışanın bilinçli bir biçimde işletme çevresinden kopması ve olabildiği kadar pasif kalması, iş sözleşmesi resmen feshedilmeden işletme veya işle ilgili içsel bağın ortadan kalkması durumudur. Çalışan işi ile ilgili inisiyatif kullanmamakta, gösterebileceği performansı minimumda tutmaktadır. İçsel işten ayrılmanın nedenleri irdelendiğinde kabul görme eksikliği, çalışanların işlerine ilişkin geri bildirim eksikliği, başarılı sonuç eksikliği, çalışanların sıkı biçimde kısıtlanan karar verme özgürlüğü, yetersiz yetkinlikler, çalışandan sürekli veya düşük beklenti gibi çoğu nedenin etkin İK uygulanmasının eksikliğinden kaynaklandığı göze çarpmaktadır. İnsan kaynakları geliştirme uygulamaları, sürekli öğrenme yoluyla becerilerin uzun dönemli olarak sürekli geliştirilmesi, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ve aktif bir kariyer rotası içinde kalması gereklidir. İK planlamadan kaynaklanabilecek eksiklerden dolayı, çalışanlar yetkinliklerinin yetersiz olması nedeniyle görevlerini doğru biçimde yapamamakta ve bundan dolayı da zarar görmemek için kendilerini pasif hale getirmektedirler (Seçer, 2009: 550-563). Pasif yetersizlik hissiyle dolu çalışanlar, doğal olarak düşük bir psikolojik sermayeye sahiptirler.

Pozitif psikolojik sermayenin kişilerde eksilmesi durumu tükenmişlik kavramıyla da ilişkilidir. Çünkü tükenmişliğin kişisel başarının azalması boyutu doğrudan öz yeterlilik ve öğrenilmiş çaresizlik gibi kavramlarla ilgilidir (Keser, 2009: 467). Tükenmişlik, çalışanın örgüte olan bağlılığının azalmasının yanında, daha kötü

performansın da nedenidir ve içsel işten ayrılmadan farkı, içsel işten ayrılmanın bilinçli yapılması iken, tükenmişliğin çabaya rağmen oluşmasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İK UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ

Bu bölümde ilk bölümde temel anlamda tartışılan kavramların birbirleriyle olan ilişkileri incelenerek, araştırmamız kapsamında önerilen model tartışılacaktır. Bu bölüm iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda pozitif psikolojik sermayenin İK uygulamaları ve çalışanların işe adanmışlığı ilişkisindeki aracı rolü tartışılırken, ikinci kısımda ise pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkideki düzenleyici-etkileşimsel rolü ele alınacaktır.

2.1. İK UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ

Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, örgüte bağlılık, çalışma mutluluğu gibi arzu edilir tutumsal sonuçlarla ilişkisi ampirik olarak desteklenmiştir (Avey vd., 2008a: 17). Literatüre bakıldığında bunun yanı sıra pozitif psikolojik sermayenin bir çok araştırma modelinde ara değişken olarak ele alındığı görülmektedir.

Luthans ve arkadaşları (2008b), psikolojik sermayenin destekleyici örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişkiye etkisini incelemiş ve psikolojik sermayenin destekleyici örgüt iklimi ve çalışma performansı arasında tam aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Luthans ve arkadaşlarına (2008b) göre, destekleyici örgüt iklimi çalışanların psikolojik sermayesinin geliştirilmesine yardımcıdır. Psikolojik sermaye destekleyici örgüt iklimi ve çalışma performansı arasında tam aracı rol oynamaktadır. Psikolojik sermayenin aracı değişken olarak rol oynadığı başka bir

araştırma ise Walumbwa ve arkadaşlarının (2009) otantik liderlik ve arzu edilen grup çıktıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmadır. Walumbwa ve arkadaşları (2009); otantik liderliğin çalışma gruplarının arzulanan sonuçlarına etkisinde pozitif psikolojik sermaye ve güvenin aracı rolünü incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda psikolojik sermaye ve güvenle grup düzey performansı ve vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulunmasının yanı sıra bu iki değişkenin otantik liderlik ve arzulanan grup sonuçları arasında anlamlı bir şekilde aracı rolü olduğunu bulgulamışlardır.

Yaptığımız literatür incelemesinde pozitif psikolojik sermayenin İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık rolü oynadığına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bundan dolayı pozitif psikolojik sermayenin İKY uygulamaları, işe adanmışlık ilişkisinde aracı bir rol oynayıp oynamadığı Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımına dayanarak bu kısımda teorik olarak incelenecektir.

Baron ve Kenny (1986)'ya göre, aracılık aşağıdaki koşullarda oluşmaktadır.

- a) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (İKY uygulamaları-çalışanların işe adanmışlığı ilişkisi)
- b) Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (İKY uygulamaları-pozitif psikolojik sermaye ilişkisi)
- c) Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. (pozitif psikolojik sermaye-çalışanların işe adanmışlığı ilişkisi)
- d) Ara değişken kontrol edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşıyorsa tam aracılık, kısmen azalıp ancak yine de anlamlı ise kısmi aracılık söz konusudur.

Baron ve Kenny (1986)'nin 4 koşullundan üçü bu kısımda teorik olarak incelenip, dördüncü koşul ise, araştırma kısmında test edilerek aracılık olup olmadığı belirlenecektir.

2.1.1. İKY Uygulamaları ve İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık kavramı pozitif bir durumu ifade eder ve iş tatmininin performansa etkisinden daha fazla performansa etkisi bulunduğu önceki bölümlerde ifade edilmişti. İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerinde etkili olabileceği varsayımı bireyin çalışma deneyiminde örgütsel faktörlerin de anlamlı bir rol oynadığı ön kabulünden kaynaklanmaktadır. Khan'a (1990) göre örgütsel ve bireysel faktörler kişinin işle ilişkili psikolojik deneyimini ve bu deneyimin çalışma davranışını yönlendirmesini etkilemektedir.

İşe adanmışlığın artırılabilmesi için kişiyi doğrudan etkileyen, günlük çalışma hayatına yön veren unsurların tespit edilmesi ve buna bağlı olarak önlemlerin alınması gereklidir. İKY; uygulanan strateji, politika ve faaliyetler anlamında örgütün çalışanla doğrudan ilişki kurduğu ve günlük faaliyetlerini etkilediği en önemli araç niteliği taşımaktadır.

Sosyal mübadele teorisi, kaynak koruma teorisi ve iş talepleri-kaynakları modeli işe adanmışlığı açıklayan faktörlerle ilgili olarak teorik çerçevenin çizilmesinde yararlı olacaktır.

Değişen derecelerde oluşan işe adanmışlığın psikolojik koşullar (Kahn, 1990) ya da öncüllerinin ifade edildiği modeller (Maslach vd., 2001) aracılığıyla nedenlerinin tamamen yeterli olarak açıklanamadığını iddia eden Saks'a (2006) göre bu durum; sosyal mübadele kuramı temel alınarak daha güçlü kuramsal bir mantığa oturtulabilir. Sosyal mübadele kuramı karşılıklı bağımlılık durumuyla bir seri etkileşim sonucu ortaya çıkan sorumluluklardır. Güven, sadakat, karşılıklı sadakat değişim kuralı gereğince yerine getirilir. Sosyal mübadele teorisine göre, bireyler örgütlerinin kendilerine sağladıkları her türlü ekonomik ya da sosyo-duygusal kaynaklara karşılık olarak kendilerini örgüte karşı sorumlu hissederler. Bunun sonucunda ise daha büyük miktarda fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını işe adarlar (Saks, 2006). İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde etkili olduğu varsayımı sosyal mübadele teorisine dayandırılabilir (Alfes vd., 2013).

İşe adanmışlığı arttıran faktörler, temel olarak örgütsel kaynaklar bağlamında incelenmektedir. Örgütsel kaynaklar eğitim imkanları, teknoloji, özerklik ve performansla ilgili geri bildirim vb. dir. Bu kaynakların işe adanmışlık üzerinde neden etkili olduğu sorusunu Turgut (2010), kaynak koruma teorisine dayanarak açıklamaktadır (Turgut, 2010: 70-71). Kaynak koruma teorisine göre insanlar değer verdikleri şeyleri elde etmek, korumak ve geliştirmek üzere motive olmuşlardır. Birey için gerekli olan objeler (ev, araba, para vs.), kişisel özellikler (umut, iyimserlik, öz saygı vs.), ortam/durum (iyi bir evlilik, iş güvenliği, iş arkadaşlarının desteği) ve enerji (zaman, bilgi vs.) gibi kaynakların kaybedilmesi tehlikesi stres oluşturur. Kaynak koruma teorisinin ikinci varsayımı ise bireyin sahip olduğu kaynakların bir birikime neden olarak pozitif bir spiral oluşturmasıdır. Oluşan pozitif spiral kişinin sağlığı üzerinde olumlu bir etki oluşturur ve yeni kaynakları elde etmesini kolaylaştırır. Bu anlamda psikolojik sermayenin bir kaynak olarak düşünüldüğü varsayımıyla kişinin sahip olduğu pozitif psikolojik kaynaklar örgütteki kaynaklarla etkileşim kurarak kişinin işe adanmışlığında çok daha büyük bir etki gücüne sahip olabilecektir. Kaynakların birbirleriyle etkileşim kurmasıyla ilgili olarak örneğin, para kaynağına sahip bireylerin eğitim kaynağına daha kolay sahip olması, eğitim ve bilgi kaynağına sahip bireylerin ise ustalık, öz yeterlilik, iyimserlik vb. kaynakları daha kolay elde edebilmeleri gösterilebilir. Bunun tersine örneğin iş güvenliği ile ilgili sorun yaşayan kişilerin öz saygı ve iyimserliğini yitirme tehlikesiyle karşılaşması, iyimserlik ve öz saygısını yitirenlerinse başkalarından aldıkları sosyal destek ve sevgi kaynağının risk altına girmesiyle sonuçlanabilir.

İş gereklilikleri-kaynakları modelinde (Bakker ve Demerouti, 2007) kaynak koruma teorisine paralel olarak, işe adanmışlığı etkileyen faktörlerle ilgili olarak bir açıklama getirilmektedir. Zor, ağır iş koşulları bireyin sağlığını tehdit ederken, işe ilişkin kaynaklar ise işe adanmışlığı, örgüte bağlılığı, çalışan sağlık ve iyilik halini ve performansı artırıcı bir potansiyel sunmaktadır. İş gerekleri çalışanların sahip oldukları kaynaklarının tükenmesine neden olurken, kişi bu kaynakları tazmin edip yenileyebilmek için iş kaynaklarına ihtiyaç duyacaktır. Örneğin stresli çalışma koşullarında kişinin sahip olduğu özerklik, geri bildirim ve ödüller, çalışanların

kendilerini güvende, sağlıklı ve motive olmuş hissederek (psikolojik güvenlik), işe adanmışlık için gerekli ortama sahip olmasına yol açarlar..

Saks'ın (2006) da işe adanmışlığın öncül ve sonuçlarını incelediği modelde iş karakteristikleri, algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği, ödüller ve takdir, prosedürel ve dağıtımsal adalet işe adanmışlığın öncülleri olarak ifade edilmiştir. Bu noktalarda yapılacak düzenlemeler işe adanmışlığı arttıracaktır.

Towers Perrin'in 18 ülkede 90.000 çalışan üzerinde 2007-2008 döneminde yaptığı araştırma sonuçlarına göre çalışanlar;

- Örgütleri için daha fazla çaba sarfetmek istemekte ancak aynı zamanda kendi çabalarını net ve ölçülebilir olarak görmek istemektedir.
- 5'te 1'i işinde yapılması gerekenden daha üst bir çaba göstermek için tutkuya sahip olup, daha iyi ürün ve hizmet üretme amacı taşımaktadır.
- 10 çalışandan 4'ü işe adanmışlıktan tamamen uzak, işine karşı inancını yitirmiş durumdadır. Sahip oldukları yetenekleri kullanmayıp, şirketlerine karşı duygusal, rasyonel ve motivasyonel bir bağa sahip değildir.

Örgütler doğru koşulları oluşturabilirse işe adanmışlığı besleyebilir ve daha iyi bir performans için devamlılık oluşturabilir. İşe adanmışlık için en önemli 10 harekete geçirici unsuru Towers Perrin (2007-2008) raporunda aşağıdaki gibi tespit etmiştir:

- Üst yönetimin çalışanların iyi olma (well-being) durumlarıyla ilgili olmaları
- Beceri ve yetenekleri artırma yeteneği
- Sosyal sorumluluk için örgütün itibarı
- Müşteri şikayetlerine-isteklerine hızlı cevap verme
- Çalışanların karar vermeye olan katkıları
- Yüksek performans standartlarının kurulması
- Mükemmel kariyer gelişim fırsatları
- Zorlayıcı, genişletilmiş becerileri içeren çalışma görevleri
- Yönetici ile iyi ilişkiler

- Örgütün yenilikçi düşüncüyü cesaretlendirmesi

Peters ve arkadaşları'nın (2014) İKY süreçlerinin yoğunlaşma ve akış halinde çalışmaya nasıl etki ettiğine ilişkin çalışmalarında, İKY uygulamaları bağlamında çalışanları güçlendirme, esnek çalışma ve güven konularını incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda çalışanların güçlendirilmesinin onların akış ve yoğunlaşma ve yaptığı işten hoşnut olarak çalışmasında etkili olduğu bulunmuştur.

İşverenler, çeşitli önlemler alarak işe ilgisiz çalışanları ilgili hale getirip işe adanmışlıklarını arttırabilirler. Bu önlemleri örgüt ve bireysel düzeyde kavramsallaştıran çeşitli modeller bulunmaktadır. Bireysel düzeyde çalışanları değiştirmek için yapılacak olan ilk iş kişiye işiyle ilgili performansı hakkında geribildirim vermektir. Bu geribildirim pozitif psikoloji akımı çerçevesinde de ifade edilen zayıflıklara değil de güçlü yönler odaklanması yapılan çeşitli çalışmalar neticesinde önerilmektedir (Attridge, 2009: 391). Attridge (2009), örgüt düzeyinde alınabilecek önlemleri ise aşağıda açıklandığı gibi işin yeniden tasarımı, kaynak desteği, çalışma koşulları, kurum kültürü ve etkin liderlik tarzının kullanılması olarak sıralamaktadır (Attridge, 2009: 392-393).

İşin yeniden tasarımı: İşe adanmışlık, işin yeniden tasarımıyla iyileştirilebilir. İşin spesifik unsurları ve görevleri çalışanların güçlü yönlerini kullanmaları için yeniden tasarlanabilir. Çalışanlar, kişi-çevre uyumu olarak da ifade edildiği gibi kendi yetenek ve becerileriyle uyumlu işlere yerleştirilebilir. Araştırmaların da gösterdiği gibi yüksek düzeyde zorlayıcı işler ve kişisel becerilerin kullanımı ya da karar verme fırsatlarının az olduğu durumlarda çalışan verimliliği çok düşük olduğu için bu konulara dikkat edilerek işin tasarlanması önem taşır.

Destek ve kaynaklar: Yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, pozitif yönlü takdir, işbirlikçi örgüt iklimi ve yenilikçi problem çözme gibi örgütsel destek ve kaynaklar işe adanmışlık düzeyini arttırabilir. Bu kaynaklar ve destekler özellikle stresli çalışma koşullarında işe adanmışlık için oldukça yarar sağlamaktadır.

Çalışma koşulları: Aşırı zorlayıcı iş talepleri ve stresli çalışma koşulları tükenmişliğin en temel tahminleyicisidir. Böyle koşullarda işin problemli ya da hoşlanılmayan kısmının devre dışı bırakılması, mümkün olduğunca daha ergonomik iş yeri ekipmanlarına sahip olunması, esnek çalışma saatleri ve iş yükü, açık ve net roller, çalışanların karar verme otoritesine sahip olması, iş yerindeki pozitif sosyal ilişki fırsatlarının beslenmesi gibi önlemler alınabilir. Gallup araştırmasında işe adanmışlığı ölçümleyen en önemli maddelerden birinin “iş yerinde çok iyi bir arkadaşına sahip misiniz?” olması sosyal ilişkilerin işe adanmışlık ve pozitif çalışma ortamı açısından ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Kurum kültürü: İş-yaşam dengesinin desteklenmesi, çalışanların büyüme ve gelişmelerinin beslenmesi, sağlıklı ve güvenli iş koşullarının sağlanması, ödül ve tanıma ve çalışanların işle bütünleşebileceği koşullar örgütte sağlıklı çalışma kültürünü oluşturacaktır. Ayrıca örgütün karar verme ve çalışma davranışlarında rehberlik edecek etik değerlere ve prensiplere sahip olması da önem taşımaktadır.

Liderlik tarzı: Entellektüel değişim fırsatı sunan ve vizyoner dönüşümcü liderlik ve diğerlerini önemseyen değerlere önem veren otantik liderlik tarzlarının işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği ve bunun için gerekli zemini oluşturduğu söylenebilir.

Örgütlerin işe adanmışlıkla ilgili açığı kapatabilmeleri için yapılması gerekenler Towers Perrin (2007-2008) raporunda aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

1. Tepe yönetiminin etkin, adanmış bir liderlik ortaya koyması: Koçluk, sponsorluk, rol modelleme, iletişim, potansiyel liderlerin değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve terfi ettirilmesi gibi uygulamalar örgütler tarafından kullanılabilir.
2. Örgütlerin genel ve İK stratejilerini, temel önceliklerine göre iş çevresi ve kültürle eşleştirecek şekilde yerelleştirmesi ve şekillendirmesi gerekir.

3. Çalışanların işletmeye çekilebilmesi için rekabet temeline göre ödeme, kariyer gelişim fırsatları, mücadeleye değer bir iş, uygun çalışma yeri ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar kullanabilir.

Alfes ve arkadaşlarına (2013) göre işe adanmışlık, İKY ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi bireysel sonuçlar arasında önemli bir mekanizma, aracı değişken rolü oynamaktadır. Bu çalışmanın sonucunda İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İşe adanmışlığı arttıran faktörler Turgut (2010) tarafından, Kahn'nın (1990) işe adanmışlık için gerekli olduğunu öne sürdüğü üç psikolojik koşula dayanılarak, üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

- Anlam katarak işe adanmışlığı yükselten faktörler: iş benlik uyumu, zenginleştirilmiş iş, özerklik
- Beceri ve başarı katarak işe adanmışlığı yükselten faktörler: Performansla ilgili geri bildirim, eğitim ve teknoloji imkanlarıdır.
- Güvenlik katarak işe adanmışlığı yükselten faktörler: Sosyal destek, kurumsal destek algısıdır.

İşe adanmışlığı arttırmak iş tasarımı ya da rol geliştirme ile başlamaktadır. İş karakteristikleri modelinde de incelendiği üzere ilgi çekici ve zorlayıcı bir iş, beceri ve yetenek çeşitliliğine fırsat veren faaliyetleri içerisinde barındıran iş tasarımı, kişinin yaptığı işten sorumluluk duyacağı ekstra çabaları için karar verme ve seçme hakkına sahip olduğu, kendi çalışma programını ve yöntemlerine karar verebildiği özerklik, görevle özdeşleşme, görevin anlamlılığını gözeten iş tasarımı gereklidir (Armstrong, 2010: 281). Tablo 9'da ifade edildiği gibi adanmışlık için geniş bir çerçeve sunan The Hay Group'a göre adanmış performans modeli İKY açısından da stratejik ve taktiksel anlamda önemli ip uçları sunmaktadır. Örneğin, iletişim, rekabetçi ve adil ödeme, özerk iş tasarımı, öğrenme ve gelişme fırsatları gibi araçlar adanmışlık için kullanılabilir.

Tablo 9: The Hay Group Adanmışlık- Performans Modeli

1. Değerler/ilham • Örgütün itibarı • Örgütün değer ve davranışları • Liderlik kalitesi • Risk paylaşımı • Takdir-tanınma • İletişim	4.Maddi Ödüller • Rekabetçi ödeme • Ek-yan yararlar • Yüksek performans teşvikleri • Hisse senedi opsiyonu • Takdir-tanınma ödülleri • Ödül adaleti
2. İşin Kalitesi • İşin değerinin algılanması • Zorluk-ilgi • Başarı fırsatları • Özgürlük-otonomi • İş yükü • Çalışma ilişkilerinin kalitesi	5. İş yaşam dengesi • Destekleyici çevre • Yaşam evresine göre ihtiyaçlarının ve esnekliğin tanınması • Gelir güvencesi • Sosyal destek
3. Kolaylaştırıcı çevre • Fiziksel çevre • Araçlar ve ekipman • Mevcut pozisyon için eğitim • Bilgi ve süreçler • Güvenlik ve kişisel güvence	6. Büyüme ve gelişme • Mevcut işin ötesinde öğrenme ve gelişme • Kariyer ilerleme fırsatları • Performans iyileştirme ve geri besleme

Kaynak: Armstrong, 2010: 282

İşe adanmışlığı artırıcı İKY stratejileri Schaufeli ve Salanova'ya göre (2008: 395-397);

1. Çalışanın geliştirilmesine ilişkin sözleşmesi (Employee Development Agreement), gelecekteki gelişim için kişisel hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli örgütsel kaynakları ifade eden anlaşmadır ve adanmışlığı artırılabilir. Katılımcı atölye (workshop) çalışmaları da adanmışlık ve örgütsel etkinliğin artırılmasında yardımcı olabilir.
2. Motive edici potansiyel iş kaynaklarının kullanımı ile işin yeniden tasarlanmasıyla işe adanmışlık artırılabilir. İş değiştirme ve rotasyon da

Çalışanlar için yeni bir mücadele alanı oluşturarak, öğrenme ve potansiyel gelişmeyi uyarır ve motivasyonu arttırır. Bu durum çalışanların işe olan adanmışlığını olumlu yönde etkiler. İşin yeniden tasarımı adanmışlığı arttırmak için iş kaynaklarının arttırılması demektir.

3. İşe adanmışlık yayılabilir bir özellikte olduğu için, çalışma takımlarının yeleri arasında yayılabilir. Liderler işe adanmışlığın beslenmesinde, arttırılmasında özel bir rol oynayabilirler. Dnşm lider bu anlamda bunu başarıyla yerine getirebilir. Ayrıca araştırmacılara göre liderler, “koçluk” rolleriyle çalışanların adanmışlıklarının arttırılmasında önemli bir rol oynarlar.
4. İşe adanmışlığı arttırmayı hedefleyen eğitim programları öz yeterlilik inancının arttırılmasına odaklanmalıdır. Yüksek düzeyde öz yeterlilik, öncesinde adanmışlığı ardından performansı arttıran yukarı yönlü karşılıklı çoğalan bir döngüye neden olur. ***Bu anlamda yüksek öz yeterliliğe sahip olan çalışanların adanmışlıklarının daha yüksek olacağı beklenebilir.***
5. Kariyer planlama ve geliştirme modern örgütlerde istihdam edilebilirliğin arttırılması demektir. Sürekli olarak kişisel gelişim sağlayan çalışanlar kendi inisiyatiflerine ve profesyonel girişimlerine daha fazla gveneceklerdir. Devamlı olarak kariyerleri boyunca gelişimlerini sürdürme yeteneğine sahip olan çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olması beklenebilir.
6. İşe adanmışlık kavramı mesleki sağlık psikolojisindeki son değişim ve gelişimlerle de yakından ilgilidir. Negatif, hastalık odaklılık yerine çalışan sağlığının ve iyi olma halinin korunmasına odaklanan yaklaşımla işe adanmışlığı arttırabilir.

Hughes ve Rog’a (2008) göre çalışanların etkin temin ve seçimine ek olarak bir örgütün yetenek yönetimi stratejisi de işe adanmışlık üzerinde önemli bir katkıda bulunmalıdır.

Gibbons’a göre işe adanmışlık, çalışanın işi, rgt, yöneticisi ya da çalışma arkadaşlarına karşı sahip olduğu duygusal ve entelektüel-zihinsel bağdır. Bu bağ, kişinin işinde ek somut çabalar göstermesini sağlar. Gibbons’ın incelediği 12

araştırmaya dayanarak işe adanmışlığı arttıran temel unsurları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Hughes ve Rog, 2008: 749 içinde Gibbons, 2006):

1. **Güven ve bütünleşme:** Çalışanlarını önemseyen, dinleyen, fikirlerine cevap veren, güvenilir bir örgüt liderliği
2. **İşin doğası:** İşin özerkliği ve çalışanların katılımının genişletilmesi
3. **Bireysel ve kurumsal performans arasında bağlantı:** Çalışanların örgütün amaçlarını, örgütün mevcut performans düzeyini ve buna nasıl katkıda bulunabileceğini anlaması.
4. **Kariyer ve gelişim fırsatları:** Çalışanların net bir kariyer yolu, gelişim ve terfi fırsatlarına sahip olmaları
5. **Şirketten gurur duymak:** Kişinin kendi işiyle ilgili duyduğu öz saygısıyla bağlantılıdır
6. **Çalışma arkadaşları/takım üyeleri:** Kişinin çalışma arkadaşlarının kendi işleri ve şirkete karşı tutum ve bakış açıları
7. **Çalışanların geliştirilmesi:** Çalışanların becerilerinin geliştirilmesini sağlayacak çabalar
8. **Yöneticiyle kişisel ilişkiler:** Bu ilişki için çalışanın sahip olduğu değerler

Kişinin işiyle gurur duyması ve yöneticisiyle olan ilişkisi, ücret ve ek yararlar gibi rasyonel unsurlardan 4 kat daha fazla çalışanın adanmışlığına katkıda bulunur. Çalışanların karara katılımını sağlayan, onlara saygılı davranan, etkin bir iletişim kuran, kişisel ilişkileri doğrudan raporlarla besleyen, çalışanın işiyle gurur duymasını sağlayan yönetimle tüm düzeylerde bir bütünleşme beklenebilir.

Ricardo Semler'in (1997) ifadesiyle "insanların sabahları işe gelmeyi ipte çekmelerini sağlamak" hedefine ulaşabilmek güçlü bir kurum kültürü ve yönetim felsefesini gerektirir. İKY uygulamaları burda kültür ve politikaların somutlaştırılmasında önemli bir rol oynayacaktır.

İşe adanmışlık kavramını ilk ortaya atan Kahn (1990); işe adanmışlık için gerekli üç temel psikolojik koşul sıralamıştır. Bunlar; işin anlamlılığı, güvenlik ve işin kişiye

kişinin işine hazır olma durumudur. Bakker ve Demerouti (2008), işe adanmışlık modelinde öncüller arasında otonomi-özerklik, performans bildirimi, sosyal destek, yönetsel koçluk gibi unsurları sıralamıştır. Cabrera ve arkadaşları (2006) ise örgüt içi bilgi paylaşımı için bireysel adanmışlığın belirleyicilerini inceledikleri çalışmada, içsel ve dışsal ödül, işte özerklik ve algılanan destekten bahsetmiştir.

May ve arkadaşları (2004); iş zenginleştirme, işin rolü ve psikolojik güvenliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelerken, Laschinger ve Finegan (2005), Cho ve arkadaşları (2006), Greco ve arkadaşları (2006) ise, güçlendirmenin işe adanmışlık üzerinde etkili olduğunu söylemektedir. Hakanen ve arkadaşları (2006); iş talepleri ve iş kaynaklarının işe adanmışlık üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Koyuncu ve arkadaşları (2006) ise, işe adanmışlığın öncülleri olarak kontrol, ödüllendirme, tanıma, değerlerin uyumu gibi faktörlerden bahsetmektedirler.

Salanova ve arkadaşlarına (2005) göre işe adanmışlığı, İKY uygulamalarının çalışanlarca nasıl algılandığı etkilemektedir. İKY uygulamaları işe adanmışlığı kolaylaştırıcı örgütsel ortamı oluşturmaktadır. Bu kapsamda yazarlar eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ve özerkliğe özellikle vurgu yapmıştır. Banken (2010) İKY uygulamaları, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada, İKY uygulamalarını yetenek-motivasyon-fırsat (AMO) yaklaşımı kapsamında incelemiş ve ayrıntılı seçim sistemleri, kariyer ve gelişim fırsatları, ödüllendirme ve performans değerlendirme, katılım ve iletişim boyutlarını ele alarak incelemiştir.

Lockwood, N. (2007) işe adanmışlık için aşağıda sıralanan unsurlara dikkat etmek gerektiğinden bahsetmiştir:

- Güçlü kurumsal (içsel) iletişim ve yenilik kültürü
- Olumlu ya da olumsuz değişimin tüm yönlerini paylaşmak
- İş yaşam dengesi
- Farklılıkların yönetimi
- Mümkün olduğunca çalışanların katılımını sağlamak

- Başarı ve başarısızlıklar karşısında sorumluluk almak
- Çalışanlara sorunları çözmelerinde yardımcı olmak
- Çalışanlara saygı duymak ve onları tanımak
- Gerçekçi performans hedefleri koymak

Saks (2006); işe adanmışlığın öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında ise adanmışlığın öncüllerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- İş karakteristikleri
- Algılanan örgütsel destek
- Algılanan yönetici desteği
- Ödüllendirme ve tanıma
- Prosedürel adalet
- Dağıtımsal adalet

Yukarıda çeşitli araştırmacılarca işe adanmışlık için gerekli olarak sıralanan konular arasında özellikle beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri beslemeden oluşan iş karakteristikleri İKY'nin iş tasarımı, performans yönetimi aracılığıyla doğrudan etkileyebileceği bir alan olarak görülebilir. Ayrıca, gerçekçi performans hedeflerinin konulması, ödüllendirme ve tanınma, prosedürel ve dağıtımsal adalet konularında da İKY doğrudan rol oynayabilir.

Gallup araştırma şirketinin işe adanmışlığı ölçmek için hazırladığı sorulardan en çok ilgili olduğu düşünülen bazılarından yola çıkılarak bunların hangi İK fonksiyonu ile ilişkili olduğu aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

1. “İşinizde sizden ne beklendiğini biliyor musunuz?” Açık iş tanımları
2. “Son bir haftada yaptığınız iyi bir iş için takdir ve övgü aldınız mı?” Ödüllendirme, takdir
3. “Yöneticiniz sizi bir birey olarak önemsiyor mu?” Yöneticiyle iletişim
4. “İş yerinizde sizi işinizde cesaretlendiren biri var mı?” Performans yönetimi
5. “İşinizde fikirleriniz hesaba katılır mı?” Katılım

6. “Şirketinizin misyonu/amacı, işinizin önemli olduğunu hissettiriyor mu?” İşin anlam ve önemi, iş tasarımı
7. “Son altı ayda gelişiminizle ilgili olarak iş yerinde her hangi biri sizinle konuştu mu?” Performans yönetimi
8. “Gecen yıl süresince iş yerinde öğrenme ve gelişme fırsatları bulabildiniz mi?” Eğitim ve Geliştirme

İşe adanmışlık, yöneticiyle iletişim, iş tasarımı, kaynak desteği, çalışma koşulları, kurum kültürü ve liderlik tarzı vb. ile artırılabilir. İşveren tarafından ölçülebilir olan işe adanmışlıkla ilgili veriler işletmenin finansal başarısının artırılması, çalışma kültürünün iyileştirilmesi ve çalışanların elde tutulmasında kullanılabilir (Attridge, 2009; 383).

Yönetim uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen Brown (2011), yönetim uygulamalarının üç düzeyde analiz ederek bir sınıflandırma yapmıştır. Bireysel düzeyde uygulamalar çalışanın işiyle ilgili uygulamalar (yeterli kaynak sağlamak, çalışanların işlerini yapmalarında özerkliğe izin vermek vb. gibi) ya da çalışanların kişisel hedefleriyle ilgili (kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayıcı olgunlaşma ve gelişimi destekleme vb.) uygulamalardır. Grup düzeyindeki uygulamalar takım sonuçları ya da takım kurmaya odaklanan uygulamalardır. Son olarak örgüt düzeyindeki uygulamalar ise örgüt hedefleriyle çalışanların hedeflerini uyumlaştırma ve net ve makul beklentileri ortaya koyma olarak ifade edilebilir. Brown (2011), çalışmasının sonucunda bu uygulamaların çalışanın işe adanmışlığının dinçlik boyutunu olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Seçici işe alma, kapsamlı eğitim programları, içsel terfi fırsatlarının oluşturulması, kilit çalışanları cezbedecek ve elde tutulmasını sağlayacak teşvik edici ve adil ücret programlarının uygulanması, karara katılım, güçlendirme ve iletişim uygulamalarıyla kişinin şirketin bir parçası olduğunun hissettirilmesi gibi İKY uygulamaları bir bütün olarak düşünüldüğünde ve birbiriyle uyumlu bir biçimde uygulandığında olumlu etki oluşturacaktır. Sonuç olarak rekabet avantajı kazanmada amaçlanan performans ve adanmış bireyler için bir alt yapı kurulmuş olacaktır. İKY uygulamalarından beklenen

başarılı sonuçlar için bu uygulamalar arasında tutarlılık büyük önem taşımaktadır. Doğru seçilmemiş bir çalışan ne kadar eğitilirse eğitilsin, ne kadar teşvik edilirse edilsin istenen performansı göstermeyecektir. Doğru işe yerleştirilmemiş ve eğitilmemiş bir çalışan işine karşı adanmışlık hissi duymayacak en fazla orta karar çalışmayla işini sürdürecektir. İKY uygulamaları arasında tutarlılık olduğu kadar sürdürme ve bu uygulamalara bağlı kalma tutarlılığı da izlenmesi gerekir. Uygulamalar arasında tutarsızlık ve üst yönetimin kararlı olmaması çalışanlar ve şirket arasında güvensizlik doğmasına yol açabilir. İKY uygulamalarının başarısı için bir diğer önemli unsur ise, İKY sistemini kurup uygulamaya koyan yöneticilere tanınan zamandır. Genellikle kısa dönemde başarısı ya da başarısızlığına bakılan yöneticilere yeterince uygulama zamanı verilmesi gerekmektedir (Snell ve Dean, 1992).

Arthur (1994), çelik üreten işletmeler üzerinde yaptığı bir çalışmasına bağlı olarak İK stratejilerinin önce altı, daha sonra “maliyet düşürücü” ve “bağlılık arttırıcı” olmak üzere iki kümede toplandığını ifade etmiştir. Bağlılık arttırıcı İKY sistemlerinin katılım, karar verme, uygun eğitim ve ödül programlarıyla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Buna göre; yönetsel karar verme mekanizmasının ademi merkezileştirilmesi, biçimsel katılım mekanizmalarının kurulması, uygun eğitim ve ödül sistemlerinin kurulması çalışanların daha yüksek düzeyde motive olmuş ve güçlendirilmiş olmasını ve yönetimin amaçlarıyla yakın bir uyum göstermesini sağlayabilir (Arthur, 1994: 673). Armstrong (2010) adanmışlığın çalışanların işlerine bağlı oldukları zaman oluştuğunu ifade etmiştir. Arthur (1994)’un çalışmasında ifade ettiği iki küme yaklaşımına paralel olarak, çalışanların adanmışlıklarının, bu iki küme içinden bağlılık arttırıcı stratejik kümeye dahil olduğu ifade edilebilir. Buna göre benzer uygulamaların çalışanların adanmışlıklarını da arttıracığı söylenebilir. Ancak yine Armstrong (2010), çalışanların işe adanmışlığının örgüt bilgi, beceri ve potansiyelini geliştirmesine ve uygulamasına fırsat sunduğu ve bir alan açtığı durumda örgüte bağlılık haline geldiğini ifade etmektedir. Özellikle yoğun biçimde işlerine adanmış bilgi işçileri gibi çalışanların, örgütte tutulabilmesi ve bağlılığının sağlanması açısından bu uygulamalar önem taşımaktadır.

2.1.2. İKY Uygulamaları ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkileri

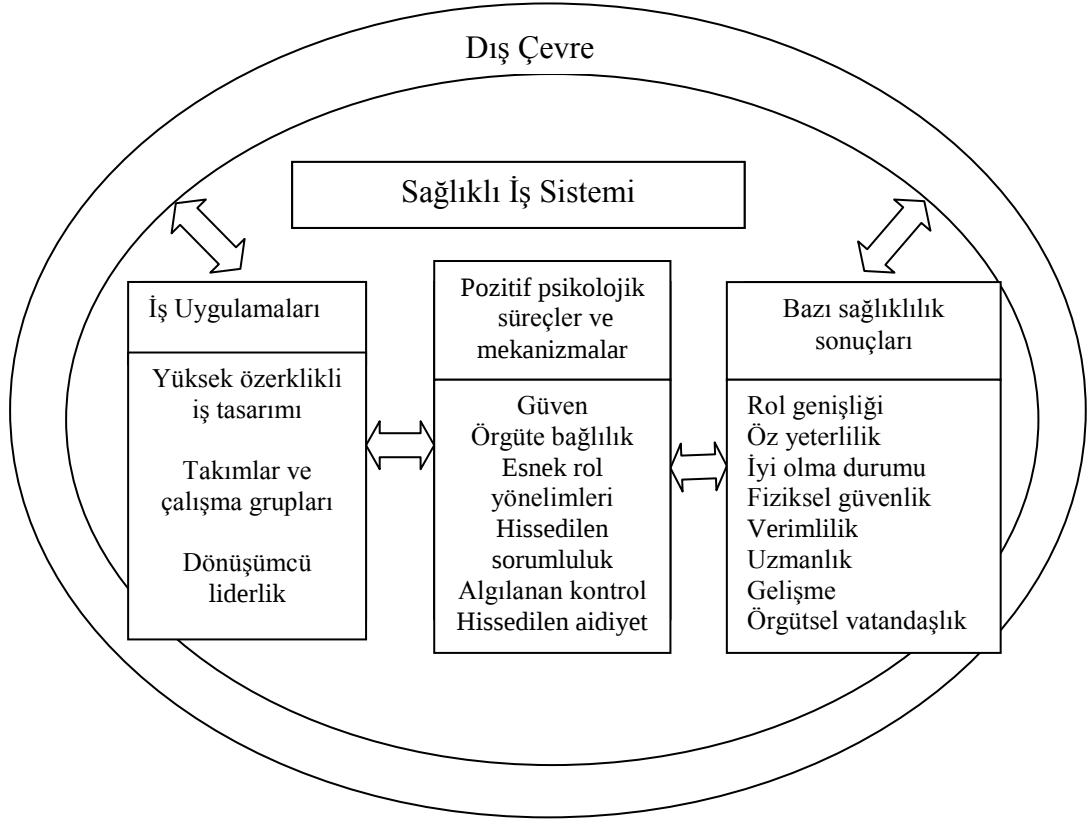
Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye, örgütsel davranış ve İKY için sürdürülebilir, kanıt temelli pozitif bir yaklaşım sunmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikolojinin ötesine geçerek İKY ve İK geliştirme ile köprü kurmaktadır. Gelişime açık pozitif yapılar arzulanan çalışan tutum, davranış ve özellikle performans sonuçları üzerinde olumlu katkı sağlamaktadır (Luthans, 2012: 1).

“Kara kutu” olarak adlandırılan, İK uygulamalarının firma performansını nasıl etkilediğine ilişkin sürecin belirsizliği ve hangi İK uygulamalarının bu süreçte daha etkili olduğu (yüksek performanslı iş sistemleri) sorularının yanıtlarını bulmak için birçok araştırmacı çalışmalar yaparak İKY literatürüne katkı sağlamaktadırlar. İKY uygulamaları örgütsel, finansal ve pazara ilişkin çıktılardan önce, çalışan bireylere ilişkin çıktıları etkilemektedirler. Pozitif psikolojik sermayenin çalışan çıktıları olan işe ilişkin tutum ve davranışlar ve performansla, yapılan deney ve diğer çalışmalarla nedensel olarak doğrudan ilişkileri göz önüne alındığında “kara kutu”nun aydınlatılmasında katkı sağlaması beklenebilir.

Sürekli artan rekabet ortamı sonucunda oluşan çevrede çalışma yaşamında işin doğasındaki değişimler ve çalışma ilişkilerindeki dönüşümlerden dolayı eskiye nazaran oldukça büyük farklılıklar görülmektedir. Yapılan bir çok çalışma pozitif psikoloji gibi pozitif örgütsel davranış kavramlarının örgütsel çıktılardaki varyansı açıklamaya önemli bir katkı sunabildiğini göstermektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148). Bundan dolayı pozitif psikolojinin ve pozitif psikolojik sermayenin değeri artan bir biçimde İKY alanında kabul görmektedir (Sun vd, 2011).

Pozitif psikoloji ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynağının çeşitli özelliklerini ve güçlü yönlerini pozitif bir bakış açısıyla araştırmaya odaklanarak İKY için yeni bir bakış açısını ortaya koymaktadır (Turner vd., 2002: 715, Çetin ve Basım, 2012: 122). Pozitif psikolojinin iş yaşamına uygulanmasıyla ortaya çıkan pozitif psikolojik sermaye, psikolojik bir kaynak olarak bireysel düzeyde kişisel

gelişim ve performansı teşvik edip, örgütsel düzeyde insan sermayesi ve sosyal sermayenin bir unsuru olarak performans artışıyla birlikte kaldıraç gücü, verimlilik artışı, yatırım getirisi ve rekabet avantajı elde etmek amacındadır. Böylelikle psikolojik sermaye, İKY'ye yeni bir bakış açısı sunarak örgüt performansını arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek için işletmelerde insan kaynağını merkeze almalarını ve gelişimine odaklanarak yatırım yapmalarını tavsiye eder. Turner ve arkadaşlarının Şekil 9'da görülen sağlıklı çalışma modeli, yüksek özerklikli iş tasarımı, takımlar ve çalışma grupları ve dönüşümcü liderlik gibi iş uygulamaları, pozitif psikolojik süreç ve mekanizmaları ve örgütsel sağlıkla (iyilik) karşılıklı olan ilişkilerini göstermektedir. Bu modelde ortaya konulan değişkenler bu çalışma kapsamında incelenen değişkenlerden farklı bir yer almaktadır. Bu modele göre, örneğin öz yeterlilik bir sonuç olarak ortaya konulmuşken, örgüte bağlılık aracı psikolojik süreç ve mekanizmalar içerisinde gösterilmiştir. Buna karşılık, modelin genel mantığı, İK uygulamaları, pozitif psikolojik süreçler ve çıktılar arasındaki ilişkiler açısından bu çalışmaya uygun nitelik göstermektedir.



Şekil 9: Sağlıklı Çalışma Modeli

Kaynak: Turner vd., 1992: 718

Endüstri ilişkileri, Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik İKY alanlarındaki teorik ve ampirik çalışmalar, bireysel ve bütünsel (grup) çalışan karakteristikleri ve örgütsel başarıya katkıları şekillendiren 3 bağımsız iş sistemi bileşeni önermektedirler. Bunlar (Gardner vd., 2001: 7);

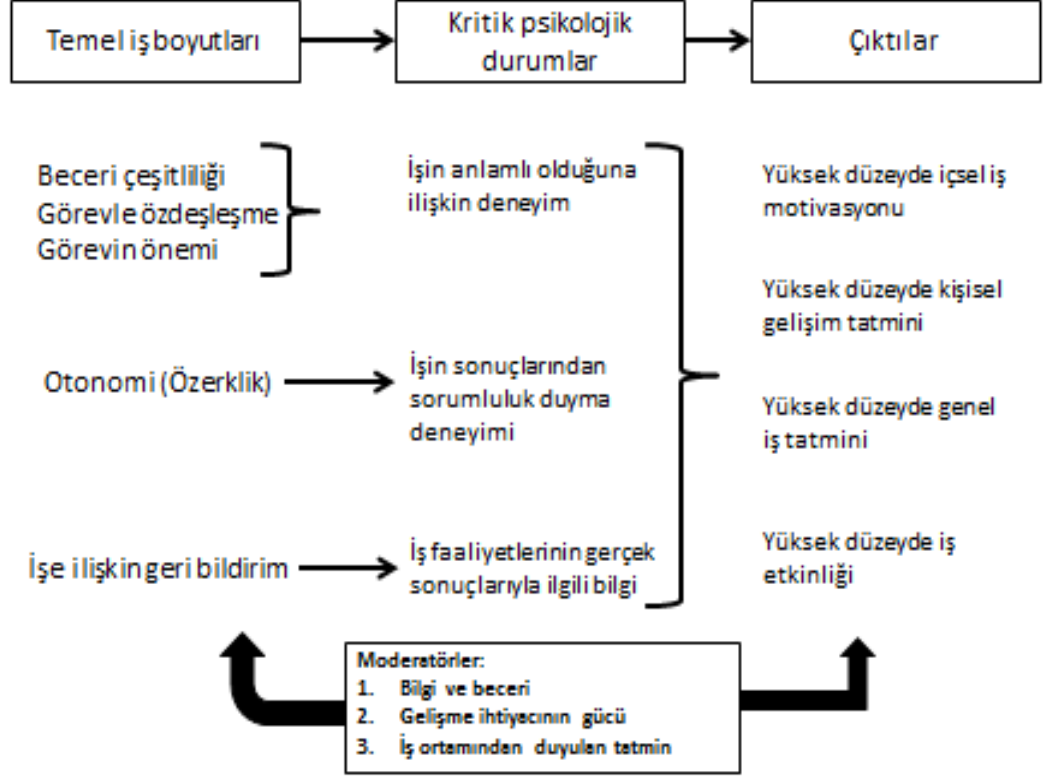
1. Uygun becerilere ve yeteneklere sahip iş gücünü sağlayan mekanizmalar
2. Arzu edilir davranışlar içinde, gönüllü çaba sarfeden, istisnai durumları önleyen, yeni çözümler üreten, iş gücünü motive eden ve harekete geçiren mekanizmalar
3. Örgütsel çıktılar doğrultusunda bireysel ve kolektif çabalarla katkı sağlayan çalışanları güçlendiren mekanizmalar

Önerilen üç mekanizma Gardner ve arkadaşlarına (2001) göre , “en iyi uygulamalar” yahut “uyum” bakış açılarını tartışmaktan ziyade İK politika ve uygulamalarının yararlarını maksimize edecek durumları araştırmak ve anlamak amacını taşımaktadır.

Çalışan tutum ve davranışları ile İKY uygulamalarını ilişkilendiren mekanizmalar incelendiğinde, araştırmacılar İKY’nin iş tatminine olan etkisi incelerken, bireysel yaradılış/kişilik (Staw ve Ross, 1985) ve iş karakteristikleri (Hackman ve Oldham, 1980) olmak üzere iki temel teoriye dayanmaktadırlar. İş tatmini için kişilik teorisine göre, bu tür tutumlar iş koşullarından etkilenen değişen nitelikli dalgalı ruh halinden değil (mood-state), kişinin uzun dönemli kişiliği, eğiliminin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bundan dolayı, yeteneği en iyi tanımlayan sistematik prosedürleri içeren İKY sistemleri pozitif eğilimli çalışanları seçebilir ve daha yüksek iş tatmini elde edebilir. Bir başka deyişle İKY sistemleri daha yüksek iş tatmini elde edebilmek için pozitif eğilimli çalışanları seçebilecek sistematik prosedürlere odaklanmalıdırlar.

İş tanımını iş karakteristikleri modeline dayandıran çalışmalar ise, iş tatmininin beceri çeşitliliği, görevle özdeşleşme, görevin anlamlılığı, özerklik, iş süreçleriyle ilgili geri bildirim tarafından etkilendiğini savunmaktadırlar. Bunlar İKY sisteminin beceri, motivasyon ve güçlendirme bileşenleriyle yakından ilişkilidir. Gardner ve arkadaşları (2001) bu doğrultuda, beceri, motivasyon ve güçlendirmeyi arttıran İK uygulamalarını önermişlerdir.

Şekil 10’da da görülmekte olan iş karakteristikleri modeline göre, temel iş boyutları olarak belirlenen beceri çeşitliliği, görevle özdeşleşme, görevin önemi, otonomi ve işe ilişkin geri bildirim gibi boyutlar kritik psikolojik durumlar aracılığıyla motivasyon, iş tatmini ve etkinlik gibi çıktıların oluşmasını sağlamaktadır. İş karakteristikleri modelinde, temel iş boyutları ve çıktıları arasındaki ilişkide kritik psikolojik durumların tam aracılık ettiği gösterilmektedir. Ancak yazındaki bazı çalışmaların bu ilişkinin tam değil kısmi aracılık niteliği gösterdiğini ifade ettiğini belirtmekte yarar bulunmaktadır (Aşan, 2000: 103-119).



Şekil 10: İş Karakteristikleri Modeli

Kaynak: Aşan, 2000 içinde Hackman ve Oldham, 1980

Arzu edilen çalışan tutumlarından bir diğeri olan örgüte bağlılığın örgütün çeşitli iş uygulamalarından etkilendiğine dair yaygın bir literatür desteği vardır. Bu iş uygulamaları arasında prosedürel adalet, açık iletişim, eğitimde çalışana özgü yatırımlar, karar verme ve güçlendirme, terfi fırsatları ve performansa dayalı durumsal ödülleri gibi uygulamalar sayılabilir (Gardner vd., 2001: 10).

İşle ilişkili çalışan davranışlarından olan gönüllü iş gücü devri, işten duyulan tatminsizlik ve düşük örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. İK uygulamaları ve iş gücü devri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında söz hakkı

mekanizmaları (voice), çalışanların katılımı, beceri temelli ödeme, iş zenginleştirme ve gerçekçi iş önizlemeleri (realistic job preview) gibi uygulamalarla gönüllü işte ayrılma arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Teorik çalışmalar iş ve iş koşullarından duyulan memnuniyetsizlik nedeniyle çalışanların işe gelmeme, geç gelme, işi bırakma gibi eğilimlere sahip olduklarını ifade etmektedirler. Benzer şekilde örgüte bağlılığı yüksek çalışanların da tüm koşulların eşitliği halinde, örgüte bağlılığı düşük çalışanlara göre daha fazla işte kaldıkları söylenebilir (Gardner vd., 2001: 11).

Yetenek savaşlarında başarılı olmak açısından psikolojik sermayeye bakıldığında öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı arttıran ve cesaretlendiren bir çevre oluşturmak sadece mevcut insan kaynağının örgütte kalmasını sağlamayacak, yeni yeteneklerin işletmeye cezbedilmesi ve geliştirilebilmesine neden olacaktır (Toor ve Ofori, 2010: 350).

Kişinin mutluluğunu, iyilik durumunu, pozitifliğini belirleyen etkenlerin %50'lik kısmı genetik ve fiziksel faktörlerden kaynaklanır, kalan %50'nin %10'u örneğin ülkenin doğusunda yahut batısında yaşamak gibi bulunulan yaşam koşulları, kalan %40 ise kişinin amaçlı eylemlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Bu %40'lık kısım kişiye bulunduğu şartları değiştirmesi ve daha mutlu olması için stratejiler üretmesine imkan verir. İşte bu %40'lık kesime dayanarak, pozitif örgütsel davranış kriteri olan "durumsal olmak ve gelişime açıklık" kriterlerini karşılayan pozitif psikolojik sermaye kişinin kendisi tarafından yahut insan kaynaklarının yönetimi aracılığıyla çalışma performansı doğrudan etkilenebilir (Luthans, 2011: 201-202).

Çeşitli İKY uygulamaları aynı iş karakteristiklerini etkileyebilir. Söz gelimi kadrolama ve eğitim, iş gücünün beceri düzeylerini etkileyecektir. Örnek verilecek olursa çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristikleri yapılandırılmış ve geçerli süreçlerle birlikte ilgili iş eğitimleri yoluyla artırılabilir. Sistem düzeyinde etkiler, sistemin unsurlarının birbirlerini tamamlaması yoluyla oluşturulur. Amaçlanan ortak sonuç için birbiriyle çatışmayan farklı uygulamalar katkı sağlarlar. Örneğin, performans değerlendirme çalışanların performans hedeflerini ortaya koymasını ve

gerçek ve beklenen performans arasındaki açıkların ortaya çıkmasını sağlar. Ücret sistemleri ise performans için gerekli olan motivasyon ve pekiştirmeyi sağlayacaktır. Dolayısıyla ücret yahut performans değerlendirmeden biri olmaksızın, birbirini tamamlamadığı durumlarda iş gücünün motivasyonu ve hedeflenen performansı sağlanamaz. Birbirini tamamlayıcı İKY uygulamalarının kullanılması yoluyla hem risk azaltılacak hem de enerji tasarrufu sağlanacaktır (Subramony, 2010: 747). Güçlendirici, beceri artırıcı ve motivasyon artırıcı İK uygulamalarının pozitif psikolojik sermayeye olan katkıları Subramony (2009: 747-750) temel alınarak aşağıdaki gibi tartışılmıştır.

a) Güçlendirme Temelli İKY Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye: Çalışanların seslerinin duyurulduğu aşağıdan yukarıya doğru geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve kendi kendini yöneten takımlar yolu ile güçlendirilen iş gücünün hedeflere ulaşma olasılığı da daha da artacaktır. Bu anlamda hedefe yönelik irade ve yol boyutlarından oluşan umut kavramıyla çalışanları güçlendirici İKY uygulamaları kesişmektedir. Çalışanların umut düzeyinin yüksek olması onları daha güçlü kılabilirken, aynı zamanda güçlendirici İKY uygulamaları da umut düzeyini arttıracaktır.

İKY uygulamalarının genel mantığına bakıldığında zaman, kişiler gerekli bilgi ve beceriye sahip oldukları, yeterince teşvik edildikleri ve gerekli iş çevresine sahip oldukları zaman işlerini en iyi şekilde yapacaklardır.

Güçlendirme uygulamaları, çalışan bireylerin öz yeterlilik düzeylerini arttırarak işle ilgili performans sonuçlarını etkilemektedir. Yine bu tür uygulamalar çalışanların kolektif düzeydeki potansiyelini, görevin anlamlılığını, önemini, etkisini, özerkliğini etkileyerek firma sonuçlarına katkıda bulunurlar. Bu tür kolektif algılamalar çalışanların hedef belirleme, görev tamamlama ve kişiler arası süreçleri yönetme konularında daha fazla sorumluluk almalarına neden olacaktır. Güçlendirici uygulamalar çalışanların kendilerini örgütün bir zenginliği gibi görmesini sağlayacağı için, örgütle arasında karşılıklı pozitif, duygusal bağların oluşmasına ve örgüt tarafından arzu edilen gönüllü davranışların sergilenmesine neden olacaktır. Aynı

şekilde bu durum düşük iş gücü devri, artan performans, verimlilik, yüksek müşteri tatmini, yüksek satış performansı, firma düzeyinde finansal performansla sonuçlanacaktır.

b) Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye: Motivasyon arttırıcı İKY uygulamalarının örgütsel sonuçları etkilediğine ilişkin iki olası açıklama bulunmaktadır. Bunlardan ilki bu uygulamalarla birlikte, kişiler spesifik iş hedeflerine ulaşmak için çalıştıklarında, görev yahut davranışla ilgili geri bildirim aldıklarında, uygun biçimde ödüllendirildiklerinde gerekli olan sürdürülebilir çaba düzeyini gösterirler. Diğer açıklama ise, sosyal değişim teorisine dayanılarak yapılmaktadır. Çeşitli ödemeler, ek yararlar ve içsel hareketlilik gibi değişen teşviklerin varlığı çalışanların kendi katkılarını örgüt için değerli olarak görmelerine neden olarak karşılık gösterme gereğince olumlu tutum ve davranışlarda bulunmalarını sağlar. Bu uygulamalar incelendiği zaman hedefe yönelik irade-yol bileşiminden umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlikle yakından ilgili oldukları görülecektir.

Hedef koyma, performansla ilgili geri bildirimi içeren bir performans değerlendirme sistemi ve pekiştirme uygulamalarını kapsayan ücretlendirme kombinasyonunun çeşitli performans sonuçları üzerinde güçlü etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Çünkü etkin bir performans değerlendirme sistemi çalışan beklentileri ve örgütün beklentileri arasındaki iletişimi netleştirirken ücretlendirme sistemleri beklenen davranışların pekiştirilmesinde rol oynar.

c) Beceri Arttırıcı İKY Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye: Beceri arttırıcı İKY uygulamaları özellikle kadrolama ve eğitime odaklanarak, örgütün iş gücünün (kolektif beşeri sermaye) kolektif bilgi, beceri ve yetenek düzeyini arttıran kombinasyonlardır. Temin işlemlerinde daha geniş aday havuzundan yararlanmak, en iyi yapılandırılmış ve geçerli araçlardan yararlanarak en üst düzeyde nitelikli çalışanları seçmek ve çalışanların işle ilgili eğitimleri almasını sağlamak gibi uygulamalar bunlar arasında sayılabilir.

Geçerli ve iyi yapılandırılmış ölçüm araçları kullanılarak uygun kişileri seçmek ise, bu kişilerin yapılacak iş için hazır, öz yeterliliği uygun seviyede, amaçlarına ulaşmak için umut sahibi, yeterince kaynağa sahip olduğu için daha dayanıklı ve iyimser olmasını sağlayacaktır.

İnsan kaynağının etkin bir biçimde yönetimi statik bir nitelik arz eden, artık sadece doğru işe doğru eleman seçimi ve yerleştirilmesiyle sınırlandırılmaz. Bunun yerine daha esnek-elastik bir bakış açısıyla insan kaynağının potansiyelinden en yüksek derecede yararlanmayı hedefleyen İKY uygulamalarına odaklanmak gerekir. Artık sadece bilgi, beceri ve teknik yetenekleri geliştirmek yeterli değildir. Bunun yanı sıra daha durumsal nitelikli gelişime açık pozitif kapasiteyi geliştirmeye odaklanmak gerekmektedir (Luthans vd., 2007a: 14).

Turner ve arkadaşları (2002) özellikle pozitif psikolojin işe uygulanması konusundaki amaçlarını İKY süreç ve uygulamalarıyla işin nasıl pozitif ve eğlenceli hale getirilebileceğini göstermek olarak ifade etmektedirler (Turner vd., 2002: 716).

Pozitif psikolojik sermaye kapsamında incelenen durumlar yatırım yapılabilir ve yönetilebilir durumlardır. Diğer finansal sermaye ve taşınabilir varlıkların tersine, psikolojik sermaye için yapılan yatırımlar çok fazla parasal maliyet gerektirmez (Luthans vd., 2004).

İKY uygulamalarının birçoğunun teorik temelini psikoloji ve örgütsel davranışa dayandığı söylenebilirken, özellikle insan kaynakları geliştirme disiplininin teorik temelleri psikolojiye dayanmaktadır (Swanson ve Holton III, 2001; 98). Swanson ve Holton III (2001); performans teşhis matrisinde bilgi, yetenek, çaba, dayanıklılık ve ısrar gibi performansın öncüllerinden (tahminleyicileri) bahsetmiştir. Performans değişkenleri içerisinde “kapasite” değişkeni bireyin zihinsel, duygusal ve fiziksel kapasitesini sorgulamaktadır (Swanson ve Holton III, 2001; 184). Bunun yanı sıra İKY ile pozitif psikolojik sermaye unsurlarını ilişkilendiren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Gist (1987), İKY açısından öz yeterliliği seçim ve kadrolama, eğitim ve

danışmanlıkla, genel performans tahmini, performans değerlendirme hedefler ve teşvikler gibi çeşitli uygulamalarla ilişkilendirmiştir.

Umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik gibi ölçülebilir ve yönetilebilir unsurlara dayanan pozitif psikolojik sermaye, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından beklenen yararın sağlanması açısından önem arz etmektedir. Pozitif psikolojik sermayeyi artırarak etkinlik sağlayan, çeşitli insan kaynakları geliştirme müdahale biçimleri (Luthans ve Jensen; 2002; Luthans vd.; 2008b; Luthans vd., 2010) çalışmalarda yer bulmuştur.

2.1.2.1. İKY ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi

Dinamik, karmaşık, yüksek riske eğilimli, belirsizlik derecesi yüksek, çalkantılı çevrelerde faaliyet gösteren örgütler için özellikle psikolojik sermayenin önemi büyüktür. Bu tip çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde çok yüksek stres, yüksek iş gücü devri, düşük örgütsel vatandaşlık davranış gözlenebilir. Bu açılardan yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlar örgütler için hayati önem taşırlar (Toor ve Ofori, 2010: 341). Psikolojik sermayeyi geliştirmek, çeşitli biçimlerdeki stratejik ittifak trendlerinin arttığı çevrede, daha güçlü işgücünü geliştirerek oluşturulacak girişimlere yardımcı olur. Yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olanlar yeni koşullara daha kolay uyum sağlayacak kapasiteye sahiptirler. Örgütün proje hedeflerini izlemesinde meslektaşlarına oranla çok daha işbirlikçi olarak çalışırlar. Yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlar kültürler arası çevreye çok daha kolay uyum sağlarlar. Psikolojik sermaye aynı zamanda çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturur ve örgüte sadakati arttırarak iş gücü devrini azaltır. Psikolojik sermayenin sunduğu en temel rekabet avantajı, geliştirilebilir ve müdahalelere açık olmasıdır (Toor ve Ofori, 2010: 343-344).

İKY yöneticilerinin genel anlamda ve özellikle insan kaynakları geliştirme birimlerinin psikolojik sermayenin çalışan çıktıları üzerindeki anlamlı etkilerini dikkate almalarını gerektirecek kadar değerli araştırma bulguları bulunmaktadır. Psikolojik sermaye ile

ilgili çalışmalar çok hızlı bir biçimde artmasına karşılık, yine de birçok hipotez test edilmemiştir ve kavram gelişimini sürdürmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin durumsal nitelikli ve geliştirilmeye açık olması diğerk özelliklerin ötesinde anahtar nitelik taşımaktadır. Bu özellikle birlikte psikolojik sermaye müdahale edilebilirlik kazanmaktadır. Ardışık olarak yapılan deneysel araştırmalarda 2-3 saatlik kısa süreli eğitimlerin ardından psikolojik sermayenin geliştirilebildiği görülmüştür. Psikolojik sermaye geliştirmek için yapılan eğitimler 1-3 saat arasında, etkileşimli, büyük ve kk yüz yüze gruplarla hatta online bile verilebilmektedir. Teknoloji mühendisleri üzerinde yapılan psikolojik sermaye geliştirmenin, yatırımın geri dönüşüne oranı %270 olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Bu anlamda çalışan geliştirme ve performans yönetimi açısından psikolojik sermaye çok önemli bir rol oynamaktadır (Luthans, 2011: 221).

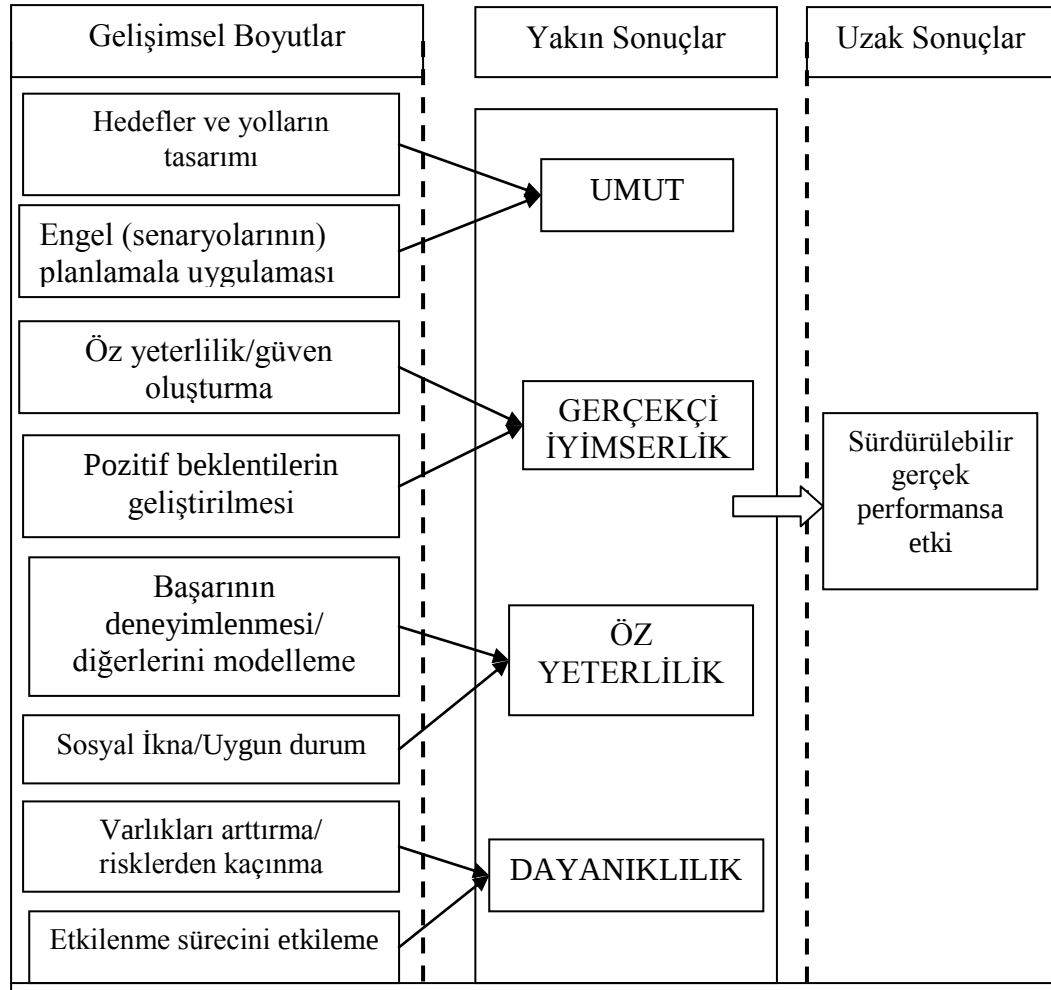
İKY açısından sabit, kalıcı özellikler çeşitli açılardan arzu edilir olsa da, özellikle psikolojik sermaye kavramı ile ortaya konulan geliştirilebilir durumsal kapasiteler kariyer planlama ve performans yönetimi açısından gözden kaçmaktadır. Ancak özellikten ziyade duruma odaklanan pozitif örgütsel davranış bu anlamda performans yönetimi ve insan kaynakları geliştirme açısından büyük fırsatlar sunmaktadır (Luthans vd., 2007a: 15).

Psikolojik sermaye ile stres arasındaki karşılıklı ilişkiler incelendiğinde özellikle stresli ortamlarda ve stresli iş çevresinde psikolojik sermayeye duyulan ihtiyaç göz önüne alınırsa eğer, stres yönetiminde göz önüne alınması gerekli olan örgütsel müdahaleler ve İKY uygulamalarının psikolojik sermayeyi destekleyici nitelikte olacağı da düşünülebilir. Budak ve Budak (2004), stres yönetiminde İKY'ye düşen görevleri aşağıdaki gibi özetlemişlerdir:

- İş tanımları yapılırken, yetki ve sorumlulukların dereceleri, kimin kime bağlı olarak çalışacağı, kimlerden emir alacağı gibi konular açıkça belirlenerek rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarının önüne geçilebilir.

- Çalışanların seçim ve terfisinde psiko-sosyal boyut, bireylerin maruz kalabilecekleri fiziksel rahatsızlıklar ve her adayın kişisel ihtiyaçlarının ve beklentilerinin belirlenmesi gibi boyutlar dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda mutlaka bilgilendirilmelidirler. Ücretleme politikaları oluşturulurken çalışanların ücret politikalarına güven duyması sağlanmalıdır. Bu noktada hakkaniyet (eşit işe eşit ücretin ödenmesi çabasına dayanan) ve beklentiler kuramı (işgörenin verimlilik ve çabasına dayanan kuramlar göz önünde tutularak çalışanların verimlilik ve ihtiyaçları hesaba katılabilir).
- Çalışanların alacakları sürekli eğitimler onların kendilerine güvenlerini, öz yeterlilik inançlarını arttıracak ve işlerini layıkıyla yapmalarını sağlayacaktır. Çalışanların yeterlilikleri arttıkça daha iyi performans gösterebilirler. Çalışan artan yeterlilikleri nedeniyle kendini daha yüksek kademelere layık göreceğinden stres düzeyi artar. Bu stres düzeyini olumlu düzeyde tutmak örgütün yararına olacaktır. Ancak bu noktada çalışanlar aldıkları eğitimlerin işe yaramadığı hissine kapılmamalarına dikkat etmek ve çabalarını ödüllendirmek doğru bir yöntem olacaktır.
- Çalışanların kendi kendini değerlendirebildiği sistemlerle performans değerlendirme sürecine katılımı sağlanarak, yönetimin kendi kaderleri üzerindeki icraatlarına güven duygusunu geliştirmeleri sağlanabilir. Bu durum belirsizliği azaltarak çalışanların haksızlığa uğradığı hissini ortadan kalırılabilir.
- Kariyer planlaması ve yönetimi de çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve stresli ortamlarla baş etmeleri açısından önem taşımaktadır. Kriterlerin açık ve seçik belli olması, terfi için ne yapılması gerektiğinin bilinmesi ve kariyer güvencesinin sağlanması kişinin hedeflerine daha iyi odaklanmasını ve örgüte güven duymasını sağlar. Belirsizlik azaldıkça stres düzeyi de azalacaktır.

Luthans (2011), psikolojik sermayenin geliştirilebilmesi için odaklanılması gereken noktaları Şekil 11'deki gibi belirtmiştir. Buna göre, umut geliştirmek için hedefler ve yolların tasarımı, olası engel senaryolarının planlanması, iyimserlik için öz yeterlilik ve güven oluşturma ve pozitif beklentilerin geliştirilmesi, öz yeterlilik için başarının deneyimlenmesi ve diğerlerini modelleme, dayanıklılık için gerekli imkanları artırma ve riskten kaçınma ve etkilenme sürecinde kişiyi güçlendirme gibi gelişimsel boyutlara odaklanarak sürdürülebilir gerçek performansa ulaşılabilir.



Şekil 11: Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi

Kaynak: Luthans, 2011: 222

Modelden yola çıkılarak İKY uygulamalarının bu gelişimsel boyutlarla nasıl bir etkileşimde bulunduğu ve aralarındaki ilişki incelenerek takip eden kısımda İKY bağlamında bu gelişim stratejileri tartışılacaktır.

2.1.2.2. Öz Yeterlilik ve İKY

Performansına yönelik olarak kişiye sağlanan samimi ve objektif bilgilendirme ve daha sonrasında başarı ya da başarısızlığıyla ilgili alınan takip edici faaliyetler öz yeterliliğin oluşturulmasında büyük önem taşır (Luthans, 2011: 207). Bu anlamda performans yönetimi kapsamında kişiye performansı ile ilgili verilecek düzenli geribildirimlerin kişinin öz yeterlilik inancını etkileyerek performansına olumlu katkı sağlaması beklenebilir. Yine sosyal ikna süreci kişinin yeni bir işe başladığı, görev değiştirdiği ve yapıp yapamayacağına dair kuşkuyla dolu olduğu zaman öz yeterliliğini arttırmak için kullanılabilecek bir taktiktir (Luthans, 2011: 207). Özellikle İK uygulamaları bağlamında konu ele alındığında oryantasyon süreci kapsamında yararlanılabilir.

Öz yeterlilik inancının bir başka kaynağı olan fiziksel ve psikolojik durum açısından konu ele alındığında, aşırı iş yükü, iş tanımlarının belirsizliği, işin talep ettiği fiziksel ve psikolojik kapasite ile kişinin yeteneklerinin uyuşmaması, çalışma koşullarının yetersizliği, ses, gürültü, sağlıksız koşullar vs. öz yeterliliği düşürerek kişinin performansının azalmasına, iş tatmininin düşmesine, işe bağlılığının azalmasına neden olabilecektir (Luthans, 2011: 207). Tüm bu konular İKY bağlamında yapılacak iş analizleri ve doğru işe doğru eleman prensibinin uygulanmasıyla, iş güvenliği ve işçi sağlığı politikalarına dikkat edilmesi vb. doğrudan bağlantılı görülmektedir. Örgütsel davranış ve İKY için tüm öz yeterlilik kaynakları şekillendirilebilir ve değiştirilebilir niteliktedir. Bu durum öz yeterliliğin daha önce de ifade edildiği gibi durumsal bir yapıya sahip olmasıyla bağlantılıdır.

Başkalarının gözlemlenmesi yoluyla öz yeterlilik inancını arttırmak için eğitim ve geliştirme stratejilerinden yararlanılabilir. Rol oynama, simülasyon, modelleme teknikleri, çıraklık eğitimleri vb. yöntemlerle yararlı olabilmektedir. Mager'in (1992),

öz yeterliliğin her bir kaynağına ilişkin geliştirme önerileri Tablo 10'da ifade edilen şekilde Luthans (2011) tarafından özetlenmiştir.

Tablo 10: Öz yeterlilik Geliştirmeye İlgili Eğitim Önerileri

Öz yeterlilik Kaynakları	Başarılı Bir Eğitim ve İşe Transferi İçin Dikkat edilmesi gerekenler	Eğitim Önerileri
1. Kişisel Deneyimler	Eğitim alanlar, kendilerinin kendi performanslarının nedeni olduklarını öğrenmek zorundadırlar.	1. Eğitim amaçlarıyla tanımlanan ustalık kazandıracak uygulamalar gerçekleştirmek 2. Beceriler konusunda kendini onaylama ve yahut yardıma ihtiyacını belirlemek için ulaşılabilir bitiş noktaları serisiyle öğrenme araları vermek 3. Eksikler için değil ilerleme ve katkılar için pozitif geribildirim sağlama
2. Başkalarının Deneyimlerinden yararlanma (Modelleme)	Benzer demografik niteliklere sahip modeller kullanılmalıdır ve yapılacak olan eğitim, eğitimi alan kişinin işine geri dönüşü olacak nitelikte olmalıdır.	1. Eğitimde kullanılacak olan modeller, eğitimi alan kişiyle benzer nitelikte olacak şekilde seçilmelidir. 2. Eğitimi alanın algılanan performansına göre kurulan eğitim, diğer faktörlere göre değil, modelin yeteneklerine bağlıdır. 3. Modeller görev-tanı perspektifi almalıdır. Modeller göreve odaklanmalı ve eğer hata yapılmışsa kişisel yetersizlikten dolayı değil, öğrenmenin bir yolu olarak yorumlanmalı
3. Sosyal İkna	Tüm yorumların kişi	1. Eğitim alanların

	üzerinde etkisi vardır. Bundan dolayı geribildirimler eğitim alanının özgüvenini geliştirecek nitelikte yapılmalıdır.	başarısı için geribildirim yorumları oldukça pozitif olmalıdır. 2. Eğitim verenler eğitimcilerin gözünde yaptıkları ve söyledikleri olumlu şeyleri korumak konusunda dikkatli ve hassas olmalıdırlar.
4. Fiziksel ve Psikolojik Durum	Eğitim alanların deneyimledikleri psikolojik ve fiziksel semptomları, kişisel yetersizlikten değil eğitimi konusu işin doğası olarak yorumladıklarından emin olmak	1. Eğitim alanlar, harcamaları gereken fiziksel yahut psikolojik çaba ihtiyacının kişisel yeteneksizlikten kaynaklanmadığını anlamak zorundadırlar. 2. Eğitim alan kişilerin fiziksel ve psikolojik olarak uygun hale getirilmesi, öğrenmek için motive olmalarına ve başarılı olmalarına yardımcı olabilir.

Kaynak: Mager, 1992: 32 – 35; Luthans, 2011: 208

Öz yeterliliğin geliştirilmesi uzun dönemde eğitim transferi probleminin çözümü açısından da önem taşımaktadır. Mager (1992)'e göre, kişiler yeni şeyleri öğrenmeye çabalamadan ve öğrendiği şeyleri uygulamaya çalışmadan önce güçlü bir öz yeterlilik inancına ihtiyaç duyarlar. Yapabileceğine dair olan inancın yüksekliği, her zaman destekleyici olmayan iş koşullarında bireyi daha az hassas yapar. Önüne çıkan zorluklara karşı daha dayanıklı olmasını sağlar (Luthans, 2011: 208).

Öz yeterliliğin işle ilgili kişisel ve örgütsel etkinliğin üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak önemli etkiye sahip olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde, öz yeterliliğin kariyer tercihleri ve kariyer geliştirme, iş tasarımı ve iş zenginleştirme, destekleyici iletişim, takımlar, yenilik ve yaratıcılık,

girişimcilik, liderlik ve stres gibi örgütsel davranış ve İKY konularıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu anlamda bugünün ve geleceğin örgütlerinde çalışan performansını yönetmek için etkin uygulamalar geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam edilmektedir (Luthans, 2011: 209).

Pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans üzerindeki etkisini azaltan (Rego vd., 2010) çeşitli nedenler olabilir. Rego ve arkadaşları konuyu performans değerlendirme sistemi üzerinden tartışmışlardır. Buna göre, psikolojik sermaye unsurlarından performansla en fazla ilişkili olması beklenen öz yeterliliğin, performans üzerinde etkili olabilmesi için artan performansla ilgili sürekli bir geri bildirim verilmesi önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Geri bildirimlerin gecikmiş ve yahut yıllık olarak verilmesi yüksek öz yeterlilik sahibi kişilerin güçlü yönlerini artan çaba ve performansa dönüştürmelerini engelleyecektir. Bir diğer konu olan performans değerlendirme için kriter olan amaçların net, spesifik, ölçülebilir, başarılabilir ve zorlu olması gerekmektedir. Eğer ki bu nitelikleri taşımazsa ve geribildirimler güvenilir olmayıp süreklilikten yoksun olursa bireyler işin anlamı üzerindeki kontrollerini yitirecekler ve davranışlar ve amaçlar arasındaki araçsallığı tanımlamada zorluklarla karşılaşacaklardır. Bundan dolayı yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler enerjilerini, çabalarını ve motivasyon kaynaklarını performansı arttırma yönünde kullanmayabilirler. Bu koşullar altında, hedefe ulaşma ve zorluklar/engeller arasındaki ilişki belirsizleşeceğinden zorluklar ve engeller karşısında azimle dayanmak çok daha zorlaşacaktır. Diğer bir problem, öz yeterliliği yüksek olan kişilerin, öz yeterliliği düşük olan kişilere göre, daha zorlu hedef belirleme eğiliminde olmalarıdır. Bu hedeflere ulaşılmaması olasılığında bu durum hedefe ulaşılıp ulaşılmadığı değerlendirildiğinde tehlikeli bir hal alacaktır. Performans değerlendirme sürecindeki bu risk nedeniyle yüksek performans standartlarını taşıyan hedefler yerine daha orta dereceli hedefler müzakere edilecektir. Sonuç olarak düşük performans standartları kişileri zorlu ve örgüte değer katacak amaçları doğrultusunda harekete geçirmek yerine, sıradan performans ortaya koymalarına neden olacaktır (Brown vd., 2005: 972-979). Ayrıca proaktif ve kararlılık özellikleri taşıma eğiliminde olan yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanların, itaat kültüründe olması, yöneticiyle fikir ayrılığına düşmenin kabalık sayıldığı,

güçlendirme ve katılımcılığın düşük olduğu örgütsel iş ortamlarında performanslarının altında değerlendirilmesi olasıdır. Performansa ilişkin olarak gelen geri bildirimin beklentilerin altında kalması yüksek öz yeterliliğe sahip kişilerin performanslarını azaltmalarına neden olabilecektir (Rego vd., 2010 içinde Brown vd., 2005: 972-979).

Ücretlendirme ve çalışan davranışları arasındaki ilişki uzun yıllar ilgi çekmiş ve araştırılmış bir konudur. Akademisyenler arasında içsel motivasyonun daha fazla önem taşıdığı konusunda tartışmalar olsa da, ücret uygulamalarının iş gücü devrini etkilediği, hatta iş gücü devrinde merkezi bir rol oynadığı konusunda görüşler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra bilgi ve beceriye dayanan ücret sistemlerinin çoklu beceriye sahip, esnek iş gücünü sağladığı için örgütsel verimliliği arttırdığı ve bu şekilde tasarlanan bir ödeme sisteminin beşeri sermayeye yatırım yapmada bir araç olduğu söylenmektedir (Guthrie, 2000: 419-421). Beceri temeline göre ücret sistemi çalışanların bilgi ve becerilerinin artmasına neden olmaktadır. Kişinin bir işe ilişkin olarak bilgi ve becerisinin artışının teşvik edilmesi ve kişinin yeni bir beceri edinmesi, kişinin o işle ilgili öz yeterliliğiyle yakından ilgilidir. Bu anlamda bilgi ve beceriye dayanan ücret sistemlerinin öz yeterlilikle ilişkisi kurulabilir. Bu tür ücret sistemlerinin etkin sonuç vermesi, yani kişinin yeni bilgi ve beceriler edinmesi, kişideki öz yeterlilik ve diğer psikolojik sermaye boyutlarının yüksek düzeyde olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Belirli bir iş için işe alım kararı verilirken, belirli bir proje için görevlendirme yapılırken, tanımlanan bir sorumluluk alanında terfi-kademe yükseltme kararı verilirken, kişinin mevcut öz yeterliliğinin gücünün ve büyüklüğünün değerlendirilmesi seçim kararı için son derece değerli bir girdi oluşturacaktır. Kişinin işinde yönetebileceğine inandığı zorluk derecesi öz yeterliliğin büyüklüğünü belirler. Öz yeterliliğin gücü ise öz yeterliliğin büyüklüğü ne olursa olsun zorluklarla karşılaşıldığı zaman dayanıklılık üretme olasılığıdır.

Öz yeterliliğin seçim uygulamalarında kullanılmasıyla ilgili olarak dikkat edilmesi gereken nokta seçim işlemi esnasında kişi, o andaki mevcut öz yeterlilik inancına ilişkin değerlendirmesine dayanarak tek başına ele alınmamalıdır. Ancak yapılan bu

öz yeterlilik inancına ilişkin bu değerlendirmenin oluşacak performansı öngörmekte önemli katkı sağladığı için seçme işleminde anlamlı bir katkı oluşturacağı da dikkate alınmalıdır. Bu değerlendirmeler aynı zamanda eğitim ve geliştirme ihtiyaç analizlerinde kullanılabilir (Luthans, 2011: 210).

Öz yeterlilik inancının kaynaklarının (kişisel deneyimler, başkalarının deneyimlerinden yararlanma, sosyal ikna, fiziksel ve psikolojik durum) herbirinin geliştirilmesi için eğitim faaliyeti tasarlanabilir. Bandura'nın klavuz esliğinde deneyim (guided mastery), bilissel deneyim modelleme (cognitive mastery modeling) ve kendi kendini yönetebilme yetkinliklerini geliştirme (development of self-regulatory competencies) olarak uc alanda uyguladığı eğitim ve geliştirme yaklaşımı buna örnektir (Luthans, 2011: 210).

Öz yeterlilik kavramı, stres yönetimi uygulamaları, kendi kendini yöneten takımlar, iş tasarımı ve amaç belirleme, liderlik gibi alanlarda pratik uygulamalara sahiptir. Öz yeterlilik inancının artırılması ile stresle baş etmeyi arttırmak, takım çalışmasının verimliliğini sağlamak, kendi kendini yöneten takımların kolektif öz yeterliliğini arttırmak gibi uygulamalar bulunmaktadır.

İş tasarımı uygulamaları açısından olaya bakılırsa, daha fazla sorumluluk, daha mücadeleci, kişinin işi üzerindeki kontrolünün daha fazla güçlendirilmesi çalışanın öz yeterlilik inancının artmasına neden olacaktır. Hedefler belirlenirken görevin zorluğu ve göreve bağlılık öz yeterlilik inancı tarafından etkilenecek unsurlardır. Ancak belirlenen hedefe başarıyla ulaşma da öz yeterlilik inancını arttıracığı için öz yeterlilik inancı ile kişiye verilen hedefler arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca öz yeterlilik inancının örgütlerde çalışanların yaratıcı performansları üzerinde de etkili olduğuna dair ampirik bulgular bulunmaktadır (Luthans, 2011: 211).

2.1.2.3. İyimserlik ve İKY

Pozitif örgütsel davranış yazınında iyimserliğin çalışanların performansı, iş tatmini ve iş mutluluğuyla (memnuniyeti) pozitif yönde ilişkili olduğuna dair çalışmalar

bulunmaktadır. İKY alanında iyimserlikten seçim sürecinde kullanılan kriterlerden biri olarak bahsedilmektedir. Seçim sürecinin yanı sıra eğitim süreçlerinde de iyimserlik eğitiminin verildiği örnekler bulunmaktadır (Luthans, 2011: 216).

İyimserliğin arttırılabilmesi için örgüt çalışanlarına net ve başarılabılır hedefler gösterilmesi, örgütte ademi merkeziyetçi ve katılımcı bir karar verme mekanizmasının oluşturulması, performans değerlendirmelerin yapılması ve buna bağlı olarak çalışana performansı ile ilgili geribildirim verilmesi, örgütün ücret sisteminin performansa bağlı olarak oluşturulması bu önlemler arasında sayılabilir (Güler, 2009: 140).

Rego ve arkadaşlarına (2010) göre performans değerlendirme sisteminin adaletsiz olarak algılanması, iyimser nitelikli bireylerde kendi düşük performansları için dışsal atıf yapma (değerleyicilere karşı) eğilimini pekiştirir. Bundan dolayı bu kişiler daha iyi bir performans göstermek doğrultusunda davranışlarını değiştirmek için çok daha az çaba sarfederler. Bu tür yapılan dışsal atıflar yöneticilerle çalışanların arasındaki ilişkileri zayıflatacak ve dolayısıyla performansı azaltacaktır.

2.1.2.4. Umut ve İKY

Yapılan araştırmalara göre umut düzeyi ile işle ilişkili amaç beklentileri, algılanan kontrol, öz saygı, pozitif duygular, baş etme ve başarı arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmaktadır. Örneğin, bir çalışmada hizmet sektörü gibi stresli işlerde çalışan kişilerin umut düzeyi arttıkça daha iyi performans gösterdikleri, işine daha tatmin olarak devam ettikleri ve duygusal olarak daha az tükendikleri, işi devam ettirme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Snyder ve arkadaşlarının yaptıkları bir çalışmada daha yüksek düzeyde umut sahibi kişilerin kaynaklarının daha verimli, daha yüksek düzeyde tatmin ve bağlılık ve daha düşük işten ayrılma niyetine sahip oldukları belirlenmiştir. Çinli firmalar üzerinde yapılan bir başka çalışmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmış, iyimserlik gibi umut ile düzeyi de yüksek performans, iş tatmini ve bağlılık arasında anlamlı ilişkileri tesbit edilmiştir (Luthans, 2011; 217).

Çalışanların umut düzeylerinin artırılabilmesi için daha açık hedefler belirleme, başarıya ulaşmak için birkaç farklı yol üretme, hedefe ulaşmayı sağlamak adına zihinsel enerjiyi toparlayabilmek, aşılamayacak engelleri başarılması gereken bir mücadele olarak görmeyi sağlayan bilişsel, davranışsal ve sözlü anlatım içeren yöntemlerin bileşimlerini uygulamak etkili olabilir. Hedef, hedefe yönelik irade ve yolların zenginleştirilmesi umut düzeyini geliştirmek için dikkat edilmesi gereken umut bileşenleridir. Hedefler açısından olaya yaklaşıldığında gerçekçi, ölçülebilir ve mücadele gerektiren hedeflere odaklanılmalıdır. Hedefe yönelik iradeyi geliştirmek için, çalışanların kendilerinin ve örgütlerinin bugününü ve geleceğini kontrol edebildiklerini hissetmesi amaçlanan “katılımcı girişim” olarak ifade edilen yöntem uygulanabilir. Bunun dışında yöneticilerin çalışanlarına güven aşılması ve onlara işi başaracaklarına dair güvendiklerini göstermeleri, çalışanların iradelerini geliştirme yoluyla umut düzeyi artırılabilir. Diğer bir boyut olan hedefe yönelik yol geliştirmek için ise beklenmedik olaylar karşısında hazırlıklı olma ve çıkacak sorunlara çözüm bulabilme becerisi geliştirmek için alternatif çözümlerin geliştirildiği senaryo analizlerinden yararlanılabilir. Yararlanılabilecek bir diğer yöntem ise, zihinsel tekrarlama. Buna göre çalışanlar karşısına çıkabilecek önemli olayları, olası engelleri, bu engelleri aşmak için alternatif yolları kafasında canlandırırlar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta çalışanların sadece başarılı son noktaya odaklanmaktansa, umut geliştirme ve amacı geliştirme sürecinden de zevk almasını sağlamaktır. Bundan amaçlanan mutlak engelle karşılaşıldığında yeniden hedef belirleyerek, yersiz umutlanmanın önüne geçmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 155; Güler, 2009: 137).

İKY alanında umut, özellikle belirli türde işlerde seçim işlevi için çok önemli rol oynayabilir. Ayrıca iş başındaki performansın geliştirilmesi ve değerli çalışanların elde tutulabilmesi için umut düzeyi, öğrenilebilir ve geliştirilebilirlik özelliğinden dolayı eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle artırılabilir (Luthans, 2011: 218).

Umut sahibi çalışanlar, kendi hedef belirleme yeteneklerine, güçlü bir irade (isteklilik) ortaya koyabileceklerine ve alternatif yollar geliştirip onları başarabileceklerine inanırlar. Belirlenen hedeflerin spesifik, ölçülebilir, zorlu ama ulaşılabilir olması

umutlu düşünceyi geliştiren ve besleyen unsurlardır. Hedef belirleme müzakereleri ve performans değerlendirme süreci izlenim yönetimi taktikleri ve kişisel tercihlere maruz kaldığı durumlarda, yüksek performans skorları elde etmek, hedefe ulaşmak için isteklilik ve alternatif yollar aramak yerine izlenim yönetimi taktiklerine ve kişisel tercihlere bağlı olacaktır. Buna karşılık umut sahibi kişiler içsel kontrol odaklı ve bağımsız düşünme eğiliminde olduklarından dolayı, kendi amaca odaklanmış enerjilerini ifade etmek ve bundan yararlanmak için yüksek düzeyde özerkliğe ihtiyaç duyarlar. İnsiyatif, proaktiflik ve kararlılığın hoş görülmediği ve çalışma sistemlerinin de buna göre tasarlandığı sistemlerde bu kişiler daha düşük değerlendirilmeye maruz kalacaklardır. Sonuç olarak yüksek umut sahibi kişiler hedefe yönelik irade ve yollar geliştirmeyi performanslarının değerlendirilmesi açısından yararsız, ilgisiz hatta zararlı olduğunu düşüneceklerdir. Hatta bunun da daha ötesinde düşük umut sahibi kişiler yöneticiler tarafından işbirlikçi ve “iyi askerler” olarak algılanacak ve takdir göreceklerdir. Böylelikle örgüt insan kaynağının potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmayıp ortalama bir performansla yetinecektir. Performans değerlemedeki geri beslemenin sık olmaması, genel nitelikli olması, elde edilen yüksek performans sonucu sonrasında ödüllerin verilmemesi, belirsizliği, yahut geciktirilmesi de umut düzeyini azaltan unsurlardır (Rego vd., 2010: 1535).

Basık, organik yapı, katılımcı karar verme ve güçlendirme, esneklik uygulamaları, yüksek düzeyde işe gönülden adanmışlık teknikleri aracılığıyla kurulan açık ve şeffaf bir iletişim ağı, üyelerin insiyatif alabilmelerini, sorumluluk aramalarını, hesap verebilirliği kabul etmelerini, yaptıkları faaliyetler için daha adil davranış bekledikleri umut kültürünü sağlayacaktır (Luthans vd., 2007a: 77).

Yapılan araştırmalarda (Herbert, 2011) yüksek düzeyde umuda sahip yöneticilerin birim performanslarının daha yüksek ve yönettikleri çalışanların iş tatmini ve işi devam ettirme oranlarının yüksek olduğu ortaya çıkması, umut düzeyinin artırılmasıyla İK uygulamaları ve politikalarıyla amaçlanan çalışan tutum ve davranışlarına ulaşma hedefine hizmet ettiği görülmüştür.

Umut kavramının öncülleri incelendiğinde, hedef yönelimliliğin öğrenilmesi dikkat çekmektedir. Hedef yönelimliliği öğrenen bireyler çabalarının onları ustalaştıracığına inanırlar. Hedef yönelimli olmayı öğrenen bireyler, ustalıklarını arttırabilecekleri görevleri seçerler, yetkinlikleri için gerekli olan becerileri öğrenirler ve gösterdikleri çabaları yüksek performans için gerekli olan yeni becerileri elde etmenin gerekli bir parçası olarak görürler (Herbert, 2011: 75). Amaçların tasarımı ve hedefe gidecek yolların oluşturulması, engellerin üstesinden gelmenin cesaretlendirilmesi İK yöneticilerine, çalışanların engelleri birer mücadele olarak algılamasını etkilemede ve stres yönetiminde yardımcı olacaktır.

2.1.2.5. Dayanıklılık ve İKY

Dayanıklılık, gerçekliğin kabulü, yaşamın anlamlı olduğuna dair güçlü bir değer yargısıyla desteklenen derin inanç ve olağanüstü bir şekilde sorunlara çare bulabilme gibi unsurlardan oluşmaktadır (Larson, 2004: 47). Özellikle çalışma hayatına özgü olumsuz koşul ve dönemlerde bireyin stresle başa çıkmasını kolaylaştırıcı bir nitelik taşımaktadır. Çalışma hayatının en olumsuz dönemlerinden olan işsizlik dönemlerinde, insan kaynakları uzman ve birimlerinin genelde psikolojik sermaye, özelde ise psikolojik sermaye bileşenlerinden olan dayanıklılık bileşeninin gelişmesi için çaba sarfetmeleri gerekmektedir (Luthans vd. 2006: 25; Güler, 2009: 132). Dayanıklı olarak nitelenebilecek olan kişi, içinde olduğu ortama karşı ilgili, olayların gidişatını kontrol etme isteği içindedir ve mücadele etme hevesine sahiptir. Bu kişiler işsizlik gibi olumsuz bir duruma maruz kaldıklarında hemen yeni iş imkanlarını aramaya başlayıp, işten çıkarılma kararında neyin etkili olduğunu bulmaya çalışırlar ve bu durumu kendi kariyerlerinin gelişmesinde bir fırsat ya da mücadele olarak kabul ederler. Maddi'nin bir çalışmasında işten çıkarılmanın yaşandığı dönemde, çalışanların üçte ikisinin, yüksek düzeyde performans düşüklüğü, liderlik ve fiziksel sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir (Güler, 2009: 134 içinde Maddi 1997). Bu anlamda çalışanların dayanıklılıklarının geliştirilmesinin işten çıkarılan çalışanlar için olduğundan daha çok geride kalan çalışanlar için gerekli olduğu söylenebilir. İşten çıkarılma korkusu

ve belirsizliğin verdiği tedirginlikle mücadele etmek için dayanıklılık geliştirme stratejileri üretmek bu bağlamda önemli olabilir.

Luthans ve arkadaşları, örgütlerin insan kaynakları birimleri insan kaynakları geliştirme çalışmaları kapsamında dayanıklılığı arttırabilmek için proaktif ve reaktif yaklaşımlı olmak üzere çeşitli yöntemler önermektedir. Proaktif yaklaşımı risk, varlık ve süreç odaklı yöntemler oluşturmaktadır (Güler, 2009: 141 içinde Luthans vd., 2006: 34-35).

Dayanıklılık Masten ve arkadaşlarına göre üç tip faktör tarafından etkilenmekte ve geliştirilmektedir. Bunlar riskler, varlıklar ve adaptasyon süreçlerinden oluşmaktadır. Buna göre kişinin sahip olduğu **varlıklar** eğitim, öğrenim, sosyal ilişkilerin beslenmesi vb. ile dayanıklılık düzeyi arttırılabilir. Uygun fiziksel ve psikolojik iyileştirmelerle **risk** faktörleri yönetilebilir. **Adaptasyon süreçleri**, etkin baş etme yöntemleri, stres yönetimi, problem çözme, amaç koyma stratejileri ve pratik tekniklerin öğrenilmesi kadar, öz yeterlilik, umut ve iyimserlik gibi diğer pozitif psikolojik sermaye unsurlarının geliştirilmesi yoluyla arttırılabilir (Luthans, 2011: 219). Risk odaklı yöntemde risk ve stresin azaltılmasına çalışılarak, örgüt içinde daha iyi ilişkilere dayanan, sosyal destek sağlayan bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanmaya çalışılır. Varlık odaklı yöntemde örgüt çalışanlarının istihdam edilebilirliklerine odaklanarak kişisel ve örgütsel kaynaklar geliştirilmeye çalışılır. Bunun için sürekli öğrenme prensibiyle eğitim ve gelişimi sağlayıcı faaliyetler uygulanarak, örgüt amaçları doğrultusunda kendini geliştirmek isteyenler ödüllendirilebilir. Son olarak süreç odaklı yöntemde ise çalışanların bilişsel becerilerinin arttırılması hedeflenmektedir. Öz yeterlilik geliştirilerek bu hedefe ulaşılabilir (Güler, 2009: 141 içinde Luthans vd., 2006: 34-35).

Reaktif yöntemler arasında ise, olumlu duyguların dayanıklılığı arttıracak varsayımı altında olumlu duyguları kullanma, bireyin olumlu özelliklerine gerçekçi olmayan yanlı bir biçimde inanma eğilimi olan kendini abartma ve yukarıda görmesi, başa gelen bir olay hakkındaki nedensel algı ve yorumu olumluya çevirmeyi amaçlayan yükleme şekli yönetimi, bireyin işinde anlam bulması, işinde kontrol sahibi olduğunu

anlaması ve deneyimleriyle gelişmesi dayanıklılığı geliştirmek bulunmaktadır (Güler, 2009: 141).

İKY açısından olaya bakıldığında sağlık ve güvenlik yönetimi başta olmak üzere, çalışanların işlerini yapabilmek için gerekli olan kaynakların sağlanması ve psikolojik kaynaklarının geliştirilebilmesi için eğitim imkanlarının sunulması bu açıdan önem taşımaktadır.

Özellikle çalkantılı ve istikrarlı olmayan çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmesi için sürekli değişen çevreye adapte olarak değişime çabuk cevap verebilmeleri gerekmektedir. Bu adaptasyon süreci içinde şüphesiz ki buna uygun insan kaynağına sahip olmak ve bu insan kaynağının sürdürülebilirliğini sağlamak gereklidir. Stratejik planlama, takım çalışması, ademi merkezilik, çalışanların işe katılımı, açık iletişim kanallarının oluşturulması daha dayanıklı örgütlerin oluşturulması için gerekli uygulamalardır (Luthans, 2011: 219).

Performans değerlendirme sisteminin adil olmadığı algılanması, orta derecede performans gösterilmesinin makbul olması, problem çözme ve amaca ulaşmak için yeni yolların denenmesine ve inisiyatif kullanımına hoş bakılmaması, yöneticilerin çalışanların her problemini kendilerinin halletme eğilimde olması dayanıklılığı azaltan unsurlardır.

2.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık

Önceki kısımlarda da ifade edildiği üzere literatürde işe adanmışlık ve çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında çok güçlü olumlu yönde bir ilişki olduğuna dair teorik açıdan pek çok çalışma bulunmaktadır. Konuyu ampirik olarak test eden çalışmaların ise teorik incelemelere göre sınırlı olmakla birlikte gittikçe yaygınlaşmakta olduğu gözlenmektedir.

Sweetman ve Luthans (2010)'a göre de psikolojik sermaye işe adanmışlıkla olumlu yönde ilişkilidir. Sweetman ve Luthans, bu iddialarını iş talep-kaynak modeline dayandırmaktadırlar. Bu modele göre, işe ilişkin ve kişisel kaynaklar, işin gerektirdiği

taleplerle etkileşerek işe adanmışlığı tahmin ederler, işe adanmışlık ise performansın tahminleyicisidir.

Önceki çalışmalar incelendiğinde işe adanmışlığın mesleki kaynaklar ve kişisel nitelik ve kaynaklara dayalı olarak geliştiği görülebilir. Kişisel kaynaklar durumsal niteliklidir. Bu kaynaklar, kişinin çevresi üzerindeki etkisini ve kontrolünü başarılı biçimde yapabilme yeteneğine ilişkin algısı ile dayanıklılıkla bağlantılı pozitif öz değerlendirmeleridir (Herbert, 2011: 102).

Avey ve arkadaşları (2008), işe adanmışlıkla psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu ilişkide kişilerin pozitif duyguları aracı rol oynamaktadır. Buna göre, çalışanların pozitif kaynakları (psikolojik sermaye ve pozitif duygular), adanmışlık tutumuyla yakından ilişkilidir.

Hodges (2010)'da aynı şekilde, psikolojik sermaye ile çalışanların işe adanmışlıkları arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmiştir. Hodges (2010) diğer çalışmalardan farklı olarak psikolojik sermaye ve adanmışlık arasında doğrudan bir ilişki bulmuştur.

Xanthopoulou ve arkadaşları (2007), öz yeterlilik, iyimserlik, örgüt temelli öz saygı gibi kişisel kaynakların çalışanların işe adanmışlıklarında belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre adanmış kişiler yüksek öz yeterliliğe sahip kişilerdir ve bu kişiler için gerektirdiği talepleri karşılayabileceklerine inanmaktadırlar.

İşe adanmışlıkla ilgili bir diğer psikolojik sermaye boyutu ise dayanıklılıktır. İşe adanmış çalışanlar değişen çevre koşullarına adaptasyonda oldukça etkindirler. Bu anlamda dayanıklılık işe adanmışlığı kolaylaştırıcı bir kişisel kaynak özelliği taşımaktadır (Herbert, 2011: 102). Avey ve arkadaşları (2008b) da yüksek düzeyde psikolojik sermayenin yüksek düzeyde işe adanmışlığa neden olduğunu bulgulamışlardır.

Psikolojik sermayenin işe adanmışlığın tahminleyicilerinden (öngörümleyicilerinden) biri olduğunu bulgulayan Herbert (2011)'e göre, öz yeterlilik ve iyimserlik çalışanların

iş e adanmışlıklarını en yüksek düzeyde açıklayan boyutlardır. Bu bilgi çalışanların iş e adanmışlıklarını arttırmak için yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine olan yatırımlarından en yüksek düzeyde geri dönüş alınmasını sağlayabilir.

2.2. İK Uygulamalarının İş e Adanmışlık Üzerine Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici-Etkileşimsel Rolü

Bazı araştırmacılar çalışan davranışlarının tahminlenmesinde, psikolojik durumların bireysel davranışlarla ilişkisinden dolayı, aracılık yerine etkileşimsel (moderatör) bir rol oynadığını ifade etmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001; Alfes vd., 2013). Çalışanlar kendilerini daha değerli ve güvende hissettikleri zaman işlerine daha fazla adanır. Bu bağlamda İKY uygulamaları, örgütün çalışanlarına yatırım yaptığı ve onları desteklemekte istekli olduğuna ilişkin önemli bir kanıttır. Bundan dolayı İKY uygulamaları ile iş e adanmışlık arasında bir bağlantı kurulabilir (Alfes vd., 2013). Bu bağlantı kurulurken çalışanların sosyal değişimi doğru algılayabilmeleri ve bir tür anlaşılmaya hazır olmaları için ise psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmaktadır. Umutlu, öz yeterliliği yüksek, iyimser ve dayanıklı çalışanlar örgütün kendilerine sunduğu desteği daha kolay algılayacaklardır.

Umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik gibi ölçülebilir ve yönetilebilir unsurlara dayanan pozitif psikolojik sermaye, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından beklenen yararın sağlanması açısından önem arz etmektedir. Pozitif psikolojik sermayeyi artırarak etkinlik sağlayıcı çeşitli insan kaynakları geliştirme müdahale biçimleri önceki kısımda incelendiği üzere birçok çalışmada (Luthans ve Jensen; 2002; Luthans vd.; 2008b; Luthans vd., 2010) yer bulmuştur.

Subramony'nin (2010) İKY uygulamalarının firma performansına etkisine yönelik yaptığı meta analizde kullandığı moderatörlerden biri olan endüstri tipi (hizmet-üretim) değişkeni açısından çalışmanın farklı sonuçlar verdiği görülmüştür. Buna göre, üretim işletmelerinde İKY uygulamalarının firma performansına etkisi daha yüksek bulunmuştur. Halbuki aynı şekilde psikolojik sermayenin örgütsel sonuçlarla

arasındaki ilişkiyi inceleyen Avey ve arkadaşlarının (2011) meta analiz çalışmasında ise durum tam tersi bir nitelik göstermektedir. Psikolojik sermayenin hizmet işletmelerinde çok daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Hizmet işletmelerinde özellikle beşeri ilişkilerin, bilgi yoğun işlerin, stres, belirsizlik ve karmaşık ortamların egemen olduğu düşünülürse, psikolojik sermayenin çalışan performanslarındaki etkisi görülebilir. O halde İKY uygulamalarının üretim işletmeleri kadar hizmet işletmelerinde de etkili olabilmesi için psikolojik sermaye değişkeninin dikkate alınmasında yarar vardır.

Luthans (2012), psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için psikolojik sermayenin öncüllerinin araştırılmasına ve psikolojik sermayenin diğer örgütsel davranış ve İK kavramlarıyla ve aralarındaki ilişkilerde oynadığı moderatörlük-düzenleyicilik (etkileşimsel) ve aracılık rolünün araştırılmasına ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir.

Bu çalışmada İKY uygulamaları, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerinin incelenmesinde pozitif psikolojik sermaye moderatör olarak belirlenmiştir. Buna göre İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi çalışanların psikolojik sermaye düzeylerine göre değişmektedir. Yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olan kişilerde İKY uygulamalarından beklenen etki çok daha fazla olacaktır.

Yapılan literatür taramasında İKY uygulamaları, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen doğrudan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Çalışmamızda, İKY uygulamalarının işe adanmışlık benzeri çalışan tutum ve davranışlarıyla olan ilişkileri, pozitif psikolojik sermayenin çalışan tutum ve davranışlarıyla olan ilişkileri, İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin kesiştiği noktalar, psikolojik sermayenin moderatör değişken olarak rol oynadığı ampirik ve teorik çalışmalardan yola çıkılarak modeli desteklemeye ilişkin kanıtlar sunulacak ve açıklamalar getirilmeye çalışılacaktır.

Psikolojik sermaye temel olarak bireysel düzeyde temel etki değişkeni olarak pozitifliğe odaklanmasına karşılık, aracı (mediator) (Luthans vd., 2008, Walumbwa vd., 2009) ve moderatör-etkileşim değişkeni (Norman vd., 2010) olarakta da rol oynamaktadır. Psikolojik sermaye ile ilgili literatür incelendiğinde psikolojik sermayenin temel etki değişkeni olduğu çalışmaların yanı sıra, aracılık ve etkileşim rolünü de oynadığı çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin Cheung ve arkadaşlarının (2011) duygusal emek, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada psikolojik sermaye moderatör (etkileşim) rolü oynamaktadır. Buna göre, psikolojik sermaye yüksek olduğu zaman yüzeysel eylem ve tükenmişlik arasındaki ilişki daha zayıftır. Psikolojik sermaye düzeyinin artırılabilir ve müdahalelere açık oluşu, psikolojik sermayenin yüksek ya da düşük olarak incelenebileceği bilgisini vermektedir. Yapılan araştırmalardan (Herbert, 2011) yola çıkılarak yüksek düzeyde psikolojik sermayenin yüksek düzeyde işe adanmışlık, düşük düzeyde tükenmişlikle ilişkilendirilebileceğini, bir başka deyişle psikolojik sermaye artırılarak işe adanmışlık düzeyinin artırılıp, stres ve tükenmişlik düzeyinin düşürülebileceği söylenebilir.

Bakker ve Demerouti (2008)'ye göre İK yöneticileri çalışanların işe adanmışlıklarını arttırabilmek için kolaylaştırıcı bazı şeyler yapabilirler. İş gerekleri-kaynakları modeli İK yöneticileri için bu konuda yol gösterici olabilir. Yapılacak müdahaleler; çalışanların, takımların, iş pozisyonlarının ya da bölümlerin işe adanmışlık skorlarının düşük, orta ya da yüksek olup olmamasına göre yapılan değerlendirmelere ve işe adanmışlık öncüllerine bakılarak geliştirilebilir.

Bu çalışmada oluşturulan model önceki kısımda ifade edildiği gibi; işe adanmışlığı açıklayan modellerden birisi olan iş talepleri-kaynakları modelini (Bakker ve Demerouti, 2007; Bakker ve Demerouti, 2008), İKY uygulamalarıyla bütünleştirerek (Peters vd., 2014); bağımsız değişken kısmında yer alan kişisel kaynaklar bağlamında değerlendirilen pozitif psikolojik sermaye unsurları, hem aracı hem de düzenleyici-etkileşimsel rol oynayan ara değişken olarak ele alınmıştır.

Kişisel kaynaklar bireyin çevreyi kontrol etmesini ve etkilemesini sağlayan bireyin pozitif yönlü yetenekleri olarak tanımlanabilir. Özerklik, yönetici koçluğu, sosyal destek, performans geri bildirimi gibi iş kaynaklarıyla birlikte kişisel kaynaklar işe adanmışlığın en önemli belirleyicisi olarak kabul edilir. Yüksek düzeyde kişisel kaynağa sahip çalışanlar, kendi beklenti ve hedefleri arasındaki uyumu sağlamak için büyük olasılıkla enerjilerini daha fazla sarfederler. Yüksek düzeyde işle bütünleşme (high involvement) koşulu, işe adanmışlığın ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Öz yeterlilik ve iyimserlik önemli iki kişisel kaynak olarak ele alınmıştır. Öz yeterliliği yüksek çalışanlar hedeflerine ulaşabilmek için işlerinde daha fazla çaba sarfederler ve karşılaştıkları zorluklar karşısında daha dayanıklı olurlar. Sonuç olarak hedefe ulaşmanın kolaylaştırıcılığı aracılığıyla işe adanmışlık oluşur. İyimser çalışanlar da, pozitif sonuçlara ulaşabilmek için önceki başarısızlıklarına rağmen kendi potansiyellerine inanırlar ve bu nitelikler onları enerjik tutar, karşılaştıkları talepler karşısında azimlerini sürdürür ve adanmışlıklarını kolaylaştırırlar. Xanthopoulou ve arkadaşları (2013), yaptıkları çalışma sonucunda öz yeterlilik ve iyimserliğin iş talepleriyle etkileşim kurup, iş taleplerinin işe adanmışlığa olan negatif etkisini, olumsuzdan olumluya çevirdiğini bulgulamışlardır (Xanthopoulou vd, 2013).

Schaufeli ve Bakker (2001)'in tükenmişlikle ilgili çalışmalarına göre, bazı çalışanlar iş yükleri ve işin talepleri ne kadar yüksek olursa olsun, uzun çalışma saatlerine bakılmaksızın tükenmişlik belirtisi göstermemektedirler. Çalışanların pozitif psikolojik yetenekleri ve nitelikleri tükenmişlikten koruyan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Salanova'nın (2004) geliştirdiği modelde pozitif bir kaynak olarak öz yeterlilik inancı kişinin performansını ve tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. Buna göre zayıf öz yeterlilik düzeyi yüksek düzeyde tükenmişlik ve zayıf performansın habercisi olarak görülebilmektedir (Herbert, 2011: 92 içinde Salanova, 2004). Bu noktada, çalışanların performanslarında ve tutum ve davranışlarında olumlu değişimler oluşturmak için yapılan İKY müdahalelerinin, örneğin çalışma saatlerinin düzenlenmesi, iş yükünün azaltılması vs. uygulamaların tek başına etkili olmadığı, kişilerin psikolojik sermaye düzeylerine göre yapılan değişikliklere yahut uygulanan politikalara tepki verdiği söylenebilir.

Psikolojik sermaye belki de çalışanların stresli çalışma koşullarıyla baş etmesi için en kritik kaynak olarak ortaya çıkmaktadır (Herbert, 2011: 94). Totterdel ve arkadaşları (2006), iş karakteristikleri ve mesleki zorlanma (stres) arasındaki ilişkide iyimserliğin moderatör rol oynadığını, etkileşimsel bir etkisinin olduğunu bulgulamışlardır. Düşük kontrol ve yüksek düzeyde talep gerektirdiği zamanlarda iyimserlik düzeyi düşük olan kişilerde endişe ve depresyona daha fazla rastlanmaktadır. Yine bu çalışmaya göre, psikolojik zorlanma iş karakteristiklerindeki geçici değişimlerle değişebilir. Bu noktada kişi-durum yaklaşımı bu dinamikleri anlamak için uygundur.

Bazı niceliksel araştırma bulgularına göre yüksek umut sahibi kişilerin düşük iş tatmini ve düşük performans sergiledikleri tespit edilmiştir. Genel anlamda yüksek umut düzeyine sahip bu kişilerin neden düşük iş tatmini ve performansa sahip oldukları sorusunun ayrıntılı görüşmelerle bulunabileceğinden bahseden Luthans ve arkadaşları, bunun bazı işlevsel olmayan örgütsel faktörlerden kaynaklanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Doğrusal olmayan, olması muhtemel ve karmaşık ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak bazı aracı (mediating) ve etkileşimsel (moderating) faktörlerin incelenmesi konunun anlaşılması açısından önem taşımaktadır (Luthans vd., 2007a: 80). Bu anlamda işlevsel olmayan İK uygulamaları bu kapsamda düşünülebilir. Ayrıca umut kavramının iki unsuru hedefe yönelik irade gücü (Agency) ve hedefe ulaştıracak yollar (pathways) arasında oluşan etkileşimler umut ve performans arasındaki ilişkinin gücünü etkilemektedir. Hedefe ulaştıracak yollar (Pathways) bir anlamda İK uygulamaları bağlamında da değerlendirilebilir. Luthans ve arkadaşları (2007) benzer önerileri iyimserlik boyutu içinde getirmişlerdir.

Mesleki stres üzerinde öz yeterliliğin moderatör (etkileşimsel) etkisini inceleyen Grau ve arkadaşlarına (2001) göre, düşük düzeydeki genel öz yeterlilik, işte sahip olunan özerklik fazla olduğu zaman daha fazla tükenmişliğe neden olurken, düşük düzeyde profesyonel öz yeterlilik, rutinlik ve rol çatışması yüksek olduğu zamanlarda daha büyük sinisizme neden olur. Rol çatışması yüksek olduğu zaman örgüte bağlılık düşük olacaktır. Bir başka değişle, rol çatışması daha yüksek olduğu zaman, düşük

düzeyde öz yeterliliğe sahip olan çalışanlar, daha yüksek düzeyde sinisizm ve daha düşük düzeyde örgüte bağlılık göstereceklerdir.

Herbert (2011), mesleki stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin moderatör (etkileşimsel) rolünü incelemiştir. Yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip olan bireyler stresli çevrelerde, düşük düzeyde psikolojik sermayeye sahip olanlara göre daha az endişe, stres ve kontrol kaybı hissetmektedirler (Herbert, 2011: 177). Buna göre, psikolojik sermaye sadece işe adanmışlık düzeyini arttırmayıp, aynı zamanda mesleki stres koşullarında tükenmişliğin oluşmasını engelleme/azaltma rolünü oynamaktadır. Mesleki stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkide bireysel değişkenler rol oynamaktadır. Kişinin sahip olduğu umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık onun stresli çevresine karşı tepkisini ve algısını etkilemektedir. Buna bağlı olarak kaçınılmaz olan stresli çevrelerde çalışan kişilerin tükenmişlik durumlarının azaltılmasında psikolojik sermayenin etkisi bulunmuştur.

Psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilmesi, çalışanların daha ağır çalışma koşulları ve çok daha fazla iş yükü ile baş edebilmelerini sağlayabilir. Yüksek psikolojik sermayenin oluşturduğu adanmışlıkla çalışanlar işlerinde daha enerjik, dayanıklı ve azimli olurlar.

Yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlar daha düşük düzeyde sinisizm (olumsuzluk tutumu) göstermektedirler. Çünkü pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan umut ve iyimserlik gibi unsurlar artan hedefe ulaşma ve başarı olasılığı gibi yan ürünleri ortaya çıkaran pozitif duyguların (Snyder ve Harris vd., 1991) tetikleyicisidirler. Snyder, Harris ve arkadaşlarına göre umut düşük olduğu zaman başarıdan çok başarısızlığa odaklanma, hedefe ulaşma olasılığını düşük görme, hedefle ilgili faaliyetler boyunca negatif duygusal durumlar oluşur (Avey vd., 2008: 18). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sinisizmle negatif yönlü ilişkisinin bulunması aynı zamanda örgütsel değişimle de ilişkilendirilebilir. Öyle ki yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar, düşük pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlara göre değişim süreci karşısında çok daha esnek, daha destekleyici

ve değişime çok daha kolay uyum sağlama özelliğine sahiptir (Avey vd., 2008b: 29). Bu bakımdan Avey ve arkadaşları (2008b) sinisizmle mücadele ve örgütteki pozitif değişimi arttırmak adına çalışanların psikolojik sermayesinin geliştirilmesinin bir İKY stratejisi olarak ortaya çıktığını savunmaktadır.

Yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip bireyler düşük düzeyde işten ayrılma niyeti gösterirler. Çünkü gelecekle ilgili yüksek düzeyde iyimserlik ve mevcut işinde başarılı olacağına dair yeteneğine olan güveni, kendi kaderini çizmesi, zorluklarla mücadele etmesi, olumsuzluklar karşısında dayanıklı olması doğrultusunda “yarı yolda bırakanlara” (kaybedenlere) göre onu motive edecektir. Yine yüksek düzeyde dayanıklılık iş yerinde meydana gelen olumsuz olaylara daha çabuk pozitif bir biçimde adapte olması, daha kolay toparlanmasına neden olacak ve gerginlik ve işi bırakma niyetini önleyecektir. Yüksek düzeyde umut sahibi olan insanlar çalıştıkları işlerde daha başarılı olabilmek için daha fazla alternatif yollar üretme yeteneğine sahip olacaklar ve rgttten ayrılma ihtiyaçlarını en aza indireceklerdir. Bu anlamda pozitif psikolojik sermayenin işgücü devir oranını öngörmesi ve dolaylı olarak azaltması beklenir (Avey vd., 2008a: 18). Bazen yüksek umut sahibi kişiler iş değiştirme yoluna gidebilse de yüksek umut genel olarak hedefe yaklaşmak ve pozitif sonuçlar üretmek konusunda olumsuz ve tehdit edici durumlarda bile kişileri teşvik eder. İşten ayrılma niyeti mevcut ekonomik ve iş gücü pazar koşullarında, iş tatmini ve alternatif işlerle ilgili gelecek beklentilerinin bir fonksiyonudur (Avey vd., 2008a; 19 içinde Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979). Burdan çıkarılabilecek bir sonuç da yalnızca yüksek psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı, İKY uygulamalarıyla ilgili çeşitli faktörlerle birlikte etkili olduğudur.

Yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar uzun zaman periyodunda daha yüksek performansı sergileyecek çabayı ortaya koyarlar. Çünkü pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik kişinin ulaşılmak istenen hedef doğrultusunda başarabileceğine ilişkin yeteneğine olan inancıdır. Ayrıca istek gücü ve alternatif yollar yaratma bileşenlerinden olan umut ve sonuçlara ilişkin pozitif beklentilere sahip olmak ve içsel atıftan oluşan iyimserlik ve zorlukların üstesinden gelebilmeyi

sağlayacak dayanıklılık pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerini oluşturmaktadır (Avey vd., 2011: 135).

Pozitif psikolojik sermaye sadece işle ilgili tutumlar yahut davranışsal niyetlerle ilgili olmayıp aynı zamanda örgütlerdeki ekstra-rol davranışıyla da ilgilidir. Performansla ilişkilendirilen arzu edilir davranışlar ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki anlamlı ilişkilerle ilgili teorik ve ampirik destekler bulunmaktadır. Örneğin pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkide olduğu ve üretkenlik karşıtı davranışlarla olumsuz ilişkisi olduğu söylenmektedir. Yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler (Avey vd., 2008a: 21).

Avey ve arkadaşlarına (2008a) göre kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu performansa ve tutumsal sonuçlara olumlu katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bu uyum pozitif psikolojik sermayeyi destekleyici bir çevrenin oluşmasını sağlayarak da dolaylı bir biçimde arzu edilir sonuçların oluşmasına katkı sağlamaktadır. Pozitif psikolojik sermayeyi geliştirici İKY uygulamaları da bu kapsamda düşünülebilir. Örneğin kişi iş uyumu seçim ve yerleştirme ve kariyer yönetimi uygulamalarıyla sağlanabilir. Aynı şekilde kişi-iş uyumu; kişi-örgüt uyumu, pozitif psikolojik sermaye, performans, tutum ve davranışlar arasında kurulmuş olan bu ilişkiler İKY, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık arasında da kurulabilir.

Gooty ve arkadaşlarının (2009) dönüşümcü liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada psikolojik sermayenin bağlamsal koşullara ve bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebileceğini ifade etmişlerdir.

Avey ve arkadaşlarının (2011) yaptıkları meta analiz çalışmasına dayanarak belirttikleri gibi, yüksek düzeyli pozitif psikolojik sermayeye sahip olanlar çalışmalarında iyi şeyler olmasını beklerler. Kendi başarılarını elde edebileceklerine inanırlar ve daha düşük psikolojik sermayeye sahip olan kişilere göre karşılarına çıkan engeller karşısında daha dayanıklı olurlar. Bu kişilerin işlerinden duydukları

tatmin daha yüksek olup, örgütlerine daha bağlı olurlar ve işlerine daha yüksek düzeyde adanmışlardır. Bu anlamda yüksek psikolojik sermayeye sahip olan kişiler ve düşük psikolojik sermayeye sahip olan kişilerden farklı tutum ve davranışlar ve performans sonuçları arasında farklılıklar beklenebilir. Herşey eşit olduğunda buna göre, her hangi bir işletmenin uyguladığı İK politika ve uygulamaların yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlarda daha farklı, düşük psikolojik sermayeye sahip çalışanlarda daha farklı sonuçlar vermesi beklenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İİK UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIKLARI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüm kapsamında, önceki bölümlerde teorik olarak tartışılan araştırma modelinin tasarlanması, araştırmanın uygulanması, hipotezlerin test edilmesi, sonuçların analiz edilmesi, tartışılması ve yorumlanması yer alacaktır.

3.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı

Örgütün sahip olduğu kaynaklarından biri olan insan, diğer kaynaklar içinde en maliyetlisi ve öngörülemezidir. Bu durum insanın materyal, para, araç-gereç vb. diğer kaynaklara göre, kontrol edilemez ve programlanamaz oluşundan kaynaklanmaktadır (Herbert, 2011). Ancak doğru biçimde yönetildiği takdirde kaynak temelli yaklaşımla belirtilen nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve eşsiz bir kaynağa dönüşerek örgütün sürdürülebilirliğini amaçladığı rekabet avantajını elde etmesini sağlayacaktır (Huselid, 1995).

Örgütler açısından bir yatırım aracı olduğu kadar maliyet unsuru da olan İKY uygulamalarından beklenen yararın sağlanabilmesi için İKY uygulamaları ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki mekanizmanın daha iyi anlaşılmasında yarar bulunmaktadır.

Önceki bölümlerde incelendiği üzere işe adanmışlık, diğer pek çok çalışan tutum ve davranışından daha yüksek düzeyde bireysel ve örgüt performansını açıklaması nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline gelmiştir. İşe adanmışlığın bu bağlamda nasıl oluştuğunun incelenmesi, örgüt açısından etki

yoluyla kontrol altına alınıp alınamayacağı sorusunu karşımıza çıkarmaktadır. İKY uygulamaları çalışanların tutum ve davranışlarını, performanslarını etkilemek için örgütlerin ellerinde bulunan en önemli yönetsel araçlardır. Bu çalışma işe adanmışlıkla ilişkili olduğu düşünülen bu İKY uygulamalarının neler olabileceğini, ilişkili olduğu tespit edilen uygulamaların doğrudan, dolaylı (pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla) ve düzenleyici-etkileşimsel etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

İKY uygulamalarının her koşulda aynı sonucu doğurmaması, arada başka değişkenlerin ilişkinin yönünde ve gücünde etkili olabileceği ipucunu vermektedir. Buna göre önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere çalışanların işe adanmışlıklarının incelendiği kavramsal modellerde, işe adanmışlık, iş kaynaklarının yanı sıra kişisel kaynaklardan da etkilenen bireysel bir durum niteliği taşımaktadır. İş kaynakları bağlamında değerlendirilebilecek olan İKY uygulamalarının yanı sıra pozitif psikolojik sermaye de kişisel kaynaklar bağlamında değerlendirilebilmektedir. Kaynak koruma teorisi kapsamında kişisel kaynaklar bağlamında değerlendirilen pozitif psikolojik sermaye de işe adanmışlık üzerinde etkili bir rol oynamaktadır. Bu doğrusal ilişkinin yanı sıra yine kaynak koruma kuramına göre de işe adanmışlık ile pozitif psikolojik sermaye arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu söylenebilir.

Önceki bölümlerde tartışılan modellerde bağımsız bir öncül olarak ifade edilen pozitif psikolojik sermayenin, İKY uygulamalarıyla ilişkili olması, İKY uygulamalarından etkilendiğine ilişkin önceki bölümlerde açıklandığı üzere kanıtlar bulunması aradaki ilişkileri daha karmaşık hale getirmektedir. Bundan dolayı bu çalışma pozitif psikolojik sermayeyi işe adanmışlığı etkileyen bağımsız bir öncül olarak değil de, İKY uygulamalarından etkilenen ve hatta İKY uygulamalarının etkinliğinde bir rolünün var olup olmadığının sorgulanması üzerinde kurgulanmıştır.

Bu çalışmanın amacı bu bağlamda İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve etkileşimsel rolünü incelenmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin bu kavramlarla ilişkilerinin açığa çıkarılması, İKY'nin çalışan çıktıları üzerindeki rolünün daha iyi anlaşılmasına hizmet edecektir. Ayrıca iyi bir performans öncülü olan çalışanların işe adanmışlığı kavramının anlaşılması,

performansa giden yolun “nasıl” oluştuğunun anlaşılmasına, bir başka değişle performansın daha iyi operasyonelleştirilmesine de katkıda bulunabilir.

Literatür taraması yapıldığında İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisine ilişkin sınırlı çalışmaların yanı sıra, pozitif örgütsel literatürde sıkça birlikte anılan işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye ilişkilerinin bu ilişki üzerinde nasıl bir etki oluşturduğuna dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşe adanmışlığın hangi değişkenlerce açıklandığının incelenmesinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu alanda çalışmamızın ulusal ve uluslararası literatürde gözlenen boşluğu doldurmak anlamında katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Temel hipotezlerin yanı sıra bu ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi de araştırmanın alt amaçları arasında değerlendirilebilir.

Uygulamacılar açısından ise; ortaya çıkması beklenen sonuçlarla İKY uygulamaları- işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin rolünü ortaya koyarak, bu unsurlara yönelik hangi müdahalelerin yapılması yönünde araştırmanın sınırları kapsamında öneriler geliştirilerek katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu alışma kapsamında sorulan sorular ve kurulan model; belli ölçüm araçları, belirlenen örneklem, kullanılan yöntem kapsamında incelenerek sınırlandırılmıştır. Modelin kurulmasından, seçilen ölçüm araçlarından, ulaşılan örneklem ve kullanılan örnekleme ve araştırma yönteminden kaynaklanan hataların olabileceği kabul edilmektedir. Genel olarak sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların sonuçları gibi bu çalışma sonuçlarının da bu nedenle ihtiyatla yorumlanması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen kavramlara ilişkin ölçüm araçları her ne kadar geçerli ve güvenilir dahi olsa, sosyal bilimler açısından bir kesinlik oluşturmaması sonuçların yorumlanması açısından önemli bir kısıtı oluşturmaktadır.

Araştırmanın tasarımı kesitsel (cross-sectional) nitelikte olup belli bir dönemi içermektedir. Zamana bağlı olarak oluşabilecek değişkenliği açıklamaktan uzaktır. Yine araştırma ilişkisel ve deneysel olmayan nitelikte olduğu için nedensellik iddiası taşımamaktadır. İKY uygulamalarının algılanmasının mı, çalışanların işe adanmışlıklarını etkilediği yoksa işe adanmış çalışanların İKY uygulamalarını daha olumlu yönde algıladıkları konusunda kesin bir sonuç çıkarılamaz. Buna karşılık bu çalışmanın kuramsal temeli İKY yazınının arzulanan çalışan tutum ve davranışlarında olumlu yönde katkı sağladığı yolundaki genel kanaat doğrultusunda kurulmuştur (Boon vd., 2011). Bu bakımdan net sonuçların çıkarılması mümkün olamamaktadır.

Geliştirilebilir özellikte olan pozitif psikolojik sermayenin işle ilgili arzu edilen tutumlar ve davranışlar ve iş performansıyla ilgili açıkladığı varyansın ne kadarlık bir kısmının literatürde yer bulan dışadönüklük, vicdanlılık, duygusal denge, açıklık, uyumluluktan oluşan beş büyük kişilik özelliği gibi kişisel özelliklerce açıklandığı bilinmemektedir (Avey vd., 2008a: 23). Bu özellikler ve pozitif psikolojik sermaye arasında da ayrıca birbirlerini destekleyici bir ilişki söz konusu olabilir. Çalışma kapsamında yalnızca pozitif psikolojik sermaye incelendiği için bu gibi kişisel özellik değişkenleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Konu ile ilgili olarak nomolojik ağ (kavramsal ağ yapısı) çalışması bu araştırmanın kapsamını aşacağı için sonuçlar yorumlanırken bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Bunun dışında çeşitli çevresel faktörler, kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu gibi konuyla ilişkili olabilecek diğer değişkenler de çalışmaya dahil edilmemiştir. Sonuçların genellenmesi açısından sınır oluşturmaktadır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aynı kaynaklardan alınan yanıtlara göre ölçülmesi potansiyel olarak ortak yöntem varyansı hatasını ortaya çıkarabilir (Podsakoff vd. 2003). Verilerde ortaya çıkan sosyal arzu edilebilirlik, sosyal açıdan

istenen yanıtları verme isteği nedeniyle, korelasyonlar ve regresyon ağırlıklarında suni bir artış görülmesi mümkün olup, bu da çalışmanın potansiyel problemlerinden biridir.

Ayrıca bu çalışmanın araştırmaya katılmayı kabul edenlerin görüşleri doğrultusunda gerçekleşmesi genellenebilirlik açısından sorun olurken, yine araştırmaya katılmayı kabul edenlerin araştırma kapsamında incelenen ifadelerle ilişkin beyanının doğru olduğunun varsayılması bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. Çalışmanın tamamen anonim nitelikte yapıldığının garanti edilmesi ve kişisel bilgilerin örneklemini tanımlayacak kadar sınırlı nitelikte tutulması gibi önlemler alınarak bu hata önlenmeye çalışılmıştır.

Avey ve arkadaşlarının (2011) meta analiz sonucu yaptıkları çalışmadaki bulgulardan biri de kişinin kendi kendini değerlendirmesi ve diğerlerinin değerlendirmeleri (yönetici vb.) arasında sonuçlar açısından çok küçük bir farklılığın olmasıdır. Buna göre diğer kavramlar gibi psikolojik sermayenin kişilerin kendi değerlendirmelerine göre ölçülmesi sosyal arzu edilirlilik vb. nedenlerin sebep olduğu çok önemli bir ölçüm hatasına yol açmamaktadır. Ancak daha objektif ve geçerli ölçümlerin yapılabilmesi için kişinin kendi değerlendirmeleriyle birlikte, diğerlerinin de değerlendirmelerine başvurulması ve farklı kaynaklardan bilgi toplanması çok daha yararlı olabilecektir.

Algısal ölçüm sorunsalı;

İKY uygulamalarının, çalışan davranışları üzerindeki etkisi araştırılırken, çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklanmak, İKY profesyonellerinin stratejik düzeyde raporladıkları amaçlanan İKY uygulamalarından daha güvenilir olduğu konusunda görüşler söz konusudur (Alfes vd., 2013: 331). Buna göre örgütün İKY stratejisiyle ilgili uygulanan politikalara ilişkin veriler, çalışanların İKY ile ilgili inanç ve deneyimlerini aydınlatmaya yetmeyecektir. Nishii ve arkadaşlarının (2008) da ifadesiyle, İKY politika ve uygulamalarının etkileri ve hedeflerinin bireysel algılamaları kaçınılmaz olarak farklılaşacaktır. İKY uygulamalarının algısal olarak

ölçülmesi, bireysel tutum ve davranışların tahmin edilmesinde İKY ya da hat yöneticilerinin puanlandırmalarından daha yakın sonuçlar sağlayabilir. Bireylerin geçmiş deneyimleri, değerleri ve inançları, aynı İKY sistemini farklı bir biçimde yorumlamalarına neden olacaktır. Bundan dolayı aynı İKY sistem ve uygulamalarına karşı verilecek davranışsal ve tutumsal tepkiler de birbirinden farklılaşacaktır. Dolayısıyla bireysel davranış ve tutumların tahmininde İKY uygulamalarının nasıl algılandığının ölçülmesi önemli bir bilgi kaynağını oluşturacaktır (Guest, 1999; Guest, 2011; Gratton ve Truss, 2003; Conway ve Monks, 2008; Kuvaas 2006, Alfes vd., 2013).

İşletme biliminde gerçekleştirilen birçok araştırmanın odak noktası, bağımlı değişken “çalışan” daki değişimi açıklamaktır. İKY ve pozitif psikolojik sermaye çalışandaki değişimi açıklayan önemli iki değişkendir. İKY bireye bağlı olmayan örgütsel bir müdahale biçimi olmakla birlikte bu çalışmada çalışanların “ne olduğu” ile değil, “ne algıladıklarıyla” ilgilendikleri, algılamalarına göre tepki verdikleri kabul edilmektedir. Dolayısıyla İKY uygulamaları ile kasıt bu çalışmada işletmelerdeki gerçek İKY uygulamaları olmayıp, çalışan tarafından algılanmasıdır. Bu tür bir ölçümün çalışan tutumlarında ne tür İKY uygulamalarının rol oynadığı, hangisinin daha önemli olduğu yahut gözden kaçtığı gibi yorumlar elde edilebilecektir. Şüphesiz ki insan unsuru matematiksel denklemlerle ifade edilemeyecek kadar karmaşıktır. Çoğu zaman maalesef daha güvenilir sonuçlara ulaşmak için elimizde olan teknoloji çalışanların algılarına güvenmek ve algılarını doğru ifade ettiklerini kabul etmektir. Çalışanların geçmiş deneyimleri bu noktada İK uygulamalarını farklılaştıracaktır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını incelenen İKY uygulamaları (48 ifadeyle ölçülmeye çalışılan), pozitif psikolojik sermaye (24 ifadeli) ve çalışanların işe adanmışlıkları (9 ifade) oluşturmaktadır. İKY uygulamalarının arzulanan çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ve aradaki ilişkileri inceleyen çalışmalar önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi çok geniş kapsamlıdır. Özellikle araştırılan İKY uygulamalarının hangisi veyahut hangilerinin olduğuna ilişkin bir standart bulunmamaktadır. Bu çalışma

kapsamında, bu nedenle işe adanmışlıkla en fazla ilişkili olduğu düşünülen, özellikle beyaz yakalı çalışanları daha fazla ilgilendiren yüksek performanslı iş sistemleri ve birbirleriyle ilişkili İKY kombinasyonları temel alınarak seçilen İKY uygulamaları algılanan bazda ve birey düzeyine indirgenerek ölçülmüştür.

Çalışmanın uygulama kapsamını, İstanbul, Ankara ve İzmir’de faaliyet göstermekte olan ve en az 30 çalışanı olan özel sektör işletmelerinde halen çalışmakta olan beyaz yakalı nitelikteki çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında %5 hata payı, %95 güven aralığında popülasyonun tam olarak bilinmediği durumlarda örneklem büyüklüğü asgari 384 olarak hesaplanmaktadır (Kurtuluş, 2008: 92-94, <http://www.raosoft.com/samplesize.html>) Ancak birçok araştırmada 30’dan büyük, 500’den az örneklemle çalışılması uygun görülmektedir. Örnek sayısının 500’den fazla olması zaman zaman ikinci tip hataya yol açabildiğinden dolayı örnek sayısının ne çok büyük ne de çok küçük olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Sekaran, 2003: 295). Bunun yanı sıra model karmaşıklıkça örneklem büyüklüğünün artması daha sağlıklı olabilmektedir. Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 590 kişiye ulaşılmıştır.

25 yanıt kamu sektöründen geldiği, 10 yanıt ise, eksik ve hatalı doldurma ve hedef kitle niteliklerini barındırmaması nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Toplamda 555 kullanılabilir soru formunun geri dönüşü sağlanmıştır.

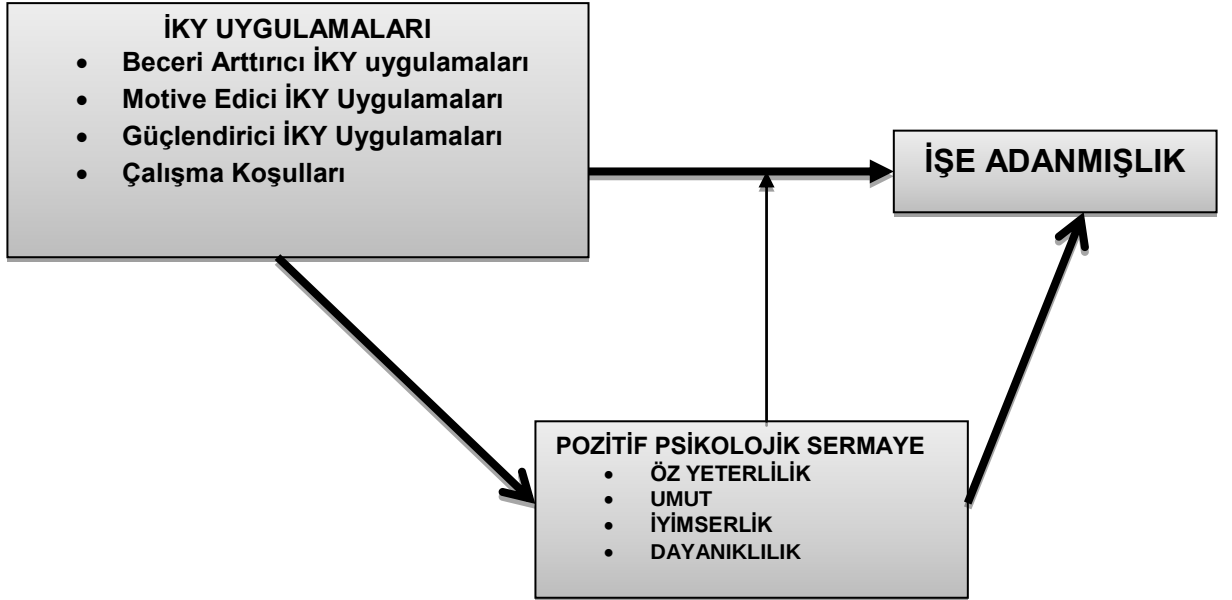
3.4. Araştırmanın Metodolojisi

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada test edilecek modeli ilişkiyel tarama ve tanımlayıcı niteliktedir. Şekil 12’de ifade edilen modelde gösterilen ilişkiler aracılık ve etkileşimsel ilişkiyi öngörerek tartışmayı amaçlamakla beraber, bu ilişkinin niteliğinin yalnızca

etkileşimsel mi yoksa tam ya da kısmi aracılık mı olduğu çalışma sırasında incelenmeye çalışılacaktır.

Modele göre, İKY uygulamaları ile çalışanların işe adanmışlıkları arasında olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Pozitif psikolojik sermaye hem İKY uygulamalarıyla hem de çalışanların işe adanmışlıklarıyla olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir. Pozitif psikolojik sermaye İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasında aracı bir rol oynamanın yanı sıra, İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki direk etkisi üzerinde düzenleyicilik rolü oynamaktadır.



Şekil 12: İKY Uygulamaları, İşe Adanmışlık ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkileri

3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1.1. Beceri artırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H1.2. Beceri artırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.

H1.3: Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H1.4: Pozitif psikolojik sermaye beceri artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.

H1.5: Beceri artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Beceri artırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H2.1. Motive edici İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H2.2. Motivasyon artırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.

H2.3: Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H2.4: Pozitif psikolojik sermaye Motivasyon artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.

H2.5: Motivasyon artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Motivasyon artırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3.1: Fırsat artırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.

H3.2: Fırsat arttırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H3.3. Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H3.4: Pozitif psikolojik sermaye, fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.

H3.5: Fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Fırsat arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4.1. Çalışma koşulları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler

H4.2. Çalışma koşulları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H4.3: Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H4.4: Çalışma koşulları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide Pozitif psikolojik sermaye aracı bir rol oynamaktadır.

H4.5: Çalışma koşulları ve işe adanmışlık ilişkisinde, çalışma koşullarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H5.1: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.

H5.2: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.

H5.3: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında fırsat artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.

H5.4: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında çalışma koşulları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.

H6: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

H7: Bulundukları örgütte olumsuz-kötü bir durumla karşılaşması açısından çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

H8: Çalışanların bulundukları örgütte “en iyi arkadaş” olarak tanımladıkları birinin olup olmamasına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

H9: Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

H10: Çalışanların kıdemlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

H11: Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

H12: Çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

3.4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmanın genel yaklaşımı t mdengelimdir. Teorik ve çeşitli açılardan ampirik olarak incelenmiş olan çalışmalardan yola çıkararak oluşturulmaya çalışılan model ve hipotezler survey yöntemi ve anket tekniğine göre  l  mlenip, niceliksel yöntemlerle test edilerek analiz edilmiştir.

 KY uygulamaları, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan tutumları arasındaki inceleme amacındaki bu çalışmada deneysel olmayan araştırma tasarımı kullanılmıştır. Deneysel olmayan araştırma, Kerlinger ve Lee (2000)'ye göre, göstergelerin zaten oluştuğu ve manipüle edilememesi nedeniyle bağımsız değişkenlerin doğrudan kontrolünün yapılamadığı durumlarda kullanılan sistematik bir ampirik sorgulama tekniğidir. Deneysel olmayan araştırma tasarımları bazı zayıf noktalar barındırmaktadır. Bağımsız değişkenlerin manipüle etme eksikliği, tesadüfilik gücünden yoksun olması, yanlış yorum yapma riskinin yüksek olması gibi üç temel zayıflık taşımaktadır. Buna karşılık, birçok araştırma problemi deneysel bir tasarıma uygun olmadığı yahut uygulamada çeşitli zorluklarla karşılaşıldığı için deneysel olmayan tasarımlar kullanılmaktadır (Kerlinger ve Lee, 2000: 568). Bu çalışmada da veri toplama ve deneysel araştırma için gerekli koşulların sağlanamaması nedeniyle deneysel olmayan yaklaşım kullanılmıştır.

Survey yöntemi (benzer denekler); araştırma için dikkatli hazırlanmış ölçek ve iyi seçilmiş örnekleme, daha az kişiye sorularak daha geniş bir kitle hakkında yorum yapmak, kısa zamanda daha çok bilgi edinmek gibi avantajlarının yanı sıra sayısal sonuçların elde edilebilmesi açısından araştırma yöntemi olarak tercih edilmiştir.

Araştırma tekniği olarak da survey yönteminde genellikle kullanılmakta olan yazılı soru sorma tekniği “anket” tercih edilmiştir. Bu teknik sonuçların sayısal olarak değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan soru formu 5 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde pozitif psikolojik sermaye, ikinci bölümde çalışanların işe adanmışlıkları,

üçüncü bölümde ise İKY uygulamalarını değerlendiren ifadeler yer almıştır. Dördüncü bölümde 4 adet açık uçlu soru, son bölümde ise cevaplayıcıların demografik bilgilere ilişkin sorular yer almıştır.

3.4.4. Araştırmanın Gözlem ve Analiz Birimi

Araştırmadan veriler özel sektörde çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan toplandığı için gözlem birimi bireylerdir. İKY uygulamaları niteliği itibarıyla örgütlerin veya İK birimlerinin bir özelliği olarak değerlendirilebilir. Bundan dolayı genellikle örgüt, işletme, kurum, birim düzeyinde incelenmektedir. İKY uygulamaları bu çalışma kapsamında ise birey düzeyinde ve nasıl algılandığına bağlı olarak ölçülmüştür. Araştırma modelinin test edilmesi, yapılan analizler ve yorumlamalar buna bağlı olarak birey düzeyinde yapılmıştır.

3.4.4. Araştırmanın Değişkenleri

1. Algılanan İKY Uygulamaları; Bağımsız-Dışsal Değişken

Bu çalışmada tek bir boyuta odaklanmak yerine birbirleriyle ilişkili yüksek performans temelli ve pozitif yönelimli İKY uygulamalarının ölçülmesi tercih edilmiştir. Birçok araştırmacı İKY uygulamaları ve stratejilerinin holistik bir yapıda düşünülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre, İKY uygulamaları bir diğer İKY uygulamalarıyla ikame edilebilir, tamamlayabilir ya da çatışabilir. İKY uygulamalarından oluşan bir kombinasyonun incelenmesi sinerjik etki hesaba katıldığı için daha gerçekçi sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir (Wright ve Boswell, 2002; Alfes vd., 2013).

İKY uygulamalarının nasıl ölçüleceği konusunda yazında net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Hangi İKY uygulamasının ölçüleceği konusu araştırmacının kavramsal modeli çerçevesinde şekillenmektedir. Bundan dolayı bu tez çalışması kapsamında İKY'nin nasıl ölçüleceği konusunda belli bir prosedür izlenmiştir.

Araştırmanın amacı gereği, öncelikle yazında bulunan beyaz yakalıları ilgilendiren, yüksek performans temeline dayanan algısal ve daha çok birey düzeyine indirgenerek incelenmiş, bireysel çalışan tutum ve davranışlarıyla ilgili, İKY yazınında bulunan ölçüm araçları incelenmiştir. Bunun sonucunda incelenmesine karar verilen İKY boyutları, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış olan İKY ölçeklerinden derlenerek bir İKY uygulamaları ifade havuzu oluşturulmuştur. Yeni oluşturulan bu havuz, insan kaynakları yönetimi alanında akademik çalışmalarını yürütmekte olan 5 akademisyene danışılarak 11 boyut ve 48 ifadede sınırlandırılmıştır.

İKY uygulamaları 11 alt başlık altında Tablo 11' de ifade edildiği şekilde farklı kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuş 48 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Tüm ölçümler 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Tüm ifadeler "1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum" skalası kullanılarak ölçülmüştür. Soru formunda 22. Sırada yer alan içsel kariyer fırsatları ile ilgili ifade ve 30. Sırada yer alan açık ve esnek iş tanımlarına ilişkin ifade ters olarak ölçülmüş ve ters kodlanmıştır.

Tablo 11: Ölçülen Algılanan İKY Boyutları

TEMEL İKY UYGULAMASI BOYUTU		YARARLANILAN KAYNAKLAR
1	Seçici işe alma	(Sun vd., 2007; Singh, 2004; Yu ve Egri, 2005), 4 madde
2	İçsel kariyer fırsatları	(Sun vd., 2007; Delery ve Doty, 1996; Singh, 2004), 6 madde
3	Kapsamlı eğitim programları	(Edgar ve Geare, 2005; Vanhala ve Ahteela, 2011; Delery ve Doty, 1996), 6 madde
4	Geliştirici performans değerlendirme	(Delery ve Doty, 1996; Singh, 2004; Yu ve Egri, 2005), 7 madde
5	Teşvik edici, adil bir ücretlendirme	(Singh, 2004; Sun vd., 2007), 4 madde
6	İstihdam güvencesi	(Tsai, 2006), 2 madde
7	Açık ve esnek iş tanımları	(Delery ve Doty, 1996; Singh, 2004; Vanhala ve Ahteela, 2011), 4 madde
8	Çalışanların karara katılımı	(Delery ve Doty, 1996), 4 madde
9	İletişim ve bilgi paylaşımı	(Pare ve Tremblay, 2007), 5 madde
10	Güçlendirme	(Tsai, 2006), 3 madde
11	Çalışma koşulları	(Edgar ve Geare, 2005), 3 madde

11 temel boyutun tek tek incelenmesi araştırma sonuçları açısından karmaşık oluşturabileceği gerekçesiyle, bu 11 boyut önceki kısımlarda ifade edilen beceri artırıcı, motive edici ve güçlendirici-fırsat sağlayıcı boyutlarının yanı sıra çalışma koşulları da dahil edilerek 4 ana boyutta incelenmesine karar verilmiştir. Buna göre seçici işe alma ve kapsamlı eğitim programları beceri artırıcı boyutta, içsel kariyer fırsatları, istihdam güvencesi, adil ve teşvik edici ücretlendirme ve geliştirici performans değerlendirme uygulamaları motive edici üst İKY uygulamaları boyutunda, esnek iş tanımları ve tasarımı, çalışanların karara katılımı, iletişim ve bilgi paylaşımı, güçlendirme boyutları da fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY üst boyutu altında değerlendirilmiştir. Çalışma koşulları yeterli kuramsal destek olmadığı için bu

sınıflandırmalara dahil edilmemiş ayrı bir boyut olarak düşünölmüştür. Bu kuramsal sınıflandırmanın araştırma tasarımına uygun olup olmadığı sonraki kısımda göröleceğı üzere doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla sınıanmıştır.

Yüksek performanslı iş sistemleri temel alınarak ölçölen İKY uygulamalarının alt boyutları ile arasında güçlü düzeyde korelasyonlar olduğundan dolayı toplanabilir nitelikte olduğuna ilişkin görüşler söz konusudur (Takeuchi vd., 2007; Bae ve Lawler, 2000; Wu ve Chaturvedi, 2009). Sonraki kısımlarda da göröleceğı gibi bu çalışma kapsamında incelenen İKY boyutları arasındaki korelasyon oldukça yüksek olduğu için bu ölçekler toplanarak bir güvenilirlik göstergesi olan cronbach α değeri toplam üzerinden elde edilmiştir. İKY uygulamalarının bütöünün cronbach α güvenilirlik katsayısı .96 olarak tahmin edilmiştir. Bu değeri >.70 'den büyük olduğu için güvenilir olarak kabul edilebilir (Carmines ve Zeller, 1979; Nunally ve Bernstein, 1994).

2. Pozitif Psikolojik sermaye: Ara Değışken-İçsel Değışken

Pozitif psikolojik sermaye; Luthans, Avolio ve Youseff, (2007) tarafından geliştirilen 24 maddeli pozitif psikolojik sermaye ölçeğı kullanılarak ölçölmeye çalışılmıştır. Ölçek; her biri 6 ifadeden oluşarı öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekteki tüm ifadeler "1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum" skalası kullanılarak 5'li Likert ölçeğıne göre ölçölmektedir. Ölçekteki 13, 20 ve 23 numaralı maddeler ters ifade olup, sonradan ters kodlanarak analiz edilmiştir.

İçsel tutarlılık bağlamında yapılan güvenilirlik analizine göre pozitif psikolojik sermayenin Cronbach alpha değeri .91 olarak tespit edilmiştir. Bu değeri >.70 'den büyük olduğu için güvenilir olarak kabul edilebilir (Carmines ve Zeller, 1979; Nunally ve Bernstein, 1994).

Pozitif psikolojik sermaye üst düzey bir kavram olarak kabul edildiği için analiz edilirken genellikle boyutlarından ayrı bağımsız bir kavram olarak düşünülmektedir (Luthans vd, 2007). Bu çalışma kapsamında da alt boyutlar olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık ayrı ayrı kuramsal modelde incelenmeyip, pozitif psikolojik sermaye boyutlarından bağımsız bütün olarak incelenmiştir.

3. Çalışanların işe adanmışlığı: Bağımlı Değişken-İçsel Değişken

Çalışanların işe adanmışlığı, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002)'nin geliştirmiş olduğu 17 maddeli Utrecht işe adanmışlık ölçeğinin, yine Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından kısaltılarak 9 maddeli hale getirilen aracıyla ölçülmeye çalışılmıştır. İşe adanmışlık kısa ve uzun biçimlerinde de dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma olmak üzere 3 alt boyutta incelenmektedir. Ölçeğin uzun halinin tercih edilmemesinin nedenleri arasında toplamda ölçülen madde sayısının fazlalığı nedeniyle çok büyük bir örneklem gerektirmesidir. Bunun yanı sıra yanıtlama süresinin artması nedeniyle gerek yanıt sayısında düşme gerekse de yanıtlayıcıların sıkılması nedeniyle gerçek yanıtları yansıtmama gibi sorunlar doğurabilmektedir.

Çalışanların işe adanmışlığının ölçülmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Tüm ifadeler "1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Çok sık, 5- Her zaman" skalası kullanılarak ölçülmüştür.

Çalışanların işe adanmışlık ölçeği farklı ulusal kültür ve örneklemelerde geçerlilik ve güvenilirliği kabul edilmiş bir ölçektir. Bu çalışma kapsamında içsel tutarlılık bağlamında ölçülen cronbach alpha değeri .90 olarak tespit edilmiştir. Bu değer bazı >.70'den yüksek olduğu için (Carmines ve Zellar, 1979; Nunally ve Bernstein, 1994) güvenilir olarak kabul edilebilir.

UWES ölçeğinin kısa biçiminin tek boyutlu olarak da iyi uyum gösterdiği görülmüştür (Balducci vd., 2010). Bu çalışmada madde parselleme yöntemlerinden bütünüyle toplama (total aggregation) yöntemi aracılığıyla 9 maddeli tek boyutlu ölçüm yerine

her bir boyut ortalaması alınarak genel faktörün bir göstergesi olarak ifade edilmiştir. Çalışanların işe adanmışlığı örtük değişkeni dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşmanın ortalamalarından oluşan 3 gösterge değişken yardımıyla analize dahil edilmiştir. Madde parselleme yöntemleri gerek modelin daha basit ifade edilmesi gerekse de örneklem hacmiyle ilgili problemlerden dolayı İKY yazınında sıkça kullanılmaktadır.

4. Düzenleyici Değişkenler

1. Sektör
2. Olumsuz duruma maruz kalma
3. En iyi arkadaşına sahip olup olmama
4. Pozisyon (Yönetmel olup olmama)

5. Demografik değişkenler

1. Yaş
2. Cinsiyet
3. Kıdem
4. Eğitim durumu
5. Medeni Durum

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 17 ve AMOS 18 istatistik paket programlarından yararlanılarak aşağıdaki analizler yapılmıştır:

- Demografik ve diğer değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri
- Ölçüm modelinin test edilmesi ve ölçek geçerliliklerinin incelenmesi için doğrulayıcı faktör analizi
- Ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizleri

- Modeli oluşturan ilişkilerin test edilmesi için yol (path) analizleri
- Modelin farklı gruplar açısından incelenebilmesi için çoklu grup yol (path) analizi
- Farklı sektör, yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. değişkenler açısından farklılıkların incelenmesi için t-test ve 2 den fazla gruplar arası farklılıkların test edilmesi için ANOVA kullanılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu kısımda öncelikle araştırmaya katılanların nitelikleriyle ilgili tanımlayıcı veriler sunulduktan sonra ikinci kısımda araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Son kısımda ise araştırma modelinin test edilmesi ve hipototez testi kapsamında yapılan analizlere ilişkin bulgulara yer verilecektir.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırma sürecinde toplamda 590 katılımcıya ulaşılmış bu katılımcılardan gelen yanıtların araştırma kapsamında tanımlanan örneklem kısıtlarına uymadıkları gerekçesiyle 35 yanıt kapsam dışı bırakılmış sonuç olarak 555 yanıt değerlendirilmeye alınmıştır.

Değerlendirilmeye alınan yanıtlara göre, araştırmaya katılanların %46.1'i kadın, %53.3'ü erkektir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında %20'lik kesimin 18-25 yaş arası, %42.9'u 26-32, %24.9'luk kısım 33-39, %10.3'lük kısım 40-46, %1.3'lük kısım ise 47 yaş üstü yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların %58.6'sı bekâr, %39.8'i ise evli olduklarını beyan etmişlerdir.

Eğitim durumu incelendiğinde katılımcıların büyük bir kısmının lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların %47.7'si Lisans eğitim düzeyinde, %37.7'si ise lisans üstü eğitim düzeyindedir. Bu durum özellikle

araştırma kapsamının beyaz yakalı ve el emeği yerine zihin ve bilgiye dayalı işlerde çalışanların seçilmesi nedeninden kaynaklanmaktadır.

Çalışanların kıdemi incelendiğinde katılımcılar arasında, “1 yıldan az” kıdeme sahip olanlar %7.2 (40 kişi), “1-5 yıl” arası kıdeme sahip olanlar %38.2 (212 kişi), “6-10 yıl” arası kıdeme sahip olanlar katılımcıların %27.2’si (151 kişi), “11-15 yıl” arası kıdeme sahip olanlar %15.9 (88 kişi), “16-20” arası kıdeme sahip olanlar %7.6 (42 kişi), “21 ve üstü” kıdeme sahip olanlar ise (17 kişi) %3.1’dir.

Katılımcılara ilişkin demografik bulgular Tablo 12’te özetlenmiştir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

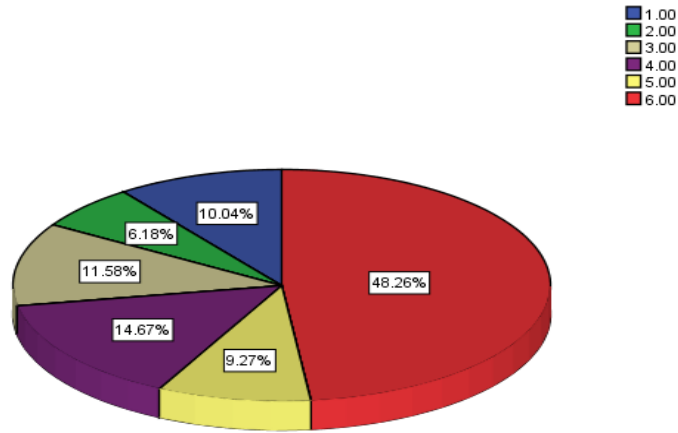
		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	256	46.1
	Erkek	296	53.3
	Yanıt vermeyen	3	.5
Yaş	18-25	111	20
	26-32	238	42.9
	33-39	138	24.9
	40-46	57	10.3
	47 ve üstü	7	1.3
	Yanıt vermeyen	4	.7
Eğitim	İlk Öğretim	1	.2
	Lise	40	7.2
	Ön lisans	38	6.8
	Lisans	265	47.7
	Lisansüstü	209	37.7
	Yanıt Vermeyen	2	.4
Kıdem	1 yıldan az	40	7.2
	1-5 yıl	212	38.2
	6-10 yıl	151	27.2
	11-15 yıl	88	15.9
	16-20	42	7.6
	21 ve üstü	17	3.1
	Yanıt vermeyen	5	.9
Medeni Durum	Bekâr	325	58.6
	Evli	221	39.8
	Diğer	7	1.3
	Yanıt Vermeyen	2	.4
Sektör	Üretim	193	34.8
	Hizmet	355	64.0
	Yanıt Vermeyen	7	1.3

Araştırmaya katılanların içinde bulundukları şirketteki çalışan sayısı sorulduğunda, katılımcıların %10'u (52 kişi), çalışan sayısının 50'den az, %6.2'si (32 kişi) 50-100 arası, %10.8'i (60 kişi) 101-200 arası, %13.7'si (76 kişi) 201-500 arası, %8.6'sı (48 kişi) 501-1000 arası, %45'i (250 kişi) 1001 ve üstü olarak beyan etmişlerdir. Çalışan sayısı İKY uygulamalarının uygulanabilirliği açısından önemli bir değişkendir. Bu açıdan toplam örneklemin planlandığından daha iyi biçimde % 84'lük kısmı 100'den fazla kişi çalıştıran örgütlerde çalışanlardan oluşmuştur. Bu durum araştırma

sonuçlarının geçerliliği açısından katkı sağlamaktadır. Çalışan sayısına göre örneklem dağılımı tablo ve pasta grafiği yardımıyla da ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Bulundukları İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

Çalışan sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
50'den az	52	9.4	10.0	10.0
50-100	32	5.8	6.2	16.2
101-200	60	10.8	11.6	27.8
201-500	76	13.7	14.7	42.5
501-1000	48	8.6	9.3	51.7
1001 ve üstü	250	45.0	48.3	100.0
Toplam	518	93.3	100.0	
Yanıt vermeyen	37	6.7		
Toplam	555	100.0		



Katılımcıların çalıştıkları sektör sorusuna yanıt olarak %64'ü (355) hizmet sektöründe, %34.8'i (193) ise üretim sektöründe çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Alt sektör sorusuna ise oldukça geniş bir yelpazeden yanıt gelmiştir. En fazla %16 ile yanıt olarak bankacılık verilmiştir.

3.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma değişkenlerine ilişkin araştırmaya katılanların ortalamaları incelendiğinde öz yeterlilik 4.37 ile en yüksek ortalamaya sahip psikolojik sermaye boyutu olurken, iyimserlik 3.68 ile en düşük ortalamaya sahip boyut olmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye toplamda 4.02'lik bir ortalamaya sahiptir. Çalışanların işe adanmışlığı ise 3.72'lik bir ortalamaya sahiptir. Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasında en düşük ortalamaya sahip değişken ise 3.26 ile İKY uygulamaları olmuştur. İKY uygulamaları içinde ise en düşük ortalamaya 3.01 ile içsel kariyer fırsatları, en yüksek ortalamaya ise 3.69 ile çalışma koşulları sahiptir. Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 14'te özetlenmiştir.

Tablo 14: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma
Öz yeterlilik	555	4.37	0.58
Umut	555	4.02	.64
Dayanıklılık	555	4.02	.57
İyimserlik	555	3.68	.63
Dinçlik	555	3.85	.80
Kendini Adama	555	3.57	.94
Yoğunlaşma	555	3.75	.89
Seçici işe alma	555	3.37	.99
Kapsamlı eğitim programları	555	3.36	.94
Geliştirici performans değerlendirme	555	3.13	1.016
Adil ve teşvik edici ücret	555	3.02	1.013
İçsel kariyer fırsatları	555	3.01	.81
Açık ve güncel iş tanımları	555	3.14	.57
İstihdam güvencesi	555	3.46	1.06
İletişim ve Bilgi paylaşımı	555	3.14	.95
Çalışma koşulları	555	3.69	.87
Güçlendirme	555	3.56	1.02
Katılım	555	3.41	.92
Pozitif psikolojik Sermaye	555	4.02	.50
İşe adanmışlık	555	3.72	.78
İKY	555	3.26	.72

Soru bazında tanımlayıcı istatistikler ise EK 2'de sunulmuştur.

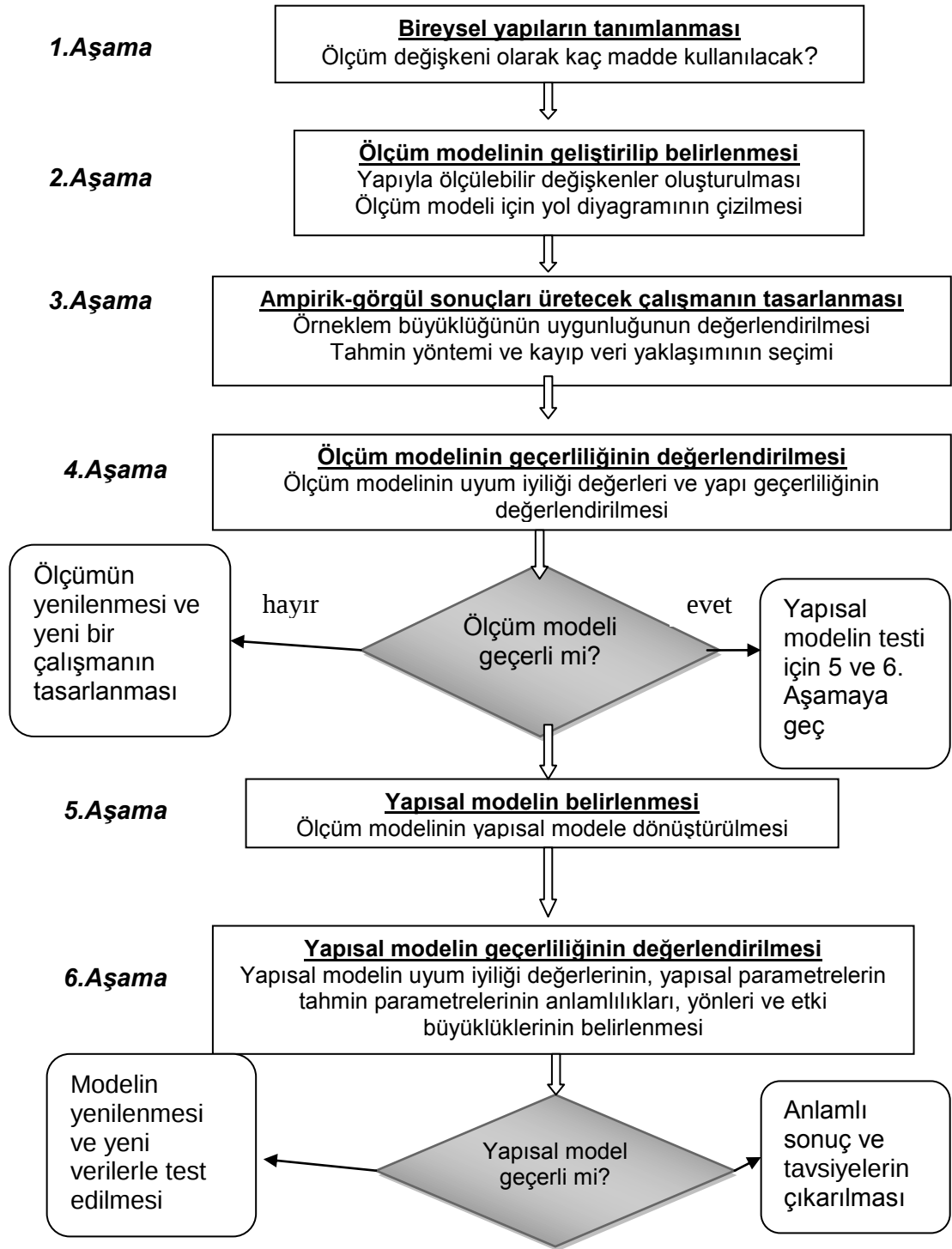
3.5.3. Analiz Stratejisi

Bu tez çalışması kapsamında verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçüm araçlarının niteliğinin incelenmesi için doğrulayıcı faktör analizi, araştırmının kuramsal modelinin test edilebilmesi için de gözlenen değişkenlerle path-yol analizi kullanılmıştır.

Gerek doğrulayıcı faktör analizi, gerekse de yol analizi aşamalarında analiz edilmesinde Hair ve arkadaşlarının (2010) önerdikleri süreç takip edilmiştir. Buna göre bu süreç,

- 1. Aşama= Bireysel yapıların belirlenmesi
- 2. Aşama= Tüm ölçme modelinin geliştirilmesi
- 3. Aşama= Ampirik-görgül sonuçları üretecek çalışmanın tasarlanması
- 4. Aşama= Ölçme modelinin geçerliliğinin değerlendirilmesi
- 5. Aşama= Yapısal modelin belirlenmesi
- 6. Aşama= Yapısal model geçerliliğinin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Bu aşamaların takip edilmesinde aşağıda çizilmiş olan Şekil 13'teki akış diyagramından (Hair vd., 2010) yararlanılmıştır.



Şekil 13: Yapısal Eşitlik Modellemesi İçin 6 Aşamalı Süreç

1. Aşama kapsamında kaç madde ile ölçüm modelinin geliştirileceğine karar verilmiştir. Likert ölçeği kullanılarak ölçülen, 81 ifade-maddeden oluşan 3 temel araştırma araştırma değişkeninden oluşan ölçüm modelinin oluşturulması için madde parselleme tekniğinden yararlanılmıştır.

Madde parselleme tekniği örgütsel davranış, yönetim ve İKY araştırmalarında gerek örneklem büyüklüğü kaygısı, gerekse de daha basit ve anlaşılır modellerle çalışma isteği nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar da çok değişkenli normallik varsayımının sağlanabilmesi ve model iyilik uyum değerlerinin kabul edilebilir oranların üstüne çıkması gerekçeleriyle madde parselleme yöntemini tercih etmektedirler (Williams ve O'Boyle, 2008).

Ölçme modelindeki tüm örtük değişkenler çok boyutlu ve çok sayıda maddeden oluştuğu durumlarda her bir çok boyutlu değişkenin alt boyutlarının birer gösterge olarak alınması (ortalamasının veya toplamının alınarak), çok boyutlu ölçeklerde madde parselleme yollarından bir tanesidir (Boudrias vd., 2014). Bu nedenle 48 maddeden oluşan ve 11 boyutta incelenen İKY uygulamaları 11 gösterge değişkenle, 24 maddeli ve 4 boyutta incelenen pozitif psikolojik sermaye 4 göstergeyle, 9 maddeden ve 3 boyuttan oluşan işe adanmışlık 3 göstergeyle analize dahil edilmesine karar verilmiştir.

2. Aşamada araştırma kapsamında incelenen değişkenler doğrulayıcı faktör analizinin yapılması için önceki bölümlerde ifade edilen kuramsal çerçeveye dayanılarak her bir gözlem değişkeni, örtük değişkenle ilişkilendirilecek biçimde model kurulmuştur. Buna göre, 4 boyutlu 14 maddeli İKY uygulamaları, 4 maddeli pozitif psikolojik sermaye ve 3 maddeli işe adanmışlıktan oluşan bir ölçüm modeli oluşturulmuştur.

3. Aşamada doğrulayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli olan ön hazırlık yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi tahminlerde daha stabil sonuçların elde edilebilmesi için büyük örneklemle çalışmayı gerektirmektedir. Ancak genel olarak en az 200 olarak ifade edilse de daha basit modeller için 100'den fazla, daha

karmaşık modeller için 400-500 arası örneklem sayısı gerektirdiği ifade edilmektedir (Iacobucci, 2010; Hair vd., 2010). Örnek büyüklüğünün yeterli olup olmadığının tespitinde Bentler ve Chou (1987)'nin önerisi kullanılmıştır. Bentler ve Chou (1987) her bir serbest parametre için 10 vaka sayısının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Yapılan hesaplama sonucunda 51 olan serbest parametre sayısı (Serbest parametre sayısı = 24 faktör yükü + 24 Hata varyansı + 7 örtük faktör varyansı + 3 faktör kovaryansı – 7 sabitlenen parametre sayısı = 51) 10 ile çarpılarak 510 sayısına ulaşılmıştır. 555 olan örnek sayısının bu nedenle analiz için yeterli olduğu söylenebilir.

Sonraki adımda ise kayıp verilerle analiz mümkün olmadığı için EM (Expectation-Maximization) beklenti maksimizasyonu yöntemi kullanılarak veriler düzenlenmiştir. EM yöntemi, yinelemeli ve iki aşamalıdır. E aşaması kayıp veri için en iyi olası tahminleri, M aşaması ise kayıp veri atandığında ortalama, standart sapma ya da korelasyona ilişkin tahminleri vermektedir. Bu süreç tahmin edilen değerlerdeki değişimin önemsenmeyecek derecede azalmasına kadar devam etmektedir (Kalaycı, 2008; 19). EM yöntemi seçildikten sonra SPSS 18 programı yardımıyla kayıp veriler tamamlanmıştır.

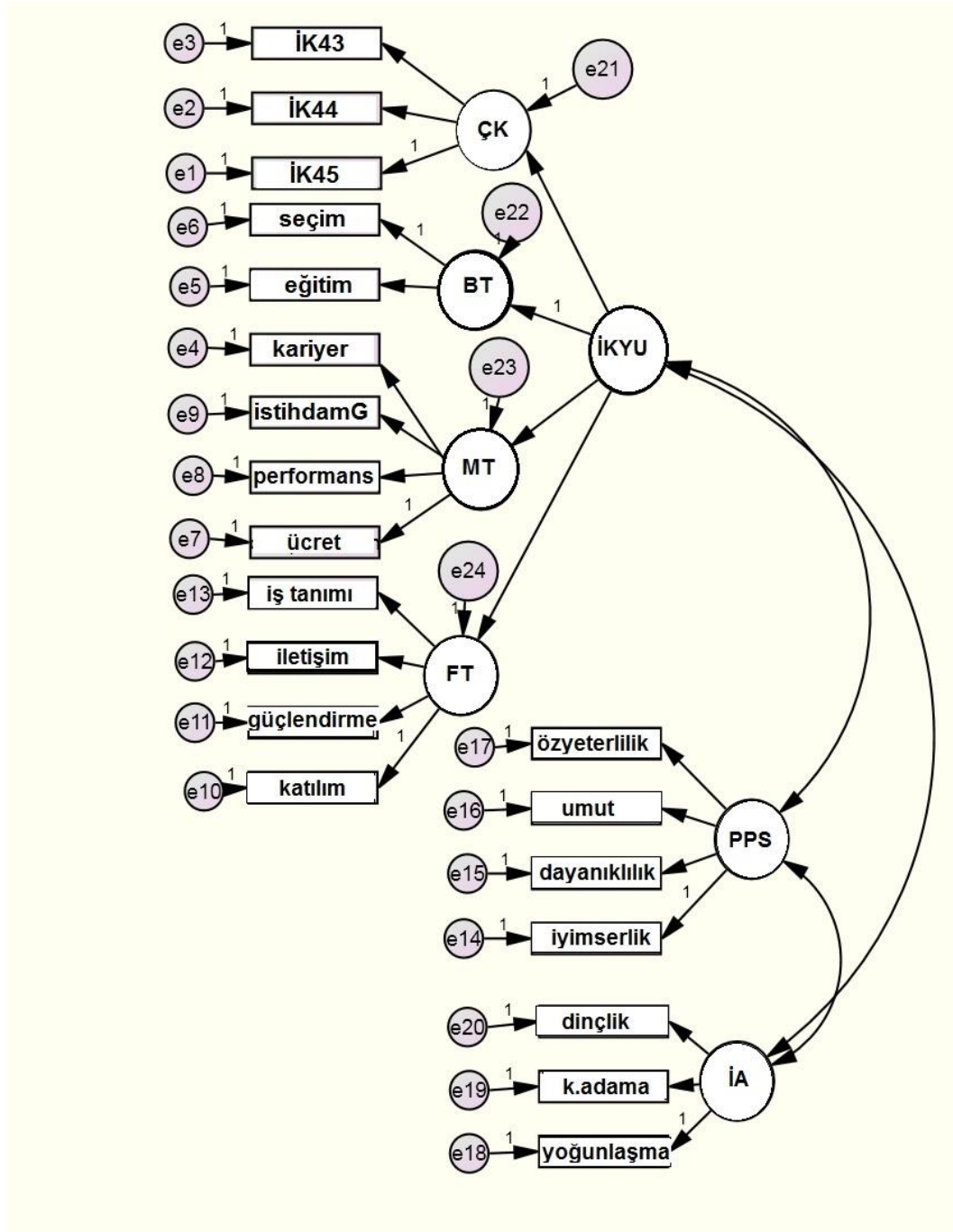
3.5.4. Ölçüm Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

4. Aşamada ölçüm modeli aracılığıyla ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan araçların ölçüm kalitesinin belirlenebilmesi amacıyla araştırma modelindeki örtük değişkenler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (Anderson ve Gerbing, 1992). Araştırma kapsamında kullanılan her bir gözlenen değişkeni kuramsal olarak ilgili olduğu örtük değişkenle ilişkilendirilerek, bir başka örtük değişkenle ilişkilendirilmesine izin verilmeden ölçme modeli tahmin edilmeye çalışılmıştır. Modelin veriyle uyumlu olup olmadığının belirlenmesi için bazı uyum göstergelerinden yararlanılmıştır. Her bir indeks psikometri yazınında model uyumunun bir yönünü değerlendirme yeteneği

açısından tavsiye edildiği biçimde ele alınmıştır. Özellikle en güvenilir arttırımlı-bağımsız modele dayanan (incremental) uyum göstergelerinden biri olan CFI ve Bollen'in katı biçimde sınırlandırılmış ölçüm modelleriyle ilgili geliştirmiş olduğu IFI kullanılmıştır. IFI ayrıca en tutarlı (incremental) uyum indekslerinden biri olarak raporlanmaktadır. Bunun yanı sıra SRMR model uyumunu değerlendirmek için oldukça iyi bir göstergedir. SRMR standart hatalara dayanarak modeldeki tahmin edilen ve gözlenen varyans ve kovaryanslar arasındaki ortalamayı hesaba katar (Bentler, 1995). Hu ve Bentler (1999), bu uyum indekslerini değerlendirmede CFI ve IFI için 95'e yakın, SRMR için ise .08'den az değer alması gerektiğini ifade etmektedir (Voorhees ve Brady, 2003 içinde Bollen, 1989; Bentler, 1995).

Uyum iyiliği değerlendirmelerinde en temel göstergelerden olan X^2 göstergesinin ise anlamsız olması beklenmektedir. Ancak örneklemin $n > 200$ olduğu durumlarda X^2 değerinin örneklem büyüklüğüne hassas olması nedeniyle X^2/df değerinin 2'nin altında olması iyi bir uyum, 5'in altında olması ise kabul edilir bir uyum göstergesi olarak ifade edilmektedir (Marsh vd., 1988; Iacobucci, 2010; Hair vd., 2010).

Diğer uyum göstergelerinden olan genellikle kabul edilebilir uyum değerleri GFI $> .90$ ve AGFI $> .90$ olarak ifade edilen uyum iyiliği ve serbestlik derecesine göre düzeltilmiş uyum iyiliği göstergeleri Hu ve Bentler (1999) tarafından model uyumunu değerlendirmede zayıf kalacağı gerekçesiyle önerilmemektedir. Hair ve arkadaşları (2010), karşılaştırmalı uyum göstergelerinden olan TLI (NNFI) veya CFI için 250'den büyük örneklemelerde ve 12-30 arası gözlenen değişken sayısı bulunduğunda .92'den büyük bir uyum değerinin kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir. Yine CFI değeri .92'den büyük olduğu zaman aynı zamanda RMSEA göstergesi $> .07$ olarak uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilir.



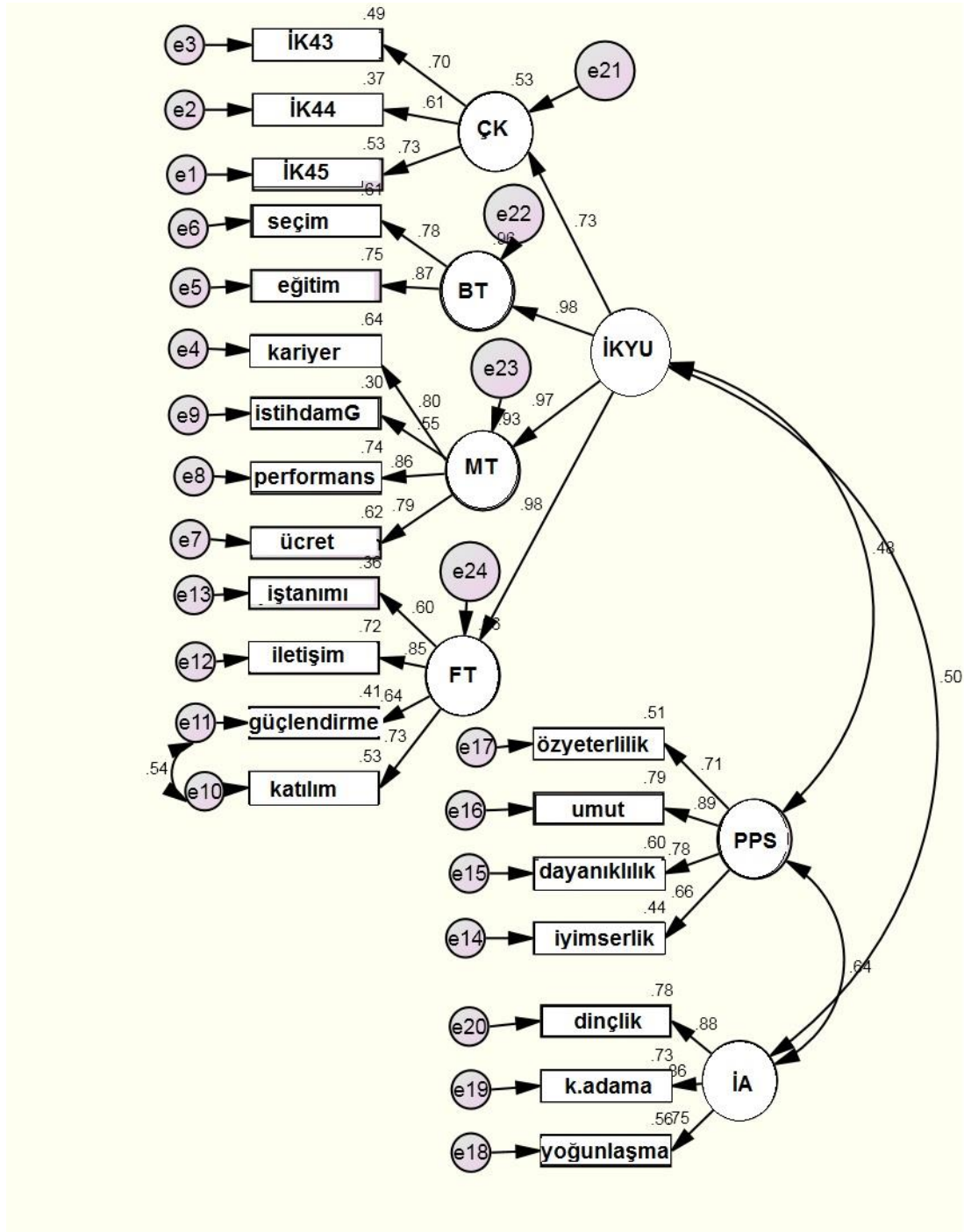
Şekil 14: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm modelinin model uyum değerleri; $X^2 = 754.380$, $df = 163$ $p = .000$, $CMIN/DF = 4.628$, $GFI = .87$, $AGFI = .83$, $IFI = .91$, $TLI = .89$, $CFI = .90$, $RMSEA = .08$, $SRMR = .0620$ olarak tahmin edilmiştir.

Model uyum değerleri incelendiğinde kabul edilebilir ancak sınırda olduğu ifade edilebilir. Ancak d¼zeltme indekslerine bakıldığında fırsat arttırıcı İKY uygulamaları göstergelerinden olan güçlendirme ve katılım uygulamalarının hata terimleri arasında önemli oranda ilişki olduğu gör¼lmektedir.

e10 <--> e11	137.399	2.746
--------------	---------	-------

Bu d¼zeltmenin kuramsal olarak uygun olup olmadığı incelendiğinde soruların karara katılım ve karar verme yetkisine sahip olmak noktasında benzeştiği gör¼lebilmektedir (Bakınız; EK1; İKY uygulamaları; katılım 32-35. maddeler ve güçlendirme 46-48). Bundan dolayı bu d¼zeltmenin yapılmasının kuramsal olarak uygun olduğu ifade edilebilir. Bu iki değişkenin hata terimleri bağlandıktan sonra tekrar yapılan analiz sonucunda uyum değerlerinin belirgin bir biçimde yükseldiği gör¼lm¼şt¼r. D¼zeltme sonrası model uyum değerleri. $X^2=593.138$, $df=162$ $p=.000$, $CMIN/DF=3.661$, $GFI .90$, $AGFI .87$, $IFI= .93$, $TLI=.92$, $CFI= .93$, $RMSEA=.06$, $SRMR = .0623$ olarak gözlenmiştir.



Şekil 15: Modifikasyon Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin incelenmesinde Fornell ve Larcker (1981) yaklaşımı kullanılmıştır. Hesaplamalarda James Gaskin (2012)'in hazırlamış olduğu istatistiksel excel makrolarından yararlanılmıştır (http://statwiki.kolobkcreations.com/wiki/Main_Page erişim tarihi: 10.06.2014).

Analize dahil edilen tüm ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda birleşik güvenilirlik İKY uygulamaları için .95, pozitif psikolojik sermaye için .84 ve çalışanların işe adanmışlıkları için .87 olarak tahmin edilmiştir. Birleşik güvenilirlik, doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri ve hata varyanslarının toplamı aracılığıyla hesaplanmaktadır. Bir yapıyı oluşturan göstergelerin aynı örtük faktör altında toplandığını göstermekte ve içsel tutarlılığı değerlendirmektedir. Genel olarak .6 veya .7'den büyük değerler alması yapı güvenilirliğinin yüksek olmasına işaret etmektedir (Hair vd., 2010).

Benzerlik geçerliliği açısından incelendiğinde tüm maddelerin yüksek bir biçimde ve anlamlı olarak görece kendi faktörlerine yüklendikleri ve her bir örtük değişkenin ortalama çıkarılan varyansının (AVE) .50 'i aştığı için desteklenmiştir. Ayrıca AVE değerinin her bir örtük değişken için faktörler arasındaki korelasyonun karesini aşması ayırım (diskriminant) geçerliliği için bir kanıt sunmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Değişkenler arası korelasyonlar tablosunda Tablo 15'de koyu olarak ifade edilen değerler AVE değerlerinin kareköküdür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda standartlaştırılmış ölçüm katsayıları, ortalama çıkarılan varyanslar, birleşik güvenilirlik, ortalamalar, standart sapmalar ve örtük değişkenler arasındaki korelasyonlar aşağıdaki Tablo 15, 16 ve 17'de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 15: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Çıkarılan Varyans (AVE)	α (Cronbach Alpha)	Birleşik Güvenilirlik (CR)
İşe Adanmışlık	3.72	.78	0.691	.90	0.870
Pozitif psikolojik sermaye	4.02	.50	0.584	.91	0.847
İKY uygulamaları	3.26	.72	0.846	.96	0.956

Tablo 16: Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

	İşe Adanmışlık	Pozitif Psikolojik Sermaye	İKY Uygulamaları
İşe Adanmışlık	0.831		
Pozitif psikolojik sermaye	0.642	0.764	
İKY uygulamaları	0.503	0.476	0.920

(Koyu renkte yazılanlar, ortalama çıkarılan varyans (AVE) değerinin karekökünü göstermektedir.)

Tablo 17: Faktör Geçerlik ve Güvenilirlik Tablosu

	CR (Birleşik Güvenilirlik)	AVE (Ortalama Çıkarılan Varyans)	MSV (Maksimum Paylaşılan Varyans)	ASV (Ortalama Paylaşılan Varyans)
İşe Adanmışlık	0.870	0.691	0.412	0.333
Pozitif psikolojik sermaye	0.847	0.584	0.412	0.319
İKY uygulamaları	0.956	0.846	0.253	0.240

Özetle faktör geçerlilik ve güvenilirlik tablosunda ifade edildiği gibi;

- Ölçüm modeli güvenilirlik açısından incelendiğinde birleşik güvenilirliğin ve α değerlerinin $>.7$ 'yi aşması güvenilirliği,
- Birleşik güvenilirlik değerinin $>$ ortalama çıkarılan varyanstan (AVE) büyük olması benzerlik geçerliliğini
- Maksimum paylaşılan varyans değerinin (MSV) $<$ ortalama çıkarılan varyans (AVE)'tan daha düşük olması ve ortalama paylaşılan varyans (ASV) değerinin yine $<$ ortalama çıkarılan varyans değerinden düşük olması faktörler arasında ayırım geçerliğinin var olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010).

3.5.5. Ortak Yöntem Varyansının İncelenmesi

Araştırma kapsamında incelenen bağımlı ve bağımsız tüm değişkenlerin algısal temele dayanarak ve tek kaynak tarafından cevaplanması çalışmada ortak yöntem varyansı hatasının oluşma ihtimalini arttırmaktadır. Bundan dolayı ortak yöntem varyansının azaltılması için öncelikle soru formu oluşturulurken geçerlilik ve güvenilirliği çok farklı örneklem ve araştırmalarda sınanmış olan ölçeklerin kullanılması, yanıtların anonimliğinin garanti edilmesi, soru formunda öncelikle bağımsız değişkenlerin yer alması gibi önlemler alınmıştır. Bunun yanı sıra ortak yöntem varyansının oluşup oluşmadığının istatistiksel kontrolü için tüm değişkenlerin tek bir genel faktöre yüklendikleri Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır (Podsakoff vd., 2003). Döndürmesiz ve tek faktöre sabitlenerek uygulanan temel bileşenler analizi sonucunda tek faktörün toplam varyansın %28'ini açıkladığı görülmüştür. Ortak yöntem varyansının oluştuğunun göstergesi genel olarak bu oranın %50 üstünde açıklayıcılığı geçmesi olarak beklenmektedir. Ayrıca bu testin yanı sıra uygulanan tek faktörlü DFA sonucunda, $X^2 = 1940.823$ $df=104$, GFI .62, CFI .67, RMSEA .179, SRMR .13 uyum göstergelerinin de ifade ettiği gibi model oldukça zayıf bir uyum göstermiştir. Bu test sonucunda modelin zayıf bir uyum göstermesi verilerle açıklanan varyansın tek bir faktörle açıklanmadığı sonucunu göstermektedir. Ortak yöntem varyansının bu anlamda araştırma kapsamında çok önemli bir problem oluşturmadığı ifade edilebilir.

3.5.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

5.Aşamada örtük değişkenlere ilişkin ölçüm modelinin test edilmesinden sonra kavramsal modelin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler, yapısal eşitlik modellemesinin bir biçimi olan gözlenen değişkenlerle yol (path) analizi yapılarak test edilmiştir. Gözlenen değişkenlerle yol analizi hataları hesaba katmadığı için yapısal modelden daha az güvenilir sonuçlar vermektedir. Buna karşılık araştırma kapsamında aracılığın yanı sıra moderatör-düzenleyici ilişkiler test edildiği için, ölçüm modelinde incelenen örtük değişkenlerle yapısal model kurulamamış, bu örtük değişkenler standartlaştırılarak modele gözlem değişkeni gibi dahil edilmiştir. Yol analizi, birden fazla regresyon analizi ve karmaşık modelleri eş zamanlı test etmeye imkan verdiği ve regresyon katsayılarının (gama ve beta) anlamlılığının yanı sıra tüm modelin veriye uyum sağlayıp sağlamadığına ilişkin ek bilgiler sunduğu için hiyerarşik regresyon analizinin yerine kullanılması tercih edilmiştir.

Araştırma modelinin test edilmesinde Preacher, Rucker ve Hayes (2007)'in çalışmasından yararlanılmıştır. Koşullu aracılık modellerinin incelendiği bu makalede yazarlar; hem aracılık, hem düzenleyiciliğin aynı anda bulunabildiği kompleks modellerin test edilmesi için alternatifler sunmuşlardır. Aynı değişkenin hem aracı hem de düzenleyici olduğu olasılık, model 1'de ifade edilmiştir. Burada söz konusu olan ara değişkenin aracılık yapmasının yanı sıra, düzenleyici bir rol de oynayarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direk etkisi üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Düzenleyici rolü ile bu değişken aracılık üzerinde bir rol oynamamaktadır. Koşullu aracılık, bağımsız değişkenin moderatör-düzenleyici, ara değişkenin aracılık rolü oynadığı durumda oluşmakta, ara değişkenin aynı zamanda moderatör-düzenleyici olduğu durumda oluşmamaktadır. Buna göre araştırma kapsamında incelenen model koşullu bir aracılık değildir.

Kuramsal modelde ifade edilen her bir etkileşimsel ilişkiyi test etmek için her bir İKY boyutu kapsamında 4 ayrı istatistiksel model oluşturulup analiz edilmiştir. Buna göre her bir model bir dışsal değişken, bir etkileşim değişkeni ve biri ara değişken olmak

üzere iki içsel değişkenden oluşan dört değişkenli bir yapıya göre kurulmuştur. Etkileşim terimi ve etkileşime neden olan değişkenler arasında oluşabilecek korelasyonlardan dolayı bu değişkenler standartlaştırılmıştır. Etkileşim terimi ile dışsal değişken arasında ve yine etkileşim terimi ile ara değişkenin hata terimi arasında korelasyona izin verilmiştir (Preacher vd., 2007). Etkileşim teriminin modele dahil edilmesi çok değişkenli normallik varsayımını zedelediğinden dolayı Maximum Likelihood yöntemi yerine Generalized Least Square yöntemi tahmin yöntemi olarak kullanılmıştır (Cortina vd., 2003; Hair vd., 2010).

6. Aşama bu aşamada kuramsal olarak önceki kısımlarda tartışılan hipotezler araştırma modeli kapsamında test edilecektir. Bu kapsamda model uyum iyiliği değerleri uygun olması durumunda, yol katsayılarının anlamlılığı değerlendirilecek ve var olan aracılık için sobel testi kullanılacaktır.

3.5.6.1. Beceri Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Hipotez Testleri

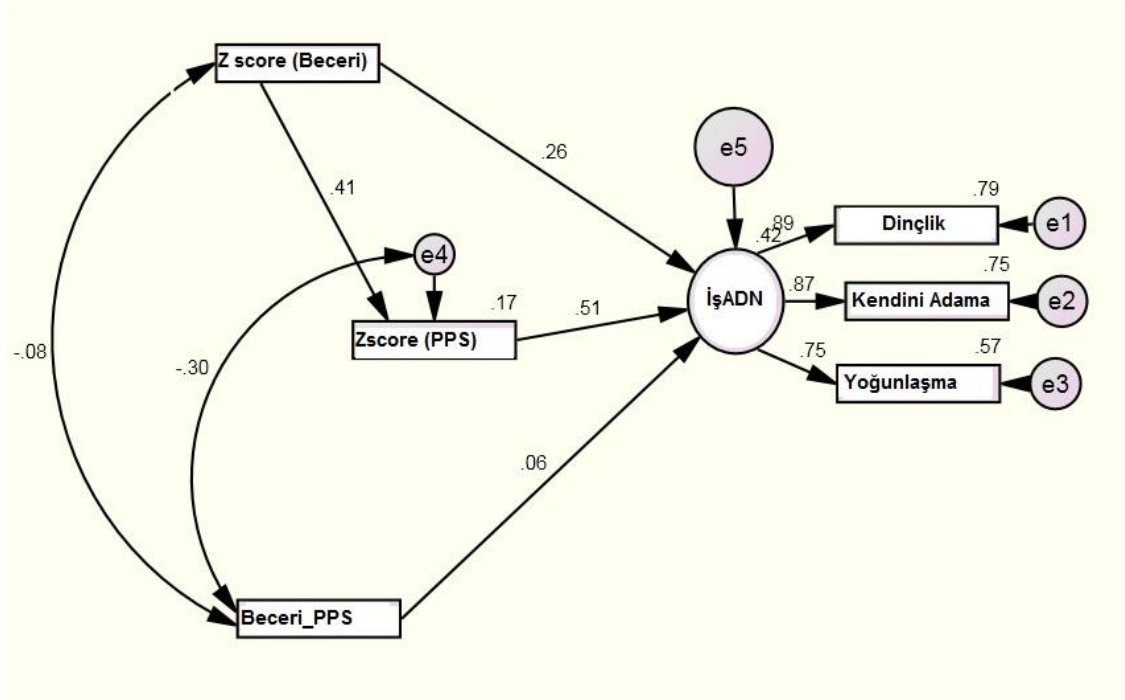
***H1.1.** Beceri arttırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.*

***H1.2.** Beceri arttırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.*

***H1.3:** Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.*

***H1.4:** Pozitif psikolojik sermaye beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.*

***H1.5:** Beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Beceri arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.*



Şekil 16: Beceri Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Yol Analizi

Tüm modele ilişkin uyum değerleri aşağıdaki gibidir;

$X^2 = 24.511$, $df=6$ $p=.000$, $CMIN/DF=4.085$ $GFI .98$, $AGFI .94$, $IFI= .93$, $CFI= .93$, $RMSEA=.07$, $SRMR = .0227$

Model uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu için yol analizi sonuçlarına geçilebilir. Yol analizi sonuçlarına göre, etkileşim terimi dışında tüm yol katsayıları anlamlıdır. Çalışanların işe adanmışlıkları, beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye arasında olumlu yönde güçlü ilişkiler söz konusudur. Çalışanların işe adanmışlıkları beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin etkisi sonucu %42 oranında açıklanmaktadır. Beceri arttırıcı İKY uygulamaları ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin %17'lik bir kısmını da anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Bulgular Tablo 18 yol analizi sonuçları tablosunda özetlenmektedir.

Tablo 18: Beceri Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
H1.1. Beceri arttırıcı İKY->PPS	.414 ^{***}	.172
H1.2. Beceri arttırıcı İKY->İşe Adanmışlık	.263 ^{***}	
H1.3. PPS->İşe Adanmışlık	.508 ^{***}	.42
H1.5. Beceri_X_PPS->İşe Adanmışlık	.058	

**** $p < .000$

Tablodan da görüleceği üzere beceri arttırıcı İKY uygulamaları-pozitif psikolojik sermaye ile olumlu yönde ilişkilidir ($\beta = .414$ $p < 0.000$) beceri arttırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlıkla olumlu yönde ilişkilidir ($\beta = .263$ $p < 0.000$) ve pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlık ile olumlu yönde ($\gamma = .508$ $p < 0.000$) ilişkilidir. Buna göre H1.1, H1.2 ve H1.3 hipotezleri desteklenmektedir.

Beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü oynayıp oynamadığı ise birkaç adımda incelenmiştir. Yapılan yol analizi sonucu öncelikle beceri arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki direk, pozitif psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisi ve toplam etki katsayıları belirlenmiştir. Daha sonrasında dolaylı ilişkiyle ilgili bu katsayıların anlamlı olup olmadığı, elde edilen standardize edilmemiş β ve standart hata katsayıları kullanılarak sobel testine tabi tutulmuştur. Sonuçlar Tablo 19'daki gibidir.

Tablo 19: Beceri Arttırıcı İKY Uygulamalarının Direk, Dolaylı ve Toplam Etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	
	İşe Adanmışlık	PPS
Beceri arttırıcı İKY Uygulamaları		
Direk Etki	.263***	.414***
Dolaylı Etki	.211***	-
Toplam Etki	.473***	-
PPS		
Direk Etki	.508***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.508***	-
Beceri*PPS		
Direk Etki	.05 (NS)	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-	-

*** $P < .000$

Beceri temelli İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi=.47 ($p < 0.000$) iken pozitif psikolojik sermaye kontrol altına alındığında direk etkisi .26 ya düşmekte ancak Beceri temelli İKY uygulamalarının etkisi hala anlamlılığını koruduğundan dolayı kısmi aracılık söz konusudur. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi için sobel testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda beceri temelli İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin ($z = 8.74411648$ $p = .000$) anlamlı olduğu ifade edilebilir. Buna göre H1.4 hipotezi desteklenmiştir.

Beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin standartlaştırılmış çarpımlarından oluşan etkileşim teriminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta = .05$, $p = .127$). Buna göre H1.5 hipotezi reddedilmiştir.

Özetle işe adanmışlık üzerindeki toplam etkinin .42 olduğu görülmektedir. Toplamda %42 lik bir varyans açıklanmaktadır. Beceri arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin bir kısmı pozitif psikolojik sermaye üzerinden gerçekleşmektedir. Etkileşim teriminin anlamlı olmadığı ve hipotize edilen modelde

pozitif psikolojik sermayenin beceri artırıcı İKY uygulamaları-işe adanmışlık ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamadığı ifade edilebilir.

3.5.6.2. Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Hipotez Testleri

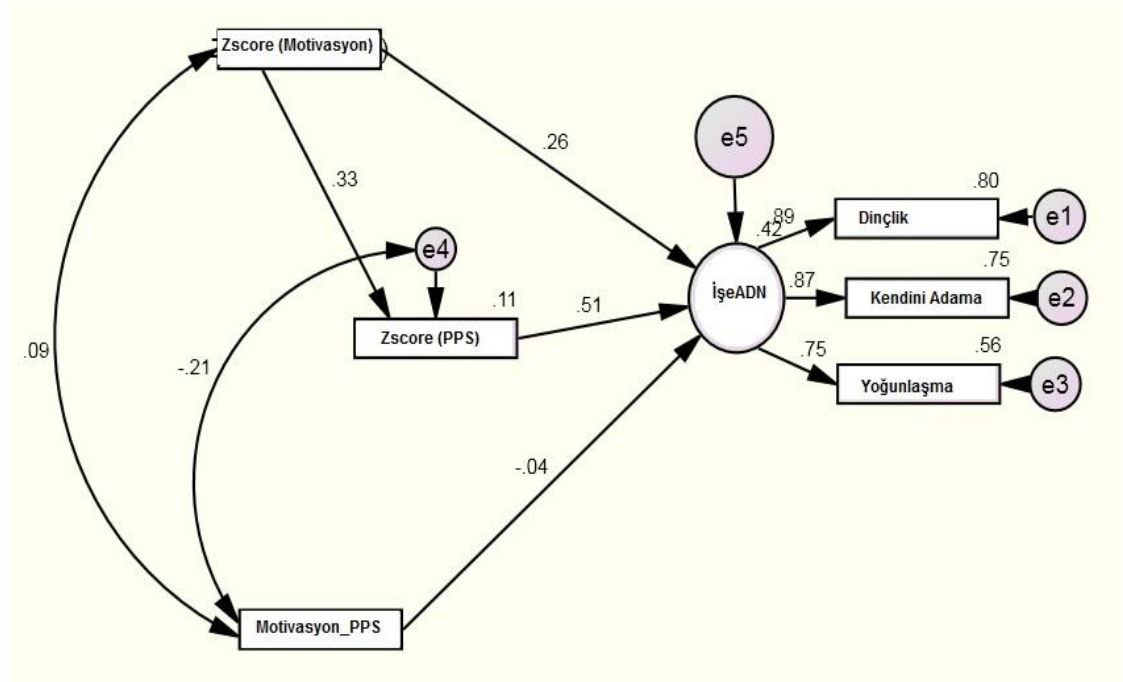
H2.1. Motive edici İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H2.2. Motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.

H2.3: Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H2.4: Pozitif psikolojik sermaye, motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ile işe adanmışlık ilişkisinde aracılık eder.

H2.5: Motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Motivasyon arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.



Şekil 17: Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Yol Analizi

Tüm modele ilişkin uyum değerleri aşağıdaki gibidir;

$X^2 = 25.618$, $df=6$ $p=.000$, $CMIN/DF=4.270$ $GFI .985$, $AGFI .94$, $IFI= .93$, $CFI= .93$, $RMSEA=.07$, $SRMR = .0223$

Model uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu için yol analizi sonuçlarına geçilebilir. Yol analizi sonuçlarına göre, etkileşim terimi dışında tüm yol katsayıları anlamlıdır. Çalışanların işe adanmışlıkları, motive edici İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye arasında olumlu yönde güçlü ilişkiler söz konusudur. Çalışanların işe adanmışlıkları motive edici İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin etkisi sonucu %42 oranında açıklanmaktadır. Motive edici İKY uygulamaları ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin %11'lik bir kısmını da anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Bulgular yol analizi sonuçları tablosunda (Tablo 20) özetlenmektedir.

Tablo 20: Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
H2.1. Motive edici İKY->PPS	.33***	.11
H2.2.Motive edici İKY->İşe Adanmışlık	.26***	
H2.3. PPS->İşe Adanmışlık	.51***	.42
H2.5.Motive_X_PPS->İşe Adanmışlık	-.04 (NS)	

****p<.000

Motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye ($\beta = .33$, $p < 0.000$) olumlu yönde ve anlamlı, motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasında ($\beta = .26$, $p < 0.000$) olumlu yönde ve pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasında ($\gamma = .51$ $p < 0.000$) olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H2.1, H2.2 ve H2.3 hipotezleri desteklenmiştir.

Motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü oynayıp oynamadığı ise birkaç adımda incelenmiştir. Yapılan yol analizi sonucu öncelikle motive edici İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki direk, pozitif psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisi ve toplam etki katsayıları belirlenmiştir. Daha sonrasında dolaylı ilişkiyle ilgili bu katsayıların anlamlı olup olmadığı, elde edilen standardize edilmemiş β ve standart hata katsayıları kullanılarak sobel testine tabi tutulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 21: Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamalarının Direk, Dolaylı ve Toplam Etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	
	İşe Adanmışlık	PPS
Motivasyon arttırıcı İKY Uygulamaları		
Direk Etki	.255***	.329***
Dolaylı Etki	.167***	-
Toplam Etki	.423***	-
PPS		
Direk Etki	.509***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.509***	-
Motive*PPS		
Direk Etki	.04 (NS)	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-	-

***P<.000

Tablodan da görüleceği üzere motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlıkla olumlu yönde ilişkilidir ($\beta = .423$ $p < 0.000$) ve çalışanların işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Motivasyon arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi $= .42$ ($p < 0.000$) iken pozitif psikolojik sermaye kontrol altına alındığında direk etkisi $.26$ ya düşmekte ancak hala anlamlılığını koruduğundan dolayı kısmi aracılık söz konusudur. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin sıfırdan anlamlı bir biçimde farklı olup olmadığının test edilmesi için sobel testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda motive edici İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin ($z = 6.86685998$, $SE = 0.05242964$ $p = .000$) anlamlı olduğu ifade edilebilir. Buna göre H2.4 hipotezi desteklenmiştir.

Motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin standartlaştırılmış çarpımlarından oluşan etkileşim teriminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta = .04$, $p = .307$). Buna göre H2.5 hipotezi reddedilmiştir.

İşe adanmışlık üzerindeki toplam etkinin $p=0.000$ anlamlılık düzeyinde .42 olduğu görülmektedir. Toplamda %42 lik bir varyans açıklanmaktadır. Etkileşim teriminin anlamlı olmadığı ve hipotize edilen modelde pozitif psikolojik sermayenin motive edici İKY uygulamaları-işe adanmışlık ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamadığı ifade edilebilir.

3.5.6.3. Fırsat Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Hipotez Testi

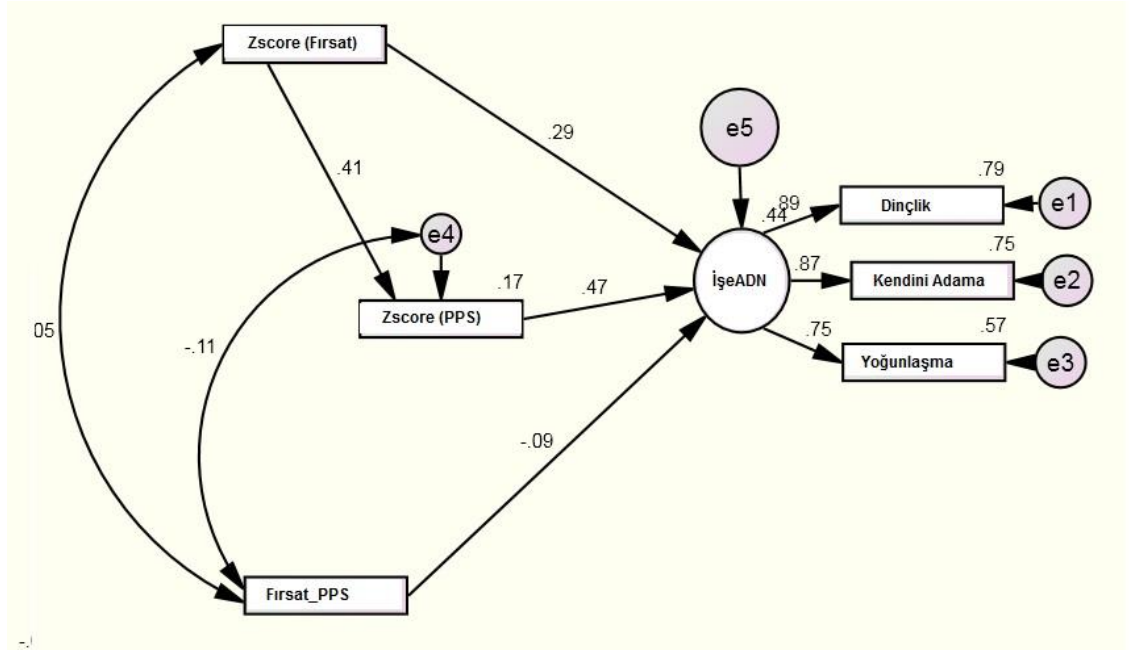
H3.1: Fırsat arttırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.

H3.2: Fırsat arttırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H3.3. Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H3.4: Pozitif psikolojik sermaye, fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.

H3.5: Fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Fırsat arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.



Şekil 18: Fırsat Arttırıcı İKY Uygulamaları Modeli Yol Analizi

Tüm modele ilişkin uyum değerleri aşağıdaki gibidir;

$\chi^2 = 29.016$, $df=6$ $p=.000$, $CMIN/DF=4.836$ $GFI .98$, $AGFI .94$, $IFI= .91$, $CFI= .91$, $RMSEA=.08$, $SRMR = .0241$

Model uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu için yol analizi sonuçlarına geçilebilir. Yol analizi sonuçlarına göre, tüm yol katsayıları anlamlıdır. Çalışanların işe adanmışlıkları, fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye arasında olumlu yönde güçlü ilişkiler söz konusudur. Çalışanların işe adanmışlıkları fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin etkisi sonucu %44 oranında açıklanmaktadır. Fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin %17'lik bir kısmını da anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ve fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamalarının etkileşimi de negatif yönlü ve istatistiksel olarak ($\beta=-.09$, $p=.009$) anlamlıdır. Bulgular Tablo 22'de özetlenmektedir. Buna göre H3.1, H3.2, H3.3, H3.5 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 22: Fırsat Arttırıcı İKY modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
H3.1. Fırsat arttırıcı İKY->PPS	.412***	.17
H3.2. Fırsat arttırıcı İKY->İşe Adanmışlık	.287***	
H3.3. PPS->İşe Adanmışlık	.47***	.436
H3.5. Fırsat_X_PPS->İşe Adanmışlık	-.094**	

**** $p=.000$, ** $p=.009$

Fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü oynayıp oynamadığı ise birkaç adımda incelenmiştir. Yapılan yol analizi sonucu öncelikle fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki direk, pozitif psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisi ve toplam etki katsayıları belirlenmiştir. Daha sonrasında dolaylı ilişkiyle ilgili bu katsayıların anlamlı olup olmadığı, elde edilen standardize edilmemiş β , γ ve standart hata katsayıları kullanılarak sobel testine tabi tutulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 23: Fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY Uygulamalarının Direk, Dolaylı ve Toplam Etkisi

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Fırsat sağlayıcı İKY Uygulamaları		
Direk Etki	.287***	.412***
Dolaylı Etki	.193***	-
Toplam Etki	.48***	-
PPS		-
Direk Etki	.47***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.47***	-
Fırsat*PPS		-
Direk Etki	-.094**	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-	-

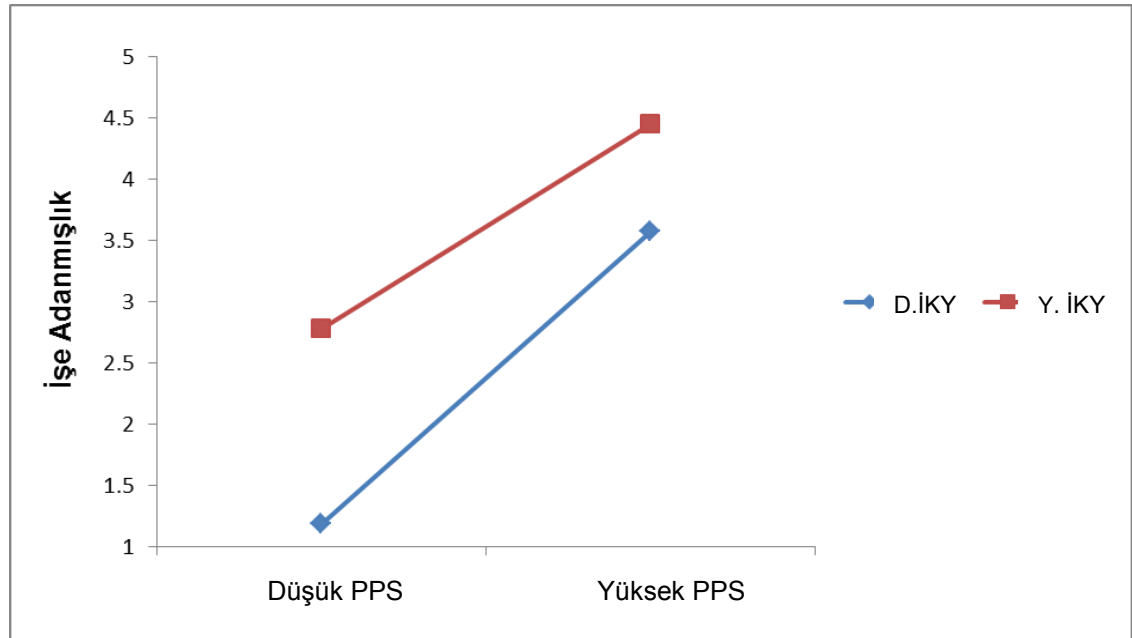
*** $P < .000$, ** $p = .009$

Tablodan da görüleceği üzere fırsat arttırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlıkla olumlu yönde ilişkilidir ($\beta = .48$ $p < 0.000$) ve çalışanların işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi=.48 ($p < 0.000$) iken pozitif psikolojik sermaye kontrol altına alındığında direk etkisi .29'a düşmekte ancak hala anlamlılığını koruduğundan dolayı kısmi aracılık söz konusudur. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin sıfırdan anlamlı bir biçimde farklı olup olmadığının test edilmesi için sobel testi kullanılabilir. Yapılan test sonucunda fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin ($z = 7.80639827$ $SE =$

0.05325631 $p=.000$) anlamlı olduğu ifade edilebilir. Buna göre, H3.4 hipotezi desteklenmiştir.

Fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin standartlaştırılmış çarpımlarından oluşan etkileşim teriminin işe adanmışlık üzerinde negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta = -.094$, $p=.009$). şekil 19’da görüldüğü üzere algılanan İKY uygulamalarının değeri arttıkka işe adanmışlık artmaktadır. Ancak pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlarda bu artış düşük olanlara nispeten daha az olarak gerçekleşmektedir. Buna göre H3.5 hipotezi desteklenmiştir.



şekil 19: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici-Etkileşimsel Etkisi

İşe adanmışlık üzerindeki toplam etkinin .436 olduğu görülmektedir. Toplamda %44 lk bir varyans açıklanmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, hipotize edilen modelde fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasında hem aracı hem de düzenleyici bir rol oynamaktadır.

3.5.6.4. Çalışma Koşulları Modeli Hipotez Testleri

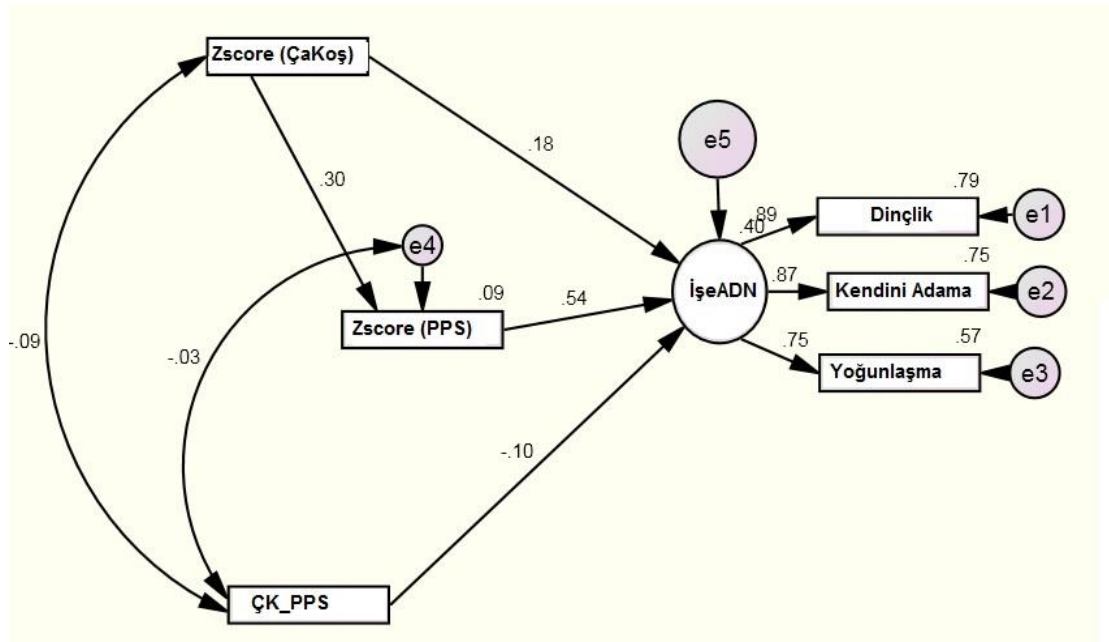
H4.1. Çalışma koşulları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.

H4.2. Çalışma koşulları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H4.3: Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H4.4: Çalışma koşulları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide Pozitif psikolojik sermaye aracı bir rol oynamaktadır.

H4.5: Çalışma koşulları ve işe adanmışlık ilişkisinde, çalışma koşullarının işe adanmışlığa olan direkt etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.



Şekil 20: Çalışma Koşulları Modeli Yol Analizi

Tüm modele ilişkin uyum değerleri aşağıdaki gibidir;

$\chi^2 = 23.755$, $df=6$ $p=.001$, $CMIN/DF=3.959$ $GFI .986$, $AGFI .95$, $IFI= .93$, $CFI= .93$, $RMSEA=.07$, $SRMR = .0219$

Model uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu için yol analizi sonuçlarına geçilebilir. Yol analizi sonuçlarına göre, tüm yol katsayıları anlamlıdır. Çalışanların işe adanmışlıkları, çalışma koşulları ve pozitif psikolojik sermaye arasında olumlu yönde güçlü ilişkiler söz konusudur. Buna göre H4.1, H4.2, H4.3, H4.5. hipotezleri desteklenmiştir.

Çalışanların işe adanmışlıkları, çalışma koşulları ve pozitif psikolojik sermayenin etkisi sonucu %40 oranında açıklanmaktadır. Çalışma koşulları ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin %9'luk bir kısmını da anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Bulgular Tablo 24'de özetlenmektedir.

Tablo 24: Çalışma Koşulları Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Hipoteze edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
H4.1. Çalışma koşulları->PPS	.301***	.09
H4.2. Çalışma koşulları->İşe Adanmışlık	.184***	
H4.3. PPS->İşe Adanmışlık	.539***	.403
H4.5. Çalışma koşulları_X_PPS->İşe Adanmışlık	-.10**	

*** $p=.000$, $p=0.007$

Çalışma koşulları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü oynayıp oynamadığı ise birkaç adımda incelenmiştir. Yapılan yol analizi sonucu öncelikle çalışma koşullarının işe adanmışlık üzerindeki direk, pozitif psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisi ve toplam etki katsayıları belirlenmiştir. Daha sonrasında dolaylı ilişkiyle ilgili bu katsayıların anlamlı olup olmadığı, elde edilen standardize edilmemiş β , γ ve standart hata katsayıları kullanılarak sobel testine tabi tutulmuştur. Sonuçlar Tablo 25'teki gibidir.

Tablo 25: Çalışma koşullarının Direk, Dolaylı ve Toplam Etkisi

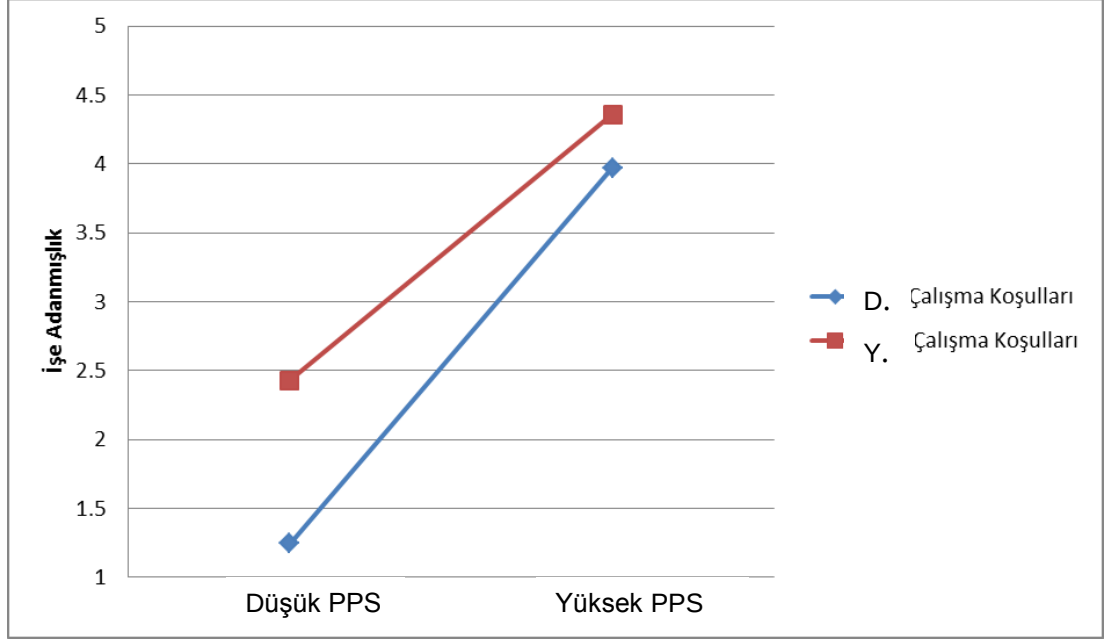
	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Çalışma koşulları		
Direk Etki	.184***	.301***
Dolaylı Etki	.162***	-
Toplam Etki	.346***	-
PPS		-
Direk Etki	.539***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.539***	-
Çalışma koşulları*PPS		-
Direk Etki	-.10**	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-.10**	-

***P=.000, p=.007

Tablodan da görüleceği üzere çalışma koşulları işe adanmışlıkla olumlu yönde ilişkilidir ($\beta = .346$ $p < 0.000$) ve çalışanların işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma koşullarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi=.35 ($p < 0.000$) iken pozitif psikolojik sermaye kontrol altına alındığında direk etkisi .18'e düşmekte ancak hala anlamlılığını koruduğundan dolayı kısmi aracılık söz konusudur. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin sıfırdan anlamlı bir biçimde farklı olup olmadığının test edilmesi için sobel testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda çalışma koşullarının işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin ($z = 6.4021798$, $SE = 0.05413375$ $p = .000$) anlamlı olduğu ifade edilebilir. Buna göre H4.4 hipotezi desteklenmiştir.

Çalışma koşulları ve pozitif psikolojik sermayenin standartlaştırılmış çarpımlarından oluşan etkileşim teriminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta = -.10$, $p = .007$). Şekil 21'de de ifade edildiği gibi çalışma koşullarının değeri arttıkça

iş e adanmışlık artmaktadır. Ancak bu artış pozitif psikolojik sermayesi düşük olanlarda, yüksek olanlara göre daha fazla gerçekleşmektedir. Buna göre H4.5 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 21: Pozitif Psikolojik Sermayenin Çalışma Koşulları-İşe Adanmışlık İlişkisine Etkileşimsel-Düzenleyici Etkisi

İşe adanmışlık üzerindeki toplam etkinin .40 olduğu görülmektedir. Toplamda %40 lık bir varyans açıklanmaktadır. Etkileşim teriminin anlamlı olduğu hipotize edilen modelde pozitif psikolojik sermaye, çalışma koşulları-işe adanmışlık ilişkisinde hem aracı hem de düzenleyici bir rol oynadığı ifade edilebilir.

3.5.6.5. Sektörler Arası Karşılaştırma Açısından Hipotezlerin Testi

Bu aşamada önceki kısımda test edilen araştırma modellerinin sektörler arasında bir istatistiksel olarak bir fark olup olmadığı ile ilgili olarak karşılaştırma yapılacaktır. Çoklu grup yol analizi aracılığıyla hipotezler test edilmiştir.

3.5.6.5.1 Beceri Arttırıcı İKY Modeli Açısından Sektörler Arası Karşılaştırma

H5.1: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.

Beceri arttırıcı İKY uygulamaları modelinin sektörler arası karşılaştırma modeli uyum değerleri; X^2/df 2.788 (33.460/12) GFI .98, CFI .92, IFI .93 RMSEA .057 SRMR = .0314 olup kabul edilebilir düzeyde iyi uyum göstermektedir. Bundan dolayı modelin sektörler arası karşılaştırma açısından değerlendirme aşamasına geçilebilir.

Öncelikle tüm beta ve gama parametreleri iki grup için eşit olacak biçimde sabitlenerek model çalıştırılır. Tam sınırlandırılmış model için X^2/df değeri 42,7/18 olarak gerçekleşmiştir. Sonrasında model tek tek beta ve gama parametreleri serbest bırakılarak ΔX^2 değeri elde edilir. Ki kare farklılık testinde anlamlı bir farklılık çıkmış ise iki grubun farklılaştığının göstergesidir.

İki grup açısından PPS ve işe adanmışlık arasındaki yol sabitlendiğinde $\Delta X^2 = 6.74/1$ $p=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tüm model ve diğer yollar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre H5.1 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 26: Hizmet Sektöründe Beceri Arttırıcı İKY modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
Beceri arttırıcı İKY->PPS	.396***	.157
Beceri arttırıcı İKY ->İşe Adanmışlık	.236***	
PPS->İşe Adanmışlık	.57***	.446
Beceri arttırıcı İKY _X_PPS->İşe Adanmışlık	.098**	

***p=.000, **-p=.041

Tablo 27: Hizmet Sektöründe Beceri Arttırıcı İKY Modeli

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Beceri arttırıcı İKY		
Direk Etki	.236***	.396***
Dolaylı Etki	.225***	-
Toplam Etki	.462***	.396***
PPS		
Direk Etki	.57***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.57***	-
Beceri arttırıcı İKY*PPS		
Direk Etki	.098**	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.098**	-

*** p=.000, ** p=.041

Hizmet sektöründe beceri arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki bir kısım etkisinin pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla oluştuğu yapılan sobel testine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z=6.31987014$ $SE=0.08158712$, $p=0.0$ Psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi ise ($\beta=.098$, $p=.041$), düzeyinde olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 28: Üretim Sektöründe Beceri Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
Beceri arttırıcı İKY->PPS	.452***	.204
Beceri arttırıcı İKY ->İşe Adanmışlık	.381***	
PPS->İşe Adanmışlık	.382***	.423
Beceri arttırıcı İKY_X_PPS->İşe Adanmışlık	.001 (NS)	

**** $p=.000$, NS- $p=.986$

Tablo 29: Üretim Sektöründe Beceri Arttırıcı İKY Modeli

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Beceri arttırıcı İKY		
Direk Etki	.381***	.452***
Dolaylı Etki	.173***	-
Toplam Etki	.554***	.452***
PPS		-
Direk Etki	.382***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.382***	-
Beceri arttırıcı İKY*PPS		
Direk Etki	.001 (NS)	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.001 (NS)	-

*** p=., NS-p=.986

Üretim sektöründe beceri arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki bir kısım etkisinin pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla olduğu yapılan sobel testine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z=4.10704801$ $SE=0.07908844$, $p= 0.00004007$) Psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi ise ($\beta=.001$, $p=.986$), istatistiksel olarak anlamlı değildir.

3.5.6.5.2. Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli Açısından Sektörler Arası Karşılaştırma

H5.2: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.

Model uyum değerleri; $\chi^2 / df = 31.2/12$, $p=.002$ CMIN/DF= 2.604 GFI=.98 IFI .93, TLI= .815, CFI=.926, RMSEA=.054, SRMR = .0258 kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğu için karşılaştırma aşamasına geçilebilir.

İki grup arasında tüm model açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (sınırlandırılmamış model $\chi^2=31,2/12$ tam sınırlandırılmış model $\chi^2 = 40.8/18$ $\Delta\chi^2 = 9,6/6$ $p=0,143$). PPS ve işe adanmışlık arasındaki yol sabitlendiğinde $\Delta\chi^2 = 5.0/1$ $p=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Motivasyon artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisi $\Delta\chi^2 = 4.1/1$ $p=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, H5.2 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Aşağıda sektörler açısından yol analizi ve aracılık testi sonuçları detaylı olarak ifade edilmiştir.

Tablo 30: Hizmet Sektöründe Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
Motive edici İKY->PPS	.319***	.102
Motivasyon arttırıcı İKY ->İşe Adanmışlık	.196***	
PPS->İşe Adanmışlık	.558***	.423
Motive edici İKY _X_PPS->İşe Adanmışlık	-.015 (NS)	

**** $p=.000$, NS- $p=.746$

Tablo 31: Hizmet Sektöründe Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Motive edici İKY		
Direk Etki	.196***	.319***
Dolaylı Etki	.178***	-
Toplam Etki	.374***	.319***
PPS		-
Direk Etki	.558***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.558***	-
Motive edici İKY*PPS		
Direk Etki	-.015 (NS)	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-.015(NS)	-

*** p=.000, NS p=.746

Hizmet sektöründe motive edici İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki bir kısım etkisinin pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla olduğu yapılan sobel testine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z= 5.36013058$ $SE= 0.07560917$, $p=0.00000004$) Psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi ise ($\beta=-.015$, $p=.746$), istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 32: Üretim Sektöründe Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
Motive edici İKY->PPS	.355***	.126
Motive edici İKY ->İşe Adanmışlık	.407***	
PPS->İşe Adanmışlık	.413***	.45
Motive edici İKY_X_PPS->İşe Adanmışlık	-.054 (NS)	

****p=.000, NS- p=.382

Tablo 33: Üretim Sektöründe Motivasyon Arttırıcı İKY Modeli

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Motivasyon Arttırıcı İKY		
Direk Etki	.407***	.355***
Dolaylı Etki	.147***	-
Toplam Etki	.553***	.355***
PPS		
Direk Etki	.413***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.413***	-
Motive edici İKY*PPS		
Direk Etki	-.054 (NS)	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-.054 (NS)	-

*** p=., NS-p=.382

Üretim sektöründe motive edici İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki bir kısım etkisinin pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla olduğu yapılan sobel testine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z= 3.99071088$ $SE= 0.07161055$, $p= 0.00006588$) Psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi ise ($\beta=-.054$, $p=.382$), istatistiksel olarak anlamlı değildir.

3.5.6.5.3. Fırsat Arttırıcı İKY Modeli Açısından Sektörler Arası Karşılaştırma

H5.3: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.

Model uyum değerlerinden bazıları; CMIN/DF 2.916, GFI =.98, IFI =.91, CFI=.90 RMSEA=.05 SRMR = .0265 olup model kabul edilebilirin üzerinde iyi bir uyum gösterdiği için karşılaştırma aşamasına geçilebilir.

Sınırlandırılmamış model $X^2/df = 35/12$ tam sınırlandırılmış model $X^2/df = 43.8/18$ arasındaki farklılık incelendiğinde $\Delta X^2/df = 8,8/6$ $p=0,185$ iki grup arasında herhangi bir farklılığın genel model açısından olmadığını söyleyebiliriz. Tek tek yollar incelendiğinde ise fırsat arttırıcı İKY-PPS ilişkisi $\Delta X^2/df = 3,5/1$ $p=0,1$ ve PPS-İşe adanmışlık ilişkilerinin $\Delta X^2/df = 2.8/1$ $p=0,1$ anlamlılık düzeyinde farklılaştığı söylenebilir. Buna göre H5.3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 34: Hizmet Sektöründe Fırsat Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipoteze edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
Fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY->PPS	.378***	.143
Fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY->İşe Adanmışlık	.269***	
PPS->İşe Adanmışlık	.501***	.466
Fırsat İKY_X_PPS->İşe Adanmışlık	-.115**	

***p=.000, p=0.009

Tablo 35: Hizmet Sektöründe Fırsat Arttırıcı İKY Modeli

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Fırsat arttırıcı		
Direk Etki	.269***	.379***
Dolaylı Etki	.189***	-
Toplam Etki	.459***	.378***
PPS		
Direk Etki	.501***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.501***	-
Fırsat sağlayıcı*PPS		
Direk Etki	-.115**	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-.115**	-

*** p=.000, **p=.009

Hizmet sektöründe fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki bir kısım etkisinin pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla oluştuğu yapılan sobel testine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z= 6.11956016$ $SE= 0.06936446$, $p=0$). Psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi ise ($\beta=-.115$, $p=.009$), seviyesinde negative yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 36: Üretim Sektöründe Fırsat Arttırıcı İKY Modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
Fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY->PPS	.498***	.248
Fırsat sağlayıcı-güçlendirici İKY->İşe Adanmışlık	.363***	
PPS->İşe Adanmışlık	.373***	.405
FırsİKY_X_PPS->İşe Adanmışlık	-.012 (NS)	

**** $p=.000$, NS- $p=0.844$

Tablo 37: Üretim Sektöründe Fırsat Arttırıcı İKY Modeli

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Fırsat sağlayıcı		
Direk Etki	.363***	.498***
Dolaylı Etki	.186***	-
Toplam Etki	.549***	.498***
PPS		-
Direk Etki	.373***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.373***	-
Fırsat sağlayıcı*PPS		
Direk Etki	-.012 (NS)	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-.012 (NS)	-

*** p=.000, **p=.844

Üretim sektöründe fırsat sağlayıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki bir kısım etkisinin pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla olduğu yapılan sobel testine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z = 4.17984273$ $SE = 0.0882105$, $p = 0.00002917$) Psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi ise ($\beta = -.012$, $p = .844$), istatistiksel olarak anlamlı değildir.

3.5.6.5.4. Çalışma Koşulları Açısından Sektörler Arası Karşılaştırma

H5.4: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında çalışma koşulları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.

Model Uyum Değerleri; 33.371/12 /P=.001 CMIN/DF 2.781, GFI=.98 IFI .917, TLI=.778, CFI=.91, RMSEA=.057, SRMR =.0311, incelendiğinde kabul edilebilir uyumun üzerinde olduğu görüldüğünden tahmin ve farklılık testleri yapılabilir.

Sınırlandırılmamış model $X^2/df = 35/12$ tam sınırlandırılmış model $X^2/df = 44.4/18$ arasındaki farklılık incelendiğinde $\Delta X^2/df = 11,029/6$ $p=0,087$ iki grup arasında bir farklılığın genel model açısından var olduğunu söyleyebiliriz.

Tek tek yollar incelendiğinde ise Çalışma koşulları-PPS ilişkisi $\Delta X^2/df = 5,529/1$ $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılaştığı söylenebilir. Diğer yollar açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, H5.5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 38: Üretim Sektöründe Çalışma Koşulları Modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
Çalışma koşulları->PPS	.439 ^{***}	.193
Çalışma koşulları->İşe Adanmışlık	.185 ^{**}	
PPS->İşe Adanmışlık	.476 ^{***}	.337
Çalışma koşulları_X_PPS->İşe Adanmışlık	-.036(NS)	

*** $p=.000$, $p=0.011$

Tablo 39: Üretim Sektöründe Çalışma Koşulları Modeli

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Çalışma koşulları		
Direk Etki	.185**	.439 ***
Dolaylı Etki	.209***	-
Toplam Etki	.394***	.439***
PPS		-
Direk Etki	.476***	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.476***	-
Çalışma koşulları*PPS		
Direk Etki	-.03 (NS)	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-.03 (NS)	-

N=193 p=000***, p=0.011**

Üretim sektöründe çalışma koşullarının işe adanmışlık üzerindeki bir kısım etkisinin pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla olduğu yapılan sobel testine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z= 4.56932672$ $SE= 0.09088254$, $p=0.00000489$). Psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi ise ($\beta=-.036$, $p=.586$) istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 40: Hizmet Sektöründe Çalışma Koşulları Modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotize edilen yollar	Standartlaştırılmış yol katsayıları	R ²
Çalışma koşulları->PPS	.233 ^{***}	.054
Çalışma koşulları->İşe Adanmışlık	.198 ^{***}	
PPS->İşe Adanmışlık	.567 ^{***}	.442
Çalışma koşulları_X_PPS->İşe Adanmışlık	-.106 ^{**}	

****p=.000, **p=0.019

Tablo 41: Hizmet Sektöründe Çalışma Koşulları Modeli

	Bağımlı değişken	
Bağımsız değişken	İşe Adanmışlık	PPS
Çalışma koşulları		
Direk Etki	.198 ^{***}	.233 ^{***}
Dolaylı Etki	.132 ^{***}	-
Toplam Etki	.330 ^{***}	.233 ^{***}
PPS		
Direk Etki	.567 ^{***}	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	.567 ^{***}	-
Çalışma koşulları*PPS		
Direk Etki	-.106 ^{**}	-
Dolaylı Etki	-	-
Toplam Etki	-.106 ^{**}	-

N=193 p=000^{***}, p=0.019^{**}

Hizmet sektöründe çalışma koşullarının işe adanmışlık üzerindeki bir kısım etkisinin pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla oluştuğu yapılan sobel testine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z= 4.18226135$ $SE= 0.06995067$, $p=0.00002886$). Psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi ise negative yönlü ve ($\beta=-.106$, $p=0.019$) istatistiksel olarak anlamlıdır.

3.5.6.6. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Testleri

Çalışmanın bu kısmında bazı demografik değişkenlere göre farklılıklar, temel araştırma modelinin yanı sıra incelenmiştir.

***H6:** Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.*

Sektöre göre değişkenler arasında bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

İKY uygulamaları, çalışanları işe adanmışlıkları ve pozitif psikolojik sermaye açısından farklılıklar incelendiğinde üretim ve hizmet sektörü arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak alt boyutlar incelendiğinde öz yeterlilik ve geliştirici performans değerlendirme açısından farklılıklar tespit edilmiştir.

Öz yeterlilik boyutunda (varyansların eşit olmadığı durumda) $p=.02 <.0.05$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde öz yeterlilik açısından araştırmaya katılan üretim sektöründe çalışanların 4.44, hizmet sektöründe çalışanların ise 4.33'lük bir öz yeterlilik ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Üretim sektöründe çalışanların öz yeterlilikleri araştırmaya katılanlar dahilinde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Geliştirici performans değerlendirme boyutu incelendiğinde ise yine (varyansların eşit olmadığı durumda) $p=.03 <.0.05$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir

farklılık gözlemlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde geliştirici performans değerlendirme açısından araştırmaya katılan üretim sektöründe çalışanların 3.01, hizmet sektöründe çalışanların ise 3.20 'lik bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışanların algılanan geliştirici performans değerlendirmeye yönelik ortalaması araştırmaya katılanlar dahilinde üretim sektöründe çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, H6 hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

H7: *Bulundukları örgütte olumsuz-kötü bir durumla karşılaşması açısından çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.*

İKY uygulamaları, çalışanların işe adanmışlıkları ve pozitif psikolojik sermayenin çalışanların bulundukları örgütte her hangi bir olumsuz durumla karşılaşması açısından farklılıkları bağımsız örneklem t-test yardımıyla test edilmiştir. Bu test sonucunda genel olarak sadece İKY uygulamaları açısından (varyansların eşit olmadığı varsayımında) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000$) bulunmuştur. Olumsuz bir duruma maruz kaldığını ifade edenlerin algılanan İKY uygulamaları ortalaması 2.94 iken, böyle bir duruma maruz kalmadığını söyleyenlerin 3.43 olmuştur. Buna göre, örgütte olumsuz bir durumla karşılaşanlar, İKY uygulamalarını karşılaşmayanlara göre daha kötü olarak algılamaktadır. 2.94 genel ortalamasının altında bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alt boyutlar açısından incelendiğinde, iyimserlik ($p=0.001$), dinçlik ($p=0.014$), seçici işe alma ($p=0.000$), kapsamlı eğitim programları ($p=0.000$), geliştirici performans değerlendirme (varyansların eşit olmadığı varsayımında) ($p=0.000$), adil ve teşvik edici bir ücretlendirme ($p=0.000$), açık ve güncel iş tanımları (varyansların eşit olmadığı varsayımında) ($p=0.000$), istihdam güvencesi ($p=0.000$), iletişim ve bilgi paylaşımı uygulamaları (varyansların eşit olmadığı varsayımında) ($p=0.000$), çalışma koşulları ($p=0.000$), güçlendirme ($p=0.000$), katılım ($p=0.000$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Ortalamlar incelendiğinde, iyimserlik açısından olumsuz duruma maruz kalanların ortalaması 3.55 iken, olumsuz durumla karşılaşmayanların ortalaması 3.74 olmuştur. Olumsuzluğa maruz kalan çalışanların iyimserlik ortalamasının daha düşük olduğu söylenebilir. Olumsuzluk durumuna maruz kalanların dinçlik ortalaması 3.74 iken, maruz kalmayanların 3.91'dir. Buna göre olumsuz duruma maruz kalanların kendilerini kalmayanlara göre daha az enerjik hissettikleri çıkarımı yapılabilir.

Ortalamlar arasındaki gruplar arası en büyük farklılık genel boyutta olduğu gibi tüm İKY alt boyutlarında da gerçekleşmiştir. Olumsuz duruma maruz kalanların ortalaması 2.97, kalmayanların ortalaması 3.59 olmuştur. Olumsuz duruma maruz kalan çalışanlar , seçici ve kapsamlı işe alma prosedürleri olduğuna daha az inanmaktadırlar.

Çalışılan örgütte kapsamlı eğitim programlarının olup olmadığı algısı olumsuz duruma maruz kalmış olmaya bağlı olarak değişkenlik göstermiştir. Olumsuz duruma maruz kalanları ortalaması 3.05 iken, olumsuz durumla karşılaşmayanların ortalaması 3.54 olmuştur. **Eğitim programlarının daha az farkında veya gelişimi açısından anlamlı bulmamaktadır.**

Geliştirici performans değerlendirme açısından da olumsuzlukla karşılaşanların algısının daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. 2.73 olumsuzlukla karşılaşanların ortalaması olurken, karşılaşmayanların ortalaması 3.35 olarak gerçekleşmiştir.

Adil ve teşvik edici ücret açısından olumsuzluk durumuna maruz kalanların ortalaması 2.68 iken, kalmayanların ortalaması 3.20 olmuştur. Olumsuz tutuma maruz kalanlar adil ve teşvik edici bir ücretlendirme yapısı olduğuna daha az inanmaktadırlar. 2.68 en düşük İKY boyutu ortalaması olması nedeniyle belki de en fazla bu boyutun algılanmasının etkilendiği söylenebilir.

İçsel kariyer fırsatları açısından olumsuzluğa maruz kalanları ortalaması 2.74 iken, kalmayanların ortalaması 3.16'dır. Olumsuzluğa maruz kalanlar örgütteki içsel kariyer fırsatlarını daha az algılamaktadır. Bu boyut ücretten sonra en düşük ortalamaya sahip İKY boyutudur. Motivasyon açısından durum değerlendirildiğinde, İKY'nin en büyük motivasyon araçlarının olumsuzluğa maruz kalan çalışanlarca daha düşük algılanması önemli bir soruna işaret ediyor olabilir.

Açık ve güncel iş tanımları ortalamaları da olumsuz duruma maruz kalma durumuna göre farklılık göstermektedir. Olumsuz duruma maruz kalanların ortalaması 2.99 iken, olumsuz duruma maruz kalmayanlarda bu oran 3.22 olmuştur. Bu sonuca göre olumsuzluğa maruz kalanlar iş tanımlarının açık olmayıp daha belirsiz olduğunu düşünümektedirler.

İstihdam güvencesi açısından konu değerlendirildiğinde olumsuz duruma maruz kalanlar 3.14 ortalamayla, olumsuz duruma maruz kalmayanlara göre 3.63, daha az istihdam güvencesi algılamakta bir başka değişle işlerini tehlikede hissemektedir.

İletişim ve bilgi paylaşımı uygulamaları açısından da ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Olumsuz duruma maruz kalanların ortalaması 2.80 iken, olumsuz duruma maruz kalmayanlarda bu oran 3.32 olmuştur. Olumsuz duruma maruz kalanlar örgütteki iletişim ve bilgi paylaşımı uygulamalarını daha kötü olarak algılamaktadırlar.

Örgütte olumsuz duruma maruz kalanların çalışma koşullarına ilişkin algısı 3.39 iken, kalmayanların 3.86 olmuştur. Araştırmaya katılanların beyaz yakalı olup tehlikeye nispeten daha az maruz kaldıkları göz önüne alındığında çalışma koşullarının rahat ve sağlıklı olmasının örgütte olumsuz bir durumla karşılaşmaya bağlı olarak farklı bir biçimde algılanması ilginç bir bulgudur.

Güçlendirme uygulamaları da örgütte olumsuzluğa maruz kalanlar arasında daha düşük algılanmaktadır. Olumsuzluğa maruz kalanların güçlendirme uygulamalarını algılaması 3.32 iken, maruz kalmayanların ortalaması 3.69 olarak gerçekleşmiştir.

Buna benzer olarak katılım uygulamaları açısından da olumsuzluğa maruz kalanların ortalaması 3.11 iken, kalmayanların ortalaması 3.58 olmuştur.

Bu sonuçlara göre, H7 hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

H8: *Çalışanların bulundukları örgütte “en iyi arkadaş” olarak tanımladıkları birinin olup olmamasına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.*

Çalışanların bulundukları örgütte “en iyi arkadaş” olarak tanımladıkları birinin olup olmamasına göre değişkenler arasında farklılıklar olup olmadığı bağımsız örneklem t-test ile incelenmiştir. Bu bakımdan, Algılanan İKY uygulamaları, pozitif psikolojik sermaye ve çalışanların işe adanmışlıkları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Alt boyutlar incelendiğinde yalnızca geliştirici performans değerlendirme ($p=0.01$) ve açık ve güncel iş tanımları boyutları ($p=0.04$) açısından farklılık bulunmaktadır. Çalıştığı ortamda en iyi arkadaşı olanlar (3.21), olmayanlara göre (2.99), algılanan geliştirici performans değerlendirme ortalaması daha yüksek bulunmuştur. Açık ve güncel iş tanımları açısından da benzer bir sonuçla en iyi arkadaşları olanların ortalaması 3.17, olmayanların ortalaması 3.07 dir.

Bu hipotez özellikle çalışanların işe adanmışlıkları açısından önem taşımaktadır. Gallup araştırmasında sorulan “en iyi arkadaş” sorusu bu çalışmaya katılanlar açısından benzer bir sonuç vermemiştir. En iyi arkadaşına sahip olanlar veya olmayanlar arasında işe adanmışlık açısından bir farklılık bulunamamıştır.

H9: *Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.*

Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına göre algılanan İKY uygulamaları, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenebilmesi için bağımsız örneklem t-testi

yapılmıştır. Buna göre, her üç değişken için de pozisyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Tabloda görüleceği üzere, tüm değişkenlerde yönetsel pozisyonda olanların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülebilir. Temel olarak yönetsel pozisyonda olup olmama durumuna göre algılanan İKY uygulamaları, pozitif psikolojik sermaye ve çalışanların işe adanmışlıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Gruplara arası farklılık her değişken açısından istatistiksel olarak anlamlı olmasına karşılık en düşük Algılanan İKY uygulamalarında görülmektedir. Algılanan İKY Uygulamalarının ortalaması yönetsel pozisyonda olanlarda 3.37 iken, yönetsel olmayanlarda 3.16'dır. En yüksek ortalama farklılığı ise alt boyutlarda katılım uygulamasında yönetsel pozisyonda olanlarda 3.71, yönetsel olmayan pozisyonda çalışanlarda ise 3.20, güçlendirme uygulamalarında yönetsel çalışanlarda 3.87, yönetsel olmayan çalışanlarda 3.35, iletişim açısından yönetsel çalışanlarda 3.27, yönetsel olmayan çalışanlarda ise 3.03 olarak en yüksek düzeyde farklılık oluşmuştur. Güçlendirme temelli İKY uygulamalarının yönetsel pozisyonda olanlarca daha fazla algılandığı sonucu çıkarılabilir.

Pozitif psikolojik sermaye yönetsel pozisyonda olanlarda 3.37, olmayanlarda 3.16 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde öz yeterlilik farklılık açısından en fazla dikkat çeken alt psikolojik sermaye boyutu olduğu söylenebilir. Yönetsel olarak çalışanların öz yeterliliklerinin ortalaması 4.56 iken, yönetsel olmayan çalışanlarda 4.23 olarak gerçekleşmiştir. İşe adanmışlık da yine yönetsel pozisyonda olanlarda 3.92 iken, yönetsel pozisyonda olmayanlarda 3.58'dir. Yönetsel pozisyonda olanların işe adanmışlıklarının daha yüksek olması yazınla tutarlılık göstermektedir.

Buna göre H9 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 42: Bulunulan Pozisyona Göre Değişkenler Arası Farklılıklar

	Yönetsel	Yönetsel olmayan	P
Öz yeterlilik	4.56	4.23	.000
Umut	4.16	3.92	.000
Dayanıklılık	4.14	3.93	.000
İyimserlik	3.80	3.58	.000
Dinçlik	4.00	3.73	.000
Kendini adama	3.83	3.39	.000
Yoğunlaşma	3.93	3.62	.000
Seçici işe alma	3.41	3.32	.335
Kapsamlı eğitim programları	3.42	3.31	.182
Geliştirici performans değerlendirme	3.18	3.07	.230
Adil ve teşvik edici ücretlendirme	3.19	2.86	.000
İçsel kariyer fırsatları	3.13	2.92	.004
Açık ve güncel iş tanımları	3.19	3.10	.108
İstihdam güvencesi	3.56	3.40	.084
İletişim ve bilgi paylaşımı	3.27	3.03	.004
Çalışma koşulları	3.80	3.62	.024
Güçlendirme	3.87	3.35	.000
Katılım	3.71	3.20	.000
Pozitif psikolojik sermaye	4.16	3.92	.000
İşe adanmışlık	3.92	3.58	.000
İKY uygulamaları	3.37	3.16	.001

H10: Çalışanların kıdemlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

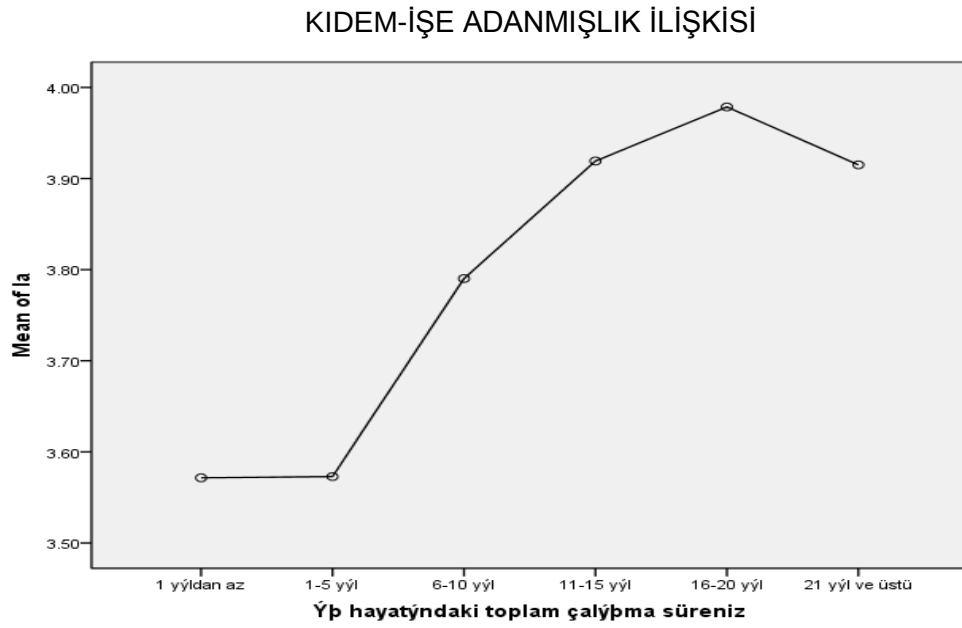
Çalışanların kıdemlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığının belirlenebilmesi için birden fazla grup olduğu için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi sonuçlarının değerlendirilmesi için öncelikle

varyansların homojen olarak dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. ANOVA'nın temel varsayımı varyansların homojenliği olup bunun için yapılan Levene istatistiğinin anlamsız olması gerekir. Levene istatistiğinin anlamlılık düzeyinin $p = 0.05$ 'den büyük olması gereklidir (Kalaycı, 2008; 137-138). Analiz sonuçlarına göre, pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik ve işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu haricinde hem genel ortalama hem de alt boyutlar açısından kıdeme göre farklılık söz konusudur. İletişim ve bilgi paylaşımı ($p = .001$) dışında tüm algılanan İKY boyutlarında ise herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır. Aşağıdaki Tablo 43'de yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 43: Kıdeme Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar

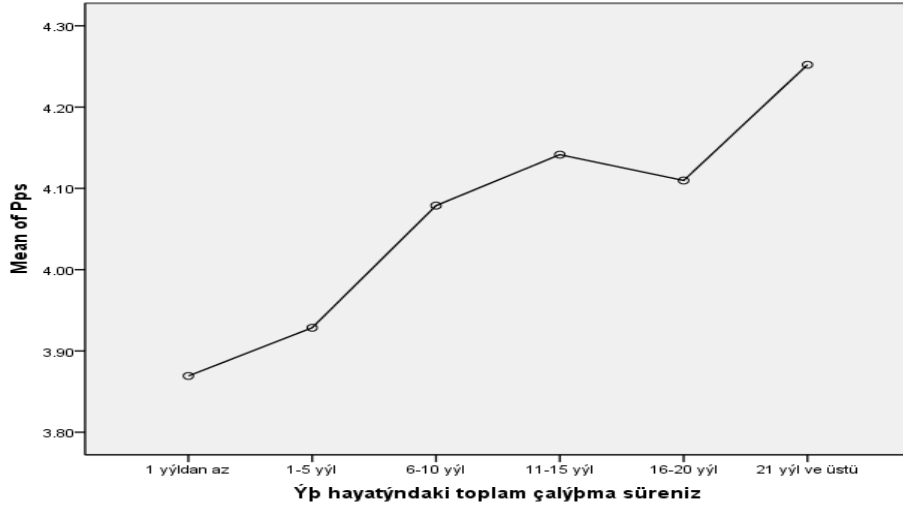
	1.den az	1-5	6-10	11-15	16-20	21'den fazla	Levene testi	P
Öz yeterlilik	4.13	4.29	4.42	4.46	4.43	4.64	.848	.003
Umut	3.80	3.93	4.03	4.17	4.19	4.21	.943	.003
Dayanıklılık	3.75	3.89	4.13	4.18	4.03	4.27	.988	.000
İyimserlik	3.78	3.57	3.72	3.72	3.77	3.87	.638	.077
Dinçlik	3.78	3.75	3.83	4.00	4.05	3.85	.416	.060
Kendini adama	3.39	3.33	3.66	3.82	3.97	3.96	.766	.000
Yoğunlaşma	3.53	3.62	3.87	3.92	3.90	3.76	.090	.016
Seçici işe alma	3.37	3.32	3.36	3.37	3.66	3.35	.370	.517
Kapsamlı eğitim Programları	3.38	3.23	3.45	3.48	3.52	3.40	.382	.160
Geliştirici performans değerlendirme	3.45	3.08	3.09	3.13	3.27	3.15	.151	.369
Adil ve teşvik edici ücretlendirme	3.33	2.95	2.92	3.12	3.09	3.22	.258	.166
İçsel kariyer fırsatları	3.21	2.94	3.03	3.05	2.98	3.13	.295	.453
Açık ve güncel iş tanımları	3.28	3.10	3.15	3.15	3.11	3.30	.655	.455
İstihdam güvencesi	3.36	3.44	3.49	3.49	3.36	3.85	.118	.669
İletişim ve bilgi paylaşımı	3.42	2.98	3.17	3.36	3.17	3.17	.233	.015
Çalışma koşulları	3.75	3.62	3.71	3.84	3.57	4.01	.470	.222
Güçlendirme	3.59	3.47	3.54	3.73	3.59	3.88	.745	.322
Katılım	3.26	3.35	3.43	3.55	3.41	3.58	.640	.477
Pozitif psikolojik sermaye	3.86	3.92	4.07	4.14	4.10	4.25	.981	.000
İşe adanmışlık	3.57	3.57	3.79	3.91	3.97	3.72	.752	.001
İKY uygulamaları	3.38	3.18	3.26	3.34	3.31	3.38	.846	.344
N=550	40	212	151	88	42	17		

Yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, kıdeme bağlı olarak algılanan İKY uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, pozitif psikolojik sermaye ($p=.000$) ve işe adanmışlık ($p=.001$) açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Şekil X'de ifade edildiği gibi kıdeme bağlı olarak işe adanmışlık ilk 5 yıl değişmezken artan bir eğilim göstermekte, 21 yıl sonrasında az bir düşüş görülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye açısından ise Şekil Y'de ifade edildiği gibi kıdeme bağlı olarak sürekli bir artış gözlenmektedir.



Şekil 22: Kıdem-İşe Adanmışlık İlişkisi

KIDEM-POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ



Şekil 23: Kıdem-Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi

Bu sonuçlara göre, H10 hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

H11: Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.

Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarını algılamaları, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri arasındaki farklılık olup olmadığının incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Levene testine göre, varyansları homojen dağılan değişkenlerin anlamlılık düzeylerine göre farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda algılanan İKY uygulamaları ($p=.009$), pozitif psikolojik sermaye ($p=.000$) ve işe adanmışlık ($p=.000$) yaşa bağlı olarak istatistiksel anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Tablo 43'te görüldüğü üzere istihdam güvencesi levene testini geçemediği için p değeri anlamlı olmasına karşılık incelenmemiştir.

Buna göre, H11 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 44: Yaşa Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar

	18-25	26-32	33-39	40-46	47 ve üstü	Levene testi	P
Öz yeterlilik	4.17	3.35	4.46	4.54	4.66	.489	.000
Umut	3.88	3.96	4.15	4.16	4.16	.363	.002
Dayanıklılık	3.79	4.01	4.17	4.11	4.07	.895	.000
İyimserlik	3.59	3.64	3.80	3.71	3.69	.899	.077
Dinçlik	3.67	3.80	4.03	3.90	4.19	.676	.005
Kendini adama	3.28	3.47	3.87	3.77	4.09	.833	.000
Yoğunlaşma	3.61	3.72	3.91	3.80	3.80	.112	.103
Seçici işe alma	3.34	3.27	3.51	3.51	3.39	.782	.174
Kapsamlı eğitim Programları	3.43	3.23	3.52	3.42	3.50	.538	.058
Geliştirici performans değerlendirme	3.38	3.00	3.16	3.16	3.22	.394	.027
Adil ve teşvik edici ücretlendirme	3.13	2.85	3.20	3.05	3.17	.376	.010
İşsel kariyer fırsatları	3.12	2.93	3.10	2.90	3.42	.932	.061
Açık ve güncel iş tanımları	3.20	3.11	3.15	3.12	3.21	.410	.738
İstihdam güvencesi	3.62	3.30	3.67	3.19	3.92	.001	.001
İletişim ve bilgi paylaşımı	3.22	2.96	3.40	3.08	3.25	.424	.001
Çalışma koşulları	3.70	3.63	3.84	3.57	3.76	.379	.186
Güçlendirme	3.62	3.43	3.70	3.54	4.09	.155	.063
Katılım	3.48	3.27	3.59	3.39	3.35	.203	.029
Pozitif psikolojik sermaye	3.86	3.99	4.15	4.13	4.14	.708	.000
İşe adanmışlık	3.52	3.67	3.93	3.82	4.03	.680	.000
İKY uygulamaları	3.35	3.14	3.39	3.24	3.42	.657	.009
N=551	111	238	138	57	7		

H12: *Çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.*

Çalışanların medeni durumları “evli”, “bekar” ve “diğer” olarak üç grupta sorgulanmasına rağmen, “diğer” seçeneği yalnızca 7 yanıt geldiği için karşılaştırma açısından yeterince temsil edemeyeceği için inceleme dışı bırakılmış ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yerine, “evli” ve “bekar” olarak iki grupta bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Varyansların eşit olduğu ve olmadığı durumda p değerinde herhangi bir farklılık olmadığından dolayı tüm değişkenlerin incelenmesinde bir sorun bulunmamaktadır. Tablo 45’te de özetlendiği gibi psikolojik sermaye ve işe adanmışlık hem temel anlamda hem de alt boyutlarda medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Algılanan İKY boyutlarından ise yalnızca çalışma koşulları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın bulunduğu tüm boyutlarda evli çalışanların ortalaması bekar çalışanların ortalamasından daha yüksektir. Evli çalışanlar daha yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip, işe adanmışlıkları daha yüksek, çalışma koşullarını daha olumlu algılamaktadırlar.

Buna göre H12 hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Tablo 45: Medeni Duruma Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar

	Evli	Bekar	<i>Levene testi</i>	<i>P</i>
Öz yeterlilik	4.49	4.28	.271	.000
Umut	4.13	3.93	.584	.000
Dayanıklılık	4.15	3.92	.934	.000
İyimserlik	3.78	3.60	.232	.002
Dinçlik	4.05	3.71	.014	.000
Kendini adama	3.85	3.38	.024	.000
Yoğunlaşma	3.92	3.64	.081	.000
Seçici işe alma	3.45	3.30	.525	.075
Kapsamlı eğitim programları	3.45	3.30	.169	.061
Geliştirici performans değerlendirme	3.13	3.14	.868	.890
Adil ve teşvik edici ücretlendirme	3.05	2.99	.137	.470
İşsel kariyer fırsatları	3.06	2.97	.187	.207
Açık ve güncel iş tanımları	3.15	3.13	.913	.590
İstihdam güvencesi	3.47	3.44	.974	.750
İletişim ve bilgi paylaşımı	3.17	3.12	.191	.601
Çalışma koşulları	3.79	3.62	.080	.024
Güçlendirme	3.56	3.55	.351	.904
Katılım	3.46	3.37	.768	.281
Pozitif psikolojik sermaye	4.14	3.94	.698	.000
İşe adanmışlık	3.94	3.57	.065	.000
İKY uygulamaları	3.30	3.22	.279	.243
N	221	335		

Test edilen hipotezlere ilişkin olarak Tablo 46’te sonuçlar özetlenmektedir. Hipotezlerin kabul edildiği ifadesiyle bu hipotezin red edilmediği anlamı kastedilmektedir. Hipotez testinin kesin olarak kabulü ancak, kontrollü deneye şartlarında bir neden sonuç ilişkisi içerisinde ve yine bir hata payıyla olacağı varsayımı altında sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 46: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma Hipotezleri	Kabul/Red
<i>H1.1. Beceri artırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.</i>	Kabul
<i>H1.2. Beceri artırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler</i>	Kabul
<i>H1.3: Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.</i>	Kabul
<i>H1.4: Pozitif psikolojik sermaye beceri artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.</i>	Kabul
<i>H1.5: Beceri artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Beceri arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.</i>	Red
<i>H2.1. Motive edici İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.</i>	Kabul
<i>H2.2. Motivasyon artırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.</i>	Kabul
<i>H2.3: Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.</i>	Kabul
<i>H2.4: Pozitif psikolojik sermaye, motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları ile işe adanmışlık ilişkisinde aracılık eder.</i>	Kabul
<i>H2.5: Motivasyon artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Motivasyon arttırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.</i>	Red
<i>H3.1: Fırsat artırıcı İKY uygulamaları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.</i>	Kabul
<i>H3.2: Fırsat artırıcı İKY uygulamaları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.</i>	Kabul
<i>H3.3. Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.</i>	Kabul
<i>H3.4: Pozitif psikolojik sermaye, fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.</i>	Kabul

H3.5: Fırsat artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, Fırsat artırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Kabul
H4.1. Çalışma koşulları pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler	Kabul
H4.2. Çalışma koşulları işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.	Kabul
H4.3: Pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlığı olumlu yönde etkiler.	Kabul
H4.4: Çalışma koşulları ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide Pozitif psikolojik sermaye aracı bir rol oynamaktadır.	Kabul
H4.5: Çalışma koşulları ve işe adanmışlık ilişkisinde, çalışma koşullarının işe adanmışlığa olan direk etkisi üzerinde pozitif psikolojik sermaye düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Kabul
H5.1: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında beceri artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.	Kısmen
H5.2: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında motivasyon artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.	Kısmen
H5.3: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında fırsat artırıcı İKY uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.	Kısmen
H5.4: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında çalışma koşulları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolü açısından farklılıklar vardır.	Kabul
H6: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.	Kısmen
H7: Bulundukları örgütte olumsuz-kötü bir durumla karşılaşması açısından çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.	Kısmen

H8: Çalışanların bulundukları örgütte “en iyi arkadaş” olarak tanımladıkları birinin olup olmamasına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.	Kısmen
H9: Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.	Kabul
H10: Çalışanların kıdemlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.	Kısmen
H11: Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.	Kabul
H12: Çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılıklar vardır.	Kabul

SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Sürekli değişen, belirsizlik ve acımasız rekabet koşullarının hakim olduğu günümüz çevre şartlarında faaliyet gösteren örgütler geçmişe oranla yaşayabilirlik ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme açısından çok daha zorlu koşullarda faaliyet göstermektedirler. Değişime çabuk yanıt verip, çevreye daha hızlı adapte olabilmek, aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için eşsiz, taklit edilemez, ikame edilemez, değerli olan kaynaklara sahip olmak zorundadır. Şüphesiz ki öğrenme, adaptasyon ve yenilik üretme kapasitesi açısından insan, bu kaynakların en stratejik olanı olarak kabul edilebilir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi açısından buna uygun insan kaynağına sahip olmak ve bu insan kaynağının sürdürülebilirliğini sağlamak gereklidir. En değerli stratejik kaynak olan insanın nasıl yönetileceği İK araştırmacıları ve profesyonellerinin temel gündemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda örgütsel performansı etkileyen çalışanlarla ilgili tutum, davranış ve durumların incelenmesi gerekli önlemlerin alınması açısından önem taşımaktadır.

Son yıllarda özellikle İKY profesyonelleri ve danışmanlık şirketleri bağlamında uygulayıcıların ve de İKY araştırmacılarının gündeminde en önemli sırada yer alan kavramlardan birisi de çalışanların işe adanmışlıklarıdır. Bunun nedeni çalışanların işe adanmışlıklarının bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli pozitif sonuçlarının bulunmasıdır. Çalışanların işe adanmışlığı; yapılan ampirik araştırmalar sonucunda artan çalışan performansı, örgüte bağlılık, hizmet iklimi; azalan kazalar, iş gücü devri ve işten ayrılma niyeti; artan müşteri sadakati, verimlilik, kârlılık gibi son derece önemli örgütsel sonuçlarla ilişkili bulunmuştur. Ayrıca firmanın pazar değeri ve adanmışlık arasında da olumlu ilişkiler olduğunu ileri süren çalışmalar mevcuttur.

Çalışanların işe adanmışlıklarında en belirgin olan unsur incelendiğinde işin anlam ve önemli, işini sevmek ve sevdiği işi yapmak kavramları karşımıza çıkmıştır. Ancak günümüzde sevdiği işi yapma şansına sahip insan sayısının çok az olması nedeniyle işine adanmış, işiyle “bir” olmuş çalışanlara sahip olmanın bir diğer yolu

olarak yaptığı işi sevdirmeye adına işletmelerde stratejiler geliştirilmeye çalışılmaktadır. İşletmelerin bu bağlamda ellerinde bulunan en değerli araç İKY uygulamalarıdır. Anlamlı bir iş tasarımı, işe uygun eleman seçimi, teşvik edici ve adil ücret, geliştirici performans değerlendirme, güçlendirme, iletişim ve katılım uygulamaları vb. ile çalışanların yaptıkları işle bütünleşmeleri, iş tatmini hissetmeleri, sevmeleri ve üstün performans göstermeleri amaçlanmaktadır.

İşe duyulan tutku ve adanmışlık, modern dünyanın yaptığı işi sevmek-sevdiği işi yapmak ikilemi, İKY uygulamaları ve örgütsel destek kavramlarını her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde modern örgütlerde çalışan insanların çoğu sevdikleri işi yapmaktan ziyade kendilerine gösterilen en uygun işi yapmayı tercih etmek zorunda kalmaktadır. Sevdiği işi yapmaktan yoksun bir yığın çalışan için; maddi anlamda ücret, statü, sosyal imkanlar gibi görünen unsurlar, iletişim ve psikolojik güçlendirme gibi dışardan sağlanan destek yaptığı işi sevmesi ve adanmışlık düzeyini arttırabilmesi için geliştirilmiş araçlardır.

İşe adanmışlığın arttırılabilmesi için kişiyi doğrudan etkileyen günlük çalışma hayatına yön veren unsurların tespit edilmesi ve buna bağlı olarak önlemlerin alınması gereklidir. İKY; uygulanan strateji, politika ve faaliyetler anlamında örgütün çalışanla doğrudan ilişki kurduğu ve günlük faaliyetlerini etkilediği en önemli araç niteliği taşımaktadır.

Bu çalışma kapsamında İKY uygulamaları ve çalışanların işe adanmışlıkları ilişkisi kurulurken sosyal mübadele teorisi, kaynak koruma teorisi ve iş talepleri-kaynakları modeli temel alınmıştır. Bu çalışmada İKY uygulamaları birey düzeyinde çoklu uygulamalar yaklaşımı ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanların performanslarıyla ve işe adanmışlık düzeyleriyle en çok ilişkisi olduğu düşünülen, pozitif psikoloji yaklaşımı çerçevesinde çalışanların güçlü yönlerinden yararlanmaya ve onları geliştirmeye odaklanan bazı İKY uygulamaları seçilmiştir. Örgütsel başarıya en yüksek katkıyı sağladığı düşünülen (Gardner vd., 2001; Jiang vd., 2012), a) uygun becerilere ve yeteneklere sahip iş gücünü sağlayan mekanizmalar, b) arzu edilir davranışlar içinde, gönüllü çaba sarfeden, istisnai durumları önleyen, yeni çözümler

üreten, iş gücünü motive eden ve harekete geçiren mekanizmalar, c) örgütsel çıktılar doğrultusunda bireysel ve kolektif çabalarla katkı sağlayan çalışanları güçlendiren mekanizmalar bağlamında bir İKY uygulamaları sınıflandırmasına gidilmiştir.

Bu çalışma kapsamında beceri artırıcı, motivasyon artırıcı, fırsatları artırıcı İKY uygulamaları ve sağlıklı çalışma koşulları altında toplanan yüksek performanslı iş sistemlerinin işe adanmışlık için önemli örgütsel kaynakları oluşturduğu kabul edilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye ise, yine işe adanmışlık için kişisel nitelikli kaynakları oluşturmaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye örgüt yönetimi için eşsizlik ve uzun dönemli rekabet avantajı sunan yeni bir yaklaşımdır. Psikolojik sermaye sosyal ya da beşeri sermayeyle rekabet etme iddiasında olmayıp, örgütün insan kaynağı potansiyelinden en üst düzeyde yararlanabilmesi için pozitif psikolojik yetenekler inşa eden yeni bir boyuttur. Beşeri, sosyal ve psikolojik sermaye arasında sinerjik bir tamamlayıcılık vurgulanmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, aynı zamanda İKY uygulamalarından etkilendiğinden dolayı bu çalışma kapsamında aracılık ve düzenleyicilik açısından bir rolü olup olmadığı incelenmiştir.

Bu araştırmanın genel amacı, İKY uygulamalarının algılanması ve çalışanların işe adanmışlıkları arasında pozitif psikolojik sermayenin nasıl bir rol oynadığı, eğer bir rolü var ise bu rolün aracılık mı, düzenleyicilik mi veyahut koşullu bir aracılık olan hem aracı hem de düzenleyici bir nitelikte olduğunu belirlemektir. Bilindiği kadarıyla daha önce bu ilişkiler ağını inceleyen başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu amaçla ifade edilen hipotezlerin test edilmesi sonucunda pozitif psikolojik sermayenin İKY uygulamalarının algılanması ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide hem anlamlı düzeyde kısmi aracı rolü oynadığı hem de fırsat artırıcı İKY uygulamaları ve çalışma koşullarının çalışanların işe adanmışlıklarına olan direk etkisi üzerinde düzenleyici-etkileşimsel bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Etkileşimin yönü ise negatif olarak gerçekleşmiştir. Buna göre pozitif psikolojik sermaye düzeyi arttıkça aradaki ilişki azalmaktadır.

Çalışanların işe adanmışlıkları, beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye arasında olumlu yönde güçlü ilişkiler söz konusudur. Çalışanların işe adanmışlıkları beceri arttırıcı İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin etkisi sonucu %42 oranında açıklanmaktadır. Beceri arttırıcı İKY uygulamaları ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin %17'lik bir kısmını da anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye aradaki ilişkide kısmi bir aracı rol oynamakta ancak düzenleyici-etkileşimsel bir etkisi bulunmamaktadır.

Çalışanların işe adanmışlıkları, motive edici İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye arasında olumlu yönde güçlü ilişkiler söz konusudur. Çalışanların işe adanmışlıkları motive edici İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin etkisi sonucu %42 oranında açıklanmaktadır. Motive edici İKY uygulamaları ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin %11'lik bir kısmını da anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye aradaki ilişkide kısmi bir aracı rol oynamakta ancak düzenleyici-etkileşimsel bir etkisi bulunmamaktadır.

Çalışanların işe adanmışlıkları fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayenin etkisi sonucu %44 oranında açıklanmaktadır. Fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin %17'lik bir kısmını da anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, incelenen modelde fırsat arttırıcı-güçlendirici İKY uygulamaları ve işe adanmışlık arasında hem aracı hem de düzenleyici bir rol oynamaktadır. Algılanan İKY uygulamalarının değeri arttıkça işe adanmışlık artmaktadır. Ancak pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlarda bu artış düşük olanlara nispeten daha az olarak gerçekleşmektedir.

Çalışanların işe adanmışlıkları, çalışma koşulları ve pozitif psikolojik sermayenin etkisi sonucu %40 oranında açıklanmaktadır. Çalışma koşulları ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin %9'luk bir kısmını da anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Çalışma koşullarının değeri arttıkça işe adanmışlık artmaktadır. Ancak bu artış pozitif psikolojik sermayesi düşük olanlarda, yüksek olanlara göre daha fazla gerçekleşmektedir. Etkileşim teriminin anlamlı olduğu modelde pozitif psikolojik

sermaye, çalışma koşulları-işe adanmışlık ilişkisinde hem kısmi aracı hem de düzenleyici bir rol oynadığı ifade edilebilir.

Bu çalışmanın bulgularında da görüldüğü üzere, İKY uygulamaları yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip olan çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde, pozitif psikolojik sermayesi düşük çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisine kıyasla fırsat arttırıcı İKY uygulamaları ve çalışma koşulları açısından daha düşük bir etki göstermektedir. Bu anlamda bu tür İKY uygulamalarının her şey yolunda olduğu zaman etkisinin hissedilmediği, ancak önceki çalışmalarla da tutarlı olarak kişi iş uyumunun veyahut bu araştırma kapsamında incelenen pozitif psikolojik sermayenin daha az olduğu durumlarda daha fazla etkisini göstermektedir.

Bu sonuç, İKY uygulamaları-işe adanmışlık ilişkisi kurulurken, çalışanların sosyal değişimi doğru algılayabilmeleri ve bir tür anlaşılmaya hazır olmaları için ise psikolojik sermaye kavramını ortaya çıkardığı yargısıyla çelişir gibi görünmektedir. Teorik olarak umutlu, öz yeterliliği yüksek, iyimser ve dayanıklı çalışanlar örgütün kendilerine sunduğu desteği daha kolay algılayacaklardır. Ancak kaynak koruma teorisi incelendiğinde bu durumun bir çelişki oluşturmadığı farkedilecektir. Hobfoll (2002) kaynak koruma kuramına göre, kaynaklar yalnız başına orta düzey bir etkiye sahiptir. Buna karşılık kaynaklar kaybolduğunda, bu kaynakların etkisi ve belirginlik düzeyi artmaktadır. Pozitif psikolojik sermayesi daha yüksek olan çalışanların yani kişisel kaynağa daha fazla sahip olan çalışanların işe adanmışlıklarının buna bağlı olarak İKY uygulamalarından daha az etkilenmesi beklenebilir. Bu durum araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuçlar kaynak koruma teorisinde ifade edilen bir diğer konu olan, bir kaynağa sahip olmanın diğer kaynaklara daha kolay sahip olmayı sağladığı varsayımına da ters bir durum değildir. Zira pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların daha iyi çalışma koşullarında çalışmaları, sahip oldukları farkındalıktan dolayı daha fazla eğitim imkanlarından yararlanıyor oluşları, bir süre sonra bu dış kaynakların etkisini daha az hissetmelerine engel değildir. Kaynaklar kaybedildiğinde yokluğu anlaşılan, birbirlerini ikame edebilen nitelik taşımaktadır.

Literatürdeki benzer araştırma sonuçları incelendiğinde örneğin, Riolli ve Savicki (2003), bilişim hizmetlerinde çalışanların iyimserlik, dayanıklılık gibi kişisel kaynaklarının özellikle iş kaynakları daha az olduğu zaman daha yararlı olduğunu bulgulamışlardır. Seers ve arkadaşları (1983) yine düşük düzeyde strese sahip çalışanlar için sosyal destek kaynağının kullanımı gereksiz olduğunu ifade etmişlerdir (Bakker vd. 2007). Bu araştırmanın sonucunda da benzer bir sonuçla yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olan çalışanlarda İKY uygulamaları diğerlerine oranla ek bir fayda sağlamadığı görülmüştür. İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin büyük çoğunluğu pozitif psikolojik sermaye gibi kişisel kaynaklar aracılığı ile oluşmaktadır.

Benzer bir çalışma olan Boon ve arkadaşlarının (2011) İKY uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarına etkisinde kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun rolünü inceledikleri araştırmaları sonucunda İKY uygulamalarının çalışan sonuçları (tutum ve davranışları) üzerinde kişi iş uyumunun aracı ve düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Buna göre, İKY uygulamaları iş tatminini kişi iş uyumunun daha düşük olduğu durumda daha fazla etkilemektedir.

Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında genel olarak tüm İKY uygulamaları boyutlarının işe adanmışlıkla ilişkisi üretim sektöründe daha fazla iken, PPS-işe adanmışlık ilişkisi ise hizmet sektöründe daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Araştırma bulguları literatürle tutarlılık göstermektedir.

Sektörler arası karşılaştırma sonucunda, beceri artırıcı İKY uygulamaları modelinde, tüm model açısından hizmet ve üretim sektörlerinde bir farklılık bulunmazken, aradaki ilişkiler açısından farklılıklar bulunmuştur. PPS'nin işe adanmışlık üzerindeki etkisi hizmet sektöründe .57 iken, üretim sektöründe .38 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca hizmet sektöründe pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı rolünün yanı sıra düzenleyici rolü de söz konusudur.

Motivasyon artırıcı İKY uygulamaları modeli açısından sektörel farklılıklar incelendiğinde tüm model açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, motivasyon

arttırıcı İKY uygulamaları-işe adanmışlık ilişkisi ve PPS-işe adanmışlık ilişkisi açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Hizmet sektöründe motivasyon arttırıcı İKY-işe adanmışlık ilişkisi .19, PPS-işe adanmışlık .56 iken, üretim sektöründe motivasyon arttırıcı İKY-işe adanmışlık ilişkisi.40, PPS-işe adanmışlık .41 olarak gerçekleşmiştir. Her iki grupta da PPS'nin bir düzenleyici rolü bulunmamıştır.

Fırsatları arttırıcı İKY uygulamaları modeli incelendiğinde, genel model açısından anlamlı bir farklılık olmamasına karşılık, İKY-PPS ve PPS-işe adanmışlık açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çalışma koşulları modeli açısından tüm model bazında sektörler arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Çalışma koşullarının pozitif psikolojik sermayeye olan etkisi üretim sektöründe .44 ($R^2=0.19$) bir değerde gerçekleşirken, hizmet sektöründe ise .23 ($R^2=0.05$) olarak gerçekleşmiştir.

Demografik bulgular açısından değerlendirildiğinde örgütte çalışılan süre zarfında olumsuz bir duruma maruz kalınması durumunda araştırma değişkenleri açısından bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde, diğer değişkenler açısından çok büyük bir farklılık gözlenmezken, olumsuzluk durumundan en çok algılanan İKY uygulamalarının etkilendiği görülmüştür. Bu durum olumsuzluğun doğrudan örgüte atfedildiği izlenimini uyandırmaktadır. Ayrıca açık uçlu sorular incelendiğinde katılımcılardan olumsuzluk durumu tanımlaması istendiğinde yarıdan fazlasının psikolojik yıldırma-mobbing olarak beyan etmeleri nedeniyle, yakın çalıştıkları yöneticileriyle yaşanan sorunun bütün bir örgütün İKY imajını etkilediği şeklinde yorumlanmıştır.

Yönetmel pozisyonda olan kişiler, yönetmel pozisyonda olmayanlara göre araştırmanın tüm değişkenleri açısından daha yüksek değerler beyan etmişlerdir. Bu durum işin önem düzeyinin artması, özerklik, karar verme sorumluluğu vb. iş karakteristikleri açısından daha değerli bir iş yapıyor algısı tarafından etkilendiği düşünülmektedir. Bu sonuç literatürle tutarlı bir sonuç olmuştur.

Literatürle çelişen bir bulgu örgütte iyi bir arkadaşla sahip olmanın işe adanmışlığı belirgin bir biçimde arttırdığı varsayımı bu çalışma kapsamında doğrulanmamıştır. İyi bir arkadaşla sahip olma durumu değişkenlerin algılanmasında herhangi bir farklılık oluşturmamıştır. Ancak evli çalışanların evli olmayan çalışanlara göre tüm boyutlarda daha yüksek ortalama değer beyan etmeleri sosyal desteğin iş yerinde değil, ailede alınabileceği fikrini akla getirmiştir. Ancak evli olmanın düzenli bir yaşam getirmesi nedeniyle dayanıklılığı ve diğer kişisel kaynakları arttırıcı bir unsur olabileceği açıklaması da bu açıdan ifade edilebilir. Burada literatürden farklılaşma nedeni, aileye ve iyi arkadaşla atfedilen değerın ulusal kültür açısından farklılaşması da gösterilebilir.

Araştırmacılar İçin Sonuç ve Öneriler

Avey ve arkadaşlarının (2011) yaptıkları meta analiz sonuçlarına göre, işin tipi psikolojik sermayenin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini farklılaştırmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, hizmet işinde çalışanlarda psikolojik sermayenin etkisi, açıklayıcılığı çok daha fazla olmuştur. Bu durum, üretim işlerinde çalışanlar için mekanik ve teknik bilgi ve becerilerin çıktılar üzerindeki etkisi daha fazla iken, hizmet işinde çalışanlar için sosyal etkileşimlerin ve psikolojik kaynakların çıktılar üzerindeki belirleyiciliğinin daha fazla olmasıyla açıklanmaktadır. Bu çalışmada “işin tipinin” moderatör olarak incelenmesi önerilmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin ne zaman daha az ya da daha fazla önemli olduğunun belirlenebilmesi için işin tipinin yanı sıra ulusal kültürün de moderatör değişken olarak test edilmesi önerilebilir.

Bir başka ara değişken olarak yine iş yaşam dengesinin İKY uygulamaları-çalışan ve örgütsel sonuçları ilişkisinde incelenmesi önerilebilir. İş-yaşam dengesi aradaki ilişkide moderatör olarak incelenmesi Jiang ve arkadaşları (2012) tarafından da önerilmektedir. Özellikle bu araştırma kapsamında daha düzenli yaşam şartlarına sahip olduğu varsayılan evlilerin bekarlara oranla pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık açısından daha yüksek değere sahip olmaları iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolü olabileceğine ilişkin kanıt oluşturabilir.

Gelecekteki çalışmalar da PPS'nin örgütsel değişimle (evrimsel, devrimsel, yapısal ve kültürel) ilişkisi incelenebilir (Avey vd., 2008). Stratejik niteliğiyle İKY, özellikle örgütlerin büyüme, küçülme, birleşme, satın alma vb. durumlarda değişimin daha kolay karşılanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Pozitif psikolojik sermaye bu anlamda bireylerin değişime karşı dirençlerini, uyum sağlama yeteneklerini vs. etkileyebilir. Bu konunun ileriki çalışmalarda incelenmesi yararlı olabilir.

Psikolojik sermayenin olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz etkilerinin (Gooty vd. 2009) de incelenmesi, eğrisel-doğrusal olmayan ilişkilerin var olup olmadığının anlaşılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Psikolojik sermayenin kontrollü deneylerle performans ve diğer iş sonuçları üzerinde nedensel etkisinin gerçekte olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca kalitatif çalışmalarla incelenerek, daha ayrıntılı bir biçimde diğer kavramlarla ilişkisi derinlemesine tespit edilebilir.

Psikolojik sermaye incelenirken, olası aracı ve düzenleyici değişkenlerin hesaba katılması konunun daha iyi anlaşılmasında önemli rol oynayacaktır. Görevin karmaşıklığı, kişilik özellikleri, örgütsel ve kültürel bağlam gibi değişkenler psikolojik sermayenin tahmin düzeyini etkileyebilirler. Bu değişkenlerin yol açtığı farklılaşma tahmin açısından önemli boyutta olabilir.

İKY uygulamaları ve diğer çalışan sonuçları arasındaki ilişkilerin bundan sonraki çalışmalarda deneysel ve zaman aralıklı tasarımlarla test edilerek aradaki nedensel ilişkinin incelenmesi önerilebilir.

Uygulamacılar İçin Sonuç ve Öneriler

Ellerindeki en değerli araç olan İKY uygulamalarından en etkin bir biçimde yararlanmak İK profesyonellerinin temel amacıdır. Bu anlamda bu çalışmanın bulgularına göre, yüksek performanslı iş sistemlerini tutarlı bir biçimde uygulamalarının yanı sıra, pozitif psikolojik sermayesi yüksek çalışanların seçilmesi ve pozitif psikolojik sermayenin artırılması yönünde önlemler alınması beklenen

sonuçlar açısından önemli görülmektedir. Ayrıca müşterilerle yüz yüze çalışan elemanlar, müşterilere karşı oldukça hassas ve proaktif olmaları ve geride çalışan kişilerin de gereken desteği verebilmeleri, hizmet işletmeleri için hayati bir konudur. Bundan dolayı işe adanmış ve iyi bir performans gösteren çalışanlar sürdürülebilir hizmet mükemmelliği için anahtar konumuna gelmektedir (Alfes vd., 2013).

Üretim ve hizmet sektörü açısından genel açıklayıcılık bağlamında bir farklılık görülmemekle birlikte, üretim sektöründe İKY uygulamalarına daha fazla odaklanmanın, hizmet sektöründe ise pozitif psikolojik sermayeye odaklanmanın daha fazla yarar sağlayacağı söylenebilir. Yoğun stres, belirsizlik, müşteri merkezli olan hizmet işletmeleri açısından konu değerlendirildiğinde pozitif psikolojik sermayenin çalışanların işe adanmışlıklarına önemli katkılar sağladığı görülmüştür. İKY uygulamalarının etkinliğinin büyük kısmı da pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bundan dolayı çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin artırılması sürdürülebilir performans açısından önemlidir.

Örgütte bulunduğu sürece olumsuzlukla karşılaşan çalışanların İKY uygulamalarını, dolayısıyla örgütün görünen yüzünü daha olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre olumsuzluk olarak ifade edilen durumun büyük bir kısmının psikolojik yıldırma olduğu hesaba katıldığında, örgüte yeni kazandırılan çalışanların oryantasyon süreçlerinin daha etkin sağlanması, çatışmaların çözümünde yapıcı rol oynanması, iletişim ve geri besleme mekanizmalarının etkin tutulması örgüt imajı ve yetkin çalışanların kaybedilmemesi açısından yararlı olabilir.

İşe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye yaş ilerledikçe daha yüksek düzeye yükselmektedir. En ilginç olan bulgu ise İKY uygulamaları açısından yaşın değerlendirilmesinde ortaya çıkmıştır. 26-32 yaş aralığında olan çalışanlar İKY uygulamalarını en kötü olarak algılamaktadırlar. Kıdem açısından değerlendirildiğinde 1-5 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar açısından İKY'nin algılanması bağlamında anlamlı bir farklılığın çıkmaması, yaş konusunda özellikle nesil bağlamında Y kuşağı olarak nitelenen neslin beklentilerinin yüksek olması, ben merkezilik ve bu bağlamda beraberinde gelen genel memnuniyetsizlik gibi

niteliklerine bağlı olabilir. Bu kuşak ve özellikle gelecek açısından örgütlerin daha ilginç stratejik bir duruş sergilemeleri gerekebilir. Uyguladıkları İK faaliyetlerinde teknolojik imkanlardan daha fazla yararlanma gibi farklılaştırmaların yanı sıra, uygulanan İK faaliyetlerini imaj çalışmalarıyla daha iyi anlatmaları da etkili olabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAR, A.C., 2007 **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- ARMSTRONG, M., 2010 **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, Kogan Page, London
- BERNARDIN, H. J., 2003 **Human Resources Management, An Experiential Approach**, McGraw-Hill, Third Edition, Boston
- BUDAK, G.; BUDAK, G., 2004 **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir
- BYRARS, L. L.; RUE, L. W., 2004 **Human Reource Management**, 7th Edition, McGraw Hill Irwin
- CAMERON, K. S. DUTTON, J., & QUINN R. (Eds.), 2003 **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- CARMINES, E. G., & ZELLER, R. A., 1979 **Reliability and Validity Assessment**, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., 1990 **Flow The Psychology of Optimal Experience**, Harper&Row, New York
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., AND ANDERSON, R., 2010 **Multivariate data analysis**, (7th ed.): Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.

- KALAYCI, Ş., 2008 **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B., 2000 **Foundations of Behavioral Research**, Fourth Edition, Cengage Learning, Australia
- KURTULUŞ, K., 2008 **Pazarlama Araştırmaları**, 9. Basım, Filiz Kitabevi, İstanbul
- LUTHANS, F., 2011 **Organizational Behavior An Evidence-Based Approach**, 12th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J., 2007a **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, Oxford University Press, Oxford
- NAVARO, D., 2014 **Kariyer ve Varoluş**, Elma Yayınları, 2. Basım, İstanbul
- NOE, R. A., 2009 **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Editör ve Çeviren: Canan Çetin, McGraw-Hill, Beta yayınları, 4. Baskı, İstanbul
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H., 1994 **Psychometric Theory**, Third Edition, McGraw-Hill, Inc. New York
- ROBBINS, S., JUDGE, T. 2012 **Örgütsel Davranış**, Çev.Ed.: İnci Erdem, Pearson-Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul
- SADULLAH, Ö.; UYARGİL, C.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 6.

ACAR, A. C.; ÖZÇELİK, O.; Baskı, İstanbul
DÜNDAR, G.; ATAAY, İ. D.; ADAL,
Z.; TÜZÜNER, L., 2013

SARUHAN, Ş. C.; YILDIZ, M.L., **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve**
2012 **Uygulama**, Beta Yayınları, İstanbul

SEKARAN, U., 2003 **Research Methods for Business, A Skill-**
Building Approach, Fourth Edition, John
Wiley&Sons, NJ

SELIGMAN, M., 2002 **Authentic Happiness: Using the New**
Positive Psychology to Realize Your
Potential for Lasting Fulfilling, Simon and
Schuster, New York

SELIGMAN, M. E. (2011). **Learned optimism: How to change your**
mind and your life. Random House LLC.

SEMLER, R., 1997 **Maverick**, Sistem Yayıncılık, İstanbul

SWANSON, R. A.; HOLTON III, E. **Foundations of Human Resource**
F., 2001 **Development**, Berrett-Koehler Publishers, Inc,
San Francisco

UYARGİL, C., 2013 **Performans Yönetimi Sistemi**, Beta Yayınları,
3. Baskı, İstanbul

KİTAP BÖLÜMLERİ

CARVER, C. S., & SCHEIER, M. F., "Optimism" In C. R. Snyder, & S. J. Lopez

- 2003 (Eds.), **Handbook of positive psychology**, 231-243. Oxford: Oxford University Press.
- GÜLER, B. K., 2009 “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi”, **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- KESER, A., 2009 “Tükenmişlik Sendromu”, **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- KESER, A.; YILMAZ, G., 2009 “İşe Bağlanma (Engagement)”, **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- MASTEN, A. S., & REED, M.G.J., 2002 “Resilience in development.” In C. R. E. L. Snyder, Shane J. (Ed.), **Handbook of positive psychology.**, 74-88. London: Oxford University Press.
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M., 2008 “Enhancing work engagement through the management of human resources”, **The Individual in the Changing Working Life**, Edited by Katharina Naßwall, Johnny Hellgren and Magnus Sverke, Cambridge University Press, Cambridge
- SEÇER, B., 2009 “İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve

Önlenmesi”, **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli

SWEETMAN, D.; LUTHANS, F., 2010, “The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work Engagement”, **Work Engagement: A Handbook of Essential Teory and Research**, Editor: Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, Psychology Press, New York

TURGUT, T., 2010 “Çalışmaya Tutkunluk”, **Kurumlarda İyilik de Var**, Ed.:Güler İslamoğlu, Nobel yayın dağıtım, Ankara

TURNER, N.; BARLING, J.; ZACHARATOS, A., 2002 “Positive Psychology At Work”, Snyder, C. R. (Ed); Lopez, Shane J. (Ed), (2002). **Handbook of Positive Psychology.**, (pp. 715-728). New York, NY, US: Oxford University Press

YOUSSEF, C.; LUTHANS, F., 2008 “Leveraging psychological capital in virtuous organizations: Why and how.” In C. Manz, K. Cameron, K. Manz, & R. Marx (Eds.), **The virtuous organization** (pp. 131 162). Hackensack, NJ: World Scientific Publishers.

MAKALELER

ALFES, K.; SHANTS, A.D.; TRUSS, C.; SOANE, E.C., 2013 The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement And

- Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 2, January 2013, 330–351
- ANDERSON, J. C., & GERBING, D. W., 1988 “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- ARAKAWA, D.; GREENBERG, M., 2007 “Optimistic Managers and Their Influence on Productivity and Employee Engagement In A Technology Organisation: Implications for Coaching Psychologists”, *International Coaching Psychology Review*, Volume 2, Issue 1 pages 78 – 89
- ARTHUR, J. B., 1994 “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.3, 670-687
- AŞAN, Ö., 2000 “İş Özellikleri Modelinde Kritik Psikolojik Hallerin Aracılık Rolünün Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 2, Haziran 2000, s. 103-119
- ATTRIDGE, M., 2009 “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature”, *Journal of Workplace*

AVEY J. B.; REICHARD, R. J.; "Meta-Analysis of the Impact of Positive LUTHANS, F.; MHATRE, K. H., Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance" , ***Human Resource Development Quarterly***, vol. 22, no. 2, Summer 2011

AVEY, J. B.; LUTHANS, F.; "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", ***Human Resource Management***, September-October 2009, Vol.48, No.5, pp.677-693

AVEY, J. B.; PATERA, J. L.; WEST, B. J., 2006 "The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism", ***Journal of Leadership and Organizational Studies***, 2006, Vol. 13, No. 2

AVEY, J.B.; WERSING, T.S; "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?", ***The Journal of Applied Behavioral Science***, 44:1, March 2008, pp.48-70

AVEY, J. B.; LUTHANS, F.; "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors". ***Leadership Institute Faculty Publications. Paper 6.***
<http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/6>

- BAE, T.; LAWLER, J. J., 2000 "Organizational And HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy", ***Academy of Management Journal*** 2000, Vol. 43, No. 3, 502-517.
- BAKKER, A. B.; BAL, P. M., 2010 "Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers", ***Journal of Occupational and Organizational Psychology*** (2010), 83, 189–206
- BAKKER, A.B. & DEMEROUTI, E., 2007 "The Job Demands-Resources Model: State of The Art", ***Journal of Managerial Psychology***, Vol. 22 No. 3, 2007 pp. 309-328
- BAKKER, A.B. & DEMEROUTI, E. 2008 "Towards a model of work engagement." ***Career Development International***, 13, 209-223
- BAKKER A. B., HAKANEN J. J., DEMEROUTI,E., XANTHOPOULOU D., 2007 "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High" ***Journal of Educational Psychology***, 2007, Vol. 99, No. 2, 274–284
- BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B., 2008 "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations", ***J. Organiz. Behav.*** 29, 147–154 (2008)
- BALDUCCI, C.; FRACCAROLI, F.; SCHAUFELI, W. B., 2010 "Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) A Cross-Cultural Analysis", ***European Journal of Psychological Assessment***, 2010; Vol. 26(2):143–149

- BANDURA, A., 1982 "Self-Efficacy Mechanism In Human Agency". ***American Psychologist***, 37, 122–147.
- BAPTISTE, N. R., 2008 "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance A new dimension for HRM", ***Management Decision***, Vol. 46 No. 2, 2008, pp. 284-309
- BARON, R. M.; KENNY, D.A., 1986 "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", ***Journal of Personality and Social Psychology***, 1986, vol. 51, no. 6, 1173-1182
- BARNEY, J., 1991 "Firm Resources And Competitive Advantage". ***Journal of Management***, 17, 99–120.
- BATT, R., 2002 "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth", ***Academy of Management Journal***, 45: 3, 587-597
- BECKER, B.; HUSELID, M. A.; 1998 "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications" ***Research in Personnel and Human Resource Management***, 16: 53-101.

- BECKER, B.; HUSELID, M. A.; PICUS, P. S., 1997 "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", ***Human Resource Management***, Spring 1997, Vol. 36, No.1 pp.39-47
- BECKER B.; GERHART B., 1996 "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects": ***The Academy of Management Journal***, Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), pp. 779-801
- BELTRA'N-MARTI'N, I., ROCA-PUIG, V., ESCRIG-TENA, A., & BOU-LLUSAR, J. C., 2008 "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance". ***Journal of Management***, 34: 1009–1044.
- BENTLER, P. M.; CHOU, C., 1987 "Practical Issues in Structural Modeling", ***Sociological Methods & Research***, 1987, Vol.16; 78-117
- BOON, C.; DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J., 2011 "The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit", ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol. 22, No. 1, January 2011, 138–162
- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C., 2005 "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", ***Human Resource Management Journal***, Vol 15, no 3, 2005, pages 67-94

- BOUDRIAS, J.; GAUDREAU, P.; "Verification of a Predictive Model of DESRUMAUX, P.; LECLERC J.; Psychological Health at Work in Canada and NTSAME-SIMA, M.; SAVOIE, A.; France". ***Psychologica Belgica*** 54(1), 55-77
BRUNET, L., 2014
- BOWEN, D. E.; OSTROFF C., "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role Of The "Strength" Of The HRM System", ***Academy of Management Review***, 2004, Vol. 29, No. 2, 203-221.
- BOXALL, P.; ANG, S. H.; "Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment", ***Journal of Management Studies***, 48:7 November 2011
BARTRAM, T., 2011
- BOXALL, P.; MACKY, K., 2009 "Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High Involvement Stream", ***Human Resource Management Journal***, Vol 19, no 1, 2009, pages 3–23
- BYRNE, Z. S.; MILLER, B. K.; "Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction", ***J Bus Psychol***, 25: 451–464
PITTS, V. E., 2010
- CABRERA, A.; WILLIAM, C. C.; "Determinants of Individual Engagement In Knowledge Sharing", ***Int.J. of Human Resource Management***, 17:2, February 2006, 245-264
SALGADO, J. F., 2006

- CHEUNG, F.; TANG, C. S.; TANG, S., 2011 "Psychological Capital as a Moderator Between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction Among School Teachers in China", *International Journal of Stress Management*, Vol. 18, No: 4, 348-371
- CHO, J.; LASCHINGER, H. K. S.; WONG, C., 2006 "Workplace Empowerment, Work Engament and Organizational Commitment of New Graduate Nurses", *Nursing Research*, Vol. 19, No.3, pp: 43-60
- CHRISTIAN, M.S., GARZA, A.S., SLAUGHTER, J.E., 2011 "Work Engagement, A Quantitative Review and Test of its Relation with Task and Contextual Performance," *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- COFFMAN, D. L.; MACCALLUM, R. C., 2005 "Using Parcels to Convert Path Analysis Models Into Latent Variable Models", *Multivariate Behavioral Research*, 40(2), 235–259
- COLE, K.; DALY, A.; MAK, A., 2009 "Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital", *The Journal of Socio-Economics*, 38 (2009) 464–474
- COLLINS, J.J; BAASE, C. M.; SHARDA, C. E.; OZMINKOWSKI, R. J.; NICHOLSON, S.; BILLOTTI, G. M.; TURPIN, R; OLSON, M; BERGER, M. L., 2005 "The Assesment of Chronic Health Conditions on Work Performance, Absence, and Total Economic Impact for Employers", *JOEM*, Volume 47, Number 6, June 2005

- COMBS, J.; LIU, Y.; HALL, A.; KETCHEN, D., 2006 "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance", ***Personnel Psychology***, 2006, 59, 501–528
- CONWAY, E.; MONKS, K., 2008 "HR Practices and Commitment to Change: An Employee-Level Analysis", ***Human Resource Management Journal***, Vol 18, no 1, 2008, pages 72–89
- CORTINA, J. M; CHEN, G.; DUNLAP, W. P., 2001 "Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of Available Procedures", ***Organizational Research Methods***; Oct 2001; 4, 4, pp. 324-360
- COUTU, D. L., 2002 "How resilience works", ***Harvard Business Review***, 80/5 (May): 46-55.
- CULBERTSON, S.S.; FULLAGAR, C. J.; MILLS, M.J., 2010 "Feeling Good and Doing Great: The Relationship Between Psychological Capital and Well-Being", ***Journal of Occupational Health Psychology***, Vol. 15, No. 4, 421-433
- ÇETİN, F.; BASIM, H. N., 2012 "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Olcek Uygulama Calismasi", ***Amme Idaresi Dergisi***, Cilt 45, Sayi 1, Mart 2012, s. 121-137
- DELANEY, JOHN T; HUSELID, MARK A., 1996 "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", ***Academy of Management Journal***; Aug 1996; 39, 4; ABI/INFORM Research pg. 949

- DELERY, J. E., DOTY, D. H., 1996 "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", ***Academy of Management Journal***, 1996, Vol. 39, No. 4, 802-835.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B., & LEITER, M.P., 2014 "Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies." ***Journal of Occupational Health Psychology***, 19, 96 – 107
- DIRKS, K.T., AND FERRIN, D.L., 2001 "The Role of Trust in Organizational Settings," ***Organization Science***, 12, 450–467.
- DHIMAN, GIRI RAJ; MOHANTY, R P., 2010 "HRM Practices, Attitudinal Outcomes and Turnover Intent: An Empirical Study in Indian Oil and Gas Exploration and Production Sector" ***South Asian Journal of Management***; Oct-Dec 2010; 17, 4; ABI/INFORM Complete, pg. 74
- EDGAR, F.; GEARE, A., 2005 "HRM practice and employee attitudes: different measures –different results", ***Personnel Review***, Vol. 34 No. 5, 2005, pp. 534-549
- EDGAR, F.; GEARE, A., 2009 "Inside the "black box" and "HRM"", ***International Journal of Manpower***, Vol. 30

- EVANS, W. R.; DAVIS, W. D., 2005 "High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure", ***Journal of Management***, October 2005, vol.31,no.5, 758-775
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F., 1981 "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", ***Journal of Marketing Research***, 18, 1, 39-50.
- FREDRICKSON, B. L., 2001 "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions". ***American Psychologist***, 56, 218-226.
- FREDRICKSON, B. L., & LOSADA, M. F., 2005 "Positive affect and the complex dynamics of human flourishing". ***American Psychologist***, 60, 678-686.
- GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M.; PARK, H. J.; WRIGHT, P. M., 2001 "Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes", ***CAHRS Working Paper Series***. Paper 75.
- GARDNER, T. M.; WRIGHT, P. M., MOYNIHAN, L. M.; 2011 "The Impact of Motivation, Empowerment, And Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment", ***Personnel***

Psychology, 2011, 64, 315–350

- GIST, M. E., 1987 "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", ***Academy of Management Review***. 1987, Vol. 12. No. 3. 472-485.
- GOOTY, J.; GAVIN, M.; JOHNSON, P. D., FRAZIER, M. L.; SNOW, D. B., 2009 "In the Eyes of the Beholder : Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance", ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 2009 15: 353
- GRATTON, L.; TRUSS, C., 2003 "The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action", ***Academy of Management Executive***, 2003, Vol. 17, No. 3
- GRAU, R.; SALANOVA, M.; PEIRO, J. M., 2001 "Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress", ***Psychology in Spain***, Vol. 5, No: 1, 63-74
- GRECO, P.; LASCHINGER, H.K.S. & WONG, C., 2006, "Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout", ***Nursing Leadership***, 19(4), 41–56.
- GUEST, D.E., 1999 "Human Resource Management: The Workers' Verdict", ***Human Resource Management Journal***, 9, 5–24.
- GUEST, D. E., 2011 "Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some

- Answers”, **Human Resource Management Journal**, Vol 21, no 1, 2011, pages 3–13
- GUTHRIE, J. P., 2000 “Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective”, **Group&Organization Management**, Vol. 25, No.4, December 2000, 419-439
- GUTHRIE J. P. , 2001 “High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand”, **Academy of Management Journal**, Vol:44, No:1, 180-190
- HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B., 2006 “Burnout and Work Engagement Among Teachers”, **Journal of school psychology**, 43(6), 495-513.
- HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B. 2006 “Same Same” But Different?, Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?”, **European Psychologist**, 2006; Vol. 11(2): 119-127
- HALBESLEBEN, J. R. B., & WHEELER, A. R., 2008 “The Relative Roles Of Engagement And Embeddedness In Predicting Job Performance And Intention to Leave”, **Work & Stress**, 22, 242–256.
- HARTER, J.K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L., 2002 “Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A

- Meta-analysis”, ***Journal of Applied Psychology***, 87 (2), 268-279
- HARTOG, D. N.; VERBURG, R. M., 2004 “High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness”, ***Human Resource Management Journal***, Vol 14 No 1, 2004
- HOBFOLL, S.E., 2002 “Social and Psychological Resources and Adaptation”, ***Review of General Psychology***, 2002, Vol. 6, No. 4, 307-324
- HU, L.; BENTLER, P. M., 1999 “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, ***Structural Equation Modeling***, 6 (1), 1-55
- HUGHES, J. C.; ROG, E., 2008 “Talent Management A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations”, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. 20 No. 7, 2008 pp. 743-757
- HUSELID, M. A., 1995 “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance” ***Academy of Management Journal***, 38, 635–672.
- IACOBUCCI, D., 2010 “Structural Equations Modeleing: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics”, ***Journal of Consumer Psychology***, 20, 90-98.

- INNOCENTI, L.; PILATI, M.; “Trust as moderator in the relationship between
 PELUSO, P. M., 2011 HRM practices and employee attitudes”,
Human Resource Management Journal, Vol
 21, no 3, 2011, pages 303–317
- JIANG K., LEPAK D. P., HU J. “How Does Human Resource Management
 BAER J. C., 2012 Influence Organizational Outcomes? A Meta-
 Analytic Investigation Of Mediating
 Mechanisms”, *Academy of Management
 Journal*, 2012, Vol. 55, No. 6, 1264-1294.
- KHAN, W. A., 1990 “Psychological Conditions of Personal
 Engagement and Disengagement at Work”,
Academy of Management Journal, 1990,
 Vol.33, No.4, 692-724
- KOYUNCU, M., BURKE, R.J. & “Work engagement among women managers
 FIKSENBAUM, L., 2006 and professionals in a Turkish bank: potential
 antecedents and consequences”, *Equal
 Opportunities International*, 25, 299–310.
- KUVAAS, B. 2006 “Performance Appraisal Satisfaction and
 Employee Outcomes: Mediating and
 Moderating Roles of Work Motivation”,
*International Journal of Human Resources
 Management*, 17:3, March 2006, pp.504-522
- LASCHINGER, H.K.S. & FINEGAN, “Empowering nurses for work engagement and
 J. 2005, health in hospital settings”, *Journal of Nursing
 Administration*, 35, 439–49

- LEPAK, D. P.; LIAO, H.; CHUNG, Y.; HARDEN, E. E., 2006 "A Conceptual Review Of Human Resource Management Systems In Strategic Human Resource Management Research", ***Research in Personnel and Human Resources Management***, Volume 25, 217–271
- LEPAK, D. P.; SNELL, S. A., 2002 "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", ***Journal of Management***, 2002 28(4) 517–543
- LIAO, H.; TOYA, K.; LEPAK, D. P.; HONG, Y., 2009 "Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality", ***Journal of Applied Psychology***, 2009, Vol. 94, No. 2, 371–391
- LITTLE, B.; LITTLE, P., 2006 "Employee Engagement: Conceptual Issues", ***Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict***, Vol. 10, No.1, 2006
- LOCKWOOD, N. 2007 Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role, 2007 ***SHRM, Research Quarterly***
- LUTHANS, F., 2012 "Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions", ***Human Resource Development Quarterly***,

- LUTHANS F.; JENSEN, S. M., 2002 “Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development”, ***Human Resource Development Review***, Vol.1, No.3 September 2002, 304-322
- LUTHANS F.; NORMAN, S. M.; AVOLIO, B. J.; AVEY, J. B., 2008b “The Mediating Role Of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship”, ***J. Organiz. Behav.*** 29, 219–238
- LUTHANS, F., 2002 “The Need For And Meaning Of Positive Organizational Behavior”, ***Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*** 23, 695–706
- LUTHANS, F.; AVEY, J. B.; AVOLIO, B. J.; PETERSON, S. J., 2010 “The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital”, ***Human Resource Development Quarterly***, Vol. 21, no. 1, Spring 2010
- LUTHANS, F.; AVEY, J. B.; PATERA, J.L., 2008a “Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital”, ***Academy of Management Learning & Education***, 2008, Vol. 7, No. 2, 209–221
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B., 2009 “The “Point” of Positive Organizational Behavior”, ***Journal of Organizational Behavior***, 30 (2009), pp. 291–307

- LUTHANS, F.; AVOLIO, B.; AVEY, J. B.; NORMAN, S. M., 2007b "Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Job Satisfaction", *Personel Psychology*, 60 (3), 541-572
- LUTHANS, F.; LUTHANS, K. W.; LUTHANS, B., 2004 "Positive psychological capital: Beyond human and social capital", *Business Horizons*, 47/1 January-February 2004 (45-50)
- LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. M., 2007 "Emerging positive organizational behavior", *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B., 2008 "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3-30
- MAGALETTA, P.R.; OLIVER, J. M., 1999 The Hope Construct, Will, and Ways: Their Relations with Self-Efficacy, Optimisim, and General Well-Being", *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 55(5), 539-551
- MAGER, R. F., 1992 "No Self-Efficacy, No Performance", *Training*, April 1992, pp. 33-36
- MARSH, H. W., BALLA, J. R., & MCDONALD, R. P., 1988 "Goodness of Fit in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size.", *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B., LEITER, M.P., 2001, "Job Burnout", *Annual Review Psychology*, Vol:LII: 397-422

- MASTEN, A. S., 2001 "Ordinary magic: Resilience process in development", ***American Psychologist***, 56/3 (March): 227-239.
- MAY, D. R.; GILSON, R. L; HARTER, L. M., 2004 "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work", ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, (2004), 77, 11-37
- MEYER, J. P.; SMITH, C. A., 2000 "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", ***Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l'administration*** 17(4), 319-331
- NORMAN, S. M.; AVEY, J. B.; NIMNIGHT, J. L.; PIGEON, N. G., 2010 "The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors", ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 17(4) 380–391
- NISHII, L., LEPAK, D. AND SCHNEIDER, B., 2008 "Employee Attributions of the 'Why' of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction", ***Personnel Psychology***, 61: 3, 503–545.

- PARE, G.; TREMBLAY, M., 2007 "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", **Group Organization Management**, 2007; 32; 326
- PETERS, P., POUTSMA, E., VAN DER HEIJDEN, B.I.J.M., BAKKER, A.B., & DE BRUIJN, T., 2014 "Enjoying new ways to work: An HRM process approach to study flow." **Human Resource Management**, 53, 271–290.
- PETERSON, S. J., & LUTHANS, F., 2003 "The positive impact and development of hopeful leaders", **Leadership & Organization Development Journal**, 24(1), 26-31.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.; PODSAKOFF, N. P., 2003 "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", **Journal of Applied Psychology**, 2003, Vol. 88, No. 5, 879–903
- PREACHER, K. J.; RUCHER, D. D.; HAYES, A. F., 2007 "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions", **Multivariate Behavioral Research**, 42 (1), 185-227
- REGO, A.; MARQUES, C.; LEAL, S.; SOUSA, F.; CUNHA, M. P., 2010 "Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in the Context of an Appraisal System", **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 21, no. 9, 1531-1552

- RICH, B.L., LEPINE, J.A., CRAWFORD, E.R., 2010 "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," ***Academy of Management Journal***, 53, 617–635.
- RIOLLI, L.; SAVICKI, V., 2003 "Information system organizational resilience", ***Omega***, 31 (2003) 227 – 233
- RUSSEL, JAMES A., 2003 "Core Affect and the Psychological Construction of Emotion", ***Psychological Review***, Vol.110, No.1, 145-172
- SAKS, A. M., 2006 "Antecedent and consequences of employee engagement", ***Journal of Managerial Psychology***, Vol.21, No.7
- SALANOVA, M.; AGUT, S; PEIRO, J. M., 2005 "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate", ***Journal of Applied Psychology***, 2005, Vol. 90, No. 6, 1217-1227
- SCHAUFELI, W.B., AND BAKKER, A.B., 2004 "Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," ***Journal of Organizational Behavior***, 25, 293–315.

- SCHAUFELI, W.B., BAKKER, A.A. & SALANOVA, M., 2006 "The Measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire, A Cross-National Study", ***Educational and Psychological Measurment***, August 2006 701-716, Vol 66, number 4.
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMA, V.; BAKKER, A. B. 2002 "The Measurement of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach", ***Journal of Happiness Studies***, 3, 71-92
- SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W.; VAN RHENEN, W., 2008 Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?", ***Applied Psychology: An International Review***, 2008, 57-(2), 173–203
- SCHULER, R. S.; MACMILLAN, I. C., 1984 "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices", ***Human Resource Management***, Fall 1984, Vol. 23, Number 3, Pp. 241-255
- SEERS, A.; MCGEE, G. W.; SEREY, T. T.; GRAEN, G. B., 1983 "The Interaction of Job Stress and Social Support: A strong Inference Investigation", ***Academy of Management Journal***, 1983, vol. 26, No. 2, 273-284
- SELIGMAN, M.; CSIKSZENTMIHALYI, M., 2000 "Positive psychology: An introduction". ***American Psychologist***, 55, 5–14.
- SIMPSON, M. R., 2009 "Engagement at Work: A Review of the Literature", ***International Journal of Nursing Studies***, Vol: 46, Issue 7, 1012-1024

- SINGH, K., 2004 "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", ***Asia Pacific Journal of Human Resources***, 2004 42(3)
- SNELL, S. A.; DEAN, J. W. JR, 1992 "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective", ***Academy of Management Journal***, vol. 35, no. 3, 467-504
- SNYDER, C. R.; HARRIS, C.; ANDERSON, J. R.; HOLLERAN, S. A.; IRVING, L. M., VD., 1991 "The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope", ***Journal of Personality and Social Psychology***, 60, 570–585.
- SRIDEVI, G.; SRINIVASAN, P. T., 2012 "Psychological Capital: A Review of Evolving Literature", ***Colombo Business Journal***, Vol. 03, No. 01, June 2012
- STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS, F., 1998 "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", ***Psychological Bulletin***, 1998, vol. 124, no. 2, 240-261
- SUBRAMONY, M., 2009 "A Meta-Analytic Investigation of The Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance", ***Human Resource Management***, September-October 2009, Vol.48, No. 5, pp. 745-768
- SUN, L.Y; ARYEE, S.; LAW, K., 2007 "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and

- Organizational Performance: A Relational Perspective”, ***Academy of Management Journal***, 2007, Vol. 50, No. 3, 558–577.
- SUN, T.; ZHAO, X. W.; YANG, L. B.; FAN, L. H., 2012 “The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach”, ***Journal of Advance Nursing***, 68 (1), 69-79
- TAKEUCHI, R.; CHEN, G.; LEPAK, D.P., 2009 “Through The Looking Glass Of A Social System: Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems On Employees’ Attitudes”, ***Personnel Psychology***, 2009, 62, 1–29
- TOOR, S.; OFORI, G., 2010 “Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations”, ***Journal of Construction Engineering and Management***, Vol. 136, No. 3, March
- TOTTERDELL, P., WOOD, S., & WALL, T., 2006 “An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers”, ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 79, 63–84.
- TSAI, C., 2006 “High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan’s Semiconductor Design Firms”, ***Int. J. of Human Resource Management***, 17:9 September 2006 1512–

- VANHALA, M.; AHTEELA, R., 2011 "The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust", **Management Research Review**, Vol. 34 No. 8, 2011, pp. 869-888
- VOORHEES, C. M.; BRADY, M. K., 2003 "A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions", **Journal of Service Research**, Volume X, No. X, Month 2003, 1-13
- WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; AVEY, J. B.; OKE, A., 2009 "Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust", **J. Organiz. Behav.** 32, 4–24 (published online 2009)
- WILLIAMS, L. J.; O'BOYLE JR. E. H., 2008 "Measurement models for linking latent variables and indicators: A review of human resource management research using parcels" **Human Resource Management Review**, 18 (2008) 233–242
- WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M., 2003 "The impact of HR practices on the performance of business units", **Human Resource Management Journal**, Vol 13 No 3, 2003, pages 21-36
- WRIGHT, P.M.; BOSWELL, W. R., 2002 "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", **Journal of Management**, 28 (3), pp: 247-276

- WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M. ; AND ALLEN, M. R., 2004 "The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", **CAHRS Working Paper Series**. Paper 13
- WRIGHT, P. M., & MCMAHAN, G. C., 1992 "Theoretical perspectives for strategic human resource management", **Journal of management**, 18(2), 295-320.
- WU, P; CHATURVEDI, S., 2009 "The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High-Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective", **Journal of Management**, October 2009, vol. 35, no.5, 1228-1247
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B., 2007 "The role of personal resources in the job demands-resources model", **International Journal of Stress Management**, 14(2), 121.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B., 2009 "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82(1), 183-200.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A.B., & FISCHBACH, A., 2013 "Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources." **Journal of Personnel Psychology**, 12, 74-84
- YU, B. B.; EGRI, C. P., 2005 "Human resource management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-

owned enterprise and a joint venture”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2005 43(3)

TEZLER

BANKEN, H., 2010

“Do HR-practices reduce turnover intentions and is this relation mediated by employee engagement?”, Master thesis Human Resource Studies, Tilburg University

BROWN, 2011

“An Examination of Management Practices As Predictors of Employee Work Engagement”, A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology, San Jose State University, Ann Arbor, USA

GAVINO, M., 2005

“Understanding the Impact of HR Practices on Employee Attitudinal and Behavioral Outcomes: The Rol of POS”, In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Illinois at Chicago

GRIFFITH, J. N., 2010

The Influence Of Pre-Training Positive Psychological Capital Development On Training Motivation”, Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska-Lincoln, In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy

GUCHAIT, P., 2007

“Human Resource Management Practices and Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts”, A Thesis presented to The Faculty of the Graduate School at the University of Missouri-Columbia

HERBERT, M., 2011

“An Exploration Of The Relationships Between Psychological Capital (Hope, Optimism, Self-Efficacy, Resilience), Occupational Stress, Burnout And Employee Engagement”, Thesis Presented In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Masters Of Commerce (Industrial Psychology) At The University Of Stellenbosch

HODGES, T. D., 2010

“An Experimental Study of the Impact of Psychological Capital on Performance, Engagement, and the Contagion Effect”, Dissertation Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska- Lincoln

LARSON, M. D., 2004

“Positive Psychological Capital: A Comparison with Human and Social Capital and an Analysis of a Training Intervention”, A Dissertation, Presented to the Faculty of the Graduate College at the University of Nebraska, Lincoln

İNTERNET

- GASKIN, J. (2012) (http://statwiki.kolobkcreations.com/wiki/Main_Page erişim tarihi: 10.06.2014).
- SAMPLE SIZE CALCULATOR <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
Erişim Tarihi: 23.06.14
- TOWERS-PERRIN, 2003 **“Employee Engagement – a Towers Perrin study”**
(Çevrimiçi)
<http://reach1to1.com/2009/03/09/employee-engagement-drives-business-performance/>
Erişim Tarihi:20.07.2011
- TOWERS-PERRIN, 2007-2008 **Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance,**
https://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf, Erişim
20.07.2011
- YOUSSEF, C.; LUTHANS, F., 2011 **“Psychological Capital: Meaning, Findings and Future Directions”**
<http://centerforpos.org/conference2011/wp-content/uploads/2011/02/POS-Hbk-Ch-02-Psychological-Capital-Youssef-Luthans.pdf>
Erişim tarihi Aralık 2011

EKLER

EK 1

Pozitif Psikolojik Sermaye Ve İşe Adanmışlık

İletişim İçin:

Tel: (212) 473 70 70/18281

GSM : (507) 750 45 38

Faks: (212) 590 40 00

e-mail: aybasm@istanbul.edu.tr ; meryemaybas@gmail.com

Sayın İlgili,

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR danışmanlığında devam etmekte olan doktora tez çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Devam eden doktora tez çalışmasında; İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Pozitif Psikolojik Sermaye ile olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla EK'te yer alan anket formunu doldurarak doktora tez çalışmasına ve bu alanda oluşacak olan bilimsel bilgiye katkıda bulunabilirsiniz.

Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı kullanılacak olup, kurum ve şahıs bilgileri tamamen gizli tutulacaktır.

Araştırma sonuçları istenildiği takdirde size ulaştırılacaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmama katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Arş. Grv. Meryem AYBAS
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

1. Kısım

Aşağıda yer alan 24 ifade işinizde kendinizi nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyup aşağıdaki skalayı kullanarak ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum

1	Uzun süreli bir sorunu, bir çözüm bulmak için analiz etmede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2	Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3	Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Çalışma alanımla ilgili hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle (örneğin; müşteriler, tedarikçiler) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6	Bir grup iş arkadaşşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
7	İşimde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.	1	2	3	4	5
8	Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
9	Herhangi bir sorunu çözecek birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
10	Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5
11	İş hedeflerime ulaşmak için çeşitli yollar düşünebilirim.	1	2	3	4	5
12	Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum.	1	2	3	4	5
13	İşte bir engelle karşılaştığımda bunu aşıp yoluma devam etmekte zorluk çekerim.	1	2	3	4	5
14	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	1	2	3	4	5
15	Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim.	1	2	3	4	5
16	İşte stresli durumlarla karşılaştığımda genellikle faaliyetlerimin bundan etkilenmesine izin vermem.	1	2	3	4	5
17	Daha önceden yaşadığım tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	1	2	3	4	5
18	İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
19	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle olabilecekler arasından en iyisini beklerim.	1	2	3	4	5
20	İşimle ilgili bir şeyler yanlış giderse, bunun böyle devam edeceğine inanırım.	1	2	3	4	5
21	İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.	1	2	3	4	5
22	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
23	Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.	1	2	3	4	5
24	Şu anki işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.	1	2	3	4	5

2. Kısım

Aşağıda yer alan 9 ifade işinizde kendinizi nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyun ve işinizle ilgili şimdiye kadar hiç böyle hissedip hissetmediğinize karar verin. Eğer böyle hissettiyseniz, ne sıklıkta böyle hissettiğinizi en iyi tanımlayan ifadeyi aşağıdaki skalayı kullanarak belirtiniz.

Hiçbir zaman: 1, Nadiren: 2, Bazen: 3, Çok sık: 4, Her zaman: 5

1	Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.	1	2	3	4	5
2	İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	İşimle ilgili konularda çok hevesliyimdir.	1	2	3	4	5
4	İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5
5	Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim.	1	2	3	4	5
6	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.	1	2	3	4	5
7	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
8	Kendimi işime kaptırıyorum.	1	2	3	4	5
9	Çalışırken kendimden geçerim.	1	2	3	4	5

3. Kısım

Aşağıda yer alan 48 ifade çalıştığınız şirkette/kuruluştaki uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarına karşı tutumunuz ve neler hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak aşağıdaki skalaya göre değerlendiriniz.

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum

1	Çalıştığım şirkette, çalışanlardan uzun dönemli olarak yararlanma önemsenir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım şirkette, işe alım sürecine büyük önem verilir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım şirkette, uygulanan personel seçim sistemi oldukça özenli, titizlikle hazırlanmış ve bilimseldir.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım şirketteki işe alma politika ve süreçleri, açık ve adildir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım şirket, çalışanlarına farklı bilgi ve becerileri kazandıracak eğitim fırsatları sunar.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım şirkette, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarımı yöneticimle tartışma fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım şirkette, iş başında öğrenme ve eğitim teşvik edilir.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar mevcut pozisyonlarıyla doğrudan ilgili olmasa da yeni becerileri edinmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için teşvik edilir.	1	2	3	4	5
9	İşe yeni alınan kişilere işlerini yapabilmeleri için gereken becerileri kazandıracak formal eğitim programları uygulanır.	1	2	3	4	5

10	Çalıştığım şirkette, çalışanların terfi etmelerini sağlayacak formal eğitim programları sunulur.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım şirkette, çalışanların performansları objektif ölçülebilir sonuçlara göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım şirkette, çalışanlara performanslarına ilişkin geri besleme sağlanır.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar performans değerlendirme sistemine inanırlar.	1	2	3	4	5
14	Performans değerlendirme verileri, iş rotasyonu, eğitim ve ücretleme gibi konulardaki kararları vermede kullanılır.	1	2	3	4	5
15	Performans değerlendirmenin amaçları tüm çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılacak şekilde açıktır.	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili belirli performans hedefleri ve standartlarından haberdarım.	1	2	3	4	5
17	Çalışma performansımın nasıl değerlendirildiğini çok iyi biliyorum.	1	2	3	4	5
18	Kişilerin iş performansı (teşvik edici) ücretin belirlenmesinde önemli bir faktördür.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım şirkette, maaş-ücret ve diğer yararlar piyasa seviyesi dikkate alınarak belirlenir.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım şirkette, ücretler çalışanların yetenek ya da yetkinliklerine göre belirlenir.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım şirkette, çalışanlara kurumun kârlılığına göre prim ödenir.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım şirkette, çalışanların terfi etmeleri için fırsatlar sınırlıdır.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım şirkette, çalışanların kariyer ve gelişimleri planlanır.	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım şirkette, boş pozisyonların öncelikle içerden doldurulması tercih edilir.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım şirkette, her çalışan kendi kariyer yolunun bilincindedir.	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım şirkette, kişilerin kariyer beklentileri ilk üstleri-(amirleri) tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
27	Mevcut işimde terfi edebileceğim birden fazla pozisyon vardır.	1	2	3	4	5
28	İşime ait görevler açıklıkla tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
29	İş tanımım sürekli güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım şirkette, yapılan görevler (spesifik) iş tanımından çok işi yapan kişilerce şekillendirilir.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım şirkette, esnek iş ve rollere sahibiz.	1	2	3	4	5
32	İşimde birçok kararı verme yetkim vardır.	1	2	3	4	5
33	İşimde yöneticilerim sık sık kararlara katılmamı isterler.	1	2	3	4	5
34	Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için öneriler sunma fırsatı verilir.	1	2	3	4	5
35	Çalıştığım şirkette, yöneticiler işle ilgili olarak çalışanlarla sürekli açık iletişim halindedirler.	1	2	3	4	5
36	Çalıştığım şirketteki yönetim, olağanüstü durumlar haricinde işten çıkarma veya personel azaltmadan kaçınacaklarını açıkça taahhüt ederler.	1	2	3	4	5
37	Çalıştığım şirkette, çalışanlar uzun dönemli istihdam edileceklerini düşünürler.	1	2	3	4	5
38	Çalışanlara kurumun gelecekteki projeleri (temel yatırımlar, birleşmeler, yeni teknolojiler vb.) ile ilgili düzenli olarak bilgi verilir.	1	2	3	4	5
39	Çalışanlar şirketin finansal durumuyla ilgili düzenli olarak bilgilendirilirler.	1	2	3	4	5
40	Çalışanlar düzenli olarak kendi çalışma birimlerinin performansı ile ilgili bilgilendirilirler.	1	2	3	4	5
41	Yöneticiler düzenli olarak sunulan ürün ya da hizmetle ilgili olarak müşteri tatmin düzeyi konusunda çalışanları bilgilendirirler.	1	2	3	4	5

42	Çalışanların kendi birimlerinin etkinliğini arttırmak konusundaki önerileri ciddiyetle dikkate alınır.	1	2	3	4	5
43	Şirketimdeki çalışma koşullarım oldukça rahattır.	1	2	3	4	5
44	Bu şirkette çalışmam sonucunda sağlığıma zarar geleceğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
45	Çalıştığım şirket iş güvenliği ve sağlığı konularına yeterli miktarda harcama yapar.	1	2	3	4	5
46	İşimi layıkıyla yerine getirebilmem için gerekli olan kararları verebilmek açısından yeterince yetkiye sahibim.	1	2	3	4	5
47	İşimi nasıl yapabileceğim konusunda yeterince özgürlüğe sahibim.	1	2	3	4	5
48	Her koşulda, işimle ilgili kararları verme ve uygulama yetkisine sahibim.	1	2	3	4	5

49. Bu şirkette/kuruluştaki çalıştığınız süre içinde sizi çok etkilediğini düşündüğünüz olumsuz bir olayla karşılaştınız mı?

Evet (), Hayır ()

50. Eğer 49. Soruya verdiğiniz cevap "evet" ise bu durumu nasıl tanımlarsınız?

- () Fiziksel kaza ya da yaralanma
 () Fiziksel hastalık
 () Psikolojik yıldırma
 () Dışlanma
 () Fiziksel taciz
 () Psikolojik taciz
 () Diğer (Lütfen belirtiniz)

51. Çalışma ortamınızda "en iyi arkadaşım" diyebileceğiniz biri var mı? Evet (), Hayır ()

52. Şirketinizin/kuruluşunuzun yapacağı hangi düzenleme yahut iyileştirmeler sizi işinize daha çok bağlardı?

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
Cinsiyetiniz :	☐ Erkek ☐ Kadın
Eğitim Durumunuz (En son mezun olduğunuz):	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/ Doktora
Medeni durumunuz:	☐ Bekar ☐ Evli ☐ Diğer
Yaşınız:	() 18-25, () 26-32, () 33-39, () 40-46, () 47 ve üstü
İş hayatındaki toplam çalışma süreniz:	() 1 yıldan az, () 1-5 yıl, () 6-10 yıl, () 11-15 yıl, () 16-20, () 21 ve üstü
Göreviniz:	(lütfen belirtiniz)
Pozisyonunuz:	() Yönetsel olmayan, () Yönetsel (müdür, müdür yrd., şef)
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız?	(lütfen yıl olarak belirtiniz)
Kaç yıldır bu şirkette/kuruluştaki çalışmaktasınız?	(lütfen yıl olarak belirtiniz)
Çalıştığınız şirketin/kuruluşun içinde bulunduğu kesim	() Kamu, () Özel
Çalıştığınız şirketin/kuruluşun içinde bulunduğu sektör	() Üretim () Hizmet
Çalıştığınız şirketin/kuruluşun içinde bulunduğu alt sektör (sağlık, bankacılık, ulaşım vb. gibi)	(Lütfen belirtiniz)
Çalıştığınız şirketteki/kuruluştaki toplam çalışan sayısı (yaklaşık):	(lütfen belirtiniz)

EK 2

Araştırmaya Katılanların Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No	Boyular	N	Ort.	Std. Sapma
1	Öz yeterlilik 1	554	4.39	.772
2	Öz yeterlilik 2	555	4.41	.741
3	Öz yeterlilik 3	553	4.23	.764
4	Öz yeterlilik 4	555	4.39	.729
5	Öz yeterlilik 5	553	4.33	.832
6	Öz yeterlilik 6	554	4.46	.708
7	Umut 1	551	4.15	.908
8	Umut 2	554	3.70	1.069
9	Umut 3	553	4.38	.765
10	Umut 4	554	3.91	.844
11	Umut 5	554	4.21	.743
12	Umut 6	553	3.76	1.027
13	Dayanıklılık 1	554	3.88	1.043
14	Dayanıklılık 2	554	4.06	.752
15	Dayanıklılık 3	552	4.26	.803
16	Dayanıklılık 4	553	3.73	.932
17	Dayanıklılık 5	555	4.12	.807
18	Dayanıklılık 6	553	4.07	.761
19	İyimserlik 1	552	3.63	.976
20	İyimserlik 2	554	3.82	1.085
21	İyimserlik 3	553	3.57	.959
22	İyimserlik 4	555	3.73	.921
23	İyimserlik5	555	3.57	1.101
24	İyimserlik 6	555	3.76	1.028

EK3

Araştırmaya Katılan Çalışanların İşe Adanmışlık Durumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	Boyutlar	N	Ort.	Std. Sapma
1	Dinçlik 1	555	3.79	.910
2	Dinçlik 2	555	3.74	.907
3	Dinçlik 3	554	4.02	.891
4	Kendini Adama 1	553	3.68	1.049
5	Kendini Adama 2	553	3.48	1.118
6	Kendini Adama 3	554	3.57	1.166
7	Yoğunlaşma 1	555	3.92	1.069
8	Yoğunlaşma 2	554	3.97	.996
9	Yoğunlaşma 3	555	3.39	1.188

EK 4

Araştırmaya Katılan Çalışanların Algılanan İKY Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	Boyutlar	N	Ort.	Std. Sapma
1	Seçici İşe Alma 1	554	3.81	1.114
2	Seçici İşe Alma 2	554	3.46	1.184
3	Seçici İşe Alma 3	555	3.05	1.246
4	Seçici İşe Alma4	552	3.16	1.211
5	Kapsamlı Eğitim 1	552	3.34	1.231
6	Kapsamlı Eğitim 2	555	3.56	1.233
7	Kapsamlı Eğitim 3	553	3.74	1.040
8	Kapsamlı Eğitim 4	551	3.36	1.113
9	Kapsamlı Eğitim 5	553	3.38	1.170
10	Kapsamlı Eğitim 6	554	2.84	1.242
11	Geliştirici Performans Değerlendirme 1	553	3.01	1.210
12	Geliştirici Performans Değerlendirme 2	554	3.13	1.191
13	Geliştirici Performans Değerlendirme 3	553	2.93	1.216
14	Geliştirici Performans Değerlendirme 4	554	3.17	1.228
15	Geliştirici Performans Değerlendirme 5	553	3.06	1.244
16	Geliştirici Performans Değerlendirme 6	555	3.43	1.173
17	Geliştirici Performans Değerlendirme 7	554	3.25	1.231
18	Teşvik Edici ve Adil Ücretlendirme 1	550	3.20	1.328
19	Teşvik Edici ve Adil Ücretlendirme 2	551	3.19	1.213
20	Teşvik Edici ve Adil Ücretlendirme 3	555	2.94	1.229

21	Teşvik Edici ve Adil Ücretlendirme 4	554	2.75	1.349
22	İçsel Kariyer Fırsatları 1	554	2.73	1.273
23	İçsel Kariyer Fırsatları 2	553	2.80	1.196
24	İçsel Kariyer Fırsatları 3	553	3.57	1.165
25	İçsel Kariyer Fırsatları 4	550	3.05	1.105
26	İçsel Kariyer Fırsatları 5	552	3.21	1.159
27	İçsel Kariyer Fırsatları 6	553	2.74	1.270
28	Açık iş tanımları ve tasarımı 1	551	3.47	1.205
29	Açık iş tanımları ve tasarımı 2	545	2.98	1.227
30	Açık iş tanımları ve tasarımı 3	549	2.73	1.120
31	Açık iş tanımları ve tasarımı 4	554	3.40	1.114
32	Katılım 1	551	3.37	1.145
33	Katılım 2	552	3.33	1.187
34	Katılım 3	551	3.44	1.092
35	Katılım 4	554	3.50	1.127
36	İstihdam Güvencesi 1	552	3.32	1.255
37	İstihdam Güvencesi 2	553	3.61	1.120
38	İletişim ve Bilgi paylaşımı 1	555	3.15	1.213
39	İletişim ve Bilgi paylaşımı 2	550	2.90	1.282
40	İletişim ve Bilgi paylaşımı 3	554	3.15	1.198
41	İletişim ve Bilgi paylaşımı 4	554	3.18	1.168
42	İletişim ve Bilgi paylaşımı 5	554	3.34	1.049
43	Çalışma Koşulları 1	554	3.55	1.079
44	Çalışma Koşulları 2	552	3.71	1.149
45	Çalışma Koşulları 3	553	3.84	1.044
46	Güçlendirme 1	555	3.57	1.058
47	Güçlendirme 2	555	3.66	1.101
48	Güçlendirme 3	555	3.46	1.141

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Erzurum’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İzmir’de tamamladı. 2005 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF İşletme bölümünü bitirerek lisans derecesi aldı. Yine aynı yıl başladığı Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’ndaki yüksek lisans eğitiminden “Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli tez çalışmasıyla 2008 yılında mezun oldu. Aynı yıl Kafkas üniversitesi İİBF işletme bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2009 yılında ise İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda doktora eğitimine başladı. Aynı tarihten itibaren 35. madde kapsamında atandığı İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya devam etmektedir.

2011 yılında YÖK Doktora Yurt Dışı Araştırma Bursuyla, ABD’nin Florida Eyaleti’nde, Florida State University’de 1 yıllık süreyle tez çalışmalarını sürdürmek üzere misafir araştırmacı statüsünde bulunmuştur. Örgütsel öğrenme, iş ahlakı, bilişim teknolojilerinin örgütlenmeye etkileri, istihdam edilebilirlik vb. konularında makaleleri ve ulusal-uluslararası kongre ve konferanslarda sunulmuş bildirileri bulunmaktadır. Akademik ilgi alanları arasında insan kaynakları yönetimi, iş ahlakı, örgütsel davranış ve araştırma yöntemleri bulunmaktadır.