



DERLEME MAKALE / REVIEWARTICLE:

SONSUZ BİR SÜREÇ: ADANMIŞLIK

AN ENDLESS PROCESS: ENGAGEMENT

Tamer KEÇECİOĞLU*

Mustafa Kemal YILMAZ**

ÖZET

Günümüzde teknolojik anlamda gelişmeler doğrultusunda organizasyonlarda değişimler yaşanmaktadır. Bu bağlamda kavramlar arasında örgütsel davranışın ilgilendiği konulardan biri olan adanmışlık, organizasyon başarısında etkili bir durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar çalışanlarına önem vererek yani “insan” faktörü ile rekabetçi avantaj sağlayacaktır. Bu bağlamda adanmışlık sürecinin çalışan değer teklifi olarak özellikle işe alımda sunulması emek pazarındaki yetenekleri ve potansiyel adayların örgüte uygun fiyatlarda ve hızlı bir işe alım çevrim hızı ile çekilmesini sağlayacaktır. Adanmışlık kavramının içerisinde her zaman bir “karanlık” yanın bulunması sürekli üzerinde bir araştırma yapılmasını tetiklemektedir. İnsanların örgütler arasında hızlı geçişleri ve bağlılık sözleşmelerinin kısa ve kırılabilir olması adanmışlığın karanlık ve bilinmezlik yapısının her zaman mevcut olacağını bizlere bir defa daha hatırlatmaktadır. Yukarıda belirttiğimiz bu yapı adanmışlıkta mutlak ve keskin anlamda başarılı olmamızı engellemektedir. Örgütlerin artık adanmışlığı yeni bir iş gerçekliği olarak tanıması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Tanıma gerekliliği üzerinde sürekli olarak yeterince duranlar rekabetçi avantajda bir adım öne çıkmaktadırlar. Adanmışlık durumu, birey ve organizasyon yapısı çerçevesinde birçok unsurla etkileşim göstermektedir. Tutumlar, davranışlar ve oluşan örgüt kültürü çalışanların adanmışlık seviyesini etkileyen unsurlardandır. Bu bağlamda, bu çalışmada adanmışlık konusunda teorik bir yaklaşım ortaya konulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Adanmışlık, Rekabetçi Avantaj, Örgütsel Bağlılık

* Yrd. Doç. Dr., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Üniversitesi.

İletişim Adresi: tamer.kececioğlu@ege.edu.tr

** İzmir Büyükşehir Belediyesi Organizasyon Performans Şube Müdürlüğü.

İletişim Adresi: mkemalyılmaz@izmir.bel.tr

ABSTRACT

Nowadays organizations are changing according to the direction of technological development. In this context, commitment which is one of the topics related to organizational behavior among the concepts emerges as an effective situation in the success of the organization. Organizations provide a competitive advantage by giving importance to their employees and "human" factor. Also, the commitment period will ensure that the talents of the labor market and potential candidates are withdrawn at a reasonable price and at a fast recruitment cycle especially in recruitment process as an employee value proposition. The fact that there is always a "dark" side in the concept of commitment always triggers a research on it. Rapid transitions among people and loyalty commitments which are short and fragile remind us once more that the darkness and the blindness of commitment process will always be present. This structure we have mentioned above prevents us from being successful in absolute and sharp sense of commitment. Cause of that nowadays organizations need to recognize commitment as a new business reality. Persistent enough to recognize commitment is a step in the competitive advantage side. The state of commitment interacts with many elements within the framework of individual and organizational structure. Also, attitudes, behaviors, and organizational culture are factors affecting the level of commitment of employees. Because of that in this study, a theoretical approach to commitment will be introduced.

Keywords: Commitment, Competitive Advantage, Organizational Commitment.

1. GİRİŞ

Çalışan adanmışlığı konusunda genel kabul görmüş bir tanımın olmaması veya eksikliği yaşanan en büyük zorluklardan birini oluşturmaktadır. Kahn (1990:694) çalışanların iş rollerine kendilerin bağlayan olarak adanmışlığı tanımlarken, adanmış olan insanların rol performansını yerine getirirken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal kavramlarda içererek çalışması ve ifade etmesi biçiminde bir açıklama getirmiştir. Adanmışlığa "bilişsel" açıdan baktığımızda çalışanların örgütleri, liderleri ve çalışma koşullarına olan inançları üzerinde durulduğunu görürüz. Duygusal açıdan ise yukarıdaki üç faktörün her biri hakkında çalışanların ne hissettiği, örgüt ve liderlerine karşı pozitif veya negatif tutum geliştirmeleri dikkate alınır. Son olarak fiziksel kısımda bireylerin rollerini yerine getirirken harcadığı fiziksel enerji önem kazanır. Kahn (1990) 'a göre adanmışlıkta fiziksel olduğu kadar psikolojik anlam da önem taşır. Çalışan adanmışlığı tanımlarında örgüte duygusal ve entelektüel bağlılık (Baumruk, 2004; Richman, 2006 ve Shaw, 2005) veya görevlerinde çalışanlarca sergilenen farklılaştırıcı çaba miktarı (Franklin ve arkadaşları, 2004) kavramları öne çıkar. Çalışan adanmışlığında çok katmanlı bir yapının olduğu ilk planda göze çarpan bir unsurdur. Truss ve arkadaşları (2000)

“çalışmaya karşı duyulan tutku“ biçiminde bir yaklaşım getirirken, tüm bu tanımların ortak teması Kahn (1990)’ın belirttiği üzere “psikolojik bir ifade“ olduğu yönündedir. Aşağıda sonsuz bir süreç olarak karşımıza çıkan ve oldukça önemli bir kavram olarak ileri süreçte yerini alacak olan adanmışlık kavramı incelenecektir.

2. SONSUZ BİR SÜREÇ: ADANMIŞLIK

Adanmışlık; dâhil olma, bağlılık, tutku, şevk, çabalara odaklanma ve enerji gibi kelimeleri içinde barındırmaktadır. Sözlük anlamı olarak adanmışlık “duygusal bağlılık veya dâhil olma” ifadesi ile tasvir edilmektedir.

Konuya örgütte çalışma koşulları kadar çalışanlar için arzulanabilir koşullar açısından da bakmak gerekir. Çalışan adanmışlığı ve işte adanmışlık kavramları birbiri ile karıştırılmaktadır. Literatüre yakından baktığımızda kavramın birbiriyle bağlantısızlığı görülmektedir. İşe adanmışlık çalışılan işe, çalışanın ilişkisine işaret ederken; çalışan adanmışlığı örgütle ilişkisini içerir. Örgütle ilişkisi açısından bakıldığında örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışları üstlenme arzusundaki ayrımı net biçimde görebiliriz. Psikolojik açıdan bakıldığında işe adanma uygulamada tanımlanması kolay olmakla birlikte, uygulamayı gerçekleştirirken zorluklar taşımaktadır. Macey ve Schneider (2008:3) kavramın çok hızlı gelişmesi nedeniyle yapılacak atıflar açısından kavramın anlamının bir kafa karışıklığına yol açtığını ifade etmişlerdir. Buckingham ve Coffman (1999) ilk defa 1978’ de Gallup çalışmalarına atıfta bulunarak “güvenli işyeri” kavramının gözlemlerini oluşturan 12 soru ile işyerinde çalışanların algısını değerlendirmeye çalışıldığından bahsetmişlerdir. Buckingham ve Coffman (1999) yazdığı kitapta nadiren kullandıkları adanmışlık ifadesi temelde “liderlik” kavramına yapılan atıfları temel almışlardır.

Yoğun iş ihtiyaçları ve rekabet dinamiklerinin hızlı biçimde zorlaması nedeniyle yukarıda ifade edildiği gibi bir kavram karmaşası da gündeme gelmiştir. Schippmann ve arkadaşları (2000) tarafından ise “adanmışlık” kavramı yetkinlik modellemesi içerisinde yer almıştır. En geniş ifadesiyle çalışan adanmışlığı, çalışılan örgüt ve çalışan arasındaki bağlantısının anlaşılması için kavramsal bir çerçevedir. Frank, Finnigen ve Taylor (2004: 15) “anlaşılması basit fakat tanımlanması ve ölçülmesi zor bir kavram olduğunu öne sürmektedirler”. Karışıklığın altında örgüt içerisinde hangi elemanların temel alınacağı konusunda karar verme ve adanmışlık çerçevesinin çizilmesi yatmaktadır. Conference Board adına araştırmalar yürüten Gibbons (2006) üç kavram üzerinde durmuştur;

kariyer gelişim fırsatları veya ücret gibi örgüt veya işte çalışanların bilişsel bağlantıları, patronu veya çalışma arkadaşlığı duygusal kavramlar üzerine odaklanma ve son olarak işte araştırılan davranışlar veya mevcut devir hızı gibi davranışsal sonuçlar üzerine odaklanmakta.

Yukarıda ifade edildiği üzere Macey ve Schneider (2008) adanmışlığın inşasında üç boyutlu bir yapıyı temel almıştır; adanmışlık özellikleri (yaşama ve işe pozitif bakış açısı), adanmışlık ifadesi/duruşu (enerjisi ve içine çekme hissi) ve davranışsal adanmışlık (kişisel girişim veya örgütsel vatandaşlık gibi extra rol davranışları). Ölçme boyutları açısından odaklanma alanları; ücret, yan haklar, patronla ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kariyer gelişimi ve geliştirme fırsatları, iş desteği, uyumu ve özerkliği, esnek çalışma programlarından yararlanma, işin talepleri, tepe yönetimine inanma, şirketle gurur duymadır.

Yıllar içerisinde literatürde iş tatmini sınıflandırmaları gibi adanmışlık elemanları da işe atfedilen bir kavram olarak üzerinde çalışılan bir konu olmuştur (Lawler, 1973; Locke 1976; Steers ve Porter, 1975). Tarihsel geçmişine baktığımızda çalışan motivasyonun erken dönemini ihtiyaçları temel alan çalışmalarında kök bulmuştur (Maslow 1943; Mc Gregor 1960; Alderfer 1969), daha sonra beklenti teoremi (Vroom, 1904) ve amaç kuramında (Locke ve Latham, 1990) yol izlemiştir. İşe daha modern bir bakış açısı ile evrimleşme ile çalışanların bir parçası olan dâhil olma ve psikolojik uyum açısından örgütlerin yaşaması/ ayakta kalması ve buna gayret göstermesinde çalışanların günümüzde her zamankinden daha fazla psikolojik yapabilirliğe ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmıştır.

David Ulrich (1997;125) konuya çalışan katkısı açısından bakarken adanmışlığa yalnızca vücut açısından değil, zeka ve ruh açısından da bakılması gerektiğini ifade etmiştir. Konuya iki açıdan yaklaşan yazar, günümüz örgütlerin daha az insanla daha fazla çıktı almak istemesi nedeniyle insan sermayesinin artan ölçüde önem kazanmaktadır. İkincisi örgütler göreve psikolojik olarak yatırım yapmaya istekli ve yapabilir çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Daha sonra konu pozitif psikoloji hareketinden ortaya çıkan bir yaklaşımla ele alınmıştır. Pozitif psikoloji bireyler, örgütler ve toplumların gelişimine olanak tanıyan faktörlerin araştırılması ve öne çıkarılmasını amaçlayan optimal insan kaynakları fonksiyonların da bilimsel çalışmalara işaret etmektedir.

Adanmışlık kavramının ortaya çıkması iki gelişmeyi birbirine yakınlaştırmıştır; birincisi işte çalışanların psikolojik olarak dahil edilmesi ve insan sermayesinin gelişen önemi, ikincisi pozitif psikolojik ifadesine artan bilimsel ilgidir. Örgütlere bağlı ve işine adanmış çalışanlar yüksek verimlilik ve düşük çalışan devir hızının dahil olduğu analitikler önemli bir rekabetçi avantajı kazandırır. Jeung (2011), adanmışlığı yeni şişedeki eski bir şaraptan daha fazlası olmadığı biçiminde eleştiriyordu. Yazar danışmanlık firmaları bağlılık, tatmin, içerilme, motivasyon, ekstra rol performansı gibi mevcut ifadeleri yeniden etiketleyerek ve birleştirerek adanmışlığı kavramsallaştırmaktadır. Mercer (2017)' e göre çalışan adanmışlığı "bağlılık" veya "motivasyon" a işaret eden psikolojik bir ifadedir ve görevin istenen gereksinimlerini aşan yüksek standartları barındırdığını ve şirketin başarısına katkıda bulunduğunu hissettiğinde oluşur. Diğer bir danışmanlık firması Hewitt (2005) çalışanın adanmışlığında üç genel davranışın sergilendiğini ifade etmiştir. Birincisi: Söyleme (ifade etme); çalışma arkadaşlarına, potansiyel çalışanlarına ve müşterilere örgüt hakkında sürekli olarak olumlu bir şeyler söyleme, örgütte kalma, dışarıdaki fırsatlara karşı örgütün bir üyesi olarak kalmaya duyulan yoğun bir arzuyu gösterme ve gayret göstermektir. İşin başarısına ekstra zaman ve katkıda bulunmaktır. Tower Watson (2015)' a göre adanmış çalışanlar örgütün bir parçası olma, heyecan duyma ve kişisel tatmini yoğun biçimde hissederler.

Yukarıdaki üç örneği alt alta koyduğumuzda adanmışlığı üç kavramın karışımı olarak tanımlanabilir; iş tatmini, örgüte bağlılık ve görev tanımlarının ötesine geçerek farklılaştırma çabası içerisinde olan ekstra rol davranışları sergilemektir. Latham ve Pinder (2005) yaptığı araştırmada, görev tatminini yönlendiren kişilik, kişilerin ihtiyaçları, hedefleri ve değerleri sergilediğini, bunların da görev çevresi tarafından etkilendiğini bulmuşlardır. Adanmışlık kavramındaki farklılık, basit görev tatmininin ötesine geçen örgüt veya görevle bağlantısının altında yatanları açıklamasıdır (Gubman, 1998). Özgün olarak adanmışlık tanımı bilişsel, ilişkisel ve davranışsal elemanların bir karışımını içerir ve sonuç olarak örgütün bir parçası olma arzusunun farklı seviyelerde ifade eder. İşyeri ve işvereni hakkında farklı olarak hissedilmesine yol açar.

Corporate Leadership Council (2004:10) adanmışlık kavramını çalışanları bir şeye ve örgüt birilerine bağlı olma, sıkı çalışma ve bağlılığın bir sonucu olarak örgütte uzun süreli kalma derecesi olarak geniş bir tanım içerisinde kullanmıştır. Çalışanın görevine, yöneticilerine ve örgüte inanma ve değer vermeyi de içerir. Bağlılık kavramı içerisinde

örgütte kalma niyeti, elde tutma, farklılaştırıcı çaba veya performans gösterme de eklenmiştir. Örgüt ve değerler için çalışılırsa, pozitif tutumlara sahip olunur, çalışma arkadaşlarıyla örgütün yararı için görevinde performansı iyileştirmek için çalışır ve işin içeriğinin farkındadır.

Çalışanın örgütsel başarıya katkıda bulunmada motive olma derecesidir. Kahn (1990:692) insanların istekli rolleri başardığını, araştırmacıların insanın rollerini değişik derecelerde başardıkları üzerine daha az durduklarını ifade etmiştir. İnsanların fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bunları kendi kendilerine değişik derecelerde roldeki performansları açısından kullandıklarını hatta başardıkları roller ve başarılar arasındaki sınırların bütünlüğünü devam ettirdiklerini ifade etmiştir. Devamında Kahn (1990:694-695) adanmışlık kavramında çalışanın görev rolü performansı arasında kişisel olarak kendisinin getirdiği veya terk ettiği davranışlara işaret etmekte olduğunu, iş rollerine örgüt üyelerinin bağlanması olarak tanımlarken, insanlar rol performansı sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini ifade etmesi olduğunu belirtmiştir. Çalışma yaşamında “kendi kendine çalışma” ve kendini ifade etmede insanların ihtiyaç duyduğu fikirleri bütünleştirir. Psikolojik koşullardan bahsedilirken, bu koşullar iş içerisindeki akılcı ve bilinçdışı elemanların psikolojik deneyimlerden oluşur, bunların kişilerce algılanması adanmışlık koşullarını yaratır. Çalışan adanmışlığı kıdemli yöneticiler için en üst iş önceliğidir. İş çevrim hızının olağanüstü derecede artışı, iş dünyasının yüksek performanslı iş gücüne sahip olmak, büyüme ve yaşamak için temel bir konudur. Yüksek derecede adanmış işgücü buluş, verimlilik ve örgütsel performansı artırırken yüksek rekabetçi yetenek pazarlarında işe alım ve elde tutmayla ilişkili maliyetler de azalır.

BlessingWhite (2013) göre çalışan adanmışlığının, farklı örgütler için farklı kavramlar anlamına gelir. Çalışanları örgüte duygusal anlamda bağlarlarken, bağlılık, adanmışlık eşitliğinin önemli bir parçasını oluşturur. Söz konusu danışmanlık firması adanmışlık modelini iki ana kısımda incelemektedir; şirketin başarısına katkıda bulunmak ve rolündeki kişisel tatmin. Örgütün ve çalışanların değerleri, hedefleri ve heyecanının birlikte yürütülmesi ile örgütün gayret göstermesi için gereken sınırların sürdürülebilir çalışan adanmışlığına ulaşmak için en iyi yöntem olduğu düşünülmektedir. Adanmış çalışan tam olarak bağlılık anlamına gelmemektedir, tutku veya gurur duymak da değildir. Örgütlerin misyon ve hedefleriyle ve kendi geleceğini aynı düzlemde

yürütmektedir. Özellikle durgunluğun yaşandığı sektörel iklimlerde maliyet azaltmanın yaşandığı moral bozukluğunu toparlamak yöneticiler açısından önemli bir öncelikli konudur. Gelişim ve yatırım ortamına tekrar dönülmesiyle insan odaklı faktörler başarının kritik aktörleri haline gelmiştir. Bunlar arasında müşteri hizmetleri, etkin iletişim, güçlü liderlik ve yüksek adanmışlık seviyesi bulunmaktadır. Örgütün başarısına katkıda bulunanları tanımak, uygun ödülleri vermek ve kişisel gelişim fırsatları üzerine iyi hissetmek ve başarmak için ihtiyaç duyulan bir araçtır, bir tür kazan-kazan önerimidir.

Vance (2006) adanmışlığın ölçümünde on ortak temayı sıralamıştır.

1. İşvereni ile gurur duymak,
2. İşvereni ile tatminli olmak,
3. İş tatmini,
4. Zorlu çalışma koşullarında iyi performans sergileme fırsatı,
5. Çalışanların katkıları için pozitif geri bildirim verme,
6. Gözetmeninden pozitif destek alma,
7. Minimumun üstünde çaba göstermek,
8. Görev ve örgütlerin misyonu arasındaki bağıntıyı anlama,
9. İşvereniyle gelecekteki gelişme perspektifinde buluşma,
10. İşvereni ile devam etme/kalma niyetidir.

Operasyonel insan kaynakları süreç uygulamaları çalışanların görev performanslarının olduğu kadar çalışanların adanmışlık seviyelerini etkilemekte ve her ikisi de iş sonuçlarına olumlu/olumsuz biçimde yansımaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin insan kaynakları uygulamalarına yatırım yapması gerekir. Toptancı bir insan kaynakları uygulama anlayışından kişiye özgü bir insan kaynakları anlayışına doğru yönelmeyle birlikte ilk olarak kişilerin yaşamlarında neye daha çok adandıklarını ve ihtiyaçlarını belirlememiz gerekir.

Millar (2012:3-5) bu konuda kişilerin kendileri hakkında ne hissettiklerinin önemli olduğunu, bunun ise kişilerden istenilen davranış değişikliğine işaret ettiğini belirtmiştir. Çalışanın adanmışlığı konusunda paradigmatik değişim ile işveren ve çalışan arasında mevcut bulunan bağımsız/bağıntılı ilişkilerden birbiriyle bağlantılı ilişki ve her iki kesimin de mevcut sorumlu olduğu bir yapının ifade edildiğini belirtmiştir. Temel

insan psikolojisinin anlaşılmasının yanında aynı zamanda, mentorluk ve koçluk uygulamalarından farklılaştırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütler görev performansının kişi (yetkinlikler), süreç (davranışlar, prosedürler, araçlar, ekipman ve teknoloji) ve işin içeriği (liderlik, fiziksel ve sosyal oluşum, örgütlenme) tarafından doğrudan etkilenmesinde insan kaynakları uygulamalarından yararlanırlar. Bu uygulamalara çalışanların tepkisi adanmışlık seviyesini de belirlemektedir. Kademelerin kaldırıldığı düzlemsel örgütlerde görev sorumluluk alanlarını genişletilmesi çalışma arkadaşlarının destek ve diğer kişilerden geri bildirim alma fırsatlarını artırma ve görev rollerinin birbirine bağlılığını içeren işin sosyal karakterlerine de bakmamızı da sağlayacaktır. Morgesen ve Humphrey (2006) göre sosyal karakterlerin çalışanların arkadaşlarıyla güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanında kendi kendine girilen ekstra katkıların çoğu adanmışlık tanımlarında yer aldığı belirlenmiştir (Parker, Williams ve Turner, 2006; Parker, 2006:639-642). İşin anlamlılık seviyesini, çeşitliliğini, özerkliğini ve çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı güveni içine alan iş zenginleşmesine çalışanların şevk ve adanmışlıklarının artmasına da öncülük etmektedir, bu ise tekrardan çalışmaların görev rollerindeki bir genişlemeye işaret etmektedir. Arzulanan görevler için mevcut çalışanların geliştirme havuzlarına alınması kişi-görev uyumunu üst seviyeye çıkarmayı amaçlayan adanmışlığı da artıracaktır. Bunun bir sakıncası ise bağlılıklarını tekrarlama konusunda çalışanların çok gönüllü olmayabileceğidir. Bu noktada göreve ve örgütsel kültüre en uygun adayların belirlenmesi önem taşımaktadır.

Harvard Business' in hazırladığı raporda (2013) çalışan adanmışlığını yönlendiren en önemli elemanlar sırasıyla;

1. Yüksek performanslılık için verilen tanımlama,
2. Bireylerin gerçekleştirdiği görevlerin stratejiye nasıl katkıda bulunduğunu net bir biçimde anlaması,
3. Sürekli olarak liderlik ve iletişim stratejilerini güncellemeleri,
4. İş hedeflerinin örgütün her tarafına iletilmesi ve anlaşılması,
5. Birey hedefleriyle şirket hedeflerinin birlikte yürütülmesi

olarak belirlemiştir. Raporda adanmışlığın kilit noktalarından birisinin “başarılı” çalışanın özelliklerinin tanımlanması, duyurulması ve açıkça iletilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Bireyin iş performansına olan katkısı konusundaki farkındalığı önem

taşımaktadır. Bu farkındalık bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasındaki bağlantının kurulmasını da içerir.

Shuck ve arkadaşları (2011) incelediği adanmışlık üzerine yapılan araştırma, tanıma dört yaklaşım getirmiştir. Birincisi ihtiyaç-tatmin yaklaşımı olup Kahn (1990:694) tarafından daha önce de belirttiğimiz gibi görev davranışlarında kişilerin kendi tercihlerini yansıtması ve çalıştırılması olarak kavramsallaştırırken bu yaklaşımın ampirik çalışmalarda nadiren kullanıldığı da saptanmıştır (May, Gibson ve Harter, 2004:18-22). İkinci yaklaşım tükenme antitezi olup mesleği sağlık psikolojisinden kökeninden almalıdır. Maslach ve Leitherr (1997)'e göre tükenme ve adanmışlığı tek bir süreklilik çizgisinin pozitif ve negatif noktasında olduğunu, adanmışlığın enerji, içerilme ve sonuca ulaştırma derecesiyle karakterize edildiğini, buna göre yüksek adanmışlık seviyesindeki bir kişi önlenemez biçimde tükenmezliği düşük olur, tam tersi de doğrudur. Üçüncü kavram Tatmin – adanmışlık yaklaşımıdır. Gallup'a göre çalışanın adanmışlığı terimi çalışma için şevk/gayret göstermek olduğu kadar bireylerin dahil edilmesi ve tatminine işaret eder (Harter, Schmidt ve Hayes 2002:269).

Buckingham ve Coffman (1999), Gallup' un Q 12 Çalışmasının akademisyen perspektifinden ele alınarak tasarlanmadığını, yönetimin görevleri iyileştirmek için bir araç olarak tasarlandığını ve bundan dolayı çalışanların daha fazla tatmin ettiğini öne sürmüşlerdir. Bunun karşısında Harter ve arkadaşları (2002), müşteri tatmini, kar, verimlilik ve devir hızı gibi iş sonuçları ve çalışan adanmışlığı arasında anlamlı bir ilişki oluşturması nedeniyle akademik araştırmalara önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Dördüncü olarak çok boyutlu yaklaşımda Saks (2006:602) bireysel rol performansla birlikte giden bilişsel, duygusal ve davranışsal elemanlardan oluşan özgün ve ayırıcı bir yapı olarak adanmışlığa bir tanım getirmişlerdir. Bu tanımlama iş' de rol performansına odaklanması nedeniyle Kahn (1990)'nın çalışmasıyla benzerlik taşır. Saks (2006)' a göre örgütün bir üyesi olarak rol performansı olan örgütsel adanmışlık ve iş rolündeki performansı olan görev, adanmışlık arasında ortalama seviyede bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu ilişkinin tespit edilmesindeki zorlukları da ortaya koymuştur. Adanmışlık kavramının diğer bir farklılaştırıcı özelliği içerdiği elemanların hiçbirinin eşit seviyede önemli olmadığı üzerinde durulmasıdır. Gerçekte çoğu adanmışlık araştırmasında önemi de karmaşık bir yapıdan yararlandığı, böylece olası insan kaynaklarının adanmışlık müdahale noktalarının önceliklendirmesinde

kullanılacağı ve özgün olarak her eleman için yatırımın geri dönüşünü veren çalışan değer teklifinin yeniden yapılandırılmasına yol gösterir. Farklı bakış açılarına rağmen bazı geniş ölçekli araştırmalarda Buckingham ve Coffman (1999) destekleyici orta kademe yöneticilerin adanmışlık için en önemli tek faktör olduğunu bulurken Corporate Leadership Council (2004) yöneticiyle çalışan ilişkisinin diğer faktörlere göre dört kat daha fazla farklılaştırıcı çaba içerisinde olunacağını göstermiştir.

BlessingWhite (2013) adanmışlık seviyesine en fazla katkıda bulunan konuları;

- Örgütün ne yaptığını ve neden yaptığını bilmesi üzerine netlik sunulması,
- Daha fazla kaynak verilmesi,
- Düzenli, özgün geribildirim verilmesi,
- Gelişim fırsatları ve eğitim fırsatları sunulması,
- Yöneticiden ziyade bir mentor veya koç olması,
- Yöneticilerle daha iyi iletişim
- Çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurma olarak

saptamıştır.

Penna (2007) Maslow' un ihtiyaçlar kuramına benzer biçimde "adanmışlık hiyerarşisi" adı altında yeni bir model geliştirmiştir. En alttan yukarıya sırasıyla; ücret ve yan haklar, daha sonra gelişim fırsatları ve terfi fırsatları, bir sonraki basamak liderlik stili ve son olarak işin anlamı, ortak bir hedef, sosyal ilişkilendirir.

Development Dimensions International (2005) bir yöneticinin yüksek seviyede adanmış bir işgücünün yaratılmasında beş kavramın öne çıktığını öne sürmüştür:

1. Strateji ile çabaların birlikte yürütülmesi,
2. Çalışanları güçlendirme,
3. Takım çalışması ve işbirliğine teşvik etme
4. Cesaretlendirme,
5. İnsanların gelişimine yardımcı olma ve uygun olan desteği sunması

olarak belirlemiştir. Çoğu yönlendiricinin doğasında finansal olmayan elemanlar mevcuttur. Hewitt (2005;1) müşteri tatmini, çalışanları elde tutma, satış ve yüksek verimlilik yoluyla adanmışlık ve karlılık arasında sonuca dayalı ve zorlayıcı bir ilişki kurmuştur. Ortak tanımlara bakıldığında çalışan adanmışlığının arzulanır bir koşul olduğu ortaya konur, bundan dolayı hem tutumsal hem de davranışsal rol elemanlara

sahiptir. Erickson (2005) bu tip tutum ve davranışları, örgütsel etkinliğe bir değer kattığı düşüncesindedir. Wellins ve Concelman (2005:1) adanmışlığı, bağlılık, sadakat, verimlilik ve sahiplenmenin bir karışımı olduğunu öne sürmüşlerdir. Görüldüğü üzere bu konudaki araştırma literatüründe psikolojik bir oluşum olarak adanmışlığın kullanımı netlik içermemektedir. Kahn (1990)' da olduğu gibi rol performansı ve duygusal bir ifadeye işaret etme daha fazla kullanılmaktadır. Bu konudaki kafa karışıklığı kavramın ifade, özellik veya davranışı olup olmadığı üzerine yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır. Wellins ve Concelman (2005:1) adanmışlık motivasyonlu çalışanın yüksek (veya düşük) performansı seviyesine sahip olacağına dair aldatici/yanıltıcı bir zorlamayı içinde barındırdığı (Colbert, Mount, Harter, Witt ve Barrich (2004:603) "yüksek içsel motivasyon ifadesi" açısından adanmışlığı tanımlarken, benzer olarak Dvir, Eden, Avolio ve Shamir (2002:737) "yüksek faaliyet, girişimcilik ve sorumluluk seviyesi" açısından aktif adanmışlığın tanımını yapmışlardır. Maley ve Schneider (2008:6) ifade ve davranışsal adanmışlığı hem dolaylı hem de dolaysız etkileyen koşulları göstermişlerdir. Yazarlara göre işin doğası ve liderliğin doğası en önemli koşulları göstermekte olup daha önce yapılan araştırma ve uygulama literatürü ile gerçekleştirilen modelin uyum sağlamasıdır.

Yazarlara göre adanmışlık hakkında düşüncenin geliştirilmesindeki erken aşamada faydalı olmaması, bu kavramların tümü veya herhangi biri özgün amaçlar için yararlı olması nedeniyle "doğru" ve "gerçek" biçiminde adanmışlığı özgün biçimde kavramsallaştırılması tercih edilmemektedir. Harter ve arkadaşları (2002) adanmışlık ve iş doyumunu arasında doğrudan bir bağlantı kurarken işte gayret göstermesi kadar bireylerin dahil edilmesi ve tatmini olarak da bir tanımlama yapmıştır. Burke (2005) gibi bazı uygulamacılar şirket, yönetici, çalışma grupları iş ve çalışma çevresi özellikleri ile iş tatmininin doğrudan değerlendirilmesi olarak adanmışlığı ölçülmüştür. Erickson (2005:14) adanmışlığı işverene temel sadakat veya çalışma düzenlemeleri içerisinde basit iş doyumunun ötesinde veya üzerinde olacak biçimde bir tanım yaparken adanmışlığın tutku ve bağlılığın karşıtı olarak işverenin başarılı olmasına yardımcı olacak biçimde olağanüstü bir çaba harcama ve bu konuda kendisine yatırım yapma istekliliğidir.

Wellins ve Concelman (2005:1) örgütsel bağlılık açısından adanmışlığı tanımlamışlardır, adanmış olmak bir neden olarak aktif bağlılık olmaya başlamıştır.

O'Reilly ve Chatman (1986:80) bağıllığı alaka/dostluğun psikolojik ifadesi, Meyer, Buche ve Vandenberghe (2004) örgüt ve birey arasında bağlayıcı güç olarak tanımlarken, Meyer ve Allen (1997:118) ailenin bir üyesi olma, kişisel anlam bulma, var olma kavramına odaklanarak bağıllığa yaklaşmışlardır. Mowday, Porter ve Steers (1982:221) yalnızca var olma açısından değil çaba ve gurur duyma kavramlarında da bağıllığa eklemişlerdir. Bu noktada da en önemli konu bağıllığın psikolojik ifade açısından olacağı ve koşulların tasvir edilemeyeceği yönündedir. Harter ve arkadaşları (2002) hem tutumu hem de içerilmeyi adanmışlıkla eşitlemişlerdir. Lodahl ve Kejner (1905), Cooper - Hakim ve Viswervaran (2005:244) görev performansı ve işiyle çalışanın psikolojik olarak ilişki derecesi olarak dahil edilmeyi tanımlamıştır. Brown (1996:235), görevde kendisinin temel özelliğinin adanmışlığın pozitif ve göreceli olarak ifadesi olarak dahil edilme olarak bir tanımlamaya gitmiştir. Bu nokta da ortaya konulan öz adanmışlık kavramı görev hedeflerine ulaşma konusunda göstereceği çabalarına yatırım yapma istekliliğini yansıtmaktadır. Bu tanım içerisinde örgüt ve çalışma açısından adanmışlığa atfedilenlerin farklılığı önemlidir, bu önem dahil edilme ve adanmışlık arasında farkı ortaya konduğunda daha açık olarak görülmektedir. Erickson (2005) adanmışlığın ifadesinin kökeninde işi tasvir etmiştir, ayrıca dahil edilmenin mantıksal sonuçları görev/iş sonuçlarıyla ilişkilidir. Brown (1996) işte dahil edilmenin bir sonuçtan ziyade örgütsel bağıllığın kökeninde bulunduğunu saptamıştır. Yazar değişik iş sonuçları ve dahil edilme arasındaki ilişkinin zayıf, dahil edilme ve bağıllık arasında ise güçlü olduğunu bulmuştur. İşe dahil edilme adanmışlığın bir yüzü olarak adanmışlığın çağdaş tanımı olarak görülmüştür. Salanova ve arkadaşları (2005) bu iki kavramı birbirine eş olarak görmemektedir.

Newman, Joseph ve Helin (2010:57) iş tatmini, dahil edilme ve örgütsel bağıllığın bir kombinasyonu olduğunu ve adanmışlıkla yakından ve pozitif ilişki olduğunu göstermiştir, Halbesleben (2010) adanmışlıkla devir hızı niyeti arasında ılımlı ve negatif ilişki olduğunu, Schaufeli ve Buckle (2004) iş kaynakları ve devri hızı niyeti arasında ilişki de adanmışlığın orta seviyede bir yapı kazandığını saptamıştır. Thompson, Lemmon ve Walter (2015:1) çalışan adanmışlığının pozitif çalışma tutumlarının ortasında yer alan, çalışanların kendiliğinden tamamıyla bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak dalması olarak tanımlarken yüksek kaliteli müşteri hizmetleri ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde kritik derecede önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar ayrıca konuya kaynak temelli perspektiften bakarak ön tahminleyecisi olarak

insan, sosyal, aile ve psikolojik sermayenin bir sentezini gündeme taşımışlardır. İnsan sermayesi içsel veya öğrenilmiş nitelikleri temel alarak işte nasıl çalışıldığı, sosyal sermayeyi işteki bağlantıların da nasıl kaldıraç olarak kullanıyor, aile sermayesi ise çalışma ve yaşam taleplerini dengeleme de destek seviyesini ifade eder. Yazarlara göre her bir sermaye biçimi, çalışanların işlerine adanmış olarak hissetme yapabilirliğini etkileyen birbirinden ayrı boyutlara farklı bakmanın yollarını sunar. Psikolojik sermaye ise temeldir ve adanmışlık üzerinde kritik bir etkisi vardır. Adanmış olma olasılığını etkilemesiyle, mevcut kapasite veya kaynaklarını planlamada çalışanların içsel yapabilirliği tarafından etkilenmesi nedeniyle çalışanların adanmışlığını geliştirmede psikolojik sermayenin rolünün analiz edilmesinde kritiktir.

Bakker ve Demerouti (2008), Schaufeli ve Taris (2009) açıklayıcı bir çerçeve olarak görev talepleri-kaynak modelini kullanmışlardır. Model kaynakların doğal motivasyonel teorisinden yararlanarak adanmışlık kavramına yaklaşılmıştır. İki kaynak tipini birbirinden ayırmıştır, kişisel gelişimi destekleyici veya görev taleplerini azaltan iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olan görevin farklı özelliklerini tanımlayan, görev kaynakları ve duygusal kararlılık, öz farkındalık, iyimserlik gibi çalışma çevresiyle birlikte giden kendisinin özellikleri olarak kişisel kaynakları ifade eder. Modele göre kaynaklar çalışanları hedefe geçirir, kararlılıklarını cesaretlendirme ve çabalarına odaklanmalarını sağlar. Adanmışlık görev performansı gibi pozitif sonuçlar üretir.

Örgütteki yöneticiler çalışanların adanmışlığını nasıl tanımlıyor? Çalışanların adanmışlığı konusunda ne yapıyor, özgün sorumluluk veya görev almaktan hoşlanıyorlar mı? Adanmış çalışanların iş sonuçlarına olan etkileri açıkça görülüyor mu? Tersinden sorarsak adanmış çalışanların davranışları nedir?

Corporate Leadership Council (2004) adanmışlık tanımları içerisinde çalışanların işiyle pozitif duygusal bağlantı kurması, sürekli bağlılık sonucu iş hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada görev sorumluluğu ötesine geçmede heyecan duyması bulunmaktadır. Adanmışlık yoluyla çalışanın gurur duyacağı ve hoşlanacağı garanti edilerek çalışma arkadaşlarıyla güven ilişkileri oluşturmasıyla iyi bir çalışma yeri ortamı hazırlanır. Adanmışlık çalışanların örgütte birilerine veya bir şeylere bağlı kalma, bu bağlılığının bir sonucu olarak örgütte kalma ve sıkı bir biçimde çalışma derecesini belirler.

Corporate Leadership Council (2004) bağlılık ile adanmışlık arasında bir ayrım yapmamakta, birbirlerinin yerine geçecek iki ifade olarak konuya bakmaktadır. İki tip

bağlılık bulunmakta; birincisi yöneticilerin, takımların veya örgütlerin kendi ilgi alanlarına inanma derecesi olarak “rasyonel bağlılık”, ikincisi çalışanların görevlerine, yöneticilerine, takımlara ve örgüte inanma, hoşlanma ve kendini değerli olarak görme derecesi olan “duygusal bağlılık”tır. Bağlılığın iki sonucu bulunmaktadır, birincisi ayrıştırıcı çaba olarak ağır iş yükü ile diğer kişilere yardımcı olma, ek sorumluluk almada gönüllü olma, daha etkin performans gösterme yollarını araştırma gibi sorumluluğun üzerinde ve ötesinde gönüllü olmasıdır. İkincisi örgütte kalma niyeti ve arzudur. Bu arzu çalışanı elde tutma ile ilgilidir. Duygusal bağlılık performansı artırma veya iyileştirme ile ilgilidir. Bu bağlamda, 10:6:2 kuralını geliştirmiştir. Buna göre bağlılıktaki her %10 performans iyileştirme çalışanların çabalarının %6, çabalarındaki her %6 performans iyileştirme, çalışanların performansında %2’lik bir artışa denk gelmektedir. Bir başka geliştirilen 10:9 kuralına göre işe bağlılıktaki her %10’luk iyileştirme çalışanın kurumdan ayrılma olasılığını %9 düşürmektedir.

Bu noktada karşımıza yetenek yönetimi kavramı çıkmaktadır. Günümüzde örgütler müşteri katma değeri yaratma yapabilirliğine sahip görev rollerini üstlenenleri elde tutmak için çaba göstermektedir. Bu roldeki kişilerin adanmışlığına odaklanmakla elde tutma ve dolayısıyla örgütsel performans iyileşmektedir. Özellikle ekonomik durgunluk esnasında verimliliği kararlı biçimde yükseltmek yoluyla örgütler çalışanları örgütlerin strateji misyon ve değer tekliflerine, işe bağlılıklarına ve dahil edilmeleri olarak tanımlanan adanmışlığa daha fazla fiyat ödemektedirler. Özellikle bu tip ekonomik iklimlerde işe alım, ücret ve yan hakların dondurulması çalışanların moralini bozmaktadır. Harter ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmada yüksek çalışan adanmışlığı ile iyileştirilen elde tutma, müşteri sadakati, ciro, satış ve kar arasında bir bağ bulunmuştur. Aon Hewittin(2015) çalışmasına göre adanmışlıktaki %5 artış %3 ciro artışına, en üst adanmışlığın yaşandığı örgütlerde faaliyet karını %4 artırdığı, en yüksek adanmışlığa ulaşma satış gücünün satış hedefi ortalamasını %4 artırdığı belirlenmiştir. Bir başka danışmanlık firması olan HCM Advisory Group (2014) nın yaptığı çalışmayı yanıtlayanlar çalışan adanmışlığını tanımlarken örgütsel hedeflere ulaşmak önemli görevleri başarmadan farklılaştırıcı çaba içerisinde gönüllü olma ve örgütsel başarıya katkıda bulunmada motive olma derecesi biçiminde bir tanımlamaya gitmişlerdir. Yaptıkları çalışmada üç önemli adanmışlık programı içerisinde tanınma, iş-yaşam dengesi ve iş yerinde rahatlık, çalışanları elde tutma aracının adanmışlık programlarının önemli bir ölçütü olduğunu, örgütlerin büyük bir kısmının adanmışlık

raporlarına sahip olduklarını saptanmıştır. Yine aynı çalışmada çalışan adanmışlığı ölçüldüğünde aşağıdaki değerler ve davranışların değerlendirildiği belirlenmiştir; iş tatmini, işi hakkında duyduğu heyecan, becerilerini geliştirme ve iyileştirme fırsatı sunulması, üst düzey liderlere duyulan güven, çalışma arkadaşlarının tutum ve çabaları, örgütlerin geleceğine duyulan güven.

Corporate Leadership Council (2004) adanmışlık gönüllü olma ve örgütsel başarıya katkıda bulunmada motive olma derecesi biçiminde bir tanımlamaya gitmişlerdir. Yaptıkları araştırmada üç önemli adanmışlık programı içerisinde tanınma, iş – yaşam dengesi ve iş yerinde rahatlık, çalışanları elde tutma aracının adanmışlık programlarının önemli bir ölçütü olduğunu belirtmiştir. Örgütlerin büyük bir kısmının adanmışlık raporlarına sahip olduklarını saptanmıştır. Yine aynı çalışmada çalışan adanmışlığı ölçüldüğünde aşağıdaki değerler ve davranışların değerlendirildiği belirlenmiştir;

- iş tatmini,
- işi hakkında duyduğu heyecan,
- becerilerini geliştirme
- iyileştirme fırsatı sunulması,
- üst düzey liderlere duyulan güven,
- çalışma arkadaşlarının tutum ve çabaları,
- örgütlerin geleceğine duyulan güven.

Becker ve arkadaşları (2001:12) bu kavrama insan kaynaklarının stratejik mimarisi olarak bakmakta, stratejik yetkinlikli insan kaynakları potansiyeli olan insan kaynakları fonksiyonu, politika ve uygulamada birlikte yürütülen stratejik anlamda yüksek performans içeren insan kaynakları sistemi ve davranışlarla birlikte giden stratejiye odaklanan yetkinlik ve motivasyonu içeren çalışan davranışlarını birlikte yürütüldüğü ve neden- sonuç ilişkisi oluşturduğunu savunmaktadır. İnsan yönetimini azaltılacak bir maliyet unsurundan ziyade varlıkların dönüşünü maksimize edecek bir perspektifte görmek ve bu görüşün en garantili yolunun adanmışlık olduğunu ifade edebiliriz. Çünkü operasyonel çalışmalar ile daha fazla değer katma adanmış çalışanlar tarafından gerçekleştirilir.

3. SONUÇ

Adanmışlık çabalarının çalışanların elde tutulma oranları, bireysel performans, takım performansı, verimlilik, hizmet kalitesi, meslek tatmini üzerine etkisi bulunmaktadır. Adanmışlık son on yıldır popüler bir kavram olarak gelişmiş ve gelişimi/evrimleşmesi devam etmektedir. Bunun temel nedeni olarak çalışan kavramının taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan bir sosyal varlık olarak artan ölçüde görülmesidir. Bu noktada örgütlerde daha stratejik bir perspektiften rol üstlenilmesi firmanın rekabetçi avantaj/üstünlük yaratmasının önündeki en büyük zorluklara çok hızlı tepki vermesi, insan performansı ile örgütsel performans arasında çok yakın bir bağ kurulması, adanmışlık kavramına son dönemlerde bir adım daha öne çıkmasının önemli yürütücülerinden biri olmuştur. Günümüz bilişim teknoloji ekonomisinde soyut varlıklar ve entelektüel sermayedeki artan rolde ki insan kaynaklarının “gizli” bir stratejik potansiyele sahiptir. Örgütlerin çalışanlarını geliştirmesi ve elde tutmasının yanında adanmışlık seviyelerini üst seviyeye çıkaracak politikaları benimsemesi ve uygulamaya geçmeleri rekabetçi avantaj pozisyonlarına konumlanmalarını da kuvvetlendirecektir. Adanmışlık seviyesini sürekli arttırıcı yollar bulmak günümüzde örgütleri birbirinden ayırıcı temel bir “yapabilirlik” haline gelmiştir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj oluşturma yolunda önemli bir “itki” olmuştur. Bu itkinin altının sağlam bir şekilde doldurulmasının örgütsel sonuçlara olan etkisi pozitifdir. Bu itkiyi örgütsel sonuçlarla beraber yürütmek adanmışlığın aslında stratejik bir kavram olduğunun bir kanıtıdır. Teknoloji örgütlerinin pazar değeri açısından ağırlık kazanması ile yeni ve özgün bir iş modeli geliştirmeleri gündeme gelmiştir. Yeni iş modelinin tam ortasında adanmış bir iş gücünün oluşturulması bulunmaktadır. Adanmışlığın iş modeli ve sonuçlarına olan etkisinin dolaylı olması stratejinin varlığından ziyade stratejinin yürütülmesinin daha önemli olduğunu bizlere göstermektedir. İnsan kaynakları stratejisi olarak belirlenen adanmışlık kavramını bir örgüt stratejisi ile birlikte yürütmek “değer” yaratmak açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- Alferder, C.P. (1969). "A new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 142-175.
- Bakker , A. B. ve Schaufeli , W. B. (2008). " Positive organizational behaviour : engaged employees in flourishing organizations " , *Journal of Organizational Behavior* , 29 : 147-154.
- Becker, B.E., Huselid M.A.,ve Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, Mass. Harvard Business School Press.
- BlessingWhite (2013). [Employee Engagement Research Report Update](#).
- Brown, S. D. (1996). " A Meta Analysis And Reviews Of Organizational Research On Job Involvement " , *Psychological Bulletin*, 120: 235 – 255.
- Buckingham, M ve Coffman, C. (1999). *First Break All The Rules*, New York: Simon Schuster.
- Burke. (2005). Employee engagement. Retrieved May 4, 2005, www.burke.com/EOS/prac_EmployeeEngagement.htm, Erişim tarihi: 20.07.2017.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K, Witt, L. A., ve Barrick, M. R. (2004). "Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance", *Journal Of Applies Pscyhology*, 89: 599 – 609.
- Corporate Leadership Council (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Cooper - Hakim, A ve Viswesvaran, C. (2005) " The Construct Of Work Commitment : Testing On Integrative Framework " , *Psycological Bulletin*, 131 : 241 – 259.
- Development Dimensions International (2005). <https://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/employeeengagement mg ddi.pdf?ext=.pdf>, Erişim tarihi: 20.07.2017.
- Dvir, T. Eden, D., Avolin, B ve Shamir, B (2002). Impact of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment .
- Erickson, T. J. (2005). "Testimony submitted to the U.S. Senate Committee on Healt Education", Labor and Pressing May 26.
- Frank , F. D. , Finnegan , R. P. ve Taylor , C. R. (2004). "The race for talent : retaining and engaging workers in the 21 st century" , *Human Resource Planning*, Vol . 27 , No : 3 : 12-25.
- Gibbons J.(2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, New York, Conference Board.
- Gubman, E.L. (1998). *Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Harvard Business Review (2013). "The Impact of Employee Engagement on Performance".
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work*

Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, *New York Psychology Pres* : 102-117.

Harter , J.K. , Schmidt , F. L. ve Hayes , T. L. (2002). " Business unit level relationship between employee satisfaction , employee engagement and business outcomes : a meta – analysis " , *Journal of Applied Psychology*, Vol . 87 : 268 – 279.

Hewitt Associates LLC. (2005). Employee Engagement.

Kahn , W. A. (1990). " Psychological condition of personal engagement and disengagement at work ", *Academy of Management Journal* , Vol . 33 : 692-724.

Jeung, C. W. (2011). "The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective", *Performance Improvement Quarterly*, 24:48-60.

Latham, G. P. ve Pinder, C.C. (2005). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology*, 56: 485-516.

Lawler, E.E. (1973). Motivation in work organizations, Monterey, CA:Brooks/Cole.

Locke, E.A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Dunnette, M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology 1297-1349 Chicago, IL: Rand McNally.

Locke, E.A. ve Latham, G.P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.

Lodahl, T. M. ve Keyner, M. (1965) . "The Definition And Measurement Of Job Involvement", *Journal Of Applied Psychology*, 49 : 24 – 33.

Maley, W. H.ve Schneider , B (2009). "The Meaning of Employee Engagement " , *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives on Science And Practice*, 1: 3-30.

Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.

Maslow, A.H. (1943)."A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50: 370-396.

May, D.R. , Gilson , R.L ve 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*, Vol . 77 : 11-37.

Mercer/Sirota (2017). <http://www.sirota.com/employee-engagement-surveys/employee-engagement-model/>, Erişim tarihi:23.07.2017.

McGregor, D.M. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resoruce Management Review*, 1 : 61-89.

Meyer, J. P., Becker, T. E.ve Vandenberghe, C.(2004). " Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal Of Applied Pscychology*, 89: 991-1007.

Millar, G. (2012). "Employee engagement-a new paradigm.", *Human Resource Management International Digest*, 20: 2: 3-5.

- Morgeson, F. P., ve Humphrey, S. E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work.", *Journal of Applied Psychology*: 12-21.
- Mowday, R. T., Porter, L. W.ve Steers, R. M. (1982). "Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover", New York: Academic Press.
- Newman, D. A., Joseph, D. L. ve Hulin, C. L. (2010). " Job Attitudes and Employee Engagement Considering The Attitude " "A Factor", In S. L. Albrecht Handbook Of Employee Engagement: Perspectives Issues, Research and Practice, Northampton, MA: Edward Elgar: 43-62.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior.", *Journal of Applied psychology*, 71, 492-499.
- Parker, S.K. (2006). A broaden-and-build model of work design: How job enrichment broadens thought action repertoires via positive affect. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, Texas.
- Parker, S.K., Williams, H.M. ve Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work", *Journal of Applied Psychology*, 91: 636-652.
- Penna (2007). Meaning At Work Research Report.
- Salanova, M., Agut S. ve Peiró J. M., (2005)."Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate", *Journal Of Applied Pscyhology*, 90 : 1217 – 1227.
- Schaufeli, W.B. ve 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. ve Taris, T.W. (2009.) "A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health" In G. Bauer and O. Hammig, Bridging occupational, *Organizational and Public Health*, Amsterdam: Springer.
- Schippman, J.S., Ash, R.A., Battista, M. Carr, L., Eyde, L.D.,ve Hesketh, B. (2000). "The practice of competency modeling", *Personnel Psycholody*, 53: 703-740.
- Shuck, B.,& Reio, T., ve Rocco, T. (2011). "Employee engagement: An antecedent and outcome approach to model development". *Human Resource Development International*, 14: 427 – 445.
- Streers, R.M. ve Porter, L.M. (1975). *Motivaton and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, K. R. , Lemmon, G. ve Walter, T. J. (2015). "Employee Engagement and Positive Psychological", *Organizational Dynamics*, No: 27 : 1-11.
- Towers Watson (2015). Top Management's Role Crucial in Driving Employee Engagement, Towers Watson Study.
- Vance, R.J. (2006). "Employee Engagement and Commitment. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines."
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, Newyork: Wiley.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, Mass: Harvard Business Press.

Wellins, R. ve Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. Workforce Performance Solution.