T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ESNEK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Seda Yüksel NALBANTOĞLU

İSTANBUL, 2023

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ESNEK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Seda Yüksel NALBANTOĞLU
200009071

Danışman: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

İSTANBUL, Şubat 2023

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Öğrenci Adı-Soyadı:

Seda Yüksel NALBANTOĞLU

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten danışman öğretim üyesi Sayın Doç. Dr. Osman Bayraktar'a öncelikle çok teşekkür ederim. İkinci sırada, tez izleme komitesinde yer alan tüm üyelere teşekkürlerimi sunarım. Prof. Dr. Tuğba Karabulut ve Prof. Dr. V. Lale Tüzüner çalışmamın başlangıç aşamasında "Tez Araştırma Önerisi"ni ve tez raporlarımı inceleyerek bana önemli ölçüde katkı sağlamışlar ve tezin şekillenmesinde rol oynamışlardır.

Doktora çalışmasına teşvik ederek, halen daha kişiliğime katmış olduğu destek ve yardımlarından dolayı babama minnettarım. Son olarak, bu çalışmalarım sırasında bana moral ve sevgi desteğini esirgemeden sunan sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmada bankacılık sektöründe esnek insan kaynakları yönetimi ile iş performansı ilişkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nicel ve kesitsel araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu özel sermayeli mevduat bankalarının İstanbul şubelerinde çalışan 400 kişi oluşturmaktadır. Araştırma verileri tesadüfü anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda kavramsal yapılara ilişkin dokuz dereceli üç ölçek ve katılımcılara ilişkin demografik soru formuna yer verilmiştir. Verilerin çözümlenmesi için güvenlik ve geçerlilik analizleri, değişkenler arası korelasyon analizi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verileri analiz etmek için SPSS 25 ve LISREL 8.51 programları kullanılmıştır. Ölçeklere ait puanların normal dağılım gösterdiği durumlar için gruplar arası farklılıkları test etmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Dağılımın normallik göstermediği durumlar için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis kullanılmıştır. Grupların varyanslarının homojenliğini belirlemek için Levene testinden faydalanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın yönünü belirlemek için varyansın homojen olduğu durumlarda Tukey, homojen olmadığı durumlarda ise Tamhane'nin T2 testi post hoc testlerinden tercih edilmiştir. Ölçekler arası korelasyonda Pearson çarpım-moment korelasyonu kullanılmıştır. Aracılık etkisinin anlamlılığına bakmak için bootstrap analizi, 5000 örneklemli kalibrasyonla SPSS programında PROCESS v4.1 Andrew F. Hayes makrosu ile yapılmıştır. Korelasyon analizinde, araştırma modelinde yer alan bütün değişkenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre esnek insan kaynakları yönetiminin iş performansı ve işe adanmışlık değişkenlerindeki değişimi; işe adanmışlığın iş performansındaki değişimi anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir. Aracılık analizinde işe adanmışlık değişkeninin; esnek insan kaynakları yönetimi ile iş performansı ilişkisinde kuvvetli düzeyde aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Alan yazında, Türk bankacılık sektöründe esnek insan kaynakları yönetimi ile iş performansı ilişkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü test eden araştırma bulunmamaktadır. Bu yönüyle araştırma hem araştırmacılar hem uygulayıcılar için değerli bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık, İş Performansı.*

ABSTRACT

In this research, it is aimed to examine the mediating role of work engagement in the relationship between flexible human resource management and job performance in the banking sector. The research was designed as a quantitative and cross-sectional research. The sample group of the research consists of 400 people working in the Istanbul branches of privately owned deposit banks. Research data were collected by random survey method. In the questionnaire form, three scales with nine degrees related to conceptual structures and a demographic questionnaire about the participants were included. Security and validity analysis, correlation analysis between variables, exploratory and confirmatory factor analyzes were performed to analyze the data. SPSS 25 and LISREL 8.51 programs were used to analyze the data collected within the scope of the research. To examine the significance of the mediation effect, bootstrap analysis was performed with the PROCESS v4.1 Andrew F. Hayes macro in SPSS program with 5000 samples calibration. In the correlation analysis, significant relationships were found between all the variables in the research model. According to the results of the regression analysis, the change in the variables of job performance and work engagement of flexible human resource management. It was determined that work engagement significantly predicted the change in job performance. Independent sample t-test and one-way ANOVA were used to test the differences between groups for the cases where the scores of the scales were normally distributed. Kruskal-Wallis, one of the non-parametric tests, was used for cases where the distribution did not show normality. Levene's test was used to determine the homogeneity of the variances of the groups. To determine the direction of the difference between the groups, Tukey's test was preferred when the variance was homogeneous, and Tamhane's T2 test was preferred over the post hoc tests when it was not homogeneous. In the mediation analysis, the variable of work engagement, which has been seen that it has a strong mediating effect in the relationship between flexible human resources management and job performance. In the literature, there is no research that tests the mediating role of work engagement in the relationship between flexible human resource management and job performance in the Turkish banking sector. In this respect, the research provides a valuable contribution for both researchers and practitioners.

Keywords: *Flexible Human Resources Management, Work Engagement, Work Performance.*

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN SAYFASI ..... **i**
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
KISALTMALAR ..... **xi**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE **6**
1.1. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi 6
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi 6
1.1.2. Esneklik ve Esnek Çalışma Biçimleri 8
1.1.2.1. Esneklik 8
1.1.2.2. Esnek Çalışma Biçimleri 8
1.1.2.3. Esnek Çalışma ve Prekarya 10
1.1.3. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutları 14
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması 20
1.1.5. COVID-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisi 23
1.2. İşe Adanmışlık 28
1.2.1. İşe Adanmışlık Kavramının Önemi 32
1.2.2. İşe Adanmışlık Öncülleri 34
1.2.3. İşe Adanmışlığın Boyutları 37
1.2.4. İşe Adanmışlık Kavramına Farklı Yaklaşımlar 39
1.2.4.1. Kahn'ın İhtiyaçları Karşılama Yaklaşımı 39
1.2.4.2. Leiter ve Maslach'ın Tükenmişliğin Antitezi Yaklaşımı 40
1.2.4.3. Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı 41
1.2.4.4. Harter ve Arkadaşlarının Tatmin-Adanmışlık Yaklaşımı 41
1.2.4.5. Schaufeli ve Arkadaşlarının Çalışmalarına Göre İşe Adanma 42

1.2.5. İşe Adanmışlığa Yakın Bazı Kavramlar ve Aralarındaki İlişki 42
1.2.5.1. Tükenmişlik 43
1.2.5.2. Örgütsel Bağlılık 43
1.2.5.3. İşe Bağlılık 44
1.3. İş Performansı 45
1.3.1. Görev Performansı 47
1.3.1.1. Görev Performansı Kavramı ve Önemi 47
1.3.1.2. Görev Performansının Boyutları 48
1.3.1.3. Görev Performansının Belirleyicileri ve Çıktıları 49
1.3.2. Bağlamsal Performans 49
1.3.2.1. Bağlamsal Performans Kavramı ve Önemi 50
1.3.2.2. Bağlamsal Performansın Benzer Kavramlar ile İlişkisi 50
1.3.2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 51
1.3.2.2.2. Prososyal Davranış 51
1.3.2.3. Bağlamsal Performansın Boyutları 52
1.3.2.3.1. Kişilerarası yardımlaşma 52
1.3.2.3.2. İşe adanma 52
1.3.2.4. Bağlamsal Performansın Öncülleri ve Çıktıları 53
1.3.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performansın Karşılaştırılması 54
1.3.4. İş Performansının Organizasyon için Önemi 55
1.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması 56
1.4.1. Esnek İKY ve İşe Adanmışlık İlişkisi 56
1.4.2. İşe Adanmışlık ve İş Performansı İlişkisi 58
1.4.3. Esnek İKY ve İş Performansı İlişkisi 59
1.4.4. İş performansı ile Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Arasında İşe Adanmışlığın Aracılık Etkisi 61
1.5. Araştırma Modeli 62

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNTEM 64

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 64
2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması 65

2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 68
2.4. Araştırmanın Ön Kabulleri 68
2.5. Ölçüm Araçları 68
2.5.1. Kişisel Bilgi Formu 69
2.5.2. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği 69
2.5.3. İşe Adanmışlık Ölçeği 69
2.5.4. İş Performansı Ölçeği 69
2.6. İstatistiki Analizler 70
2.6.1. Veri Temizliği 71
2.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR 75
3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Analiz ve Bulgular 75
3.2. Uygulanan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Betimsel Analizi ve Bulguları 76
3.3. Korelasyon Analizi Bulguları ve Yorumlanması 87
3.4. Hipotez Testlerine İlişkin Analiz ve Bulgular 90
3.5. Yapısal Eşitlik Modeli 94

SONUÇ ve TARTIŞMA 102
KAYNAKÇA 102
EKLER 128

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ile Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması 22

Tablo 2. Work Engagement Kavramının Ulusal Alanyazındaki Karşılıkları 29

Tablo 3. İşe Adanmışlık Öncülleri 35

Tablo 4. İşe Adanmışlığın Sonuçları 36

Tablo 5. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar 54

Tablo 6. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri Tablosu 72

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Bireylere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 75

Tablo 8. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonucu Elde Edilen Cronbach's Alpha Değerleri 76

Tablo 9. Ölçeklerden Elde Edilen Toplam Puanların Betimsel Analiz Sonuçları 77

Tablo 10. Yaşa Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi 79

Tablo 11. Yaşa Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kruskal-Wallis Sonuçları 79

Tablo 12. Yaşa Göre Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Grup Karşılaştırmalı Kruskal-Wallis Sonuçları 80

Tablo 13. Eğitim Düzeyine Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi 80

Tablo 14. Eğitim Düzeyine Göre Ölçeklerin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları 81

Tablo 15. Kıdem Yılına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi 82

Tablo 16. Kıdem Yılına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kruskal-Wallis Sonuçları 82

Tablo 17. Kıdem Yılına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Grup Karşılaştırmalı Kruskal-Wallis Sonuçları 83

Tablo 18. Departmana Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi 84

Tablo 19. Departmana Göre Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Varyanslarının Homojenlik Testi Sonuçları 84

Tablo 20. Departmana Göre Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Tek Yönlü ANOVA Sonuçları 85

Tablo 21. Departmana Göre Kullanılan Ölçeklerin Tamhane'nin T2 Testi Sonuçları 85

Tablo 22. Statüye Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi 86

Tablo 23. Statüye Göre Ölçeklerin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları 87

Tablo 24. Ölçekler ve Alt Ölçekler Arası Korelasyonlar 88

Tablo 25. Ölçme Modeli ve Yapısal Model İçin Uyum İyiliği Değerleri 90

Tablo 26. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modelinde Yer Alan Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler 93

Tablo 27. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modeline Ait Parametre Değerleri 93

Tablo 28. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modeli İçin Uyum İyiliği Değerleri 94

Tablo 29. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Yapısal Model İçin Uyum İyiliği Değerleri.....100

Tablo 30. Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkilere Ait Bootstrap Analizi Sonuçları 100

Tablo 31. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Reddi 101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Performansı Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotetik Model 62

Şekil 2. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modeline Ait t-değerleri 91

Şekil 3. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modeline Ait Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri 92

Şekil 4. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi ve iş Performansı Değişkenlerine Ait Yapısal Model 95

Şekil 5. Aracı Değişken Etkisi 96

Şekil 6. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı Değişkenlerine Ait Yapısal Model 99

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

BAE : Birleşik Arap Emirlikleri

BP : Bağlamsal Performans

EİKY : Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi

EİKYÖ : Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

GP : Görev Performansı

İAÖ : İşe Adanmışlık Ölçeği

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İPÖ : İş Performansı Ölçeği

GİRİŞ

Son yıllarda dünyada yaşanan farklı ekonomik ve teknolojik gelişmeler; üretim teknikleri, yöntemleri ve pazarlama faaliyetlerinin değişmesi, buna bağlı olarak örgütsel yapıların yeniden tasarlanması kaçınılmaz olarak yönetim anlayışı ve uygulamalarının değişmesi sonucunu getirmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında "insan" bir işletmedeki en değerli varlık olarak görülmekte ve ona ait olan ya da onu etkileyen ya da etkileyebilecek unsurların araştırılması öngörülmektedir. Böyle bir ortamda üretim süreçlerinde verimliliğin sağlanması, insan kaynaklarının iyi yönetilmesi ile yakından ilişkilidir. İnsan duygusal bir varlıktır. Çalışanların duyguları olumlu yönde gelişmesi; işe ve örgüte adanmışlıkları iş performanslarını da olumlu yönde etkiler. Çalışanların örgütle uyumunu ve işe adanmışlıkları etkileyen temel değişkenlerden birisi insan kaynakları uygulamalarıdır. İş ortamı ve işin yapısındaki değişmeler insan kayankları uygulamalarının da daha esnek hale gelmesine yol açmıştır.

Rekabet işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için her zaman önemli bir kavram olmuştur. Küreselleşme ile birlikte rekabet uluslararası düzeye çıkmıştır. Rekabet avantajı elde etmede maddi kaynakların etkisi sınırlıdır. Bu nedenle işletmeler, insan kaynakları uygulamalarında yaptıkları değişikliklerle rekabette yeni fırsatlar aramaya yönelmişlerdir. Bu tezde esnek insan kaynakları yönetiminin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği varsayımı test edilmiştir. Ancak çalışan performansını sadece esnek insan kaynakları açısından izlemek yetersizdir. Esnek insan kaynakları yönetimi ile çalışan performansı arasında işe adanmışlığın aracılık rolü belirleyicidir. Bu modelin işleyebilmesi için esnak insan kaynakları yönetiminin öncelikle işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkisinin olması gerekmektedir. Dolayısıyla tezin temel hipotezi, işe adanmışlığın iş performansı ile esnek insan kaynakları arasında aracılık rolünün bulunduğu varsayımıdır.

"Esneklik" değişime ayak uydurabilme yeteneğidir. Benner (2002:20-29), esnekliği üretimdeki miktar değişikliklerine, ihtiyaç duyulan yeni vasıf ve bilgilere ayak

uydurabilme yeteneği olarak ifade eder. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi (EİKY) kavramı ilk kez Sanchez (1995) tarafından ortaya atılmıştır. Sanchez bu kavramı kaynaklar zincirinin ve ürün stratejilerinin yeniden yapılandırılması şeklinde tarif eder. Sanchez'in bu çalışmasından yola çıkarak Snell, Yound ve Wright (1996), EİKY'nin çalışanların beceri ve yeteneklerinin, davranışlarının ve işi yapmalarının ortamın değişen gereksinmelerine göre esnekliğini artırmaya odaklandığını belirtmektedirler. Bu yaklaşım çalışanların psikolojisini etkileyen, davranışlarına yön veren aynı zamanda kişisel ve kurumsal hedeflerini uyumlu hale geriren bir dizi EİKY stratejilerinden oluşur (Sanchez, 2011).

Geleneksel İKY ile EİKY arasında önemli farklılıklar vardır; geleneksel İKY tüm organizasyonun verimlilik ve etkinliğine odaklanırken, EİKY yenilikçiliğe, organizasyonun rekabet ve değişen dinamik pazar koşullarına adaptasyon kabiliyetine odaklanır (Chen ve Li, 2015). Bir araştırmaya göre organizasyonların EİKY'ne geçmelerinin ana nedeni değişen pazar koşullarına uyum sağlama arzusudur (Kozica ve Kaiser, 2012). Esnek olan firmalar, katılıklarını henüz aşamamış olan firmalara karşı rekabet avantajı elde ederek çalışma koşullarını değiştirme olanağına sahip olabilmektedirler.

"İşe adanmışlık" bir kişinin bütün gücünü belli bir hedefe yoğunlaştırması, o hedef doğrultusunda gayret göstermesidir. Kavram ilk kez Kahn tarafından; yaptıkları işlerde bağlılıkları yüksek olmasından dolayı performansları da yüksek düzeyde olan çalışanları tanımlamak için kullanılmıştır (Kahn, 1990:692). Kahn'a göre işe adanmışlık fiziksel ve duygusal adanmışlıktan oluşan motivasyonel bir kavramdır (Kahn, 1992). İşe adanma, çalışanın yüksek iş performansı ortaya koymak için işe ellerini, kalbini ve aklını koymasıdır (Ashfort ve Humprey, 1995:110). Başka bir araştırmaya göre işe adanmışlık çalışanın iş performansını etkilemek için fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisinin bütününü aynı anda yaptığı işe vermesini ifade eden motivasyonel bir kavramdır (Rich vd., 2010). Rich aynı çalışmasında işe adanmışlığı, çalışan özellikleri ve örgütsel faktörleri ile çalışanın iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eden en önemli faktör olarak vurgular. İşe adanmışlığı yüksek bireylerin işe katılımları ve işlerine harcadığı

enerji yüksektir (Bakker vd., 2011). Adanmışlık, işini yapmaya heves ve yaptığı işten gurur duyma hissi olarak açıklanabileceği gibi, amaca yönelik davranışları etkileyen, yüksek düzeyde hareket gerektiren, amaçlara ulaşmak için sürdürebilirlik sağlayan, içsel motivasyonun temel fonksiyonlarına işaret eden bir kavram olarak da açıklanabilir (Yavan, 2016:279).

İşe adanmışlık (work egagement) kavramının Türkçeye aktarılması konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Diğer yandan bu kavram örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla da karıştırılmaktadır. Work engagement kavramı için Türkçe'de hangi karşılıkların kullanıldığı tezin ilerleyen bölümlerinde (bkn. 1.2.) açıklanmıştır. Biz tezimizde "work engagement" karşılığı olarak "işe adanmışlık" terimini tercih etmekteyiz.

"İş performansı", genel olarak işin bir parçası olan çalışanların işe yönelik aktiviteleridir (Borman ve Motowidlo, 1993). Bir başka tanıma göre iş performansı, çalışanın iş yeri ve işinin gerektirdiği amaçları ve hedefleri gerçekleştirmesi sonucunda elde ettiği mal ya da hizmeti ifade eder. Organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri çalışanların kendilerinden istenilen ve gerekli olan performansı göstermelerine bağlıdır. Bu bakımdan performansı etkilebilecek her faktör ve değişkenin örgütler açısından büyük önemi vardır. Örgütlerin başarılı olabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri rakiplerine göre daha yüksek performans göstermelerine bağlıdır (Becker ve Huselid, 1998). Başarılı organizasyonlar başarılı çalışanlardan oluşur. Bu yüzden performans yönetim süreçleri doğru kurgulanmalıdır. Performans yönetiminin amacı çalışanların motivasyonlarının ve becerilerinin geliştirilmesi, işe olan bağlılık ve sorumluluk duygusunun güçlendirilmesi ve buna bağlı olarak organizasyonun etkinlik ve başarısının artırılmasıdır.

Literatürde iş performansının çok boyutlu bir yapısı olduğu genel kabul görmektedir (Befort ve Hattrup 2003:17). Jawahar ve Carr, (2007:33) iş performansını görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu; Borman ve Motowidlo (1997:99), kişiler arası ilişkiler, adanmışlık ve görev performansı olmak üzere üç boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Koopmans ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmada dört boyuttan oluşan bir iş performansı çerçevesi önerilmiştir. Bunlar; görev performansı, bağlamsal performans, uyarlanabilir performans ve üretkenlik

karşıtı/verimsiz iş performansı davranışıdır. (Kriggsheld vd., 2022)' nin araştırmasında da iş performansı dört boyutlu olarak incelenmiştir.

Literatür taramasında esnek insan kaynakları yönetimi, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenlerinin genellikle yurtdışı araştırmalarda özel sektör veya hastane çalışanları üzerinde yapıldığı gözlemlenmiştir (Akhter vd., 2018; Kaya vd., 2022). Söz konusu değişkenleri birlikte değerlendiren çalışmaların Türkiye'de yapılmadığı görülmüştür. Alanyazında esnek insan kaynakları uygulamaları (Sekhar vd., 2018) ile iş performansı ilişkisi (Sabuhari vd., 2020); esnek insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans ilişkisi (Bal ve De Lange, 2015); işe adanmışlık, iş perfomansı (Sekhar vd., 2018) ile işe adanmışlıkta esnek insan kaynaklarının aracı rolünün test edildiği araştırmalar bulunmaktadır (Bhattacharya vd., 2005). Ancak bu araştırmada oluşturulduğu şekliyle iş performansına esnek insan kaynaklarının etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü test eden Türkiye'de yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır.

Esnek insan kaynakları yönetimi (EİKY), çalışan becerisine, motivasyonuna, yeteneklerine ve fırsatlarının artırılmasına yönelik olarak yenilikçi çalışma davranışını da etkiler. Organizasyonlar artık dinamik, belirsiz, dönüşen ve karmaşık ortamda zorlu rekabetlerle karşı karşıyadır. Rekabet avantajı elde etmek ve hatta hayatta kalmak için firmalar, çevreye, esnekliğe ve yeni fikirlerin ve ürünlerin tanıtım yeteneklerine uyum sağlama ve bunlara yanıt verme becerilerine büyük ölçüde bağlıdır (Aksu vd., 2019).

Bu küreselleşme çağında ayakta kalabilmek veya rekabet edebilmek için, Türkiye'deki kuruluşlar, özellikle inovasyon arayışı yüksek şirketler-bankaların, koşullardaki artan veya radikal değişim için uyarlanabilir kabiliyete sahip olması gerekmektedir.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimindeki esnekliğin pazar değişikliklerine ve yenilikçiliğe etkili bir şekilde yanıt vermelerine nasıl yardımcı olabileceğini anlamalarına yardımcı olacaktır. Çalışma aynı zamanda davranışsal bakış açısı ile ilişkilendirerek esnek insan kaynakları yönetimi literatürüne değerli katkılar katacaktır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili literatür taraması yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Çalışma başlığı

altında, insan kaynakları yönetimi ve onu etkileyen faktörler ile insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları anlatılacaktır. Bununla beraber esnekliğin ne olduğu kavramsal olarak ele alınacak ve çalışma hayatında esnekliğin nasıl kendini gösterdiğine değinilecektir. Daha sonra esnek çalışma kavramsal olarak incelenecek ve üç alt boyutu ayrıntılı olarak irdelenecektir. Tezin ikinci bölümü verilerle ilgili istatistik analizleri içermektedir. Verileri elde etmede kolayda anket tekniğinden yararlanılmış ve verilerin analizinde için SPSS 25 ve LISREL 8.51 programları kullanılmıştır. Örnekleminin dağılımını belirlemek için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliklerini belirlemek için iç tutarlık katsayısı olan Cronbach's Alpha hesaplanmıştır. Ölçeklere ait dağılımı belirlemek için aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık gibi betimsel analizler yapılmıştır. Ölçeklere ait puanların normal dağılım gösterdiği durumlar için gruplar arası farklılıkları test etmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Dağılımın normallik göstermediği durumlar için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis kullanılmıştır. Grupların varyanslarının homojenliğini belirlemek için Levene testinden faydalanılmıştır. Aracılık analizleri Hayes Macrosu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tezin son bölümü olan üçüncü bölümde ise, bulgu sonuçları tartışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu tez; esnek insan kaynakları yönetimi, işe adanmışlık ve iş performansı olmak üzere üç değişken içermektedir. Esnek insan kaynakları yönetiminin; çalışan becerileri esnekliği, çalışan davranış esnekliği ve insan kaynakları uygulama esnekliği olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. İş performansı; görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt boyut içermektedir. İşe adanmışlık tek boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Tezin bu bölümünde sözkonusu kavramsal yapılar incelenmiştir.

1.1. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi

Esnek insan kaynakları yönetimi kavramını açıklamadan önce insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci kısaca açıklanmıştır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları işe alma, eğitme, değerlendirme ve ödüllendirme ve iş ilişkilerini, çalışan sağlığı ve güvenliğini ve adil bir iş uygulaması benimseme sürecidir. İnsan kaynakları yönetimi, insanların iş hayatlarında daha mutlu ve verimli olabilmeleri için neler yapıldığına, neler yapılabileceğine ve yapılması gerektiğine odaklanmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, örgütleme, planlama, denetleme ve yönlendirme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak açıklanmaktadır (Aykaç, 1999).

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak bir kuruluşun en değerli varlığı olan çalışanlarını etkin bir şekilde yönetmeye yönelik stratejik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, yüksek potansiyeli ve performansı olan çalışanları çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için bir kuruluş içinde gerçekleşen tüm faaliyetlerin yönetimidir. Çalışanların rekabetçi bir ortamda bir dizi avantaj elde etmeye çalıştığı göz önüne alındığında, insan

kaynakları yönetimi, verimlilik hedeflerine ulaşmak için kuruluştaki yöneticilerle birlikte çalışan insan kaynakları profesyonelleri ile kurumsal stratejiyi insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirme fikrini içerir (Bakan vd., 2014).

Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği'ne göre, insan kaynakları yönetimi kavramı personel seçimi, insan kaynakları planlaması, organizasyon ve iş tasarımı, kariyer gelişimi, organizasyonel gelişim, eğitim ve gelişim, araştırma ve bilgi, endüstriyel ilişkiler ve çalışan destek ve yardımını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bir kuruluştaki çalışanların memnuniyetini, gelişimini, motivasyonunu ve yüksek performansını sağlamak için üstlenilen faaliyetlerin yönetimi olarak da tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bireyin büyüme ve gelişme arzusu ile kurumun hedefleri arasında bağlantı kuran ve iş avantajı yaratmak için harekete geçilmesini sağlayan önemli bir kavramdır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetiminin ülkemizde ve dünyada artan önemine rağmen; insan kaynakları uzmanları, bireysel katkılarını üst yönetime göstermekte ve kanıtlamakta zorlanmaktadırlar. Günümüzde üst yönetimde insan kaynakları departmanının büyük bir gider merkezi olduğu görüşü hâkimdir. Bu da insan kaynakları departmanının çalışanlara yaptıkları yatırımın finansal getirisini göstermesini zorlaştırmaktadır. İnsan kaynakları departmanı işe katkısını gösterebilirse birim yöneticileri ve üst yönetim tarafından iş ortağı olarak kabul edilmek mümkün olacaktır (Tüzüner, 2014).

Tüm dünyada insan kaynakları yönetiminin gelişimini etkileyen; sanayi devrimi, seri üretim yöntemlerine geçiş, Friedrick Taylor'ın başlattığı "Bilimsel Yöntem" hareketi gibi geçmişin etkileri, insan kaynaklarının organizasyondaki en önemli unsur olduğu düşüncesi ve küreselleşme ve iş gücü çeşitliliği gibi güncel nedenler, beceri gereksinimlerindeki değişim, toplam kalite yönetiminin gelişimi, neredeyse her ülkede ortak kalkınma faktörleri olmuştur. 1970'li yıllarda ortaya çıkan "İnsan Kaynakları Yaklaşımı", davranış bilimlerindeki araştırmaların ortaya koyduğu, insan kaynaklarının diğer yaklaşımlardan farklı olduğudur (Barutçugil, Mart 2004, s. 8-13).

Günümüzde insan kaynakları, kurumlar için en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir.

Kurumların başarısı, çalışanların başarısına bağlıdır ve insan kaynaklarının etkin ve verimli olması stratejik öneme sahiptir. Çağdaş insan kaynakları yaklaşımları, çalışanların duygu, düşünce ve beklentilerini önemsemekte ve sürekli olarak insanların nasıl daha mutlu ve verimli olacaklarına odaklanmaktadır. Kurumların çalışanlara yönelik bu yaklaşımının temelinde, çalışanların kendilerini daha iyi hissedecekleri bir kurum kültürü oluşturulması yatmaktadır (Tüzüner, 2014). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin günümüz anlayışıyla gelişimi uzun bir süreçten geçerek mümkün olmuştur (Acar, 2019). Başlangıçta personel yönetimi, işçilerle ilgili bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş, ücretleri, yan hakları, aldıkları izinler ve rapor edildikleri gün sayısı, devamsızlık ve geç kalma gibi kayıtların tutulması şeklinde uygulanmıştır. Çalışanları bir maliyet unsuru olarak gören anlayış olarak görülmüştür. Ancak günümüzde çalışanlar bir maliyet unsuru olarak değil, geliştirilmesi ve çaba harcanması gereken çok önemli bir kaynağa dönüşmüştür (Sabuncuoğlu, 2016). Personel Yönetimi yerine İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı geliştirilmiştir. Taylorist yönetimin düşük maliyet, denetim ve yüksek verimliliğe odaklanan klasik personel yönetimi anlayışındaki köklü değişikliği göstermektedir (Yüksel, 1998).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte işletmenin en değerli ve önemli kaynağının insan olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların motivasyonu ve eğitimi sağlanarak, bir işletmeye en fazla değer katan unsurdur. Bu yaklaşım, çalışanları bir maliyet unsuru olarak görme düşüncesini değiştirmektedir (Barutçugil, Mart 2004).

1.1.2. Esneklik ve Esnek Çalışma Biçimleri

Bu bölümde esnek insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanmıştır. Esnek yönetimine geçmeden önce esneklik ve esnek çalışma biçimleri açıklanmıştır.

1.1.2.1. Esneklik

Esneklik, bir şirket içindeki faaliyetleri mümkün olduğunca genişletme ve çalışanların verimli ve etkin çalışabilmeleri için yeteneklerini geliştirme becerisidir (Garrahan, Stewart, 1992: 59). İşyerinde esneklik, nicelik veya nitelik bakımından değişiklik gösterebilecek taleplere kısa bir süre içinde etkili bir şekilde yanıt verebilme becerisidir.

Esneklik, kabiliyetleri beklenmedik değişikliklere uyarlama ve bunu yapmak için gerekli araçları kullanma becerisidir. Esnekliğin amacı; üretimi kolaylaştırmak ve rekabet gücünü artırmak olarak tanımlanmaktadır.

Esneklik, bir şirketin zorluklarla karşılaştığında ulaşmaya çalıştığı çözümden çok, şirketin probleme yaklaşımını ve stratejisini ifade etmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla esneklik, bir sistemin veya alt sistemin, o sistemle ilgili çeşitli faktörlere tepki verebilme yeteneğini ifade eder. Esneklik kavramının ana unsuru değişebilirliktir. Esneklik aynı zamanda, farklılaşan çalışma ve ekonomik koşullara uyum sağlamak ve farklı çalışma modelleri ve süreleri uygulayarak istihdam yaratmak isteyen şirketler için maliyetleri azaltmanın bir yolu olarak görülmektedir (Horwitz ve Smith, 1998). Hızla değişen ekonomik yapı ve endüstriyel ortamda şirketler kendilerini sürekli olarak yeniden keşfetmektedir. Klasik işgünü, çalışma saatleri ve işyerinden bağımsız olan bu çalışma biçimleri atipik istihdam veya alternatif çalışma uygulamaları olarak da adlandırılmaktadır (Günay, 2004). Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) esnek çalışma için "durumsal istihdam" terimini kullanılmaktadır (Kalleberg ve diğerleri, 2014). Durumsal istihdamın karşılığı olarak 'atipik istihdam' terimi de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Esnek çalışma kapsamında çalışanlar, işverenle yaptıkları sözleşmeler veya protokoller çerçevesinde değişen ihtiyaçlara göre çalışma koşullarını düzenlemelerine olanak tanıyan açık bir sistem içinde çalışırlar (Eryiğit, 2000). Diğer bir deyişle işçi, çalışma düzenini standart formdan farklı olarak işveren ile karşılıklı olarak belirleyebilir. Esnek çalışma modelleri bir yandan çalışma hayatının ekonomik ve teknolojik gelişmelerden kaynaklanan ihtiyaçlarını karşılarken, diğer yandan çalışanların iş ve aile hayatını dengelemelerine yardımcı olmaktadır.

Esneklik, kabiliyetlerin öngörülemeyen koşullara uyarlanması ve bunun için gerekli araçların kullanılması anlamına gelir. Esnekliğin temel amaçlarından biri ekonomik uyum kabiliyetini artırmaktır. Üretim kapasitesinin değişen koşullara göre kısa sürede optimize edilebilmesi için esnek olmak gerekir. Esnekliğin amacı üretimi kolaylaştırmak ve rekabet gücünü artırmak olarak tanımlanmaktadır. Esneklik, işletmenin organizasyon yapısındaki

esnek üretim modellerini ifade eder. Çalışanların belirli bir organizasyon türü içinde iş değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu noktada; çalışanların farklı işlere uyum sağlayabilmeleri, mesleki eğitim ve iş ilanlarında yer değiştirmeleri ve mümkün olduğu kadar çok iş yapabilmeleri temel alınarak orta ve uzun vadeli insan kaynakları yönetimi dinamiğine dâhil edilmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi stratejiler izleyen bir şirket, bir tür girişimci ve yenilikçi davranışlar sergileyen çalışanlara sahip olmalıdır (Stone, 2004). Bu nedenle, işyerinde bireyleri gerçekten neyin yenilikçi davranmaya yönelttiğini ve firmaların bu tür davranışları nasıl şekillendirebileceğini doğru anlamak önemlidir.

İşgücü piyasalarında esneklik, az maliyet ve çaba veya performansla kısa sürede değişebilme veya değişime uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Özdemir ve Parlak, 2010:59). Esneklik, çağın getirdiği yeniliklere ve gelişen teknolojilere beklenen uyumun sağlanmasıdır. Esneklik ile ulaşılmak istenen hedef, her alanda değişen koşullara mümkün olan en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlamak ve kurumun rekabet gücünü artırmaktır (Sanchez vd., 2007). Esneklik kavramı üretkenlik ve işe bağlılıkla ilgilidir (Clarke vd., 2004; Chatterjee, Chaudhuri ve Vrontis, 2020). Esneklik, bir örgütteki işi mümkün olduğu kadar genişleterek çalışanların becerilerini geliştirerek etkin ve verimli hale getirmeyi amaçlamak, aynı zamanda esneklik, nicelik ve nitelik bakımından değişebilen talebi kısa sürede ve etkili bir şekilde karşılanmasıdır (Garrahan ve Stewart, 1992:59). Esneklik, organizasyonda öngörülemeyen değişikliklere karşı hazırlıklı olmaktır.

Bazı kaynaklarda işyeri esnekliğinin hem örgütler hem de çalışanlar açısından tartışıldığı görülmektedir. Dimitropoulos vd., (2019), işyeri esnekliğini, işçilerin çalışma yeteneği olarak yorumlanmıştır. Hill vd., (2008, s.152) ise esnekliği; çalışanların işle ilgili görevlerde ne zaman, nerede ve ne kadar süreyle etkileşimde bulunduklarını olarak değerlendirilmiştir.

1.1.2.2. Esnek Çalışma Biçimleri

Esnek çalışma düzenlemeleri arasında hafta sonu çalışma, vardiyalı çalışma, fazla mesai, yıllık çalışma süresi sözleşmeleri, yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı, esnek çalışma saatleri, geçici çalışma, sabit veya belirli süreli sözleşmeler, evden çalışma, tele çalışma

ve sıkıştırılmış çalışma haftaları yer almaktadır (Yücel, 2017). Geleneksel istihdam biçimlerinde, çoğu ülkede çalışanlara verilen hafta tatilinin kural olarak pazar günü olduğu bilinmektedir. Özellikle perakende, gıda ve turizm gibi sektörlerde pazar günleri de ticari faaliyetlerin sürdürülmesi giderek daha gerekli hale gelmektedir. Bu nedenle hafta sonu çalışması esnek çalışma modeli kapsamında değerlendirilmektedir (Davidescu vd. 2020). Esnek bir çalışma şekli olarak "vardiyalı çalışma", hizmet ve üretim süreçlerinin 24 saat kesintisiz devam etmesi gereken telekomünikasyon, sağlık ve turizm gibi sektörlerde yaygın olarak benimsenmekte ve kabul görmektedir (Demircioğlu ve Engin, 2002).

Fazla mesai uygulaması, literatürde işyerinde yerine getirilmesi gereken üretim veya hizmetteki dalgalanmaların yeni personel alımına gerek kalmadan karşılanmasını sağlayan esnek çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır (Doğan vd., 2015). Yıllık çalışma saatleri sözleşmesi; yıllık olarak belirlenen azami süreler doğrultusunda, çalışanın bu azami süreyi geçmemek üzere yıl içinde az veya çok çalışmasını sağlar (Demircioğlu ve Engin, 2002). Yarı zamanlı çalışmanın özel bir biçimi olan iş paylaşımı, bir işin en az iki çalışan tarafından paylaşılması anlamına gelir. İş paylaşımında söz konusu çalışanlar önceden hazırlanmış bir çalışma zaman planına göre aynı işyerinde aynı işi dönüşümlü olarak yapmaktadır. Bu sayede çalışma süresi boyunca işin kesintisiz olarak devam etmesi sağlanmaktadır. Esnek çalışma saatleri modelinde; Tüm çalışanların işte olması gereken temel veya çekirdek saatlere ek olarak, çalışanların çalışıp çalışmama konusunda serbest oldukları esnek çalışma saatleri vardır (Uyargil, 1984, s:112). Geçici çalışma, mevsimlik çalışma ve geçici/borçlu iş ilişkisi olarak ikiye ayrılabilecek esnek bir çalışma modelidir. Mevsimlik iş, işverenin yılın belirli dönemlerinde üretim-hizmet ihtiyaçlarının yoğunlaşmasına paralel olarak mevsimlik işlerde geçici işçi çalıştırmasıyla ortaya çıkmaktadır (Canbolat, 2020).

Evde çalışma, çalışanın bir sözleşme gereği işverenin veya aracının gözetimi olmaksızın bir işveren veya aracı için bir mal veya hizmet üretmesi anlamına gelir. Sıkıştırılmış çalışma haftası, çalışma saatlerinin 5 veya 6 güne değil, daha az iş gününe sıkıştırılarak uygulanmasıyla belirtilir (Engin, 2000, s:270). Bu uygulamada çalışma süreleri azaltılmadan daha az sayıda iş gününe yayılmıştır. Sıkıştırılmış çalışma haftası

uygulamasının hem çalışanlar hem de işverenler için faydaları vardır. Sıkıştırılmış iş uygulaması sayesinde çalışanlar boş zamanlarını kesintisiz değerlendirme fırsatı bulur ve daha az işe gidip gelebilirler. Akbaş ve Türkmendağ'a (2020) göre pandemi döneminde esnek çalışma saatleri ve rahat çalışma, giyinme özgürlüğü ve yoğun stresten uzak bir yaşam nedeniyle birçok avantajı olduğu düşünülmektedir. Ulaşım maliyetlerinin düşmesi de avantaj olarak belirtilmektedir. Ayrıca evdeki güvenli çalışma ortamı nedeniyle işyerinden virüs kapma riski de azalmıştır. Evden çalışma sayesinde çalışanlar kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler. İş performansı göz önünde bulundurulduğunda çalışanın sosyal hayatındaki başarısı ve kendisini görebilme imkânı en önemli faktörlerdir. Pandemi sürecinde çalışanlar, kariyer gelişimlerini ve farklı alanlarda gelişimlerini evde, işten uzaktayken de sağlayabilmektedir. Pandemi sonrasında tele-çalışmanın hibrit biçimlerinin yaygınlaşması beklenmektedir. Temmuz ayı 2020 yılında gerçekleştirilen bir Eurofound çevrimiçi anketinin sonuçlarına göre Avrupa Birliği çalışanlarının dörtte üçünden fazlası en azından evden çalışmaya devam etmek istemektedir, gelecekte ise çoğunluğun (%78), karma bir çalışma modelini tercih edeceği düşünülmektedir (Pokojski vd.,2022).

Esneklikle ile ilgili yapılan araştırmalarda, tanım üzerinde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Esneklik, hem istihdamdaki yapısal değişmeleri açıklamak için analitik bir kavram, hem de iş dünyasındaki pozitif ya da uyarıcı uzun dönemli değişimleri pek çok yönüyle gösteren teknik bir terim olarak kullanılmaktadır (Çelenk ve Atmaca, 2010: 187; Goulding ve Karslake, 1996: 203). Başka bir deyişle esneklik ilgili yazında, esnek üretim ve esnek çalışma kavramları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu çalışmada esneklik kavramı esnek İKY uygulamaları perspektifinden ele alınmıştır. Esnekliği istihdam esnekliği ve koordinasyon esnekliği altında incelemek mümkündür.

İstihdam Esnekliği. Araştırmacılar farklı istihdam biçimlerinin kullanımı için bir dizi güvenilir argüman sunsalar da alternatif istihdam biçimlerinin kullanılmasıyla sağlanan esneklikle ilgili firma performansı için çıkarımlar olabilir (Tsui ve diğerleri, 1995; Wright ve Snell,1998). Sanchez'in (1995) ilk çalışmasına dayanarak, istihdam esnekliğini iki boyutta düşünebiliriz: koordinasyon esnekliği ve kaynak esnekliği. Koordinasyon

esnekliği, firmaların kaynak zincirini ne ölçüde yeniden yapılandırabileceği, yeniden sentezleyebileceği ve yeniden konuşlandırabileceğinden oluşur. Kaynak esnekliği ise, bir kaynağın kendisinin daha geniş bir alternatif kullanım yelpazesine ne ölçüde uygulanabileceğini ifade eder. Kaynak esnekliği aynı zamanda, bir kaynağın kullanımını bir alternatif kullanımdan diğerine geçirmenin maliyeti ve zorluğu ile bir kullanımdan diğerine geçmek için gereken süreyi ifade eder.

Koordinasyon Esnekliği. Kuruluşlar, insan sermayesine erişim ve bu sermayeyi kullanma esnekliğini artırma yöntemi olarak dış istihdamın (sözleşmeli çalışma ve ittifaklar) daha fazla kullanılmasından gelişmiş firma performansını gerçekleştirebilirler (Pearce, 1998; Tsui ve diğerleri, 1995). Dış istihdam ile firmalar, ürün veya hizmet taleplerindeki dalgalanmalarla başa çıkmak için firmalarının içindeki becerilerin sayısını ve/veya türlerini ayarlayabilirler (Pfeffer ve Baron, 1988; Wright ve Snell, 1998). Atkinson (1984), bunu bir firmanın kendi adına çalışan çalışan sayısını temelden değiştirme yeteneğini yansıtmak için sayısal bir esneklik biçimi olarak ifade etmiştir. Bu senaryolarda, ihtiyaç duyulan insan sermayesi düzeylerini ve türlerini hızlı bir şekilde bir araya getirme yeteneği, mantıksal olarak firmaların insan sermayesini kullanma verimliliği ve sonuç olarak artan firma performansı ile ilişkili olacaktır. Gerektiğinde insan sermayesi havuzuna erişme ve yapılandırma esnekliğinin, nispeten sabit bir beceri grubuna ve sürekli istihdam beklentilerine sahip bir dâhili işgücü ile kolayca mümkün olması muhtemel değildir. Sözleşmeli çalışmaya daha fazla güvenmenin, ittifaklara kapsamlı bir şekilde güvenmekten daha fazla koordinasyon esnekliği faydaları sağlaması muhtemeldir.

Daha kısa bir zaman çerçevesi ile sözleşmeli işçilerin kullanılması, firmalara insan sermayelerinin bileşimini hızla uyarlamak için daha fazla esneklik sağlayacaktır. Ek olarak, gerçekleştirilen işlerin sınırlı kapsamı nedeniyle, sözleşmeli çalışma tipik olarak firmalara ittifaklardan daha düşük sabit maliyetler ve insan sermayesi kullanımında daha fazla verimlilik sağlar. Bu, ittifakların yararlı seçenekler olmadığı anlamına gelmez; bunun yerine, kullanımlarından kaynaklanan esneklikten kaynaklanan performans faydalarının, sözleşmeli işçiliğe göre daha düşük olması muhtemeldir. Bu argümanlara

dayanarak, sözleşmeli çalışmanın kullanımının firma performansıyla pozitif ilişkili olacağını tahmin ediyoruz.

1.1.2.3. Esnek Çalışma ve Prekarya

Sınıfların kategorize edilmesinde iki ana yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan biri Weber'in yaklaşımı, diğeri ise Marksist yönelimdir. Weber'in yönelimi, kendi sınıf kavramlarını mesleki kategorileri birleştirerek inşa etme eğilimindedir. Kişilerin piyasadaki konumuna göre (meslek, gelir, eğitim durumu, statü, kurumsal itibar, yetki vb.) sınıfları değerlendirir. Sınıf, bireyin pazardaki konumunun toplamıdır (Weber, 2003:124). Weber'in yaklaşımında mesleki farklılaşma, iş bölümü ve sınıf farklılaşması birbiriyle özdeşleştirilmektedir. Buna göre her türlü nitelikli işgücü (mühendisler, bilim adamları vb. beyaz yakalılar) orta sınıfta yer almaktadır. Bu nedenle Weber, mavi yakalıları işçi sınıfı, beyaz yakalıları ise orta sınıf olarak sınıflandırmıştır. Bireylerin kategorizasyonu yaşam koşullar ve yaşam standartlarına bakılarak değerlendirilmektedir. Örneğin; bir hizmet sağlamak için kazançlı bir beceriye veya kapasiteye sahip olmak (IT becerileri), mülk sahibi olmak kadar avantajlıdır. Eğitim ve meslek gibi şartlar açısından vasıflı sayılan zihinsel güce dayalı işlerde çalışan beyaz yakalı işçiler orta sınıf olarak değerlendirilmektedir. İşçi sınıfı ise vasıfsız, kol gücüyle çalışan, mülkü olmayan ve karlı herhangi bir beceri, vasıf ve hizmet sunma kapasitesi olmayan mavi yakalı işçilerle sınırlıdır (Öngen, 2009: 84).

Perkarya üzerinde günümüzde en çok fikir üreten Guy Standing, kavramın genel bir tanımını yapmak yerine prekarileşme sürecinin göstergelerine odaklanmaktadır. Prekaryalaşma sürecinin temel göstergeleri esneklik ve güvensizliktir. Esneklik dört kategoride değerlendirilir. Bunlar: ücret esnekliği, istihdam esnekliği, iş esnekliği ve nitelikler esnekliğidir. Ücret esnekliği, ücretlerin işgücü piyasasındaki talebe göre belirlenmesidir. İstihdam esnekliği, işletmelerin istihdam seviyelerini kolay ve ucuz bir şekilde değiştirebilme yeteneğidir. İş esnekliği, kuruluş içinde çalışanları kolayca rotasyona tabi tutma yeteneğidir. Niteliklerde esneklik, çalışanların niteliklerini kolayca değiştirebilme yeteneğidir (Standing, 2013).

Standing prekaryanın eşi benzeri olmayan bir sınıf olduğunu belirtmektedir. Bu iddiasını kanıtlamaya çalıştığı yayınlarının ortak özelliği, prekaryanın yükselen yeni sınıf olduğunu öne sürmesi; ancak yeni bir sınıf olduğunu anlatmaya çalışan Standing, Marksist sistemin görüşünü savunuyor gibi görünse de oldukça farklı bir düşünce sistemini benimsemektedir (Standing, 2011a; 2011b, 2014a).

Standing için bu olay, Avrupa'da yükselişe geçen prekaryanın çağdaş bir Robin Hood hikâyesine benzemektedir. Standing'e (2011a) göre her dönemin kendi sınıfsal yapısı vardır ve içinde bulunduğumuz dönem, küreselleşen toplum yapısıyla birlikte yeni bir küresel sınıf yapısı yaratmıştır. Standing (2014a:21-22) bu yeni küresel sınıf yapısı içinde yedi sınıf tanımlamaktadır: En üstte sayıca oldukça az olan ancak küresel sermayeye büyük ölçüde hâkim olan "elit" sınıf yer almaktadır. Elit sınıfın altında "maaşlılar" vardır. Elit sınıfa geçmek isteyen maaşlı bir kesim olsa da çoğu devletin sağladığı sosyal hakların güvencesi altında yaşamaktadır. Maaşlı gruptan sonra "uzmanlar" gelir. Profesyonel ve teknisyen kelimelerinin birleşiminden oluşan bu grup, şu anda küçük bir azınlıktır olarak yer almaktadır. Bu gruptan sonra, refah rejimleri, işgücü piyasasındaki düzenlemeler ve iş kanunları yaratan klasik işçi sınıfı gelir. Bu grubun altında "prekarya" yer almaktadır. Prekaryadan sonra sırasıyla işsizler ve lümpen prekarya gelir.

Standing'e (2011b) göre, prekaryadaki insanlar profesyonel bir kimliğe sahip değildir ve kendilerini iş ve işgücü piyasaları aracılığıyla geliştirirler. Bu noktada Standing (2014b) iş güvenliği ile iş güvenliği arasındaki farkın analitik olarak ne kadar önemli olduğunu tartışmaktadır. Prekarya, yapmak istemediği işlerde çalıştığı ya da yapmak istemediği pozisyonlarda bulunduğu için umutsuz bir haldedir ve yabancılaşmıştır.

Prekarya, her türlü iş güvencesinden yoksun, vasıfları yok sayılan, geçici işler dışında başka bir işte çalışamayan, sürekli işsizlik tehdidiyle karşı karşıya bir "anti-sınıf" olarak görülmektedir (Vatansever, 2013). Prekarya'nın Standing ile başlayan bir sınıf statüsü, Marksist çevreler tarafından sert bir şekilde eleştirilmiştir. Prekaryanın bir sınıf mı yoksa bir durum mu olduğu tartışmaları, esnek istihdam, güvencesizlik, kayıt dışılık gibi yapısal değişimlerle birlikte okunduğunda farklı bir boyut kazanmıştır. İşgücünde değişen dengeler, teknolojinin aktif kullanımı, üretim sistemindeki değişim ve yeni fırsatların

ortaya çıkması ister mavi yakalı ister beyaz yakalı olsun işçi sınıfını farklı şekillerde etkilemektedir. Üretim yapılarından çalışma ilişkilerine ve istihdama kadar pek çok yönü olan güvencesizlik yeni bir olgu değildir. Literatürdeki pek çok tartışma (Gambino, 1996; Neilson ve Rossiter, 2008; Frase, 2013; Munck, 2013), kapitalizmin temel doğasının bu istikrarsızlığa ve refah devleti politikalarına dayandığı 1945-1970 arasındaki dönemin, "altın yıllar" olarak tanımlanan yıllardır. Tarihsel ve coğrafi olarak yakından incelendiğinde, güvencesizliğin kapitalizm için bir norm olduğu görülmektedir. Öte yandan, Kuzey ülkelerinde yeni bir olgu olarak lanse edilen güvensizliğin, dünyanın üretim merkezinin Güney ülkelerine kaydığı dönemde yaşandığı bilinmektedir. Bu durum, prekaryayı "yeni bir sınıf" ya da "yeni bir durum" olarak tanımlamanın yetersiz olduğunu göstermektedir.

İşçi sınıfı ve proletarya dışında yeni bir sınıfın ortaya çıkışına vurgu yapan bu yaklaşımların, 2000'li yıllardaki kriz sürecindeki prekarya kavramsallaştırmasında tam olarak nereye konumlandığı net değildir. Çünkü yazarın kitabında belirttiği gibi işçi sınıfı, işçi ve proletarya bize geçmişi anlatan ve hatırlatan terimlerdir. Dolayısıyla, bu terimler, 21. yüzyılın küresel emek piyasasında var olan sınıf ilişkilerini pek yansıtmamaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan prekaryanın esnek çalışma modellerinden bir tanesi olduğu açıklığa kavuşturulmuştur. Ancak prekarya düzenli olarak herhangi bir işverene bağlı çalışmadığı için araştırma safhasında ilgi alanımız dışında bırakılmıştır.

1.1.3. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutları

Esnek İKY stratejik İKY'nin önemli bir unsurudur, firmaların iç kabiliyetidir ve sürekli rekabet avantajı için ön koşul olarak kabul edilir. Esnek insan kaynakları, firmaların çevre değişikliklerine göre ne kadar hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabileceklerini araştırır. Esnek İKY kavramı ilk kez 1995 yılında Sanchez tarafından ortaya atılmıştır (Alcazar vd., 2000). Bu kavram, bir kuruluşun ürün stratejisinin yeniden tanımlanması, kaynak zincirinin yeniden yapılandırılması ve bu kaynakların uygun şekilde yeniden belirlenmesi için genişletme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Akingbola, 2013). Geleneksel İKY ile esnek İKY arasındaki bazı temel farklılıklar bulunmaktadır (Chang vd., 2013). Geleneksel insan kaynakları yönetiminin tüm organizasyonun etkililiğine ve verimliliğine

odaklandığı üzerinde dururken; esnek İKY organizasyonun yenilikçiliğini, rekabet edebilirliğini ve dinamik adaptasyon yeteneğini geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların psikolojisini etkileyen, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve aynı zamanda kişisel ve organizasyon hedeflerini bir araya getiren bir dizi İKY stratejisinden oluşmaktadır. Esnek İKY' nin çalışan becerileri esnekliği, çalışan davranışsal esnekliği ve İK uygulama esnekliği olmak üzere üç ayrı alt boyutu olduğunu belirlemiştir (Bal ve De Lang, 2015).

Esnek insan kaynakları yönetiminin; çalışan becerileri esnekliği, çalışan davranışsal esnekliği ve insan kaynakları uygulama esnekliği olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

Çalışan becerileri esnekliği, kuruluşun çalışanların becerilerini farklı durumlarda ne ölçüde kullanabileceği anlamına gelmektedir (Chen ve Li, 2015). Bu durum, çeşitli becerilerin öğrenilmesini teşvik eden ve çok yönlü becerileri benimseme esnekliğini artıran ve böylece herhangi bir görevi üstlenip her durumda gerçekleştirebilecekleri ortamı yaratabilmektir (Bhattacharya vd., 2015). Böylece işlevler arası ekipler, iş rotasyonları ve proje tabanlı atamalar gerçekleşebilmektedir (Ngo ve Loi, 2008). Kumari ve Pradhan (2014), çalışan beceri esnekliğine sahip olmanın iki farklı yolundan bahsetmiştir. Birincisi, çok çeşitli becerilere sahip çalışanlar, bunu farklı durumlarda kullanabilirler. İkincisi, uzman istihdam ederek beceriyi yeniden yapılandırabilmesi için organizasyona esneklik sağlayabilecek çok çeşitliliğe sahip olmak ve bunun sonucunda değişen ortamın gereksinimlerine uygun profiller ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla, ihtiyaç ortaya çıktığında, bu esneklik, firmalara değişen şartlara ayak uydurabilmek için beceri profillerinden tam olarak yararlanmak için çalışanlarını tanıma fırsatı sağlamaktadır (Neuman ve Wright, 1999). Beceri esnekliği sayesinde çalışanlar, firmaların kendilerine sağladığı farklı durumlara uyum sağlamakta ve farklı becerileri kullanmaktadır (Boxall, 1999). Kaynaklara dayalı rekabet stratejisine dayanarak, çalışan beceri esnekliği bir rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanmaktadır çünkü çeşitli becerilere sahip çalışanlar değerlidir ve bu becerilerinin taklit edilmesi de zordur (Lepak vd., 2003; Úbeda-García vd., 2016).

Çalışan davranışsal esnekliği, örgütün çalışanın farklı davranışlarını ve farklı durumlarla başa çıkma psikolojisini hangi düzeyde ayarlayabildiğini, zenginleştirebileceğini, özerkliğini ve destekleyebileceğini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, bir firmanın çalışanlarının duruma özel gereksinimlere göre kolayca şekillenebilen çok yönlü davranışsal senaryolara sahip olma ölçüsüdür (Lepak vd., 2003; Úbeda-García vd., 2016) ve temelde uyarlanabilir davranışları temsil eder. Çalışan davranışsal esnekliği, günlük rutin davranışlar yerine iç motivasyon veya kasıtlı olarak çalışanları işe alarak başarılabilir (Bhattacharya vd., 2015). Davranış esnekliği temelde çalışanlara iki şekilde değer sağlamaktadır: İlk olarak çalışanların başa çıkma yeteneği; farklı durumlar, firmaların değişime karşı direnci ve bununla ilişkili maliyeti etkin bir şekilde azaltmasına yaramaktadır (Lepine vd., 2000). İkinci olarak, firmanın durumların gerçekliği ile uygun şekilde başa çıkmasına izin vermektedir.

İK uygulama esnekliği, kuruluşların İK uygulamalarının hızlı ve etkili bir şekilde uyarlanabileceği ve farklı durumlarda, işletmeler veya departmanlar arasında uygulanabileceği anlamına gelmektedir (Bhattacharya vd., 2005). Benzer şekilde Kumari ve Pradhan (2014) bunu işletmelerin ne kadar hızlı hareket etme yeteneğine sahip olduğu olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile, İK uygulama esnekliği, İK departmanının yeni İK uygulamalarını nasıl canlı, hızlı, zamanında, etkili ve verimli bir şekilde yürütmesi ve uyarlamasını sağlamasıdır (Sanchez, 2011). İK uygulama esnekliğinin organizasyona iki şekilde değer sağladığı ortaya çıkmaktadır. Birincisi, firmanın İK uygulamalarını gerekli değişen ortama göre uyarlamasını sağlarken, ikinci olarak daha önceden makalede yer alan esnek çalışan davranışlarını tetikleyebilmektedir (Bhattacharya vd., 2005, p. 24). Çalışanlar, firmaların kendilerine sağladığı farklı durumlarda farklı becerilere uyum sağlamakta ve bunları kullanmaktadır (Boxall, 1999).

Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar. Çalışanların esnekliğini artırmak için, COVID-19 salgını nedeniyle sokağa çıkma yasağı durumu ele alındığında, bazı kuruluşlar uzaktan çalışma sistemlerini hızla benimsemiş ve mevcut altyapının nasıl yapılabileceğini çözmede bazı zorluklar teknoloji odaklı bir uzaktan çalışma sistemi ile sorunsuz bir şekilde çalışmıştır (Dimitropoulos vd., 2019). Ancak,

dijital platformları kullanarak uzaktan çalışmanın benimsenmesiyle ilgili fırsatlar olduğu kadar çeşitli zorluklarının olduğu da ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, uzaktan çalışma esnekliğinin öncüllerini belirlemek ve iş esnekliğinin personelin performansını artırıp artırmayacağını incelemek organizasyonlar için önemli hale gelmiştir. Çin'de Xu ve diğerlerinin (2022) yaptığı araştırmada esnek İKY'nin istihdam edilebilirliğin arabulucu bir rol oynamasıyla çalışan inovasyon performansı üzerinde önemli bir olumlu etkisi olmuştur. İkincisi, kurumsal kimlik, istihdam edilebilirlik ve çalışan inovasyon performansı arasında düzenleyici bir rol oynamaktadır. Üçüncüsü, kurumsal kimlik, istihdam edilebilirlik yoluyla bir insan kaynakları yönetim sisteminin çalışan inovasyon performansı üzerindeki aracı etkisini yumuşatmaktadır. Sonuçlar, esnek İKY'nin çalışanların bireysel inovasyon performansı üzerindeki etkisinin "kara kutu"sunu açmaya yardımcı oluyor. 2022'de yapılmış bu çalışma, çalışanların inovasyon performansını iyileştirmek için esnek insan kaynakları yönetim sistemi kurmaları için işletmelere bir referans sağlamaktadır (Xu vd., 2022).

Esnek insan kaynakları kavramının temel unsurlarından biri değişebilirliktir. Esneklik, farklı çalışma modelleri ve süreleri uygulayarak farklı çalışma ve ekonomik koşullara uyum sağlamak ve istihdam yaratmak isteyen şirketler için maliyetleri azaltmanın bir yolu olarak da görülmektedir (Horwitz ve Smith, 1998). Sürekli değişen ekonomik yapıda, kuruluşlar kendilerini yenileme konusunda sürekli bir baskı altındadır. ABD'de esnek çalışma duruma bağlı istihdam olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde standart dışı istihdam daha sık kullanılmaktadır (Carre vd., 2000). Esnek çalışma kapsamında çalışanlar, işverenle yapılan sözleşmelere ve şartlara dayalı olarak çalışma koşullarının değişen ihtiyaçlara göre ayarlanabildiği açık bir sistemde çalışırlar (Eryiğit, 2000). Esnek çalışma modeli, bir yandan çalışma hayatının ekonomik ve teknolojik gelişmelerden kaynaklanan ihtiyaçlarını karşılarken, diğer yandan çalışanların iş ve aile hayatını dengelemelerine yardımcı olmaktadır.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Bilgi ekonomisi ve dijital çağ, işletmelere büyük bir değişim getirmiştir. Girişimler belirsiz, dinamik ve karmaşık bir ortamda şiddetli rekabetle karşı karşıyadır. Dolayısıyla bu yeni özellikler, işletmelerin aşağıdaki gibi özelliklere sahip olmasını gerektirir: yeniliklere ve değişime uyum sağlayabilme hızı, işletmelerin öğrenme hızı. Geleneksel insan kaynakları yönetimi ile esnek insan kaynakları yönetimi karşılaştırıldığında, iş birliği, duyarlılık gibi esnek özellikler ve uyum çağdaş toplumda bir işletmenin insan kaynakları yönetimi için daha vazgeçilmezdir (Chen ve Li, 2015). Esnek insan kaynakları yönetimini uygulayan işletmelerde çalışanların yeni bilgileri özümsemesi ve kullanması teşvik edilir. Çalışanlar için örgütsel öğrenme ortamı oluşturulur. Bu tarz işletmelerde bilgi yönetimi ve entegrasyon rekabet avantajı için gereklidir.

Geleneksel insan kaynakları yönetiminden farklı olarak esnek insan kaynakları yönetimi, çalışanların becerilerini, davranışlarını ve öğrenme yeteneklerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bir yönetim uygulamasıdır. Bu, çalışan yapısının esnek bir şekilde ayarlanması, istihdam şekli, eğitim planı ve teşvik planı gibi esnek yönetim yoluyla sağlanmaktadır. İnsan kaynakları esnekliği araştırması, kaynak teorisi ve temel yeterlilik teorisine dayanan 1990'lı yıllardan başlar. İnsan kaynakları esnekliği, esnek insan kaynakları yönetimi stratejisi ile işletmelerin değişen çevreye nasıl uyum sağladığını ve rekabet avantajlarını nasıl koruduğunu araştırır. Bu esnek yönetim modu, yönetim hedefi, yönetim rolü ve stratejik konum açısından geleneksel insan kaynakları yönetiminden farklı görüşler sağlamaktadır.

Esnek insan kaynakları yönetiminin odak noktası, çalışanların örgütsel ihtiyaçlara göre işlev, beceri ve davranış esnekliğini artırmaktır. Bu, çalışanların davranışlarını etkilemek için bir dizi insan kaynakları yönetimi stratejisini içerir. Bunlara örnek olarak, psikoloji, davranışlarına rehberlik etmek ve sonunda kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmak ve bunları bir araya getirmektir. Bu nedenle, literatürdeki bazı çalışmalarda esnek insan kaynakları yönetimini üç boyuta ayrılmaktadır: işlevsel esnek strateji, genişletilmiş beceri esnekliği strateji ve davranış esnekliği stratejisi olarak sıralanabilir. Bu üç boyut, Beltran (2008) ve Sanchez'in (2011) esnek insan kaynakları yönetimi sınıflandırmasına

dayanmaktadır. İşlevsel esnek strateji, çok yetenekli çalışanları teşvik etmektir. Çalışanlar, çeşitli durumlarda birden fazla görevi üstlenme yeteneğine sahiptir. Örnek verecek olursak; çalışanın katıldığı iş (görevler) tasarımı, rol değişimi ve çapraz takımlar ile ortaya çıkan çok yönlü fonksiyonelliklerini geliştireceklerdir. Beceri esnekliği stratejisi, çalışanların yeni beceriler öğrenmeleri ve hızlı bir şekilde öğrenmeleri ve üstlenmeleri için esnekliklerini geliştirmeleri için ortam yaratmaktır. Beceri esnekliği çalışanlarda ilişki yönetimi (sosyalleşme gibi kavramlar önemlidir) ve eğitim yoluyla sağlanacaktır. Davranış esnekliği stratejisi ise çalışanların davranışlarını ve psikolojisini düzenlemek, davranışları zenginleştirmektir. Bu strateji çalışanın özerkliğini artırır ve farklı durumlarda davranış çeşitliliğini destekler. Bunlar organizasyonun içsel motivasyonu ile elde edilecek stratejilerdir.

Geleneksel İKY ve Esnek İKY farkları Tablo 1'de açıklanmaktadır:

Tablo 1. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ile Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Yönetim Modeli	**Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi**	**Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi**
Amaç	Verimlilik artışı	Dinamik adaptasyon yeteneği ve rekabet gücünü geliştirmek
Yönetim Fonksiyonu	İş değerleme, performans değerlendirmesi, maaş yönetimine odak bir yapı	Çalışan ilişkileri yönetimi, ekip yönetimi, dış kaynak kullanımına odak bir yapı
Yönetim Rolü	Organizasyonu "olduğu gibi" seviyede tutar.	"Olmak" seviyesine doğru örgütsel reformun itici gücünü kullanır.
Organizasyon Yapısı	Piramit yapı	Düzleştiren yapı
Yönetim Perspektifi	Çalışanlar ve organizasyon arasında bir emek sermayesi ilişkisi vardır.	Çalışanlar ve organizasyon arasında iş birliği vardır.
Dış Çevre	Kontrollü ve durağan bir dış çevreye sahiptir.	Dinamik ve karmaşık bir dış çevreye sahiptir.
Stratejik Pozisyon	Kurumsal strateji uygulayıcısıdır.	Çalışanlar karar vericiler olup aynı zamanda stratejileri uygulayanlardır.

Kaynak: Chen ve Li, 2015

1.1.5. COVID-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisi

Aralık 2019'da Çin'in Wuhan eyaletinde başlayan Covid-19 çok hızlı bir şekilde dünyaya yayılınca 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi ilan edildi. Pandemi, aşılar ve uygulanan diğer önlemler sayesinde 2022 yılının ortalarına doğru etkisini kaybetti. Bu araştırma pandeminin bütün ağırlığıyla hissedildiği dönemde Ocak 2021 – Haziran 2021 tarihleri arasında gerçekleştirildi.

Covid-19 insan sağlığını etkilediği gibi ekonomik aktiviteleri de derinden etkiledi. Sokağa çıkma yasağı, evde kalma, fiziksel mesafe, seyahat ve toplanma kısıtlamaları, okulların, iş yerlerinin ve ofislerin kapatılması gibi tedbirler geldi. Hemen her sektör etkilendi, ancak bankacılık, turizm ve diğer hizmet sektörleri en çok etkilenen sektörlerin başında geldi (Sembiring vd.,2020). Pandemi ile birlikte yeni iş modelleri ortaya çıktı. Esnek çalışma biçimleri yaygınlaştı. Bu bölümde Covid-19 pandemisi boyunca insan kaynakları uygulamaları, işe adanmışlık ve çalışan performansı konusunda yapılan araştırmalar ele alınacaktır. Covid-19 gibi bir pandeminin organizasyonlar ve çalışanların performanslarına etkileri henüz her yönüyle araştırılmamış olsa bile özellikle bankacılık sektöründe çalışanların performansına etkileri üzerinde an itibarı ile daha çok araştırma yayımlandığı gözlemlenmektedir.

Covid-19'un iş dünyasında büyük ölçüde değişikliklere sebep olduğu gerçeğini kimse inkâr edemez. Bir tarafta milyonlarca kişi işini kaybederken diğer yandan milyonlarca çalışan çalışma şekillerini değiştirdiler; üretim sektörü haricindekiler için ofis yerine evde çalışma, ofistekiler için sosyal mesafe kuralı, birinin masasına ya da odasına girip soru sorma ya da danışma davranışını terketme, yüz yüze toplantılar yerine uzaktan video konferans toplantılar, yüze maske takma zorunluluğu gibi değişiklikler bunlardan başlıcalarıdır (D'Angelo vd., 2022). Bütün bu zorunlu değişikliklerin insan kaynakları yönetimlerine getirdiği yükler büyük oldu (Buttenic ve Charlwood, 2021; Winton ve Howcroft, 2022). Bu beklenmeyen, emsali görülmemiş olağanüstü durum IK'nı geleneksel çalışma yöntemleri yerine teknolojik "digital" ya da "tele" olarakta adlandırılan çalışma yöntemlerini uygulamaya sevketti. IK'nın eleman alım prosesi, personel eğitimi ve örgüt içi diğer departmanlarla toplantılar gibi faaliyetleri uzaktan tele-çalışma aracılığı ile yapılmaya başlandı (Kutieshad ve Farmanesh, 2022:14-2872).

Araştırmacı Wang, tele-İK uygulamalarının başarılı olmasının İKY'nin kapasitesine ve tecrübesine bağlı olarak işe pozitif olarak yansıyacağını belirterek İKY sisteminin organizasyon tarafından güçlü tutulması gerektiğini belirtmektedir. Covid-19 gibi olağanüstü durumlarda organizasyonun sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için İKY'nin güçlendirilmesi gerektiği başka araştırmacılar tarafından da desteklenmektedir (Chiristia ve Kristinae, 2021:9,151-158).

İşletmeler salgın boyunca salgının işletme üzerindeki negatif etkilerini azaltma için çeşitli stratejiler uyguladılar ve bu bağlamda çalışma düzenlerinde radikal değişiklikler yapma zorunluluğu duydular. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma ve evden çalışma en çok uygulanan yeni çalışma yöntemleri oldu. Uzaktan çalışma, bilgi ve iletişim sistemleriyle desteklenen esnek, görev temelli bir çalışma kültürü yaklaşımı olup, Covid-19' un yaygınlaşmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkan yeni bir kavramdır. Ancak bu yaklaşım satış, pazarlama ve müşteri iletişimi için kullanılabilir. İmalat sektörüne uygun değildir ve hizmet sektörüne daha uygundur. Bununla birlikte, veri koruma, gizlilik, bordro tabanları ve genişletilmiş iş yönetimi uzaktan çalışma sisteminin ortaya çıkardığı zor yönlerdir. Uzaktan çalışma, çalışanların uygunluk durumlarına göre gönüllü olarak çalışmak üzere görevlendirildikleri bir yöntemdir.

Sri Lanka'da yapılan bir araştırmada Covid 19'un, üç alandaki İK faaliyetlerinin (sağlık ve güvenlik, maliyet tasarrufu ve çalışan motivasyonu ve işe adanma) yeniden yapılandırma gereğini ortaya çıkardığı rapor edilmektedir (Adikaram, vd. 2021). Portekiz'de insan kaynakları yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada Covid 19'un iş ve güvenlik, yetiştirme, iş organizasyonu, tedarik ve seçme, işe alıştırma ve iletişim süreçlerini etkilediğini belirtilmiştir (Gonçalves vd., 2021).

Koirala ve Acharya (2020), Covid-19'un sosyal hayattaki mevcut sistemleri -çalışma, egzersiz, alışveriş, iletişim, eğitim ve öğrenme- bozduğunu bu durumun şirketleri İK politikalarını dönüştürmeye zorladığını belirtmektedir.

İş yapma tarzındaki bu zorunlu değişikliklerin çalışanlar üzerindeki iş performansı, iş-ev hayatı dengesi ve iş tatmini gibi kavramlar üzerindeki etkileri birçok araştırmaya konu oldu (Hafshah vd.,2022:15-39). Hafshah'ın çalışması bankacılık sektöründe olup göre,

uzaktan çalışma, çalışanların motivasyon, işe bağlılık ve iş performansları üzerinde çok belirgin olumlu etki yapmıştır. Diğer yandan ise evde bilgisayar önünde saatler geçirerek çalışmanın psikolojik sağlığı negatif etkilediği, işkolikliği artırdığı birçok araştırmacının ortak bulgusudur (De Filippis vd., 2020; Awada vd., 2021; Magnavita v.d.,2021; Molino vd.,2020). Evde çalışma zorunluluğunun getirdiği bir başka durum aile ve iş hayatının çakışmasıdır. Fukumara vd., 2021'nin araştırmasına göre bu durum çalışanda stres yaratmaktadır. Bir başka araştırma pandemi sürecinde evden çalışmanın çalışan verimliliğine etkisini incelemektedir. Bu araştırmada belirtilen iki parametre arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların cinsiyetinin evden çalışma ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi yönettiği, kadın çalışanların evde çalışmada erkeklere nazaran daha fazla stres altında olduklarını söylemektedir. Kadınlar evde çalışmaya daha sıcak bakmalarına karşın evde çalışmada erkekler sadece iş ile yoğunlaşırken kadınlar diğer ev işleri ile de uğraşmak zorunda kalmakta oldukları (çocuk bakımı gibi) vurgulanmaktadır (Farooq and Sultana, 2022). Bankacılık sektöründeki bir diğer ilginç çalışma; iş yeri ergonomisinin (insan-sağlıklı ortam ilişkisi) sağlıklı olması üzerinedir. Bu çalışmada Covid-19 gibi salgın hastalık sürecinde iş yerinin sağlıklı olması (sosyal mesafe, ortak alanların dezenfeksiyonu, maske giyme, bankacılık operasyonlarını digitalleştirme gibi) çalışanların performansını artırdığı vurgulanmaktadır (Kulkarni v.d.,2022:13-29). Evde çalışma ve bunun çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen bir başka çalışmada (yine bankacılık sektöründe), pandemi boyunca İKY'nin, kimin iş yerinde tam zamanlı veya kısmi zamanlı bulunması gerektiği, kimin tamamen uzaktan çalışacağı konularında doğru kararlar alması gerektiğini söylemektedir. İş yerinde bulunması gereken çalışanlar için tüm sağlıkla ilgili kısıtlama protokollerinin yerine getirilmesinde İKY'ne ve liderlere rol düşmektedir. Ayrıca bu çalışmaya göre birçok çalışan uzaktan çalışmaktan mutlu olduklarını belirttiklerinden pandemi sonrası kimlerin uzaktan çalışmaya devam edecekleri konusunda plan yapmalıdırlar (Jaiswal ve Arum, 2020). Sambring v.d.,2020 araştırmasında pandemi boyunca çalışanlara mükafat vermenin çalışanların performansına olumlu etki yaptığını belirtmektedir. Birçok araştırmacı pandemi sürecinde çalışanların performanslarını etkileyen faktörler konulu araştırmalarında, liderlerin çalışanlara karşı anlayışlı davranmaları ve iyi liderlik göstermeleri, ödeme/ücret gibi kavramların çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve iş

performansını güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır (Wolor v.d., 2020; Permadi, 2020; Rahayu ve Onida, 2020).

Covid-19 salgını sonrası şirketler, çalışanlarını veya bir kısmının doğrudan evden çalışmasını sağlayarak çok fazla tasarruf edebilecekleri çıkarımını yaptılar. Bu nedenle, Covid-19 salgının bıraktığı etkilerden birinin, personelin çalışma hayatının evden çalışmaya doğru genişlemesi olduğu söylenebilir. Evden çalışma sadece karantina dönemi için değil artık kalıcı bir insan kaynakları yönetim sistemidir (Koirala ve Acharya, 2020, s .6).

Deloitte' un (URL-7) raporunda COVID-19' un çalışanlar ve çalışma hayatı üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri şöyle özetlenmiştir:

a) Esnek çalışma koşullarının en önemli bileşenlerinden biri olan 'tele çalışma', çalışanlar tarafından kişisel nedenler ve kendi motivasyonları, şirketler tarafından ise ekonomik faydalar ve çalışan bağlılığı nedeniyle tercih edildiği belirtilmektedir. Özellikle genç çalışanlar, işyerini sosyalleşmek için bir yer olarak gördüklerini ve ileriye dönük ilişkiler kurma, sosyal ağlar oluşturma ve çevreyi deneyimleme fırsatına sahip olduklarını belirtmektedir. Bu nedenle bazı çalışanların uzaktan çalışmayı cazip bulmadığı vurgulanmıştır. Ancak bu durumun sadece kuşak ya da yaştan değil, çalışanın içe dönüklük ya da dışa dönüklük gibi kişisel özelliklerinden de kaynaklanabileceği ifade edilmiştir. Öte yandan, koronavirüs uzaktan çalışma kavramını zorunlu hale getirmiştir. Uzaktan çalışma, şirketlerin karşılaştığı siber riskleri artırabilir. Pek çok şirket uzaktan çalışmaya aktif olarak katılmaktadır, ancak çok az sayıdaki işletme yeterli siber güvenlik altyapısına sahiptir.

b) Günümüz çalışanları için en büyük motivasyon kaynaklarından biri olan mobilite Covid-19, çalışma hayatını ve kariyerini çalıştığı ofis veya fabrika ile yaşadığı şehir veya ülkenin ötesinde daha geniş bir alana yaymıştır. Pandemi; bu tür iş hayatına uyum sağlamış çalışanların seyahat kısıtlamalarıyla, bazılarının geçici görevlendirmelerle, bazılarının ise- bazen uzun süreli, bazen kısa süreli- sürekli seyahatlerle tamamen değişebildiği belirtilmektedir. Bu süreçte, bir yerden başka bir yere gitme, yani fiziksel bir ortamda bulunma durumunun uzaktan çalışmaya evrilebileceği ve bunun da geleceğin

çalışma modeline geçişe yol açacağı vurgulanmıştır.

c) Bazı çalışanlar işlerini ve sağlıklarını aynı anda kaybetmekten endişe duyabilmektedir. Özellikle, eğer işyeri yüksek enfeksiyon riski taşıyan bir meslekse (örneğin sağlık çalışanları), çalışanların endişeli hissedebileceği, hatta bazılarının panik moduna girebileceği ve motivasyonlarının düşebileceği, bunun da koronavirüsle olduğundan daha hızlı bir enfeksiyona yol açabileceği belirtilmiştir. Özellikle belirsizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmek için şeffaf iletişimin her zamankinden daha önemli olduğunu, eylem ve önlemleriyle çalışanlarını gerçekten düşünen şirketlerin bu bağlamda kurumsal değerlerini daha da artıracaklarını belirtmiştir.

d) İş güvenliği ve işin sürekliliği ile ilgili olarak, birçok sektör ani bir talep düşüşü, tedarik zinciri sorunları veya işe devamsızlığın tetiklediği olumsuz koşullar nedeniyle ciddi kayıplara uğrayabilmektedir. Finansal süreklilik sağlandıktan sonra şirketler, müşterilerle iletişime geçerek, çalışanları anlayarak ve destekleyerek, dijital yetkinliği güçlendirerek ve aynı ekosistemdeki diğer şirketlerle iş birliği yaparak iş sürekliliğini sağlamaktadır. Hükümetler, küçülen veya faaliyetlerini durduran şirketlerin çalışanları adına müdahale etmelidir. Özellikle iş hukuku açısından çalışanları ve işverenleri ilgilendirebilecek çeşitli konular gündemi meşgul etmektedir. Bu konular aşağıdaki gibi sıralanabilir. Telafi izni, ücretli izin, ücretsiz izin, iş akdinin feshi ve hastalık tazminatı gibi izin programlarıdır.

e) Günümüz iş dünyasında kapsayıcılık kavramı liderlik, değerler ve kültür açısından her zaman ön plandadır. Bu nedenle, şirketlerin aldıkları önlem ve eylemlerde çalışanlar arasında ayrımcılık ve kayırmacılık yapmamaları gerektiği vurgulanmıştır. Öte yandan, üretim şirketlerinde beyaz yakalı çalışanlar tele-çalışmaya geçerken, mavi yakalı çalışanların üretimin devam etmesi için fabrikalarda çalışmaya devam etmesi ayrımcılık kavramını hatırlatmaktadır. Ayrıca çoğu şirketin gelecekteki çalışma modeline hazır olmadığı belirtilmiştir. Öte yandan, çalışanlarına mümkün olduğunca eşit haklar tanıyan şirketlerin şu anda gündemde olduğu ve belki de gelecekte daha fazla tercih edileceği söylenmektedir: Covid-19 krizinin ardından, beyaz ve mavi yakalı tüm çalışanların çalışma şekli tepeden tırnağa değişmiştir. Yakın zamanda, bilgi teknolojisi sektöründeki gri yakalı çalışanlar da bu tanımlara eklenmiştir (Şen, 2020, s. 197).

1.2. İşe Adanmışlık

Bu başlık altında, işe adanmışlık kavramının tanımı, kapsamı, kuruluşlar için önemi, akademik araştırmalar, kavramın boyutları, farklılıkları ve kendisine yakın diğer kavramlarla ilişkileri vb. incelenmeye ve detaylandırılmaya çalışılmıştır.

Son zamanlarda ulusal alan yazında işe adanma (work engagement) kavramının ele alındığı araştırmalar çok önemli oranda artmıştır. Fakat araştırmacılar "work engagement" kavramı yerine Türkçede hangi kavram kullanılmalıdır sorusuna tam olarak cevap bulabilmiş değillerdir. Farklı araştırmacıların farklı kavramlara odaklandıkları görülmektedir. De Vaus (2013) kavramların gerçek ve anlaşılır anlamlara sahip olmamasının kavramsal karışıklığa sebep olacağını ifade etmiştir. Kavramsal karışıklığı önlemek amacıyla kavramı Türkçede en iyi hangi kavramın karşılayacağını ortaya koymak gerekmektedir.

Ulusal alan yazında "work engagement" kavramına odaklanan 33 araştırmaya ulaşılmıştır. Tablo 2'de bu araştırmaların kavramı "işe cezbolma", "işe bağlanma", "işle bütünleşme", "işe gönülden adanma", "işe adanma", "işe bağlılık", "işe angaje olma" ve "çalışmaya tutkunluk" olmak üzere sekiz farklı şekilde ele aldıkları görülmektedir.

TDK' ya göre (2016) adanmış sözcüğü "bir şey ile yoğun olarak ilgilenmek", "ayırmak", "tahsis etmek" anlamına gelir. Karakurt (2011) adamak sözcüğünün anlamlarından birisinin kişinin "kendisini bir işe bütünüyle vermesi" olduğunu belirtmiştir. Kahn (1990:700) işe adanmışlığı "bireyin duygusal, fiziksel ve bilişsel enerjisini iş performansına yansıtması" olarak tanımlamıştır. Çalışan bu şekilde bütünüyle işine odaklanabilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda "work engagement" kavramını Türkçe'de en doğru şekilde işe adanma kavramının ifade ettiğini söylemek doğru olacaktır. Bu teorik tartışmaya dayanarak, eklemek isteriz ki "work engagement" kavramı yerine Türkçe'de işe adanma kavramı kullanılması en doğrusu olacaktır.

"Work engagement" kavramının ulusal literatürdeki karşılıklarına Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Work Engagement Kavramının Ulusal Alanyazındaki Karşılıkları

Kavramın Türkçesi	Araştırmacılar
İşe Cezbolma	Doğan (2002), Dalay (2007), Öz (2008), Ertemli (2011), Esen (2011), Göktepe (2012), Müceldili ve Erdil (2013), Karagonlar, Öztürk ve Özmen (2015), Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu (2015)
İşe Bağlanma	Agin (2010), Ersen (2014)
İşle Bütünleşme	Arı (2011), Kavgacı (2014), Öngöre (2013)
İşe Gönülden Adanma	Bal (2008), Bakalcı (2010), Bal (2009), Çakıl (2011), Erim (2009), Taştan (2014), Yaldıran (2010)
İşe Adanmışlık, İşe Adanma	Ulukapı, Çelik, Yılmaz (2014), Bostancı ve Ekiyor (2015), Demirel (2014), Kanten ve Yeşiltaş (2013), Kurtpınar (2011), Kanten (2016),
İşe Bağlılık	Eryılmaz ve Doğan (2012), Doğan, Eryılmaz ve Ercan (2014)
İşe Angaje Olma	Güneşer (2007)
Çalışmaya Tutkunluk	Turgut (2013), Ünal ve Turgut (2013), Özsoy, Filiz, Semiz (2013)

Kaynak: Gürlek ve Tuna, 2019

Söz konusu araştırmalar incelenmiş olup kavramın Türkçeleştirilmesinin dayandığı kaynak bilgiler yeterli bulunmamıştır. Örneğin, "work engagement" kavramının niçin işle bütünleşme şeklinde ifade edilmesi gerektiğine yönelik yeterli açıklama mevcut değildir. İngilizce konuşulan çalışmalarda "engagement" terimi kullanılırken, Türkçe literatürde "adanmışlık" baskın terimdir. "Örgütsel bağlılık" kavramı İngilizce literatürde "Organisational Commitment" olarak da adlandırılmaktadır. Ancak birçok çalışma bu farkı göz ardı etmekte ve iki kavramı aynı kapsamı temsil ediyormuş gibi kullanmaktadır. Bazı çalışmalarda "örgütsel bağlılık" kavramının yanı sıra "örgütsel kimlik", "örgütsel bağlılık" ve "örgütsel bütünleşme" gibi farklı anlamlara gelen başka kavramlar da aynı kapsamda kavramlarmış gibi kullanılmaktadır.

İşe bağlılık, bireyin tercih ettiği kişiliğini, işe ve diğerlerine bağlılığı, kişisel varlığı (fiziksel, bilişsel ve duygusal) ve olumlu ve eksiksiz performansı destekleyen görev davranışlarında ifade etmesi ve kullanması olarak tanımlanmaktadır. (Uyar, 2019). İşe adanma, çalışanın işine olan bağlılığını ve işteki enerji miktarını ve kendi işini yaparken bireyler arasındaki değişkenliği yakalayan etkili bir yapıdır. Kendilerini işlerine psikolojik olarak hazırlayarak işle ilgili tutumlarını şekillendirmeye yardımcı olmaktadırlar.

Bir bakıma bu, çalışanların kendilerini işe adadıklarında kendilerini gerçekleştirdikleri rolde tutmaları anlamına gelmektedir. Rolü elde tutma, çalışan fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak örgütsel rollerini yerine getirmeye kendini adadığında ortaya çıkmaktadır (Schaufeli, 2015).

Bağlılık, enerji, katılım ve yeterlilik ile karakterize edilirken, canlılık ve adanmışlık, işe adanmışlığın diğer iki özelliğidir (Roozeboom, 2015). Bağlılık, çalışanın canlılık, adanmışlık ve işe adanmışlık ile ifade edilen işe dayalı ve olumlu zihinsel durumunu ifade eder. Çalışanın iş performansını gerçekleştirirken sergilediği ya da ihmal ettiği davranışlar sırasıyla kişisel adanmışlık ya da kişisel kopukluk olarak adlandırılmaktadır (Özkalp, 2015).

İşe adanma kavramı popüler dergilerde ve literatürde geniş yer bulsa da (Saks, 2006), kavramla ilgili akademik literatürde ilk ve önemli çalışma Khan'ın çalışmasıdır. Khan, bireysel adanmışlığı "örgüt üyelerinin iş rollerine olan toplam bağlılığı veya bağlılığı" olarak tanımlar (Kahn, 1990, s.692). Yine Khan'ın söylemine göre özverili çalışanlar rollerini yerine getirirken bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak kendilerini gösterirler ve aynı zamanda kendilerini ifade ederken kendilerini tamamen işlerine verirler. Bireyin "kendini işine adamaması", bireyin kendisine tanımlanan iş rollerinden uzaklaşmasıdır. Tanımlanan "adanmışlıksızlık" durumunda insanlar, rollerini yerine getirirken bilişsel, duygusal ve fiziksel açıdan kendilerini korumayı ve asıl rolleri açısından geride kalmayı tercih etmektedirler (Kahn, 1990, s.694; Maslow, 1954; Alderfer, 1972). Akademik literatürde öne sürülen diğer tanımların çoğu da Khan'ın (1990) bireysel adanmışlık kavramına ilişkin yaptığı tanımlardan hareketle yazılmıştır (Christian vd., 2011, s. 91).

Harter ve arkadaşları işe bağlılığı işverenleri tarafından kendilerinden beklenen rolü bilen, bu rolü yerine getirmek için gerekli becerilere sahip olan ve aynı kurumdaki bireylerle birlikte önemli bir işin parçası olduklarını anlayan çalışanların bilişsel ve duygusal bağlılık durumu olarak tanımlamaktadır. Raspe (2004) işe bağlılığı gönüllü olarak fazladan çalışma, iş için fazladan zaman, zihinsel enerji ve enerji harcama durumu olarak tanımlamaktadır (Harter vd, 2002).

Kişisel kopuşta, kişi işiyle olan fiziksel, bilişsel ve duygusal bağlantılarını en aza indirirken, kişisel özveri bunu en üst düzeye çıkarır. Bağlılık, çalışanın kendini bir role tamamen adadığı, bir iş rolünü yerine getirmeye kendini tamamen adadığını hissettiği zamandır. Kısaca iş adanması, çalışanın yüksek iş performansını ortaya çıkarmak için yaptığı işe elini, kalbini ve aklını koymasıdır. İşe bağlılık, bir çalışanın iş performansını etkilemek için fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini eş zamanlı olarak bir işe adama yeteneğini tanımlayan motivasyonel bir kavramdır. (Esen, 2011).

Ancak bağlılık davranışının iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işkoliklik gibi davranış türlerinden farklı olduğu unutulmamalıdır. İşe adanma davranışı işe adanma faktörlerinden biri olan katılım özelliği ile benzerlik göstermekle birlikte etkililik ve enerji faktörlerini içermemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık, çalışanın üyesi olduğu kuruma olan bağlılığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkta odak, örgütün kendisidir ancak kavramın adından da anlaşılacağı üzere işin kendisi üzerinde durulmaktadır (Maslach vd., 2001).

İşe adanma kavramı ile karıştırılan bir diğer kavram ise hem örgütsel vatandaşlık hem de örgütsel bağlılık davranışlarının birçok boyutunu ve özelliğini bünyesinde barındıran örgütsel vatandaşlık kavramıdır ancak bu iki kavram tam olarak işe adanmayı karşılayabilecek kavramlar değildir. Tüm bunlara ek olarak örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık kavramları incelendiğinde düalite boyutlarının ve çalışanların rollerine ilişkin farkındalık düzeylerinin bu kavramlarda bulunmadığı görülmektedir (Robinson vd., 2004). İşe adanma kavramı ve birbiriyle karıştırılan benzer kavramlar sonraki başlıklar altında detaylı olarak incelenmektedir.

1.2.1. İşe Adanmışlık Kavramının Önemi

İşe adanma davranışının hem örgüt hem de kişi açısından olumlu neticeleri düşünüldüğünde, kavramın kurumlara faydası ve önemi anlaşılacaktır. Literatürde işe adanmışlık konusunda birçok farklı tanımın bulunduğundan bahsedilmektedir. İşe adanma kavramının davranışsal ve tutumsal özellikleri içeren bir kavram olduğunu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise literatürdeki tanımlara bakıldığında işe bağlılık kavramının işverenler tarafından istenen bir davranış olduğu, örgütsel bir amacın olduğu, bağlılık, tutku, heyecan gibi özellikleri içerdiği görülmektedir (Macey ve Schneider, 2008, s. 4). İşe bağlılık kavramı, bir çalışanın kuruma ve kurumun değerlerine karşı duyduğu bağlılık ve katılım derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık davranışı, herhangi bir kuruluşun diğer kuruluşlara karşı rekabet avantajı elde etmesi için iyi bir araç olarak kabul edilir. Bunun nedeni, insan kaynaklarının rakip kuruluşların taklit edemeyeceği bir unsur olmasıdır (Anitha, 2014, p. 309).

İşe adanmışlıkta farkındalığın artmasındaki en güçlü sebep ise kurumlar için olumlu sonuçlar doğurmuş olmasıdır. Ancak unutulmamalıdır ki işe adanmışlık kavramı öncelikle kişisel düzeyde fark edilmesi gereken bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle işe olan bağlılığın çalışanların iş kalitesini olumlu yönde etkilediği görülmekle birlikte kurum düzeyinde incelendiğinde kurumun büyümesinde ve verimlilik artışında olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Saks, 2006, s.606).

Örgüt kültürü ve çalışanların olumlu davranışları konusunda yaptıkları çalışmalarda, üretim aşamalarına katkıda bulunmak isteyenlerin kurumlara olumlu katkılar sağlayan işe adanma, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış kavramlarına giderek daha fazla ilgi gösterdiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmacılar, çalışanların bu tür algı, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak, geliştirmek ve güçlendirmek için çeşitli yeni örgütsel stratejileri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Kendini işine adamış çalışanlar, yarattıkları olumlu iklim ve çevrenin diğer çalışanları olumlu yönde etkilemesine ve genel olarak örgütün performansının artmasına katkıda bulunabilirler. Kurumlar arası ortak çabalar sonucunda olumlu performanslar ortaya çıktığı için, kişisel düzeydeki işe adanmışlığın diğer örgüt üyelerine aktarılması mümkündür. Böyle bir durumda grup içinde işe adanmışlık yaygınlaşmakta ve grup performansının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Bakker, 2011, s. 267).

Bir işe bağlılığın psikolojik önem, şirketin hedeflerinin çalışanın kendi idealleri ve değerleri açısından ne kadar değerli olduğu anlamına gelir. Anlamsız işler, insanların işlerine karşı kayıtsız ve tarafsız hissetmelerine neden olur. İşleriyle meşgul olmamak da insanların kendilerine yabancılaşmış hissetmelerine neden olur. Kuruluşların da çalışanlarına anlamlı bir iş sağlama sorumluluğu vardır. Kişisel gelişim ve motivasyon kurum için önemli bir görev olması nedeniyle çalışana katkı anlamında kritik bir olgudur (Olivier ve Rothman, 2007).

İşe adanmışlık kavramının önemi hem çalışanlara hem de işletmelere sağladığı çeşitli olumlu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Kendini adamış çalışanlar işlerine karşı olumlu tutumlar geliştirirler, bu da fiziksel ve psikolojik sağlıklarını ve bunun yanısıra kişisel ve grup düzeyinde performanslarını olumlu yönde etkiler. Böylece işletmeler özverili

çalışanlar istihdam ettiklerinde, onların arzu ettikleri tutum ve davranışların oluşmasına zemin hazırlamakta ve istenmeyen durumların önüne geçmektedir (Denizli, 2018, s. 96).

Bir kuruluşun canlılığını sürdürebilmesi için içinde bulunduğu çevresel koşulları gözlemlemesi ve rakipleri ve diğer paydaşları bağlamında buna göre hareket etmesi gerekir. Dolayısıyla, rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği değerlerin varlığı, kuruluşların rakiplerinden birkaç adım önde olmalarını sağlar. Bu taklit etmemeyi sağlamanın bir yolu, insanların yüksek bağlılık, enerji ve odaklanma ile çalışmasını sağlamaktır. Bağlılığı yüksek bir iş gücü, bir kuruluş için stratejik açıdan önemli bir özelliktir. Sürdürülebilir gelir, yüksek kar ve uzun iş ömrü, yani sürekli rekabet avantajı sağlamak için kilit davranışlardan biri, kendini işine adamış çalışanlarla çalışmaktır. Bu çalışanlar özveri ve yüksek yetkinlikle çalışmakta, bu da önce bireysel performansı, ardından da kurumsal performansı artırmaktadır.

1.2.2. İşe Adanmışlık Öncülleri

Pek çok araştırmacı işe adanmışlığın öncüllerini incelemiştir. İşe adanmışlığın ortaya çıkmasında rol oynayan faktörleri bulmaya çalışmışlardır. İşe adanmışlığın oluşması için gerekli koşullar ve belirledikleri öncüller üzerine araştırma yapan araştırmacılar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. İşe Adanmışlık Öncülleri

Öncüller	**Araştırmacı**
İş kaynakları ve tasarımı (görev çeşitliliği, anlamlılık, özerklik, geribildirim, meslektaşlardan destek, yönetici ile yüksek kaliteli ilişki, dönüşümcü liderlik)	Schaufeli ve Bakker, 2004; May vd., 2004; Saks, 2006; Shuck vd., 2010; Fleck ve İnceoğlu, 2010; Christian vd., 2011; Fairlie, 2011; Gagne ve Bhave, 2011; Crawford vd., 2014; Rhokeun Park, 2016.
Bireysel faktörler (duygusal istikrar, dışadönüklük, vicdanlılık, proaktif kişilik, özyeterlilik, iyimserlik, benlik saygısı)	May vd., 2004; Xanthopoulou vd., 2007; Albrecht, 2010; Luthans, 2011; Bakker vd., 2014; Ghorbannejad, Esakhani, 2016; Xiaohong Xu vd., 2016;
İşyeri ortamı (destekleyici çalışma ortamı, algılanan güvenlik seviyesi, öğrenme ortamı)	Shuck vd., 2010, V. Tyagi, 2014
İnsan Kaynakları Geliştirme uygulamaları (Öğrenim fırsatları, çalışan eğitimleri ve gelişmeleri, kariyer gelişimi, örgütsel değişim, iletişim stratejisi, karar verme sürecine katılma)	McLean, 2001; Vince, 2003; Swanson ve Holton, 2009; Shuck vd., 2010; Gagne´ ve Bhave, 2011; Shuck ve Brummelhuis, L.L.T., Bakker, A.B., Hetland, J., 2012; Rocco 2014; Mika Vanhala, Paavo Ritala, 2016; Tiina. Saari vd., 2017

Kaynak: Alexandrovna, 2017, s. 16

Diğer araştırmacılar işe bağlılık sonuçlarının etkilerini incelemişlerdir. İşe adanmışlık ve bu konuda çalışan araştırmacılar durumunda ortaya çıkan sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. İşe Adanmışlığın Sonuçları

Sonuçlar	Araştırmacı
İş tatmini	Hallberg ve Schaufeli, 2006; Buys ve Rothmann, 2010, Seppälä vd., 2012; Freeney ve Fellenz, 2013.
Proaktif davranış	Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001; Sonnentag, 2003; Parker vd., 2006; Macey, Salanova ve Schaufeli, 2008; Schneider, 2008; Bakker vd., 2012; Fu Yang, Rebecca Chau, 2016;
Ekstra rol davranışı	Hakanen vd., 2008,
Gelişmiş performans	Demerouti ve Cropanzano, 2010; Bakker vd. 2012; Bakker ve Xanthopoulou 2013; Yalabik vd. 2013
Ayrılma niyeti	Carmeli ve Weisberg, 2006; Shuck vd., 2010; Soane vd., 2012; Agarwal vd. 2012;
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Rich vd. 2010; Rurkkhum ve Bartlett, 2012; Kehoe ve Wright, 2013; Mostafa ve Gould-Williams, 2014.

Kaynak: Alexandrovna, 2017, s. 17-18

1.2.3. İşe Adanmışlığın Boyutları

İşe adanmışlıkla ilgili iki önemli şey vardır. Birincisi, işe adanma, işin veya örgütün özelliklerine yönelik bir tutum değil, çalışanın iş görevlerini yerine getirmesi nedeniyle gösterdiği performansın yarattığı psikolojik bir durumdur. İkincisi, çalışanın kendi işine odaklanmak için iş adanmasını kullanmasıdır. Dolayısıyla işe adanmışlık, duygusal, fiziksel ve psikolojik unsurları içeren çok yönlü bütünsel bir çalışan yatırımıdır (Özyılmaz, 2015). Bu yönüyle işe tutkunluk, çalışanın belirli bir nesne ya da davranışa değil, işinin duygusal ve bilişsel özümsemesine odaklanması anlamına gelmektedir. Çalışmaya adanmanın arzu edilen sonuçlar ürettiği bilinmektedir. Çalışanın yaşam kalitesini, fiziksel ve ruhsal sağlığını ve esenliğini artırır. İşe adanmışlık yapıcı stresi besler, fiziksel ve zihinsel sağlığı artırır, iş performansını ve çalışanın sosyal faaliyetlere katılımını olumlu etkiler (Turan ve Özdemir, 2019). İşe bağlılık konusunda birçok araştırması bulunan Schaufeli ve arkadaşlarına göre işe bağlılığı üç boyutta ele almıştır. İşe bağlılık tutumunun üç ayrı alt boyutu vardır:

a. Enerjik olmak (canlılık): Orijinali İngilizce'de “vigor” olarak kullanılan ve dilimize “enerjik veya canlı olmak” olarak çevrilen bu kavram, yüksek enerji, işyerinde esneklik, çalışma isteği ve zorluklar karşısında metaneti içermektedir (Schaufeli vd., 2006:702).
b. İşe adanmışlık (güçlü bağlılık): Bu kavram orijinal kaynaklarda “adanmışlık” olarak tanımlanmakta ve işe adanmışlık, işe güçlü bağlılık, coşku, gurur, ilham ve mücadeleci ruh (Schaufeli vd., 2006:702) olarak tanımlanmaktadır.
c. İlgilenmek (Benimsenmek): İngilizce'de “involvement” olarak ifade edilen ve dilimizde katılım, ilgive benimseme olarak kullanılan bu kavram, çalışanların işlerine tamamen odaklanmalarını ve istekli bir şekilde kendilerini işlerine vermelerini ifade eder (Schaufeli ve Bakker, 2010:11). Bu, işte zamanın hızla geçtiği ve kişinin kendini işinden ayırmasının zor olduğu anlamına gelir. Yapılan iş çalışanın hobisi olması durumudur (Aybas, 2014: 16).

İşe adanmışlık, esnek İKY ile ilgili olarak önemlidir, çünkü esnek İKY, çalışanların işlerinde kalabilecekleri ve işlerine katılabilecekleri iş yükümlülükleri ve özel yükümlülükler arasında bir denge sağlamak için tasarlanmıştır (Özeren vd., 2019).

İşe bağlılık literatürüne önemli bir katkı olan İş Talepleri-Kaynaklar Modeli, çalışanların refahının işleyişini teşvik eden bir modeldir. Yöneticiler ve idareciler tarafından çalışan bağlılığını yönetmek için kullanılır. İş stresi modeli, stresin iş ihtiyaçları ile çalışanların bu ihtiyaçları karşılamak için sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengesizlikten kaynaklandığını öne sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Model, çalışma koşullarını iki bileşene ayırmaktadır: iş gereklilikleri ve iş kaynakları. Ayrıca model, iş kaynakları kıt ve iş gereklilikleri yüksek olduğunda stres ve tükenmişlik gibi faktörlerin arttığını göstermektedir. İş kaynakları yeterli ve iş talepleri yüksek olduğunda, bağlılık düzeyi ve performans gibi faktörler artar. Örnekler arasında yüksek iş baskısı, iş yükü, duygusal talepler ve kötü çevre koşulları yer almaktadır. İş kaynakları ise işle ilgili hedeflere ulaşmak, iş taleplerini azaltmak, iş talepleriyle ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltmak ve kişisel gelişimi teşvik etmek için kullanılan fiziksel, sosyal ve örgütsel nitelikleri kapsar (Xanthopoulou vd., 2007). Genel olarak, iş talepleri ve kaynakları her meslekte farklılık göstermektedir; Jones ve Fletcher (1996) iş taleplerini çalışma ortamındaki sürekli, dikkat çekici ve yanıt gerektiren uyaranlar olarak tanımlamış ve iş taleplerini işyerinde yapılması gerekenler olarak tanımlamıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296). İş kaynakları Kahn (1990) tarafından iş ortamında istihdam düzeyini oluşturan ve rol performansı sırasında ortaya çıkan fiziksel, bilişsel ve duygusal özellikler olarak tanımlanmaktadır (Bakker vd., 2003: 395).

Modele göre işe adanmanın sonuçları şunlardır: performans, gönüllü görev performansı, yenilik, maliyet devri, kalite ve diğer kazanımlar. Örnekler sinerji, müşteri memnuniyeti, moral ve motivasyonu içermektedir. Araştırılan literatür taramasından, kendini işine adamış personelin örgüte sadece yukarıda belirtilen faydaları getirdiğini iddia etmenin yetersiz kalacağı anlaşılmaktadır. Özveri, sinerji, müşteri memnuniyeti, moral, motivasyon vb. somut faydalarının yanı sıra bu şekilde tespit edilmesi için ek araştırmalara ihtiyaç duyan olumlu katkıları olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Benzer araştırmalarda tespit edilen ve işe adanmanın geliştirdiği davranışlar

şunlardır (Robinson vd., 2008): Örgütüne karşı olumlu tutum ve gurur sergilemek, şirketin çalışanlarını daha iyi iş yapmaları için destekleyeceği algısı, iyi bir takım oyuncusu sergilemek davranışlar, büyük resmi anlamak ve iş gereksinimlerinin ötesine geçme isteği, yüksek motivasyon, daha yüksek müşteri onayı ve hizmet kalitesi, yeni fikirleri ifade etmede özgüven olarak sıralanabilmektedir.

1.2.4. İşe Adanmışlık Kavramına Farklı Yaklaşımlar

İşe adanmışlık kavramına dair birçok akademik araştırma yapılmıştır. Aşağıdaki başlıklar altında bu çalışmalardaki bakış açısı ve boyutlara dair detaylar yer almaktadır.

1.2.4.1. Kahn'ın İhtiyaçları Karşılama Yaklaşımı

Khan (1990) çalışmasında, "çalışma adanma" ve "işe adanmama" (işten ayrılma) davranışı için gerekli olan psikolojik koşulları incelemiştir. İşe tutkunluğun oluşabilmesi için üç psikolojik faktörün olması gerektiğini belirtmiştir. Khan'ın (1990) ele aldığı ve işe kendini adama davranışı için gerekli olduğunu belirttiği bu psikolojik durumların, insanların çalışma koşulları ve işleriyle ilgili ağlarından oluştuğunu söylenebilir. Kahn'ın (1990) işe adanma ve adanmama ile ilgili "psikolojik güvenlik, psikolojik varoluş, psikolojik anlamlılık" şeklinde ortaya koyduğu bu üç psikolojik duruma ilişkin bilgiler aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Psikolojik güvenlik, işe bağlılığı az ya da çok tehdit eden tutarlı ve öngörülebilir sosyal koşullar yaratan sosyal sistemin bileşenleriyle ilgilidir. Varoluşun psikolojik durumu, insanların işlerine odaklanmaları için fırsatların mevcudiyeti ile ilgilidir. Son olarak, psikolojik anlamlılık durumu, bireysel bağlılığa yol açan teşvikleri veya bağlılığı engelleyen bileşenleri içeren iş faktörleriyle ilgili bir durumdur. Bu üç koşul temel olarak geçici sözleşmelerdeki koşullara benzer. Belirli koşullar kabul edilir ve bir dereceye kadar yerine getirilirse, bireyler planlandığı gibi işlerine adanacaktır. Khan'ın ortaya koyduğu bu üç psikolojik durumun varlığında kişinin kendini işine adaması sağlanacak, bu koşulların yokluğunda ise işten kopukluğa (adanmışlıksızlık) neden olacaktır.

Kahn'ın (1990) çalışması üzerine birçok yeni akademik çalışma yapılmıştır. May ve arkadaşları (2004), Kahn'ın Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir sigorta kurumunda ortaya koyduğu üç psikolojik durumun, psikolojik güvenin, psikolojik varlığın ve psikolojik anlamlılığın öncüllerini ve aracı etkilerini araştırmışlardır. Bu belirtilen üç koşuldan biri olan psikolojik varoluş koşulunun dış etkinliklere katılım ile negatif, var olan kaynaklarla ise pozitif bir ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Kişinin özbilincinin ve iş arkadaşlarının normlarına uymasının psikolojik güven ile negatif, destekleyici astlar ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin ise psikolojik güvenlik durumu ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun gibi; May ve ark. (2004), Kahn'ın (1990) çalışanların ve haleflerinin işe tutkunluklarında ortaya koyduğu "psikolojik güven, psikolojik varlık ve psikolojik anlamlılık" olmak üzere üç psikolojik durumu ayrıntılı olarak incelemiştir. Kahn'ın (1990) çalışmasını geliştirip, doğrulamışlardır (May vd.2004).

1.2.4.2. Leiter ve Maslach'ın Tükenmişliğin Antitezi Yaklaşımı

Leiter ve Maslach'ın bakış açısına göre, çalışanlar için anlamlı, zorlayıcı ve önemli görülen işler, zaman içinde bazen tatmin edici olmayan, anlamsız ve sevimsiz işler haline gelebilmektedir. Bu da tükenmişlik davranışına yol açabilmektedir. Bu hale gelen çalışanlar önceleri enerjik olan sonra tükenen, iş yapma biçimi olarak vasıfları yüksek olunca yetersiz kalan, bağlılıkları yüksek olunca da işe soğuyan çalışanlar olmaktadır. Bu perspektifte işe tutkunluk, tükenmişlik kavramı gibi üç faktörle karakterize edilir, ancak bu faktörlerin olumsuz sonuçlarından ziyade olumlu sonuçlarıdır. Başka bir deyişle, işe adanmışlık, tükenme yerine yüksek enerji (duygusal tükenme), işe yabancılaşma (duyarsızlaşma) yerine yüksek bağlılık ve azalan etkinlik yerine yüksek verimlilikten oluşmaktadır. Enerji, işe bağlılık ve etkililik gibi üç temel özelliğin olumlu gelişimini destekleyen kavramın, çalışanların üretkenliğini ve iyilik halini artırmaya olumlu katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004, s. 94). Leiter ve Maslach, işle ilgili olumsuz bir zihinsel davranış olan tükenmişlik kavramı ile işe adanma kavramının zıt kavramlar olduğu söylemi üzerine araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Leiter ve Maslach, tükenmişlik derecesinin ölçülmesinin, çalışanların işe adanmışlık derecesini ölçmek için yeterli olacağını savunmuştur (Bal, 2009, s. 546). İşe adanmanın üç temel boyutu olan enerji, işe adanma ve etkililik boyutları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma

ve tükenmişlik davranışının etkinliğinin azalması boyutlarının tam tersi boyutlar olduğunu belirtmişlerdir. (Bakker ve diğerleri, 2008, s. 188). Çalışanın tükenmişlik derecesi yüksekse kendini işine adama derecesinin düşük, tükenmişlik derecesi düşükse kendini işine adama derecesinin yüksek olacağı belirtilmiştir (Koppula, 2008, s. 4). Buna göre tükenmişliğin tersini yaşayan çalışanlar özverili çalışanlardır, işleriyle aktif bir bağları vardır ve iş davranışları enerjiktir. Kendini işine adamış çalışanlar, işlerini stresli ve sıkıntılı görmezler, aksine işleri onlar için ilgi çekicidir.

1.2.4.3. Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı

Bağlılık kavramının örgütsel bağlılık ve işe adanma gibi çok boyutlu bir örgütsel davranış kavramı olduğu fikrini ilk ortaya atan bilim insanı Saks (2006)'dır. Bu fikrin altında yatan sebep, kendini işe adamanın çok odaklı bir yaklaşım olmasıdır; çalışanların aynı anda hem örgütlerine hem de işlerine adayabilecekleri davranışsal bir kavramdır (Suhartanto ve Brien, 2018, s. 810). Saks (2006), farklı şirket ve iş kollarında çalışan 102 (yüz iki) çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında, çalışanların örgüte ve yaptıkları işe bağlılık düzeylerini sosyal değişme kuramından hareketle incelemiştir. Araştırma ile işe tutkunluk kavramını toplumsal değişme kuramı ile açıklamanın mümkün olduğu ortaya çıkmıştır (Saks, 2006, s. 613).

1.2.4.4. Harter ve Arkadaşlarının Tatmin-Adanmışlık Yaklaşımı

Harter, Schmidt ve Hayes (2002) işe adanma kavramı ile ilgili başka bir araştırma yapmışlar ve işe adanma kavramını iş doyumu ve işe katılım ile kişinin işine karşı duyduğu heyecan olarak ifade etmişlerdir. 2002 yılında iş performansı ve işe adanma kavramları üzerine yaptıkları akademik çalışmada bu iki kavramın birbiriyle ilişkili davranışsal kavramlar olduğunu gözlemlemişlerdir (Harter ve diğerleri, 2002). Ayrıca bu çalışma, iş dünyasında işe adanmışlık kavramı hakkında ilgi çekici bir çalışma olmuştur. Gallup Company tarafından geliştirilen 12 maddelik bir ölçek işe tutkunluk konusunda dikkat çeken bir başka çalışmadır ve Harter ve diğerlerinin "memnuniyet-özveri yaklaşımı" bu çalışmadan yola çıkılmıştır. Harter ve ark. işe tutkunluğu etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan, Gallup Company tarafından daha fazla çalışanın iş tatminini ölçmek için oluşturulan tabloları içermektedir. Akademide "Memnuniyet-

Adanmışlık Yaklaşımı" olarak bilinen bu yaklaşımın önemli etkileri olmuştur. Bunun nedeni, Harter vd.'nin (2002) çalışmasının kârlılık ile işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olması ve bu çalışma ile işe adanmışlık kavramı ile işe adanmışlık kavramı arasında anlamlı ilişkilerin ortaya çıkmış olmasıdır. Müşteri memnuniyeti, karlılık, üretkenlik, güvenlik ve ciro kavramlarıdır (Shuck, 2011; Schaufeli, 2013, s. 6).

1.2.4.5. Schaufeli ve Arkadaşlarının Çalışmalarına Göre İşe Adanma

Schaufeli ve ark. işe adanma kavramını tükenmişlik kavramından ayrı, tamamen farklı bir kavram olarak görmüş ve kavramı başlı başına bir davranış biçimi olarak tanımlayarak daha işlevsel bir kavram haline getirmiştir. İki kavramın mutlaka birbiriyle çelişmediği düşüncesiyle Schaufeli ve ark. çalışmalarını bu bakış açısıyla yeni bir yaklaşım sunarak gerçekleştirmişlerdir. İşe adanmışlığın tanımı Schaufeli ve diğerleri tarafından ortaya atılmıştır. En bilinen tanımlardan biri olan Kahn'ın (1990) işe tutkunluk tanımı kadar sık alıntılanır hale gelmiştir. Her iki perspektifte de işe tutkunluğun boyutları konusunda ortak bir yaklaşım vardır. Schaufeli ve Bakker (2004) tükenmişlik ve işe tutkunluk kavramlarını ölçmek için her bir kavrama özgü ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve kullanılması gerektiğini savunurken bu konuda çeşitli örnek olay örnekleri göstererek durumu daha net ifade etmeye çalışmışlardır.

1.2.5. İşe Adanmışlığa Yakın Bazı Kavramlar ve Aralarındaki İlişki

Çalışmaya bağlılık kavramı literatürde birbiriyle ilişkili birçok kavramla karıştırılmakta ya da aynı olduğu iddia edilmektedir. Ancak kendini işe adama kavramı yukarıda da belirtildiği gibi kendine özgü bir kavramdır. Kavramın örgütsel psikolojide sıklıkla yer alan örgütsel bağlılık ve işe bağlılık kavramlarıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Ancak işe adanma, bu örgütsel davranış kavramlarından farklı özelliklere sahiptir. İşe bağlılık, çalışanların kendilerini üyesi oldukları örgüte adamaları, tüm enerji ve çabalarını yaptıkları işe vermeleridir. Bunlara ek olarak literatürde işe adanmışlık kavramının çoğunlukla tükenmişlik kavramı ile açıklanmaya çalışıldığı önceki bölümlerde belirtilmiştir (Akünal ve Çetin, 2018).

1.2.5.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik ve işe tutkunluk kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve işe tutkunluğun tükenmişliğin zıttı bir kavram olduğu literatürde önemli bir tartışma konusudur. Pek çok bilim adamı kavramları anlamak, açıklamak, modellemek, kavramlardan birini diğerine göre ölçmek amacıyla birçok çalışma yapmış veya yorumlarda bulunmuştur. Hatta bazı araştırmacılar her iki kavramı da aynı ölçekle ölçebileceklerini belirtmişlerdir. İşe adanma ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkiye ilişkin alan yazında iki farklı görüş bulunmaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 405). Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik ve işe tutkunluk kavramlarını iki karşıt kutup olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik kavramını işe adanma davranışının erozyonu olarak yeniden tanımladıklarını belirtmişlerdir. Tükenmişlik davranışını önlemeye yönelik çalışmalar yapmışlar ve tükenmişliğe karşı bir tez olarak gördükleri işe adanma kavramı ile ilgili bir model geliştirmişlerdir. İşe adanma ve tükenmişlik kavramlarının birbirinden farklı kavramlardır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

1.2.5.2. Örgütsel Bağlılık

Yönetim ve örgütsel akademik çalışmalarda önemli iki kavram olan işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerinde kalmalarını ve performanslarını artırmalarını sağladığı için araştırma çalışmalarında sıklıkla karşılaşılan kavramlardır. Becker (1960, s. 32) örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı ortaya koyan araştırmacıdır ve örgütsel bağlılık kavramını, bireyin örgütle karşılıklı taraflar olarak rol oynadığı bir süreç olarak görmüş ve kavramı "bilinçli taraf olma tutumu" olarak tanımlamıştır (Becker, 1960, s. 32). p. 32). Gül ve arkadaşları ise örgütsel bağlılık kavramını, çalışanın içinde bulunduğu kurumla psikolojik bütünleşmesi, kurumun amaç ve hedeflerini benimsemesi, bireyin isteği olarak tanımlamıştır. Tüm bunların sonucunda bireyin kurumda kalmak istemesini örgütsel bağlılık olarak açıklamışlardır. (Gül vd., 2008, p. 74).

1.2.5.3. İşe Bağlılık

İşe adanmışlık kavramı ile bazen karıştırılan, bazen de aynı fikir ortaya atılan bir diğer kavram ise işe adanmışlıktır. Lawler ve Hall (1970) işe tutkunluk kavramını, işin bireyin yaşamında önemli bir faktör olduğu, önemli ihtiyaçlarını karşıladığı ve yaşamının merkezinde yer alıp almadığı düzeyi olarak tanımlamışlardır. İşe adanma kavramında çalışan iş performansını ortaya koyarken işiyle kurduğu psikolojik bağ ile bunu sağlar. Ancak işe adanma davranışında iş, bireyin hayatında kendini tanımladığı temel bir unsurdur. Bir örgütte çalışanların işe bağlılıkları gerçekleşmişse, çalışanlar kendilerini örgütle özdeşleştirmekte, örgüte bağlılık duymakta ve örgütte kalma isteği duymaktadır. Maslach ve ark. (2001) işe adanma kavramının karşılaştırıldığı, karıştırıldığı ya da bazen aynı kavramlar olduğu kavramların dışında, işe adanmayı etkileyen diğer bazı örgütsel davranış kavramlarından aşağıdaki metinlerde kısaca bahsetmiştir. İş kaynaklarının motivasyon potansiyeli, çalışmanın çalışanlar için özerklik, yeterlilik ve insan ilişkileri gibi temel bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Salanova ve Schaufeli, 2008, p. 117). Beklenebileceği gibi işe tutkunluk, iş kaynaklarıyla ilişkili bir kavramdır. Çünkü işe tutkunluk kavramına yönelik yapılan ampirik araştırmaların çoğunun "iş talep-kaynak modeli" (JD-R Modeli) etrafında şekillendiği görülmektedir. İşe bağlılık tutumunun sadece iş kaynakları gibi çevresel faktörlerin bir sonucu olmadığı, güven gibi bazı psikolojik değişkenlerin de tetikleyebileceği iddia edilmektedir.

1.3. İş Performansı

İş performansının birçok yazar tarafından farklı şekillerde betimlenmiştir. Tutar ve Altınöz (2010:203), performansı "amaç ve hedefin gerçekleşme derecesi olarak" olarak tanımlamaktadır. Kara vd., (2021)'e göre performans, bir davranış özelliği veya insanların işte ne yaptığıdır. Gürbüz ve Yüksel (2008, 178) performansı, daha önceden tasarlanmış kurallar dâhilinde çalışanın bir işi yerine getirmesi veya kendisinden beklenilen belli bir davranışı göstermesi olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre performans, "örgütün hedef ve amaçlarına katkıda bulunan ve bireylerin kontrolünde olan faaliyet ve davranışlardır" (Rotundo ve Sackett, 2002: 66).

Performans, bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilme oranını ve buradaki çalışanların görevlerini değerlendirmede önemli bir ölçüt görevi görmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Her bir çalışanın performansının toplamı o örgütün toplam iş performansını ortaya koymaktadır. Performansı örgüt için olduğu kadar çalışan bireyler için de önem taşıyan bir konudur. Görev tanımına istinaden verilen görevi yüksek seviyede performans ile başarmak, iş tatmini, kişisel bir doyum ve uzmanlaşmanın bir göstergesidir. (Van-Scotter ve Motowidlo'dan akt. Kurt, 2013, s.4). Çalışanın iş performansı üzerinde örgütsel desteğin etkisi de büyüktür.

Literatürde iş performansının çok boyutlu bir yapısı olduğu genel kabul görmektedir (Befort ve Hattrup, 2003: 17). Uygulamada ise genellikle görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki tür performans boyutundan bahsedilmektedir (Jawahar ve Carr, 2007: 331; Borman ve Motowidlo, 1997:99). Orjinal ölçekte de iş performansının çok boyutlu bir yapısı olduğu vurgulanmaktadır (Hochwarter vd., 2014). Bağlamsal değerlendirme de önemli bir rol oynayan unsurlardır. Çalışanın iş performansı göz önüne üç farklı boyutu değerlendirmişlerdir. Kişiler arası ilişkiler, adanmışlık ve görev veya işin kendisi olarak değerlendirilmiştir. Koopmans ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada (2011), bireysel iş performansının dört boyuttan, yani görevden oluştuğu sezgisel bir bireysel iş performansı çerçevesi önerilmiştir. Görev performansı (task performance), bağlamsal performans (contextual performance), uyarlanabilir performans (adaptive performance) ve üretkenlik karşıtı iş performansı davranışı (counterproductive

work behavior) olarak belirtilmiştir. Bu dört tür davranış, iş performansını oluşturan tüm davranışları kapsadığı düşünülmelidir. Ancak dört boyut ve bunların kesin göstergeleri farklılık gösterebilmektedir. Aynı şekilde Krijgsheld ve arkadaşlarının (2022), hemşirelerle yapmış oldukları araştırmada da iş performansı dört boyutlu olarak incelenmiştir. Çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışına atıfta bulunmaktadır ve bunları bağlamsal performans olarak sınıflandırmışlardır. Çünkü tanımlar arasında önemli bir örtüşme vardır. Vatandaşlık performansı, çalışanlar tarafından, kuruluşun etkinliğini aktif olarak teşvik eden ve güçlendiren (örneğin, iş arkadaşlarına yardımcı olan) ana görev gereksinimlerinin üzerinde olan ekstra rol davranışlarını ifade etmektedir. Üretkenlik karşıtı iş performansı ise kuruluşun refahına zarar veren davranışları (örneğin, hırsızlık) ifade etmektedir. İş performansı çok boyutlu olmasına rağmen (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De vet, Beek, 2011: 858) iş performansının genel olarak görev performansı ve bağlamsal performans gibi iki boyutta olduğu görülmektedir. Görev performansı ve bağlamsal performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel amaca ulaşmak için çok önemlidir. Her iki davranış farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır (Sonnentag, Volmer ve Spychala'dan akt. Tiryaki, 2018: 31).

İş performansı, bir işte, rolde veya organizasyonda bir hedefe veya bir dizi hedefe ulaşmanın bir yoludur, ancak bir işte gerçekleştirilen eylemlerin gerçek sonuçları değildir (Borgia vd., 2022). İş performansı, tek bir eylemden ziyade daha karmaşık bir faaliyettir (Newman ve diğerleri, 2014). Salanova ve diğerleri (2005), müşteri sadakati, kaliteyi sağlama, çalışan performansı ve müşteri sadakati ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Bailey ve ark. (2017) inceledikleri çalışmaların tamamında işe adanma ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir (Leung ve ark. 2011, Steele ve ark. 2012, Yeh, 2012). Ekstra görev performansı, sosyal ve psikolojik ortamı iyileştirerek ve sürdürerek görev performansını destekleyen davranışlarla ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1997, aktaran Bailey ve diğerleri 2017, s. 41). İşe adanma ile örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçi davranış, uyarlanabilir hizmet sunumu, bilgi paylaşımı ve hemşirelerin olumlu seslendirme davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir (Rich vd, 2010, Alfes vd. 2013, Barnes ve Collier, 2013, Wong vd. 2010, akt. Bailey vd. 2017, s. 41). Zarar verici performans, (sapkın davranışlar) kuruluşa zarar veren davranışlarla ilgilidir ve bir iş görenin geri çekilme davranışının bir

göstergesidir. Bazı çalışmalar işe adanmışlık ile zarar verici performans arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir (Robinson ve Bennet, 1995, Den Hartog ve Belschak, 2012, akt. Bailey vd. 2017, s. 41). İş performansı, belirli bir süre boyunca çalışanların davranışlarından beklenen genel değer olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, oldukça teknik bir tanımdır. Bir çalışanın davranışının kuruluş için beklenen değeri vardır ve performans iki farklı türe ayrılır: Görev performansı ve bağlamsal performans kavramları karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir.

1.3.1. Görev Performansı

Bu bölümde "Görev Performansı" kavramının tarifi, boyutları, temel belirleyicileri ve önemi anlatılmaktadır. Ayrıca bu kavramın tanımına yardım eden diğer unsurlar da incelenmektedir.

1.3.1.1. Görev Performansı Kavramı ve Önemi

Görev performansı, örgütün belirlediği görevlerin yerine getirilmesi ile ilgili, örgütün belirlediği başarı kriterleri dahilinde, ki buna iş tanımı da denmektedir, çalışandan beklediği performanstır. Görev performansı, her iş için farklı olan ve bir işin tamamlanmasını sağlayan temel sorumluluklar ve davranışlardır. McShane ve Glinow (2007)'a göre görev performansı, çalışanın iradesine bağlı, resmi olarak işin gerekliliklerine göre tanımlanmış ve ustalık gerektiren faaliyetlerin yürütülmesidir. Befort vd. (2007)'ne göre bu faaliyetler, hammaddenin ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve buna verilen destek olarak açıklanmaktadır. Özetle; görev performansı, çalışanın iş tanımında yer alan görevleri yerine getirmedeki başarısıdır. Motowidlo ve Schmidt, (1997)'e göre görev performansının temel belirleyicisi çalışanın mesleki bilgi, beceri ve tecrübesidir.

Jawahar ve Carr, (2006:331)'a göre, görev performansı bir işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan ana yükümlülüklerdir ve bu yükümlülükler her iş dalı için farklılık göstermektedir. Fisher ve Hartel, (2004:4)'a göre görev performansı, ürün ya da hizmet üreten veya üretimin olmasını sağlayan teknik temelleri destekleyen davranışları içermektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak, görev performansı, konu olan işin iş tanımında yer alan görevlerin yerine getirilme düzeyidir. İş tanımı ne kadar kapsamlı ve güvenilir

oluşturulduysa çalışanların görev performanslarını ölçme ve belirleme düzeyi de o oranda doğru ve güvenilir olacaktır.

Hedeflenen görev performansına ulaşabilmek için, çok iyi belirlenmiş kapsamlı görev tanımları, tecrübe ve mesleki yeterlilik oldukça önemlidir. Görev tanımlarının kesin ve net bir şekilde yapılması her zaman mümkün olmamaktadır. Bu gibi durumlarda performansın belirlenmesi de zordur. Kılıç, (2006:175)'e göre görev performansı daha çok işin uzmanlığı ve teknik yanı ile ilgilidir.

Örgütsel amaçlara yönelik bireyin kontrollü davranışları görev performansını ortaya çıkarmaktadır. Borman ve Motowidlo (1993)'e göre görev performansı, bir şeyi şirket ürünlerine dönüştüren eylemlerle ilgilidir. Bu işlere örnek olarak, medikal, bankacılık ve satış sektörleri verilebilir, ancak bunlarla sınırlı değildir. Görev performansı, Yehuda Baruch vd. (2004) tarafından pro-sosyal davranış olarak da adlandırılmıştır. Kontrol ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve örgütsel bağlılık gibi unsurların kullanımı, bunların görev performansının veya pro-sosyal davranışın yordayıcıları olduğu öne sürülmüştür. Şaşırtıcı bir şekilde, iş performansında prososyal davranışı izlemek için kişilik değişkenlerinin girildiği durumlarda, etki artık görünür değildir. Sonuçlar, performans kalitesinin doğrudan bir ilişkisi olduğunu ve rolden etkilendiğini göstermiştir. Belirlenen performans'a ulaşma üzerine yapılan araştırmalar hedef belirlemenin etkisini incelemiştir. Hedeflerin genel performans üzerinde bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu çalışmalarda özellikle hedef belirleme ile görev performansı artırılmaktadır (Locke vd., 1981).

1.3.1.2. Görev Performansının Boyutları

Görev performans kavramı, 1- teknik-idari görev performansı, 2- liderlik görev performansı şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Teknik-idari görev performansı, iş kararları, işin kalitesi, planlama, yönetim ve kırtasiye gibi liderlikle ilgisi olmayan sorumlulukları içermektedir. Liderlik görev performansı ise, insan ilişkileri ve insan yönetimi, iş motivasyonu ve astları değerlendirme gibi konuları içermektedir (Mohammed, Mathieu ve Bartlett, 2002: 799). Bağlamsal performans, çalışanın görev tanımında olmayan ancak görev performansını destekleyen, çalışanın kendi isteği ile yapmış olduğu, rol tanımlarında olmayan örgüt yararına davranışlardır (Borman ve

Motowidlo, 1993; Conway, 1999). Liderlik görev performansı bağlamsal performansa benziyor gibi görünmesine rağmen, amaçlara ulaşmayı hedefler ve motivasyon gibi konulara odaklanmaktadır.

1.3.1.3. Görev Performansının Belirleyicileri ve Çıktıları

Görev performansı birçok faktör tarafından etkilenir ve belirlenirler. Bunların arasında en önemlileri olarak "kişilik özellikler" ve "bilişsel yetenekler" sayılabilir. Bilişsel yeteneklerin açınımı; kişinin öğrenme, öğrendiklerini kullanabilme, çözüm bulma ve yeni durumlara uyum sağlama kabiliyetleridir. Bir çalışanın görev performansının belirleyicisi ilgili çalışanın kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleri ile ilgilidir (Hunthausen, 2000: 29). Aynı zamanda çalışanın performansı hakkında bilgi vermektedir. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda iş birliği yapan hem bağımsız hem de başkaları ile bağımlı çalışabilen ve uyumlu olan çalışanların görev performanslarının oldukça yüksek çıktığı gözlemlenmiştir (Hunthausen, 2000: 30).

Bağlamsal performans, çalışanın görev tanımında olmayan, çalışanın kendi isteği ile yapmış olduğu örgüt yararına davranışlar olup, örgütün sosyal ve psikolojik çevresini etkilemesi nedeniyle değerli görülen görev, faaliyet ve süreçlerle ilgili kişisel çabaları olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo,1993; Conway, 1999; Acaray, 2019). Çalışanlar, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurduklarında, onlara işlerinde yardımcı olduklarında ve işi zamanında bitirmek için ekstra çaba gösterdiklerinde bağlamsal performans sergilerler. Rol dışı performans olarak da adlandırılan bağlamsal performans, örgütsel hedeflere ulaşmada sosyal ve psikolojik faktörleri içerir. Bağlamsal performansın bu özelliklerinden dolayı, olumlu performans için gerekli olan örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunur (Motowidlo ve Schmidt, 1997).

1.3.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans kavramının tanımı ve önemi, diğer benzer performans kavramlarından farklılıkları ve ilişkisi, boyutları, öncülleri ve çıktıları üzerinde durulmaktadır.

1.3.2.1. Bağlamsal Performans Kavramı ve Önemi

Günümüzün globalleşen dünyasında işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek için daha çok çaba harcamalı ve aynı zamanda kendilerini geleceğe göre de hazırlamalıdırlar. Bu nedenle örgütler sadece kendilerine tanımlı görevleri değil daha fazlasını gerçekleştirmelidir ki bu sayede günümüzde rekabet güçlerini korurken, gelecek için de gereken yatırımlarını gerçekleştirerek örgütlerini geleceğe sağlıklı bir şekilde taşıyabilsinler.

Bağlamsal performansa örnek verecek olursak; temel sorumluluklar dışındaki faaliyetlere gönüllü katılma, arkadaşlarına yardım etme ve gerektiğinde iş birliği yapma, örgüt kurallarına uyma, örgütsel amaçlarını benimseme gibi örgüt kültürüne ve iklimine katkıda bulunma, örgütü koruma ve destekleme olarak verilmiştir (Borman ve Motowidlo,1993; Motowildo vd.,1997; Befort ve Hattrup, 2003: 17).

Görev performansı, çalışanların görev tanımları doğrultusunda sergiledikleri performans olup, örgütün belirlediği görevlerin yerine getirilmesi ile ilgili çalışanından beklediği performanstır. Bağlamsal performans ise görev tanımında olmayan, çalışanın yükümlülükleri dışında sergiledikleri ve kurumsal bütünlüğe katkı sağlayan eylemleri temsil eder ve görev performansından çeşitli şekillerde farklılık gösterir (Borman ve Motowildo,1997). Görev performansı, belirli bir işin gereklerinin yerine getirilmesi ile oluşurken, bağlamsal performans ise yapılan iş ne olursa olsun örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için çalışanların gönüllü davranışlarını içermektedir (Onay, 2011; Borman ve Motowidlo,1993; Motowildo vd.,1997).

1.3.2.2. Bağlamsal Performansın Benzer Kavramlar ile İlişkisi

Bağlamsal performansı örgütsel vatandaşlık ve prososyal davranışlar ile ilişkilendiren birçok araştırmacı vardır (Gürsoy vd., 2018:783-796; Ceylan vd., 2019:97-124). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal davranış ile bağlamsal performans ilişkisini değerlendirmek bağlamsal performans kavramının anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

1.3.2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İnsan faktörü globalleşen dünyada büyük bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bu rekabette örgütler verimlilik artışı için ve başarılı olma yolunda pek çok farklı yöntem deneyimlemektedirler. Örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları olumlu iş davranışları oluşturarak örgütün hedeflenen performansına katkı sağlamaya çalışırlar. Bu olumlu davranışlardan biri örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Yapılan araştırmalarda ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, bağlamsal performansla benzer olduğu düşünülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte yarar sağlayan ve gönüllü olarak yapılan davranışları içermektedir. Bir başka tanımla örgütsel vatandaşlık; formel iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş iş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, iş görenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışı ifade etmektedir. Bu davranış ayrıca, diğer çalışanlara gönüllü olarak yardımcı olma, yenilik yapma, işi zamanında tamamlama ve şikâyet etme tutumunu azaltan davranışları da kapsamaktadır (Çetin, 2004: 12).

1.3.2.2.2. Prososyal Davranış

Prososyal davranış, "rolün ya da iş tanımının gerektirmediği ve çalışanın örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş, bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranış" olarak tanımlanır (Yeşiltaş vd., 2011:171-189).

Başkalarının iyiliği için karşılık beklemeden özveride bulunmak, paylaşma ve yardımseverlik gibi nitelikler olarak tanımlanabilir. Bunun yanı sıra suç gibi toplum için olumsuz etkileri olan davranışlar da ortaya çıkabilmektedir. Olumlu ve olumsuz olan tüm bu davranışlar ile sosyal, davranışsal ve kültürel bileşenler prososyal davranışları toplumsal olarak ön plana çıkarmaktadır (Grusec ve Hasting, 2006: 338).

Prososyal davranışın daha çok bağlamsal performans ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Buna ek olarak prososyal davranış insan iletişiminde çok önemli bir rol oynayan bir davranış iken, bağlamsal performans iş hayatı ile ilişkilendirilmektedir (Ünlü, 2016: 13-14).

1.3.2.3. Bağlamsal Performansın Boyutları

Bağlamsal performans kişilerarası yardımlaşma ve işe adanma şeklinde iki boyutta ele alınmaktadır.

1.3.2.3.1. Kişilerarası yardımlaşma

Bağlamsal performansın boyutlarından birisi olan kişilerarası yardımlaşma, örgütsel amaçlara ulaşmayı destekleyen ve çalışanlar arasındaki etkileşim ile ilgili davranışlar olup çalışanların yeteneklerini ve enerjilerini birleştirerek çalışmalarıdır. Örgüt içinde çalışanlar, yetenekleri, bilgi ve tecrübeleri olmayan konularda yardım alarak tek başlarına yapamayacakları şeyleri yaparlar.

Kişilerarası yardımlaşmaya örnek olarak verilebilecek davranışlar; ekip içerisinde çalışanlara yardım etmek, çalışma arkadaşlarının performansını olumlu yönde etkileyecek davranışlar sergilemek, diğerleriyle iş birliği yapmak olarak verilebilir (Akca ve Yurtcu, 2017: 200). Kişilerarası yardımlaşma davranışları sürekli, özendirici ve ayrıntılara, öz disipline, çaba harcamaya vurgu yapan yardımsever, düşünceli ve işbirlikçi davranışlardır (Scotter, Motowidlo ve Cross, 2000: 528).

1.3.2.3.2. İşe adanma

İşe adanmışlık; örgüt çalışanlarını işe, iş rollerine bağlayan donanımlardır ve işe adanmış bireyler görevlerinde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak gayret gösterirler (Kahn, 1990:700). İşe adanmışlık, bir çalışanın yüksek düzeyde enerji ve performansı sayesinde işi ile özdeşleşmesi şeklinde belirtilmektedir (Bakker vd. 2008: 189).

İşe adanmış, işle bütünleşmiş çalışanların diğerlerinden daha başarılı oldukları, daha üstün performans gösterdikleri, inisiyatif almada daha önde oldukları ve öğrenme, kendini geliştirme isteklerinin diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür (Barkhuizen ve Rothman, 2006).

1.3.2.4. Bağlamsal Performansın Öncülleri ve Çıktıları

Bağlamsal performansı oluşturan iki önemli unsur; kişinin kişilik özellikleri ve bilişsel süreçleridir (Hunthausen, 2000: 29-30). Bunun yanı sıra "toplumsal kültür", "örgüt kültürü", "liderlik" unsurları da bağlamsal performansın öncülleri arasında yer almaktadır. Toplumsal kültüre bağlı olarak bireyler yalnızca kendi kişisel değer ve çıkarlarına uyan ve katkı sağlayan etkinliklerde bulunmamakta, aynı zamanda diğer bireylere de yardım etmeyi ve katkı sağlamayı tercih etmektedir. Bu durum da bağlamsal performansı etkilemektedir.

Örgüt kültürü de bağlamsal performansın en önemli öncüllerinden birisidir. Örgüt kültüründe uygun ve uygunsuz davranışlarla ilgili beklentiler ve davranış normları bulunmaktadır. Bu davranış normları bireylerin sahip olduğu ve örgütte herkesin paylaştığı belirli değerler etkisi ile oluşmakta ve örgütsel hedefe ulaşmaya katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle bağlamsal performansı da etkilemektedir. Liderlik de bağlamsal performansın en önemli öncüllerinden birisidir. Liderler örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanları motive ederek bağlamsal performansı etkilemektedirler. Ayrıca liderlerin astlarına adil ve eşit davranması, çalışanları ile etkili iletişimler kurması bağlamsal performansın artmasında pozitif yönde rol oynamaktadır (Reily ve Aronson, 2012: 6-10).

Bağlamsal performans işletmenin üretkenliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Bağlamsal performans sonucunda çalışanlar iş arkadaşlarıyla bilgilerini paylaşarak yardımlaşmayı kolaylaştırmaktadırlar. Yenilikçi öneriler sunarak ya da faydalı becerileri iş arkadaşlarına öğretme sonucunda verimliliğin arttığı gözlenmektedir. Müşteri memnuniyetinin artırılması da bağlamsal performansın çıktıları arasında yer almaktadır (Reily ve Aronson, 2012: 11).

1.3.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performansın Karşılaştırılması

Görev performansı ve bağlamsal performansın farklı kavramlar olduğu literatürde birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Görev performansı, mal ve hizmet üretmeyle doğrudan ilgili olup verilen bir iş ile ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993 ve 1997). Bağlamsal performans, çalışanın iş tanımında yer almayan ancak örgüt için önemli olduğuna inanılan süreçlerin yerine getirilmesinde gönüllü olunması ve bu noktada örgütteki diğer kişilerle yardım ve iş birliği yapılması olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Bağlamsal performans, görev faaliyetlerinin ortaya çıkarıldığı psikolojik ve sosyal ilişkileri destekleyen davranışlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Eugene, Alvarez ve Thompson, 2009: 105).

Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farklılıklar Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Görev Performansı (GP)	**Bağlamsal Performans (BP)**
• GP örgüte teknik açıdan katkıda bulunmaktadır.	• BP örgüte psikolojik ve sosyal yönden katkı sağlamaktadır.
• GP işten işe farklılık göstermektedir.	• BP, bir örgütteki her iş için birbirine benzerdir.
• GP'nda odak nokta "ücret" tir.	• BP'da davranışsal rollere odaklanılmaktadır.
• GP'nın ölçütleri yetenek, bilgi, beceri ve insan eylemlerinden oluşmaktadır.	• BP'nın ölçütleri savunma, örgütsel amaçları destekleme ve kalibiyettir.
• GP kabiliyetle ilgilidir.	• BP genellikle motivasyon ve kişilik ile ilgilidir.
• GP genellikle kurallara bağlı rol içi davranışlardan oluşmaktadır.	• BP'da rol dışı davranışlar vardır ve gönüllülük esaslı yapılmaktadır.

1.3.4. İş Performansının Organizasyon için Önemi

İş performansını, örgütsel davranış içersinde çalışanın belirli bir zaman kesiti içersinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak tanımlamak mümkündür. Performans, çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonucunda elde ettiği bir ürün olarak da tanımlanabilir (Başaran, 1991:179).

Gruman ve Saks (2011), iş performansını artıracak araçlar olarak performans yönetim sistemlerine odaklanmaktadır. Yönetim süreci, çalışanların katılımının sağlandığı iş metodolojileri önermektedir. Çalışanların iş performansının görüntülendiği somut olmayan birkaç unsur vardır. Yaratıcılık, iş kalitesi, inisiyatif alma, takım çalışması, teknik beceriler, iş bilgisi gibi prosedürler (know-how: belirli endüstrilerde uygulanabilir), iletişim becerileri ve genel verim gibi. Bu, ana resmi görevleri içerir. İş metodolojileri farklı meslek türlerinde ve farklı sektörlerde farklı şekilde uygulanabilir. Son yıllarda, modern ve etkili performans metodolojisi sıklıkla görülmektedir. Çalışanların terfisinde etkisi olduğu bilinen öz değerlendirmeyi içeren değerlendirme, çalışanların algıladıkları performans değerlendirmesinin gelişmiş bir yöntemidir. Son zamanlarda yapılan uygulamalar organizasyonlarda iş-yaşam dengesi uygulamalarını da içerir. Çalışma hayatında esnek İKY yöntemlerini önemseyen organizasyonlar muhtemel iş-aile çatışmasını önüne geçmek ve iş-yaşam dengesini kabul edilebilir seviyelerde tutmak, kendi alanlarında mükemmel performans ve üretkenlik sonuçları elde etmek için çabalamaktadırlar.

1.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması

Bu başlık altında araştırmanın modeli ve hipotezleri yer almaktadır.

1.4.1. Esnek İKY ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Taş vd. (2020) işyerinde esnekliğin, iş talepleri ve özel (kişisel) yaşam arasında daha yüksek bir uyuşmaya yol açtığını öne sürmüşlerdir. İKY' da esnekliğin sağlandığı örgütlerde çalışanlar, işyerinde enerjiyi, dikkati ve zamanı nasıl tahsis edeceklerini düşünebilir ve seçebilirler bu da işlerinde daha fazla özerklik ve kontrol sağlar ve bu da daha fazla iş katılımına yol açmaktadır (Saks, and Gruman, 2014).

Esnek İKY'nin etkin kullanımı "Kaynak koruma teorisi" (conservation of resources - COR teorisi) ile açıklanmaktadır: COR teorisine göre, bireyler kaynakları korumak ve yeni kaynaklar elde etmek için motive olurlar. Kaynak koruma teorisine göre, bireyler için değerli olan kaynaklar dört gruba ayrılır: maddi kaynaklar, koşullar, kişisel özellikler ve enerji. Maddi kaynaklar, özellikleri ve bireye dolaylı faydaları nedeniyle değerli olan kaynaklardır. Bir ev barınak sağladığı için değerliyken, bir malikane statü göstergesi olduğu için değerlidir. Evlilik ve kıdem bunun örnekleridir. Özellikle çevre, bireyin strese karşı direncinin önemli bir belirleyicisidir. Kişisel özellikler de önemli bir kaynaktır çünkü bireyin strese karşı dayanıklılığını etkilerler. Kişisel kişilik özellikleri ve beceriler, bireyleri durumlara daha uyumlu ve strese karşı daha dirençli hale getirir. Son olarak, enerji, zaman, para ve bilgi gibi kaynakları içerirler ve bunlar diğer kaynakları elde etmenin bir aracı oldukları için değerli kaynaklardır (Hobfoll, 1989; Hobfoll ve Lilly, 1993; Hobfoll, 2001).

Bu teoride, bireysel farklılıklar kaynak olarak kabul edilir ve bireyin stres ve tükenmişliğe karşı dayanıklılığını etkilediği savunulur (Grandey ve Cropanzano, 1999; Wright ve Hobfoll, 2004). Bu yaklaşım, "kaynak" odaklı stres teorisinin genel bir perspektifi olarak görülebilir. Örneğin, "kaynak koruma teorisi"nden farklı olarak, sadece işle ilgili koşulların dikkate alındığı "talep-kaynak modeli, sosyal destek, özerklik ve amirle iyi bir ilişki gibi kaynakların artırılmasının tükenmişliği önleyeceğini vurgulamaktadır. (Demerouti vd., 2001; Bakker vd., 2003; Bakker ve Demerouti, 2007). Aynı zamanda,

çalışanlar esneklik kullanma fırsatına sahip olduklarında, kaynakları kullanma, işle ilgili hedeflere ulaşma ve nihayetinde işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olma fırsatına sahip olurlar. Sonuç olarak, EİKY kullanımı, gerekli kaynakları sağlamaktadır.

Esnek İKY, iş yükümlülüklerini ve özel yükümlülükleri dengelemekten kaynaklanan potansiyel stresi dengeler ve böylece bu kaynaklar çalışanlara işe yatırım yapmaları için daha fazla enerji sağlar. Sonunda, kuruluş esnek çalışma düzenlemeleri için daha güçlü ihtiyaçlarını karşıladığında, çalışanlar işlerine daha uygun ve daha bağlı hissederler. Bu nedenle, esnek İKY daha yüksek katılımla ilişkilendirilir. Bu nedenle, çalışan bağlılığı esnek İKY ile olumlu bir şekilde ilişkilidir. İKY uygulamaları ile işe tutkunluk arasındaki ilişki dikkate alındığında, bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğunun personel devri ve firma performansı bağlamında ele alındığı dikkat çekmektedir (Mowday, 1984). Ancak Kuchinke'nin (2012: 578) belirttiği gibi, insan kaynakları gelişimi sadece performansa odaklanmamalı, sağlık, eğitim, refah, güvenlik, sosyal adalet, yaşam kalitesi gibi konuların iyileştirilmesine de odaklanmalıdır. Allen vd. (2013) tarafından ABD'de hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmada esnek insan kaynakları yönetimi ile işe tutkunluk arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür (Allen vd., 2013). Bir başka araştırmada esnek İKY ile işe tutkunluk değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde, bu iki değişken ile işe bağlılık boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Ballantine vd., 2022).

Çin'de özel sektörde yapılan araştırmada esnek İKY ile işe adanmışlık arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır (Maolong vd., 2023). Savunma sanayiinde yapılan bir araştırmada işe çalışanların adanmışlıkları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Atalık ve Eroğluer, 2022). Hindistan'da bilişim sektöründe yapılan bir araştırmada işyeri esnekliği ile çalışan adanmışlığı arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır (Ugragol ve Patrick, 2018).

Yapılan diğer bir çalışmada ise iş yeri esnekliğinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmada da işyeri esnekliğinin çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Lawrence, 2022).

Yukarıda aktrılan teorik ve pratik çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur: **H1:** *Esnek insan kaynakları yönetimi ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

1.4.2. İşe Adanmışlık ve İş Performansı İlişkisi

İşe adanmışlık, çalışan performansı ve refahı için önemli bir yapı taşıdır. Çalışanların olumlu bir tutum sergilemeleri durumunda, işlerine karşı yüksek enerji düzeyine sahip olmaları, onları çalışma ortamlarına aktif olarak müdahale etmelerine sebep olmaktadır. Çalışma ortamındaki ve kişideki kaynaklar esas olarak çalışan işe adanmışlığını etkilemektedir. Bu kaynaklar, iş talepleri yüksek olduğunda katılım üzerinde en güçlü etkiye sahiptir. Sonuç olarak, organizasyona ve iş performansına yönelik olumlu tutumların önemli bir göstergesidir. Ayrıca, daha önceki araştırmacılar, motivasyonel bir değişken olarak katılımın yüksek düzeyde iş performansına yol açması gerektiğini savundu. Benzer şekilde, meta-analizinde, işe adanmışlığın gerçekten de iş performansıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir. Organizasyonla etkili bir şekilde ilgilenen çalışanlar, bir aidiyet duygusuna ve organizasyonel faaliyetlere daha yüksek katılım hissine sahiptir (Kara vd., 2021). Yapılan çalışmalarda işe adanmışlığın iş performansı ile ilişkisine bakıldığında işgörenlerin çalıştıkları kuruma yönelik adanmışlıkları performanslarını artırdığı pek çok çalışmada vurgulanmıştır (Salanova vd.,2005; Bakker ve Bal 2010; Rich vd., 2010). Sonuç olarak, duygusal olarak bağlı çalışanlar daha üretkendir, işten ayrılma olasılığı daha düşüktür ve fiziksel olarak daha az sağlıklıdır.

Antalya'da turizm sektöründe 2022 yılında yapılan bir araştırmada adanmışlığın ise iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır (Erhan, 2022). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: *İşe adanmışlık ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

1.4.3. Esnek İKY ve İş Performansı İlişkisi

Çalışanlar esneklik İKY'ni erişip kullandıklarında, yalnızca daha yüksek katılım yoluyla değil, aynı zamanda daha yüksek bir dereceye katkıda bulunarak da karşılık vermektedirler. AMO (ability, motivation, opportunity) modeli çalışanların yetenek, motivasyon ve fırsat elde ettiklerinde performans göstereceklerini açıklamaktadır. Esnek İKY, çalışanlara iş motivasyonu, iş ve çalışma dışı yükümlülükleri dengelemede daha fazla esneklik yoluyla işyerinde daha üretken olma yeteneği ve fırsatı sağlamaktadır. Bir yandan, esnekliğin mevcudiyeti, insanlara ihtiyaç duyduklarında esnekliği kullanabileceklerini işaret ettiğinden, iş talepleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarına olanak tanıdığından ve böylece yatırım yapabileceklerini ve fırsat bulduklarını gösterdiğinden, esnekliğin mevcudiyeti, gerçekleştirme motivasyonunu sağlamaktadır. Bu sebepten çalışmalarında yüksek performans elde etmektedir. (Robertson ve Cooper, 2012) Öte yandan, onu gerçekten kullanan çalışanlar, daha yüksek performansa yönelik enerji yatırımı yapma esnekliğinden yararlanmaktadır, çünkü esneklik, işlerini gerçekleştirme becerisine ve fırsatına sahip olmalarına izin vermektedir. Bu nedenle, kullanılabilirlik ve esneklik İKY kullanımının daha yüksek iş performansına yol açması beklenmektedir. Çalışan bağlılığı, canlılık (yüksek enerji seviyeleri), adanmışlık (işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşme) ve işi özümseme (mutlu bir şekilde meşgul ve tamamen konsantre) ile karakterize edilen işle ilgili olumlu bir zihin durumu olarak kabul edilmektedir.

Kahn'a (1990) göre, çalışanlar meşgul olduklarında, iş rollerinin performansına kendilerinin tüm yönlerini, yani bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak katmaktadırlar. Esnek İKY, katılım için önemlidir çünkü Esnek İKY, çalışanların kalabildikleri ve işlerine dahil olabildikleri iş yükümlülükleri ile kendi yükümlülükleri arasında bir denge sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bağlılık gösteren çalışanların işlerini yerine getirme veya iyi performans gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Bal ve De Lange, esnek İKY'nin çalışan bağlılığı ve daha yüksek iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Esnek İKY, çalışanların kendi işleriyle daha fazla ilgilenerek daha yüksek iş performansı elde etmelerini sağlayan iş talepleriyle başa çıkmalarını kolaylaştırmaktadır. Daha fazla katılımın işe daha fazla odaklanmayı, ısrarlı olmayı ve daha fazla enerjiyi gerektirdiğini ve bu katılımın iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Esnek İKY, sağlıklı iş-yaşam dengesini korur ve işte iyi performans gösterme fırsatı sağlamaktadır (Salanova, vd., 2011). Sonuç olarak, esnek İKY 'nin daha yüksek iş performansına yol açtığı söylenebilmektedir. İşletmeler için işe adanmışlığın bazı önemli sonuçları; performansa, karlılığa veya verimliliğe yol açan görev performansı kapsamında değerlendirilen müşteri memnuniyeti, motivasyon ve sinerji, ek görev performansı (ana görev dışındaki rollerde performans), yenilik ve gelişim arayışı gibi birçok faydalı çıktı işle ilgili, maliyetlerin devir hızı, kalite ve performansı etkileyen diğer faktörler olarak sıralanabilir. İş ve kişisel faktörlerin, özellikle iş gereksinimlerinin yüksek olduğu durumlarda, adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İşe adanmanın nihayetinde algılanan performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Hatta kendini işine adamış ve performansı iyi olan çalışanların zaman içinde özveriyi yeniden besleyen kendi kaynaklarını oluşturdukları ve pozitif bir kazanç sarmalı oluşturdukları görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

Bloom ve Van Reenen, (2006), Birleşik Krallık, Fransa, Almanya ve ABD'deki firmalardan elde ettikleri verilerin analizinde esnek İKY'nin çalışanların performansını arttığı, buna karşılık işverenler için büyük bir maliyet doğurmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Alfes vd., (2013), esnek İKY'nin, çalışanlara daha fazla kontrol sağladığı ve çalışanların bu sayede organizasyona bağlılığının arttığını belirtmektedir. AMO (ability, motivation, opportunity) modelinde, esnek İKY' nin çalışanlara yetenek, performans, motivasyon ve son olarak işte kendisini gerçekleştirme fırsatları sunduğu ortaya konmuştur (Appelbaum vd., 2000).

Mokaya ve Kipyegon (2014), Kenya'da bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada işe adanmışlığın; performans yönetimi, kişisel gelişim, ücretler ve örgütsel yapının değişmesinden büyük ölçüde etkilendiğini ortaya koymuştur. Bir başka araştırmada

(Memon vd., 2018), çalışanların işe adamışlığının performansı olumlu yönde etkilediği, iş gücü devrini azalttığı bulgusuna erişilmiştir.

Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: *Esnek insan kaynakları yönetimi ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

1.4.4. İş Performansı ile Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Arasında İşe Adanmışlığın Aracılık Etkisi

Aracı değişken, diğer adı ile mediatör değişken, bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye dâhil edildiğinde, var olan anlamlı ilişkiyi ortadan kaldırıp, kendi üzerinden aktararak devam ettiren değişken anlamına gelmektedir. Bu durumda, bu değişkene "tam aracı değişken" adı verilmektedir. Belirtilen ilişki anlamsıza dönmez ancak zayıflayarak devam ederse, bu durumda bu değişkene "kısmi aracı değişken" adı verilmektedir. Aracılık etkisi ise, aracı veya kısmi aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki üzerinde yaptığı etkidir (Hayes, 2017).

Bal vd., (2015) tarafından gerçekleştirilen Amerika ve 11 ülkeyi kapsayan araştırmada esnek insan kaynakları yönetimi ile çalışan performanı arasında aracılık etkisi olduğu hipotezi doğrulanmıştır.

Birçok araştırmada iş performasının bağımlı değişken olduğu araştırmalarda işe adanmışlık aracı değişken olarak yer almış ve test edilmiştir. Malezya'da, üniversite idari personmeli arasından yapılan bir araştırmada, işe adanmışlığın iş performansı ile dini duyarlıkla iş perfromansı arasında (Zahrah, vd. 2017); örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında (Erhan, 2022), örgüt temelli özsaygı ile ile iş performansı arasında (Acaray, 2019); Pakistan'da yapılan bir araştırmada yönetsel koçlukla iş performansı arasında (Lodhhi, vd., 2018); Güney Kore'de yapılan bir başka araştırmada iş kaynakları ile iş performansı arasında (Kim, 2017); Umman'da yapılan bir araştırmada otantik liderlikle çalışan performansı arasında işe adanmışlığın aracılık rolü bulunduğuna dair hipotzeler doğrulanmıştır. Pakistan'da yapılan bir araştırmada (Hussain, vd., 2022) işe adanmışlığın, görev performansı ile güçlendirici liderlik arasındaki aracılık etkisi test

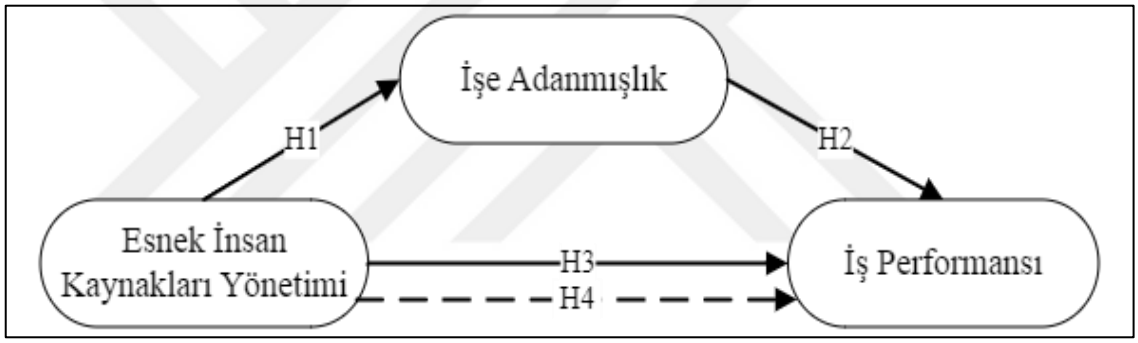
edilmiş ve doğrulanmıştır (Anwar vd., 2021).

Bu durumda araştırmanın H4 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H4: *İşe adanmışlık, iş performansı ile esnek insan kaynakları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*

1.5. Araştırma Modeli

Yukarıda verilen teorik açıklamalara dayanarak araştırmanın kavramsal modeli Şekil 2'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Performansı Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotetik Model

Literatürde işe bağlılıkları arttıkça kariyerlerinden daha fazla tatmin oldukları ve aynı zamanda kendini işine adamış bireylerin motivasyon ve mutlulukları üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir (Joo ve Lee, 2017: 210). Anafarta ve Yılmaz (2019: 2955) tarafından yapılan çalışmanın bulguları, örgütte işe adanmışlığı ve kariyer tatminini geliştiren bazı programların hazırlanmasının, çalışanların o örgütte devam etme olasılıklarını artırabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanlar işlerine enerji harcarken, bireyin bir örgütün sosyal ve psikolojik bağlılığını kolaylaştıracak şekilde davranma eğilimine ilişkin daha yüksek bağlamsal performansa sahip olması gerekli görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 104). Bağlılık aynı zamanda bir çalışanın işverene yardım etmek için gönüllü çaba gösterme isteğinin bir göstergesi olarak kabul

edilir. Kahn (1990), kişisel benliklerini işlerine yansıtan bireylerin, bu rol hakkında daha geniş bir anlayışa sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve genel olarak organizasyonu ve içindeki bireyleri kolaylaştırmak için işlerinin resmi sınırlarının dışına çıkma olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmüştür (Rich vd., 2010: 619). Bu nedenle, işe adanmışlığın bağlamsal performansla olumlu bir şekilde ilişkili olması muhtemeldir (Christian vd., 2011:101). Çalışanların bağlılık düzeyi arttıkça iş doyum düzeyi de artmaktadır. İşinde enerjik, kendini işine adamış ve işiyle özdeşleşen bir çalışanın işinden doyum alma duygusunun da yüksek olacağı anlamına gelir. Tersi de doğrudur.

Bu bağlamda araştırma soruları şu şekilde sıralanabilir:

- Esnek insan kaynakları yönetimi uygulamaları bireylerin iş performansını etkilemekte midir?
- Esnek insan kaynakları yönetimi uygulamaları işe adanmışlığı etkilemekte midir?
- İşe adanmışlık iş performansını etkilemekte midir?
- Esnek insan kaynakları uygulamalarının iş performansı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü var mıdır?

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (EİKY), iş performansına etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü incelemektedir. Yapıları birbirine bağlayan kavramsal teorik bir çerçeve geliştirilmiştir. Yenilikçi çalışma davranışları, esnek İKY ve üç alt boyutu (Çalışan beceri esnekliği, Çalışan davranış esnekliği ve İK uygulamaları esnekliği) ve işe adanmışlık birbiriyle bağlantılıdır. Tezde kullanılan veriler İstanbul'da yer alan özel sermayeli mevduat bankaları şube çalışanlarından toplanmıştır.

Rekabet ile işgücü piyasasındaki değişimleri yakından takip etmek zorunda kalan işletmeler ve bu işletmelerde görev almak isteyen ya da görevleri yerine getiren işçiler, pazardaki konumlarının rakipleri tarafından ele geçirilmesini önlemek için bazı stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bunlardan ilki "esneklik" tir. Esnek olan firmalar, katılıklarını henüz aşamamış olan firmalara karşı rekabet avantajı elde etmekte ve bunu üretimlerine yansıtarak büyümeye devam etmektedirler. Öte yandan, esneklik ile işçiler işlerini yaparken bazı avantajlar elde ederek çalışma koşullarını değiştirme olanağına sahip olabilmektedirler.

Bu bağlamda çalışmanın konusu ile ilgili olarak esnek çalışmanın insan kaynakları yönetimindeki yeri incelenerek işe bağlılık ve iş performansı ile olan ilişkileri ortaya konulacak ve Türkiye'de mevcut esnek insan kaynakları uygulamaları değerlendirilerek bir sonuca varılacaktır. Böylece esnek insan kaynakları yönetiminin işe tutkunluk üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı araştırılacak, varsa etkilerinin neler olduğu ve bu etkilerin ne gibi sonuçları olduğu ortaya konulacaktır. Bu nedenle çalışmanın amacı olarak; Türkiye'de insan kaynakları açısından esnek çalışma olup olmadığının irdelenmesi, varsa bu uygulamaların nedenlerinin ve istihdama etkilerinin ortaya konulması planlanmaktadır.

Literatürde, esnek insan kaynakları uygulamalarının, iş performansı ve örgütsel performans ile ilişkilendirildiği nicel çalışmalar mevcuttur. İlave olarak, araştırma

modelimize aldığımız değişkenlerle ilgi bankacılık sektöründe bir araştırmaya rastlanmamıştır. Türk bankacılığının güçlü teknolojik altyapısı, esnek insan kaynakları uygulamaları için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle araştırmamızın bankacılık sektöründe yapılmasının bilimsel katkı açısından değerini artıracağını düşünmekteyiz.

Araştırma ile elde edilecek sonuçların, işletme literatürüne katkısı yanında, bankacılık sektörü profesyonellerine uygulamada yol gösterici öneriler sunmasını da ümit etmekteyiz.

2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmamız niceliksel bir araştırma olup örnek veriler, İstanbul sınırları içerisinde özel sermayeli mevduat bankalarının şube çalışanlarından toplanmıştır. İstanbul'da özel sermayeli sekiz mevduat banka şubelerinde yaklaşık 56.450 kişi çalışmaktadır. %95 güven aralığına göre örneklem sayısının 382 olması gerekmektedir (McLeod, 2019). Veriler internet ve kâğıt ortamında toplanmıştır. 400 katılımcı verisi nihai örneklemi oluşturmuştur.

Türk bankacılığının güçlü teknolojik altyapısı, esnek insan kaynakları uygulamaları için önemli fırsatlar sunmaktadır (Yetiz, 2021). Bu nedenle araştırmamızın bankacılık sektöründe yapılmasının bilimsel katkı açısından değerini artıracağını düşünmekteyiz. Araştırma ile elde edilecek sonuçların, işletme literatürüne katkısı yanında, bankacılık sektörü profesyonellerine uygulamada yol gösterici öneriler sunmasını da ümit etmekteyiz.

Bankacılık fonksiyonundan ve işlevlerinden bahsedecek olursak; ekonomide finansal sistemin önemli kurumlarından biri konumunda bulunan bankalar, ülkelerin ekonomik gereksinimleri doğrultusunda kanunlar ile denetlenmektedirler. Yaptıkları görev ve fonksiyonları sebebiyle bankalar hem kendi ülkelerinde hem de dünya çapında kendine özgü finansal kuruluşlar haline gelmiştir. Günümüzde bankalar, işlemlerin zorluğu ve çeşitliliğinden dolayı geleneksel dönemlerin bankalarından daha seçkin ve etkili bir kurum haline gelmişlerdir (Doğan, 2012, s. 2).

Bankalar, faizle para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli eşya ve belge saklayan ve bunların dışında ticari, finansal ve ekonomik etkinliklerde bulunan kuruluşlardır. Bankalar finansal sistemin ana yapı taşıdır. Bankacılık sistemi ise, bankacılık faaliyetlerinin yürütülmesinde rolleri ve etkileri olan kurallar, araçlar ve kuruluşların uyumlu bir bütünüdür. Bankacılık sisteminin sağlıklı olmadığı ülkeler genellikle ekonomik ve sosyal açılardan geri kalmış, refah düzeyi düşük ülkelerdir. Bir ülkenin istikrarlı ve güçlü bir ekonomiye sahip olabilmesinin temel koşullarından biri güçlü bir finansal piyasa ile işleyen gelişmiş bir bankacılık sistemine sahip olmasıdır. Bu nedenle bankaların gerçekleştirebilecekleri faaliyetler yürürlükte bulunan bankacılık kanunlarıyla detaylı bir şekilde belirlenmiştir. Türkiye'de hızla gelişen bankacılık sistemi, finansal sistem içerisinde çok önemli bir ağırlığa sahiptir. Türk bankacılık sistemi yeni kurulmuş bir sistem değildir. Türkiye, geçmişi 19. yüzyılın ortalarına kadar uzanan köklü bir bankacılık geleneğine sahiptir. Ülkemizde ilk banka Tanzimat'ın ilanından sonra 1847'de İstanbul Bankası adıyla kurulmuştur. Cumhuriyet öncesi dönemde modern anlamdaki ilk ticaret ve mevduat bankası, yabancı sermaye (İngiliz) tarafından kurulan Osmanlı Bankası'dır. İlk ulusal sermayeli banka ise 1861'de Mithat Paşa tarafından kurulan "Memleket Sandıkları' dır". 1868 yılında yine Mithat Paşa tarafından tasarruf amacıyla "Emniyet Sandığı" kurulmuş olup, 1888'de her iki banka Mithat Paşa tarafından kurulan Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir. Cumhuriyet döneminin ilk özel bankası ise 1924'te kurulan Türkiye İş Bankası'dır. 1950'li yıllar özel sektör banka sayısında hızlı bir artışın olduğu dönemdir. 1970'li yılların başlarında holdingleşmenin hız kazandığı ve buna paralel holding bankacılığının geliştiği görülmektedir. Geçtiğimiz son 40-50 sene içinde tüm dünyada yer alan finansal gelişmeler bankacılık alanında da birçok değişime sebep olmuştur. Bilgi ve internet teknolojilerindeki gelişmeler, finansal piyasalarda liberalleşme ve mali işlemlerdeki hızlı artış bankacılığı etkilemiştir. 1980'ler sonrası Türk bankacılık sektörü, ekonominin dışa açılması ve dünya finans sistemi ile bütünleşme çabalarının sonucu büyük bir gelişme göstererek uluslararası banka ve finans sistemi ile bütünleşme sürecine girmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde internet ve telefon bankacılığı yaygınlaşmış ve sektördeki tüm bankalar sundukları birçok bankacılık hizmetlerini telefon bankacılığı ve internet

bankacılığı üzerinden vermeye başlamışlardır. Bu gelişmeler olurken yerli girişimcilerin yanında pek çok yabancı yatırımcı ve girişimci Türk bankacılık sektörüne girmiştir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Türkiye'de tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini korumak, bankalar ve özel finans kurumlarının piyasa disiplini içerisinde işleyişi için uygun ortamı yaratma amacıyla, 5411 sayılı Bankacılık Kanunuyla kurulmuş, bağımsız bir devlet kurumudur. BDDK'ya göre bankalar, mevduat, kalkınma ve yatırım ile katılım bankaları biçiminde sınıflandırılmaktadır. 2019 yılı itibariyle Türkiye Bankalar Birliği'nin sayısal verilerine göre; Türkiye'de 53 banka faal olarak çalışmaktadır. Bu bankalara ait şube sayısı ise 11374'tür. 100 bin kişiye düşen şube sayısı 14, çalışan sayısı ise 246'dır. Bankacılık alanında çalışan 204.626 personelin yüzde 86'sı lisans ve lisansüstü mezunu, yüzde 51'i ise kadın çalışandır. Bankalar arsında tekilleştirilmemiş 107 milyon hesap sahibi mevcuttur.

Bankalar halktan kullanmadıkları paraları mevduat adı altında toplayarak finansman ihtiyacı olanlara kredi adı altında veren kurumlardır. Bankaların geleneksel iki esas fonksiyonu; 1-mevcut hesapları korumak/saklamak, 2- kredi tahsis etmektir. Bankaların zamanla ekonominin finansmanına ve hane halkının parasal ihtiyaçlarına göre hizmet çeşitliliği artmış, faaliyet alanları genişlemiştir. Küreselleşme ile dış ticaretin de gelişmesiyle bankacılık yeni bir boyut kazanmış, finansal hizmetler artmıştır. Sonuç olarak ulusal ve uluslararası alanda, bankacılığın günümüz ekonomik ve sosyal yaşamındaki önemi sanıldığından çok daha büyük boyutlardadır ve bu önem her geçen gün artarak devam etmektedir. Bu çerçevede en başta bankacılık sistemi olmak üzere, tüm finansal sistemin sağlıklı olarak büyümesi, derinleşmesi, küresel rekabet gücünün yükselmesi, kurumların piyasa değerinin artması ve Türkiye'nin uluslararası bir finansal merkez haline gelmesi beklenmektedir.

2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

- Araştırma, araştırma örneklemi ve kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.
- Araştırma verileri, özel sermayeli bankaların İstanbul şube çalışanlarından toplanmıştır.
- Kolayda anket yöntemi tercih edildiği için, anketi cevaplayanların unvan dağılımında tam bir heterojenlik sağlanamayabilir.
- Gelecek araştırmalar esnek insan kaynakları yönetimi ve işe adanmışlık sürecinin görece daha önemli olduğu farklı alanlarda görev yapmakta olan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilebilir.
- Bu çalışmanın bir diğer kısıtı, kesitsel bir araştırma olmasıdır. Kesitsel araştırmada veriler araştırmacının uygun gördüğü belirli bir zaman diliminde toplanmaktadır. Elde edilen veriler katılımcının o anki fiziksel, duygusal ve zihinsel durumlarından etkilenmektedir. Gelecek araştırmalar boylamsal veri toplanarak gerçekleştirilebilir.

2.4. Araştırmanın Ön Kabulleri

Araştırma, değiştirilmesi araştırmacının elinde olmayan bazı ön kabullerle gerçekleştirilmiştir. Birinci olarak, katılımcıların eğitim düzeylerinin farklı olmasının, araştırma modelindeki değişkenleri önemli ölçüde etkilemeyeceği kabul edilmiştir. Anket formları, gerekli izinler alındıktan sonra katılımcılara, ilgili bankaların insan kaynakları bölümleri aracılığı ve internet yoluyla ulaştırılmıştır. Araştırmacı, anketler doldurulurken katılımcıların yanında bulunmayacaktır. İkinci ön kabul, anketleri cevaplayan katılımcıların ifadeleri, yönergede belirtilen şartlara uyarak, gerçek durumuna uygun ve dikkatlice değerlendirdikleri varsayımıdır.

2.5. Ölçüm Araçları

Anket formunda kişisel bilgi formu, esnek insan kaynakları ölçeği, iş performansı ölçeği ve işe adanmışlık ölçeği olmak üzere dört veri toplama aracı yer almaktadır.

2.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların yaşı, eğitim düzeyi, bulundukları kurumdaki çalışma süresi, çalıştıkları bölüm ve pozisyonlarına ilişkin beş adet soru bulunmaktadır.

2.5.2. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını ölçmek için Bhattacharya, Gibson ve Doyt (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplamda 22 ifadeden oluşan 9 aralıklı likert tipi bir ölçektir. Ölçekte 1 "Hiç doğru değil", 9 "Kesinlikle doğru" anlamına gelmektedir. Ölçekte beceri esnekliği (7 ifade – S10-S16), davranış esnekliği (8 ifade – S17-S24) ve insan kaynakları uygulamaları esnekliği (7 ifade – S25-S31) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, çeviri-ters çeviri sürecinden sonra araştırmanın hedef kitlesi içinde 40 kişilik bir gruba uygulanarak keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 7 numaralı ifade, iki faktörde birden yer aldığından ölçekten çıkarılmıştır.

2.5.3. İşe Adanmışlık Ölçeği

İşe adanmışlık algısını ölçmek için Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen "Utrecht Work Engagement Scale – UWES" olarak bilinen ölçeğin 3 soruluk en kısa versiyonu (The Uwes-3) kullanılmıştır (Schaufeli, 2017). Başlangıçta 17 madde olarak geliştirilen ikinci aşamada dokuz (Schaufeli vd., 2006), son aşamada Schaufeli vd., (2017) üç maddeye indirilmiştir. Ölçeğin örnek bir sorusu "İşim bana ilham verir" şeklindedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlilik ve güvenililirlik analizleri Özkalp ve Meydan tarafından yapılmıştır (2015). Çalışmamızda ölçekten gelen neticeleri tek boyut olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir. Araştırmamızda 9 aralıklı likert tipi ölçek kullanılmıştır. 1 "Hemen hiç sergilemediğine", 9 ise "her zaman sergilediğine/ gösterdiğine" işaret eder.

2.5.4. İş Performansı Ölçeği

İş performansı kavramsal yapısını ölçmek için Hochwarter, Kiewitz, Gundlach ve Stoner (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 16 ifade yer almaktadır. Orijinal ölçekteki ifadeler 5 dereceli Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Araştırmamızda

duyarlılığı arttırmak için ölçek 9 dereceli olarak kullanılmıştır. Bağlamsal performans ölçeği (7 ifade, S32-S38), görev performans ölçeği (9 ifade S39-S47) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Bütün ölçeklerde yer alan ifadeler "Hiç doğru değil (1) – Kesinlikle doğru (9)'' şeklinde belirtilmiştir. Araştırmada üç kavramsal değişken için üç ölçek ve ilave olarak demografik sorular yer almaktadır.

Etik Kurul Onayı. Araştırma ölçekleri için İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul'unca 24 Mart 2021 tarihli ve E-65836846-044-205820 sayılı Etik onay yazısı alınmıştır.

2.6. İstatistiki Analizler

Araştırma kapsamında toplanan verileri analiz etmek için SPSS 25 (Statistical Package fort he Social Sciences) ve LISREL 8.51 programları kullanılmıştır. Örnekleminin dağılımını belirlemek için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliklerini belirlemek için iç tutarlık katsayısı olan Cronbach's Alpha hesaplanmıştır. Ölçeklere ait dağılımı belirlemek için aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık gibi betimsel analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçeklere ait puanların normal dağılım gösterdiği durumlar için gruplar arası farklılıkları test etmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Dağılımın normallik göstermediği durumlar için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis kullanılmıştır. Grupların varyanslarının homojenliğini belirlemek için Levene testinden faydalanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın yönünü belirlemek için varyansın homojen olduğu durumlarda Tukey, homojen olmadığı durumlarda ise Tamhane'nin T2 testi post hoc testlerinden tercih edilmiştir. Ölçekler arası korelasyonda Pearson çarpım-moment korelasyonu kullanılmıştır. Aracılık etkisini test etmek için yapısal eşitlik modellemesinden iki aşamalı yaklaşım kullanılmıştır. Tek boyutlu ölçeklerde, model-veri uyumunu iyileştirmek için maddelere parselleme yapılmıştır. Parselleme yapmak için düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler büyükten küçüğe sıralanmış ve daha sonra sırası ile üç parsele, parsellerin toplam korelasyon değerleri birbiri ile dengeli olacak şekilde dağıtılmıştır.

Aracılık etkisinin anlamlılığına bakmak için bootstrap analizi 5000 örneklemli kalibrasyonla SPSS programında PROCESS v4.1 Andrew F. Hayes makrosu ile yapılmıştır.

2.6.1. Veri Temizliği

Kâğıt olarak toplanan anketlerden 15'i göze çarpacak düzeyde veri eksikliği nedeniyle elenmiştir. Anketlerdeki uç değerler "z puanı" yöntemi ile standart puana dönüştürülerek incelenmiştir. Standart puanlara da -3 ve +3'ün dışında taşan değerler çok değişkenli uç değer olarak tanımlanır ve alan yazındaki bazı kaynaklarda bu satırların veri setinden çıkarılması önerilmektedir. Z puanı yöntemi ile yapılan incelemede esnek insan kaynakları ölçeğindeki 35, 41, 60, 61 ve 131 numaralı katılımcı verilerinde ayrık değer olduğu tespit edilmiştir. Performans yönetimi ölçeğinde de 41 ve 61 numaralı katılımcıların verilerinde ayrık değer tespit edilmiştir. İşe adanmışlık ölçeğinde ayrık değer bulunmamaktadır. Belirtilen verilerin hipotez testlerinde dikkate alınmamasına karar verilmiştir.

2.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Veri temizliğinden sonra ölçekler için keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. KFA analizinde esnek insan kaynakları ölçeği verileri, orijinalinde olduğu gibi üç faktör altında, iş performansı ölçeği verileri iki faktör altında toplanmıştır. Esnek insan kaynakları ölçeğinde iki faktör altında yer alan 6 ve 7 numaralı değişkenler, esnek insan kaynakları ölçeğindeki 15 numaralı değişken ölçekten çıkarılmıştır. İşe adanmışlık ölçeği, ölçeği geliştiren yazarların tercihine uygun olarak (Schaufeli vd., 2004) tek boyutlu olarak kullanılacağı için KFA analizine tabi tutulmamıştır. Değişkenlere ait faktör yükleri Tablo 6'da görülmektedir.

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenirlik durumu aşağıda verilmiştir:

• 0,00 ≤ α < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir,

• 0,40 ≤ α < 0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

• 0,60 ≤ α < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir,

• 0,80 ≤ α < l,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklere ait faktörlerin güvenilirliği için Cronbach Alpha ve CR (composite reliability) tercih edilmiştir. Cronbach Alpha değerleri bir sonraki bölümde Uygulanan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Tablosu'nda gösterilmiştir. Hem ana değişkenlerin hem alt değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri 0.90'ın üzerindedir. Birleşim ve ayrışım geçerliliği için her bir değişkene ait faktör yükü 0.40'tan büyük, CR değeri 0.70'ten büyük olmalıdır (Hair vd., 2016). Maddelere ait standardize faktör yükleri 0,615 ile 0,954 arasında dağılmaktadır (bkn. Tablo 6). Bu sonuçlara göre birleşim geçerliliği tatmin edici düzeyde gerçekleşmiştir.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri Tablosu

Değişken	**Madde**	**KFA**	**1. Düzey DFA**	**2. Düzey DFA**	**Varyans Açıklama %**
Beceri esnekliği	1	,691	,873	,892	31,457
	2	,753	,917	,919	
	3	,760	,915	,888	
	4	,740	,832	,787	
	5	,668	,673	,674	
	6		Çıkarıldı	Çıkarıldı	
	7		Çıkarıldı	Çıkarıldı	
Davranış esnekliği	8		Çıkarıldı	Çıkarıldı	29,274
	9	,664	,846	,845	
	10	,822	,912	,912	
	11	,832	,921	,921	
	12	,762	,937	,937	
	13	,742	,941	,941	
	14	,686	,903	,903	
	15		Çıkarıldı	Çıkarıldı	
İKY uygulama esnekliği	16	,720	,904	,907	23,714
	17	,812	,952	,952	

Değişken	Madde	KFA	1. Düzey DFA	2. Düzey DFA	Varyans Açıklama %
	18	,832	,955	,956	
	19	,843	,954	,954	
	20	,842	,954	,954	
	21	,825	,953	,953	
	22	,806	,938	,939	
Bağlamsal performans	1	,688	,890	,900	46,116
	2	,714	,917	,918	
	3	,835	,869	,873	
	4	,871	,809	,820	
	5	,844	,833	,840	
	6		Çıkarıldı	Çıkarıldı	
	7		Çıkarıldı	Çıkarıldı	
Görev performansı	8	,750	,901	,890	33,413
	9	,809	,898	,879	
	10	,808	,928	,917	
	11	,786	,919	,920	
	12	,799	,936	,940	
	13	,743	,861	,858	
	14	,859	,839	,822	
	15	,815	,845	,832	
	16	,846	,898	,890	
İşe adanmışlık	1	0,938	,934	,898	80,223
	2	0,929	,921	,879	
	3	0,879	,875	,890	
	4	0,933	,939	,960	
	5	0,910	,913	,943	
	6	0,886	,877	,886	
	7	0,882	,854	,840	
	8	0,842	,795	,743	
	9	0,856	,812	,764	
1. Düzey Uyum Değerleri: X^2 = 3.415, *RMSEA* = 0.079, *SRMR* = 0.061, *CFI* = 0.920 2. Düzey Uyum Değerleri: X^2 = 3.416, *RMSEA* = 0.079, *SRMR* = 0.066, *CFI* = 0.919					

Açıklamalar: KFA: Keşfedici faktör analizi, DFA: Doğrulayıcı faktör analizi

Tabachnic ve Fidelll'e (2001) göre temel kural olarak herbir değişkenin faktör yükünün 0.32 ve daha üzeri olması gerekmektedir. Değişkenelre ait faktör yükleri 0,74 il3 0,96 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre bütün değişkenleri faktör yükü değerleri, maddelerin faktörlerle olan ilişkilerini yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Birinci düzey uyum değerleri, araştırma modelindeki ana değişkenlerin ilişkisini; ikinci düzey uyum değerleri, modelde yer alan değişkenlerin alt boyutlarla birlikte ilişkisini göstermketedir. Hem birinci düzey hem de ikinci düzey uyum değerleri literatürde kabul edilen aralıklar içindedir (Gürbüz, 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla kullanılan analiz yöntemlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Analiz ve Bulgular

Araştırmaya katılan 400 bireye ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Bireylere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		**n**	**%**
Yaş	20 – 25	19	4,8
	26 – 30	75	18,8
	31 – 35	137	34,3
	36 – 40	96	24,0
	41 ve üzeri	73	18,3
Eğitim Düzeyi	Lise mezunu	8	2,0
	Ön lisans mezunu	28	7,0
	Lisans mezunu	245	61,3
	Lisansüstü mezunu	119	29,8
Kıdem Yılı	1 yıl ve altı	29	7,3
	2 – 6 yıl	99	24,8
	7 – 11 yıl	134	33,5
	12 – 16 yıl	102	25,5
	17 yıl ve üzeri	36	9,0
Departman	Ticari	72	18,0
	Bireysel	147	36,8
	Kobi	67	16,8
	Operasyon	114	28,5
Statü	Yönetici	186	46,5
	Yönetici değil	214	53,5

Araştırmaya katılan bireylerin %4,8'i 20 – 25; %18,8'i 26 – 30; %34,3'ü 31 – 35; %24'ü 36 – 40 yaş aralığında ve %18,3'ü 41 ve üzeri yaşındadır. Bireylerin %2'si lise; %7'si ön lisans; %61,3'ü lisans ve %29,8'i lisansüstü mezunudur. Bireylerin %7,3'ü 1 yıl ve altı; %24,8'i 2 – 6; %33,5'i 7 -11; %25,5', 12 – 16 ve %9'u 17 yıl ve üzeri kıdem yılına sahiptir. Bireylerin %18'i ticari; %36,8'i bireysel; %16,8'i kobi ve %28,5'i operasyon departmanında çalışmaktadır. Bireylerin %46,5'i yönetici iken %53,5'i yönetici değildir.

3.2. Uygulanan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Betimsel Analizi ve Bulguları

Uygulanan ölçeklerin güvenilirlik analizi ve betimsel analizine ilişkin bilgiler aşağıda bulunmaktadır.

Tablo 8. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonucu Elde Edilen Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach's Alpha**
İşe adanmışlık ölçeği	9	0,97
Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği	22	0,98
Beceri esnekliği	7	0,95
Davranış esnekliği	8	0,97
İK uygulama esnekliği	7	0,98
İş performansı ölçeği	16	0,97
Bağlamsal performans	10	0,96
Görev performansı	6	0,94

Bu çalışma için işe adanmışlık ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışma için esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,98 ve ölçeğin alt boyutlarına ait iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach's Alpha beceri esnekliği alt boyutu için 0,95; davranış esnekliği alt boyutu için 0,97 ve İK uygulama esnekliği alt boyutu için 0,98 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışma için iş performansı ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,97 ve ölçeğin alt boyutlarına ait iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach's Alpha değeri bağlamsal performans alt boyutu için 0,96 ve görev performansı alt boyutu için 0,94 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 9. Ölçeklerden Elde Edilen Toplam Puanların Betimsel Analiz Sonuçları

	n	En düşük puan	En yüksek puan	$\overline{X}$	ss	Çarpıklık		Basıklık	
						İstatistik	SH	İstatistik	SH
İAÖ	400	11	81	53,67	14,88	-0,19	0,12	-0,34	0,24
EİKYÖ	400	24	198	132,58	33,82	-0,59	0,12	0,72	0,24
BE	400	7	63	41,15	11,33	-0,31	0,12	0,28	0,24
DE	400	8	72	48,80	12,13	-0,51	0,12	0,67	0,24
İKUE	400	7	63	42,62	12,47	-0,73	0,12	0,54	0,24
İPÖ	400	49	144	112,66	18,58	-0,40	0,12	0,22	0,24
BP	400	34	90	70,38	11,65	-0,38	0,12	0,17	0,24
GP	400	14	54	42,28	7,21	-0,55	0,12	0,58	0,24

*İAÖ: İşe Adanmışlık Ölçeği; EİKYÖ: Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği; BE: Beceri Esnekliği DE: Davranış Esnekliği; İKUE: İK Uygulama Esnekliği; İPÖ: İş Performansı Ölçeği; BP: Bağlamsal Performans; GP: Görev Performansı

İAÖ'ndeki katılımcıların toplam puanlarına bakıldığında alınan en düşük puanın 11, en yüksek puanın 81 olduğu görülmüştür. Ölçekten alınan puanların ortalaması ise 53,67 olarak bulunmuştur. Ölçekte artan puanların yüksek işe adanmışlığa karşılık gelmesinden dolayı çalışma grubunun işe adanmışlık seviyelerinin ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

Normal dağılıma uygunluğu araştırmak için kullanılabilecek ölçütlerden biri basıklık ve çarpıklık katsayılarıdır. Basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ve -2,0 değerleri arasında (George ve Mallery, 2010) ise dağılımın normalliğinden söz edilebilir.

Tablo 9'da ölçeklerden elde edilen toplam puanlara ait en düşük ve en yüksek puanlar, toplam puanların ortalamaları, standart sapma değerleri, basıklık ve çarpıklık katsayıları ve standart hata değerleri bulunmaktadır. Tablo 9'a göre işe adanmışlık ölçeğinde alınan en düşük puan 11; en yüksek puan 81'dir. Ölçeğin aritmetik ortalaması 53,67'dir

(SS=14,88). Ölçekten elde edilen çarpıklık katsayısı -0,19 (SH=0,12) ve basıklık katsayısı ise -0,34'tür (SH=0,24).

Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinden alınan en düşük puan 24; en yüksek puan 198'dir. Ölçeğin aritmetik ortalaması 132,58'dir (SS=33,82). Ölçekten elde edilen çarpıklık katsayısı -0,59 (SH=0,12) ve basıklık katsayısı ise 0,72'dir (SH=0,24). Beceri esnekliği alt boyutundan alınan en düşük puan 7; en yüksek puan 63'tür. Ölçeğin aritmetik ortalaması 41,15'tir (SS=11,33). Ölçekten elde edilen çarpıklık katsayısı -0,31 (SH=0,12) ve basıklık katsayısı ise 0,28'dir (SH=0,24). Davranış esnekliği alt boyutundan alınan en düşük puan 8; en yüksek puan 72'dir. Ölçeğin aritmetik ortalaması 48,80'dir (SS=12,13). Ölçekten elde edilen çarpıklık katsayısı -0,51 (SH=0,12) ve basıklık katsayısı ise 0,67'dir (SH=0,24). İK uygulamaları esnekliği alt boyutundan alınan en düşük puan 7; en yüksek puan 63'tür. Ölçeğin aritmetik ortalaması 42,62'dir (SS=12,47). Ölçekten elde edilen çarpıklık katsayısı -0,73 (SH=0,12) ve basıklık katsayısı ise 0,54'tür (SH=0,24).

İş performansı ölçeğinden alınan en düşük puan 49; en yüksek puan 144'tür. Ölçeğin aritmetik ortalaması 112,66'dır (SS=18,58). Ölçekten elde edilen çarpıklık katsayısı -0,40 (SH=0,12) ve basıklık katsayısı ise 0,22'dir (SH=0,24). Bağlamsal performans alt boyutundan alınan en düşük puan 34; en yüksek puan 90'dır. Ölçeğin aritmetik ortalaması 70,38'dir (SS=11,65). Ölçekten elde edilen çarpıklık katsayısı -0,38 (SH=0,12) ve basıklık katsayısı ise 0,17'dir (SH=0,24). Görev performansı alt boyutundan alınan en düşük puan 14; en yüksek puan 54'tür. Ölçeğin aritmetik ortalaması 42,28'dir (SS=7,21). Ölçekten elde edilen çarpıklık katsayısı -0,55 (SH=0,12) ve basıklık katsayısı ise 0,58'dir (SH=0,24).

Tablo 10. Yaşa Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi

Gruplar	Ölçekler	n	$\overline{X}$	ss	Çarpıklık		Basıklık	
					İstatistik	SH	İstatistik	SH
20 – 25	İAÖ	19	63,21	17,39	-0,67	0,52	-0,89	1,01
	EİKYÖ	19	151,47	49,90	-1,42	0,52	1,54	1,01
	İPÖ	19	123,53	18,74	-0,22	0,52	-1,93	1,01
26 – 30	İAÖ	75	53,18	17,73	0,10	0,28	-1,04	0,55
	EİKYÖ	75	131,37	41,06	-0,39	0,28	0,00	0,55
	İPÖ	75	111,63	23,98	-0,58	0,28	-0,03	0,55
31 – 35	İAÖ	137	52,43	12,98	0,01	0,21	-0,22	0,41
	EİKYÖ	137	129,15	29,98	-0,42	0,21	0,66	0,41
	İPÖ	137	110,80	16,99	-0,04	0,21	-0,12	0,41
36 – 40	İAÖ	96	53,00	14,77	-0,58	0,25	0,43	0,49
	EİKYÖ	96	133,07	28,45	-0,35	0,25	0,73	0,49
	İPÖ	96	112,07	16,47	-0,30	0,25	-0,12	0,49
41 ve üzeri	İAÖ	73	54,90	13,89	-0,67	0,28	0,06	0,56
	EİKYÖ	73	134,68	33,06	-1,40	0,28	1,94	0,56
	İPÖ	73	115,15	16,91	-0,79	0,28	1,00	0,56

Tablo 10'da yaşa göre gruplarda araştırmada kullanılan ölçeklerin betimsel analizlerine yer verilmiştir. Buna göre ölçeklere ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri +2 ile -2 arasında kaldığı için normal dağılım göstermektedir. Yaşa göre oluşturulan gruplarda bulunan kişi sayıları arasındaki fark fazla olduğu ve 20 – 25 yaş grubundaki kişi sayısı 30'dan az olduğu için gruplar arasındaki farkı belirlemek için Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 11. Yaşa Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kruskal-Wallis Sonuçları

Bağımlı Değişken	H	df	p
İAÖ	9,20	4	0,06
EİKYÖ	12,26	4	0,02*
İPÖ	8,85	4	0,07

*p<0,05

Tablo 11'e göre yaşa göre işe adanmışlık ölçeğinde gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (H(4)=9,20; p>0,05). Yaşa göre esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (H(4)=12,26; p<0,05). Yaşa göre iş performansı ölçeğinde gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (H(4)=8,85; p>0,05).

Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Kruskal Wallis testi ikili gruplarda uygulanmıştır.

Tablo 12. Yaşa Göre Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Grup Karşılaştırmalı Kruskal-Wallis Sonuçları

Bağımlı Değişken	Grup 1	Grup 2	H	Standart Hata	Standartlaştırılmış Test İstatistiği	p
EİKYÖ	31 – 35	20 – 25	89,63	28,30	3,17	0,02*

*p<0,05

Tablo 12'de yer alan gruplar arası farklılığın yönünü belirlemek için yapılan Kruskal Wallis ikili test sonuçlarına göre esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 31 – 35 ile 20 – 25 yaş grupları arası fark istatistiksel olarak anlamlıdır (H(1)=89,63; p<0,05). Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 31 – 35 yaş grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=129,15) 20 – 25 yaş grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=151,47) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 13. Eğitim Düzeyine Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi

Gruplar	Ölçekler	n	$\bar{X}$	ss	Çarpıklık		Basıklık	
					İstatistik	SH	İstatistik	SH
Lise mezunu	İAÖ	8	67,88	9,88	-0,63	0,75	1,31	1,48
	EİKYÖ	8	152,50	21,71	-1,02	0,75	1,03	1,48
	İPÖ	8	124,38	23,00	-1,04	0,75	0,53	1,48
Ön lisans mezunu	İAÖ	28	52,18	19,34	0,07	0,44	-0,89	0,86
	EİKYÖ	28	132,75	44,07	-0,73	0,44	1,11	0,86
	İPÖ	28	108,71	25,67	-0,60	0,44	0,41	0,86
Lisans mezunu	İAÖ	245	52,03	15,51	0,01	0,16	-0,42	0,31
	EİKYÖ	245	127,71	34,98	-0,22	0,16	0,15	0,31
	İPÖ	245	111,29	19,11	-0,10	0,16	-0,55	0,31
Lisansüstü mezunu	İAÖ	119	56,45	11,51	-0,67	0,22	0,34	0,44
	EİKYÖ	119	141,23	26,69	-1,48	0,22	4,04	0,44
	İPÖ	119	115,61	14,30	-0,93	0,22	2,90	0,44

Tablo 13'te eğitim düzeyine göre gruplarda araştırmada kullanılan ölçeklerin betimsel analizlerine yer verilmiştir. Buna göre ölçeklere ait verilerin lisansüstü mezunlarına ait basıklık değeri dışındaki çarpıklık ve basıklık değerleri +2 ile -2 arasında kalmaktadır. Ancak çarpıklık değeri +2 ile -2 arasında olduğu zaman basıklık değeri +7 ile -7 arasında olduğu zaman da normal dağılımdan söz edilebilir (Hair ve ark.,2010; Bryne, 2010). Lise

mezunu ve ön lisans mezunu olan kişi sayısı diğer gruplara göre oldukça az olduğu için gruplar arası farklılığa bakarken analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 14. Eğitim Düzeyine Göre Ölçeklerin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	**Levene Testi**		**t**	**sd**	**p**
	F	**p**			
İAÖ	12,95	0,00***	-3,06	303,76	0,00**
EİKYÖ	12,18	0,00**	-4,08	297,04	0,00***
İPÖ	16,22	0,00***	-2,41	301,67	0,02*

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tablo 14'te yer alan bağımsız örneklem t testi öncesi varyansların homojenliğini test etmek için yapılan Levene Testi sonuçlarına göre gruplar arası varyanslar homojen değildir (p<0,05). Buna göre varyansların homojen olmadığı bağımsız örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 15'e göre işe adanmışlık ölçeği puanları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır (t(303,76)=-3,06; p<0,01). İşe adanmışlık ölçeği puanları için lisans mezunlarının ortalamaları ($\bar{X}$=52,03) lisansüstü mezunlarının ortalamalarından ($\bar{X}$=56,45) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır (t(297,04)=-4,08; p<0,001). Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanları için lisans mezunlarının ortalamaları ($\bar{X}$=127,71) lisansüstü mezunlarının ortalamalarından ($\bar{X}$=141,23) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. İş performansı ölçeği puanları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır (t(301,67)=-2,41; p<0,05). İş performansı ölçeği puanları için lisans mezunlarının ortalamaları ($\bar{X}$=111,29) lisansüstü mezunlarının ortalamalarından ($\bar{X}$=115,61) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 15. Kıdem Yılına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi

Gruplar	Ölçekler	n	$\overline{X}$	ss	Çarpıklık		Basıklık	
					İstatistik	SH	İstatistik	SH
1 yıl ve altı	İAÖ	29	62,45	20,75	-0,93	0,43	-0,36	0,85
	EİKYÖ	29	146,97	55,89	-1,27	0,43	0,47	0,85
	İPÖ	29	120,00	28,23	-1,19	0,43	0,71	0,85
2 – 6 yıl	İAÖ	99	53,56	15,30	0,18	0,24	-1,07	0,48
	EİKYÖ	99	130,16	32,69	-0,01	0,24	0,07	0,48
	İPÖ	99	110,94	19,44	-0,28	0,24	-0,16	0,48
7 – 11 yıl	İAÖ	134	50,61	13,73	-0,36	0,21	0,48	0,42
	EİKYÖ	134	126,68	31,23	-0,47	0,21	0,55	0,42
	İPÖ	134	109,46	17,46	-0,13	0,21	-0,26	0,42
12 – 16 yıl	İAÖ	102	54,62	13,35	-0,48	0,24	-0,03	0,47
	EİKYÖ	102	137,23	30,74	-1,01	0,24	1,74	0,47
	İPÖ	102	115,30	15,87	-0,62	0,24	1,17	0,47
17 ve üzeri yıl	İAÖ	36	55,61	13,72	-0,53	0,39	-0,14	0,77
	EİKYÖ	36	136,42	26,68	-1,32	0,39	3,37	0,77
	İPÖ	36	115,86	15,25	-0,02	0,39	-0,24	0,77

Tablo 15'de kıdem yılına göre gruplarda araştırmada kullanılan ölçeklerin betimsel analizlerine yer verilmiştir. Buna göre ölçeklere ait verilerin çarpıklık değerleri +2 ile -2 ve basıklık değerleri +7 ile -7 arasında kaldığı için normal dağılım göstermektedir. Kıdem yılına göre oluşturulan gruplarda bulunan kişi sayıları arasındaki fark fazla olduğu için gruplar arasındaki farkı belirlemek için Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 16. Kıdem Yılına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kruskal-Wallis Sonuçları

Bağımlı Değişken	H	df	p
İAÖ	16,66	4	0,00*
EİKYÖ	20,34	4	0,00**
İPÖ	14,84	4	0,01*

*p<0,01; **p<0,001

Tablo 16'ya göre kıdem yılına göre işe adanmışlık ölçeğinde gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($H(4)=16,66$; $p<0,01$). Kıdem yılına göre esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($H(4)=20,34$; $p<0,001$). Kıdem yılına göre iş performansı ölçeğinde gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

(H(4)=14,84; p<0,01). Ölçeklerdeki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Kruskal Wallis testi ikili gruplarda uygulanmıştır.

Tablo 17. Kıdem Yılına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Grup Karşılaştırmalı Kruskal-Wallis Sonuçları

Bağımlı Değişken	Grup 1	Grup 2	H	Standart Hata	Standartlaştırılmış Test İstatistiği	p
İAÖ	7 – 11 yıl	1 yıl ve altı	88,77	23,67	3,75	0,00**
İAÖ	2 – 6 yıl	1 yıl ve altı	70,57	24,40	2,89	0,04*
EİKYÖ	7 – 11 yıl	12 – 16 yıl	-43,49	15,19	-2,86	0,04*
EİKYÖ	7 – 11 yıl	1 yıl ve altı	88,43	23,68	3,74	0,00**
EİKYÖ	2 – 6 yıl	1 yıl ve altı	81,24	24,41	3,33	0,01**
İPÖ	7 – 11 yıl	1 yıl ve altı	74,57	23,67	3,15	0,02*

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 17'de yer alan gruplar arası farklılığın yönünü belirlemek için yapılan Kruskal Wallis ikili test sonuçlarına göre işe adanmışlık ölçeğinde 7 – 11 yıl ile 1 yıl ve altı kıdem yılı grupları arası fark istatistiksel olarak anlamlıdır (H(1)=88,77; p<0,01). İşe adanmışlık ölçeğinde 7 – 11 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=50,61) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=62,45) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. İşe adanmışlık ölçeğinde 2 – 6 yıl ile 1 yıl ve altı kıdem yılı grupları arası fark istatistiksel olarak anlamlıdır (H(1)=70,57; p<0,05). İşe adanmışlık ölçeğinde 2 – 6 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=53,56) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=62,45) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 7 – 11 yıl ile 12 – 16 yıl kıdem yılı grupları arası fark istatistiksel olarak anlamlıdır (H(1)=-43,49; p<0,05). Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 7 – 11 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=126,68) 12 – 16 yıl grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=137,23) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 7 – 11 yıl ile 1 yıl ve altı kıdem yılı grupları arası fark istatistiksel olarak anlamlıdır (H(1)=88,43; p<0,01). Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 7 – 11 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=126,68) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=146,97) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 2 – 6 yıl ile 1 yıl ve altı kıdem yılı grupları arası fark istatistiksel olarak anlamlıdır (H(1)=81,24; p<0,01). Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 2 – 6 yıl

grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=130,16) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=146,97) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. İş performansı ölçeğinde 7 – 11 yıl ile 1 yıl ve altı kıdem yılı grupları arası fark istatistiksel olarak anlamlıdır (H(1)=74,57; p<0,05). İş performansı ölçeğinde 7 – 11 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=109,46) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=120) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 18. Departmana Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi

Gruplar	**Ölçekler**	**n**	$\bar{X}$	**ss**	**Çarpıklık**		**Basıklık**	
					İstatistik	**SH**	**İstatistik**	**SH**
Ticari	İAÖ	72	55,83	11,38	-0,43	0,28	0,47	0,56
	EİKYÖ	72	140,85	23,19	-1,09	0,28	4,10	0,56
	İPÖ	72	113,31	13,45	-0,18	0,28	0,11	0,56
Bireysel	İAÖ	147	57,29	15,36	-0,29	0,20	-0,43	0,40
	EİKYÖ	147	137,34	38,18	-0,72	0,20	0,83	0,40
	İPÖ	147	117,17	19,27	-0,55	0,20	0,63	0,40
Kobi	İAÖ	67	52,03	12,70	-0,19	0,29	0,13	0,58
	EİKYÖ	67	131,18	25,90	-0,59	0,29	1,09	0,58
	İPÖ	67	112,43	15,82	-0,84	0,29	0,99	0,58
Operasyon	İAÖ	114	48,61	15,94	0,07	0,23	-0,55	0,45
	EİKYÖ	114	122,04	35,18	-0,20	0,23	-0,21	0,45
	İPÖ	114	106,56	20,38	-0,10	0,23	-0,44	0,45

Tablo 18'de departmana göre gruplarda araştırmada kullanılan ölçeklerin betimsel analizlerine yer verilmiştir. Buna göre ölçeklere ait verilerin çarpıklık değerleri +2 ile -2 ve basıklık değerleri +7 ile -7 arasında kaldığı için normal dağılım göstermektedir. Kıdem yılına göre oluşturulan gruplar arası farklılığı belirlemek için tek yönlü ANOVA yapılmıştır.

Tablo 19. Departmana Göre Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Varyanslarının Homojenlik Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	**Levene İstatistiği (F)**	**sd1**	**sd2**	**p**
İAÖ	5,50	3	396	0,00*
EİKYÖ	8,31	3	396	0,00**
İPÖ	5,44	3	396	0,00*

*p<0,01; **p<0,001

Tek yönü ANOVA'da gruplar arası farklılığın hangi yöne olduğunu belirleyen post hoc testine karar verebilmek için öncelikle varyansların homojenliğini test etmek gereklidir ve bu sebeple Levene Testi yapılmıştır. Levene testisinde varyansların homojen olmadığı durumlarda ($p<0,05$) post hoc testlerinden Tamhane'nin T2 testi kullanılmıştır.

Tablo 20. Departmana Göre Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Bağımsız Değişken		**Kareler Toplamı**	**sd**	**F**	**p**
İAÖ	Gruplar arası	5361,24	3	8,52	0,00*
	Grup içi	83015,77	396		
EİKYÖ	Gruplar arası	21059,57	3	6,39	0,00*
	Grup içi	435186,02	396		
İPÖ	Gruplar arası	7263,53	3	7,34	0,00*
	Grup içi	130550,54	396		

*p<0,001

Tablo 20'de departmana göre işe adanmışlık ölçeği puanlarında gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F(3, 396)=8,52$; $p<0,001$); esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanlarında gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F(3, 396)=6,39$; $p<0,001$) ve iş performansı ölçeği puanlarında gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F(3, 396)=7,34$; $p<0,001$). Gruplar arasındaki farklılığın hangi yönde olduğunu tespit etmek için post hoc testlerinden Tamhaneni'nin T2 testi tercih edilmiştir.

Tablo 21. Departmana Göre Kullanılan Ölçeklerin Tamhane'nin T2 Testi Sonuçları

Değişkenler	**Grup (i)**	**Grup (j)**	**i – j**	**p**
İAÖ	Ticari	Operasyon	7,23	0,00**
İAÖ	Bireysel	Operasyon	8,68	0,00***
EİKYÖ	Ticari	Operasyon	18,81	0,00***
EİKYÖ	Bireysel	Operasyon	15,31	0,01**
İPÖ	Ticari	Operasyon	6,74	0,05*
İPÖ	Bireysel	Operasyon	10,61	0,00***

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Yapılan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu durumlarda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tamhane'nin T2 testi sonuçlarının yer aldığı Tablo 21'e göre işe adanmışlık ölçeği

puanlarında ticari ve operasyon bölümlerinde bulunanlar arasındaki 7,23 puanlık fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,01). İşe adanmışlık ölçeği puanlarında bireysel ve operasyon bölümlerinde bulunanlar arasındaki 8,68 puanlık fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,001). Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanlarında ticari ve operasyon bölümlerinde bulunanlar arasındaki 18,81 puanlık fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,001). Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanlarında bireysel ve operasyon bölümlerinde bulunanlar arasındaki 15,31 puanlık fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,01). İş performansı ölçeği puanlarında ticari ve operasyon bölümlerinde bulunanlar arasındaki 6,74 puanlık fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,015). İş performansı ölçeği puanlarında bireysel ve operasyon bölümlerinde bulunanlar arasındaki 10,61 puanlık fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,001).

Tablo 22. Statüye Göre Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi

Gruplar	**Ölçekler**	**n**	$\overline{X}$	**ss**	**Çarpıklık**		**Basıklık**	
					İstatistik	**SH**	**İstatistik**	**SH**
Yönetici	İAÖ	186	52,93	13,69	-0,43	0,18	0,22	0,35
	EİKYÖ	186	133,80	30,74	-0,71	0,18	0,97	0,35
	İPÖ	186	111,24	15,72	-0,14	0,18	0,00	0,35
Yönetici değil	İAÖ	214	54,31	15,85	-0,09	0,17	-0,71	0,33
	EİKYÖ	214	131,51	36,32	-0,49	0,17	0,50	0,33
	İPÖ	214	113,89	20,71	-0,57	0,17	0,16	0,33

Tablo 22'de statüye göre gruplarda araştırmada kullanılan ölçeklerin betimsel analizlerine yer verilmiştir. Buna göre ölçeklere ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri +2 ile -2 arasında kaldığı için normal dağılım göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılığı incelemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 23. Statüye Göre Ölçeklerin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Levene Testi		t	sd	p
	F	p			
İAÖ	6,58	0,01*	-0,94	397,99	0,35
EİKYÖ	3,27	0,07	0,67	398	0,50
İPÖ	13,07	0,00**	-1,46	391,14	0,15

*p<0,01; **p<0,001

Tablo 23'de yer alan bağımsız örneklem t testi öncesi varyansların homojenliğini test etmek için yapılan Levene Testi sonuçlarına göre gruplar arası varyanslar işe adanmışlık ve iş performansı ölçeği için homojen değil (p<0,05) ve esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği için homojendir (p>0,05). Buna göre varyansların homojen olduğu ve olmadığı bağımsız örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 23'e göre işe adanmışlık ölçeği puanları statüye göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır (t(397,99)=-0,94; p>0,05). İşe adanmışlık ölçeği puanları için yöneticilerin ortalamaları ($\bar{X}$=52,93) yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X}$=54,31) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük değildir. Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanları statüye göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır (t(398)=0,67; p>0,05). Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanları için yöneticilerin ortalamaları ($\bar{X}$=133,80) yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X}$=131,51) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek değildir. İş performansı ölçeği puanları statüye göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır (t(391,14)=-1,46; p>0,05). İş performansı ölçeği puanları için yöneticilerin ortalamaları ($\bar{X}$=111,24) yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X}$=113,89) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük değildir.

3.3. Korelasyon Analizi Bulguları ve Yorumlanması

Korelasyon katsayısı 0,00 – 0,30 arasında ise çok düşük; 0,30 – 0,50 arasında ise düşük; 0,50 – 0,70 arasında ise orta; 0,70 – 0,90 arasında ise yüksek ve 0,90 – 1,00 arasında ise çok yüksek şeklinde yorumlanır (Hinkle, Wiersma ve Jurs, 2003).

Literatürde iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin olup olmadığını ve gücünü gösteren korelasyon katsayılarının korelasyon analizleriyle tespit edilebileceği belirtilmektedir.

Eğer iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alırsa iki değişken arasında ilişki olduğu anlaşıla bilinmektedir. Ayrıca korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür.

Anlatılan çerçevede ankette yer alan tüm faktörlerin birbirleriyle arasındaki korelasyon ilişkisi tespit edilmiş ve yapılan korelasyon analizleri sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Tablo 24. Ölçekler ve Alt Ölçekler Arası Korelasyonlar

Ölçekler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1.İAÖ	1							
2.EİKYÖ	0,74**	1						
3.BE	0,72**	0,94**	1					
4.DE	0,72**	0,96**	0,86**	1				
5.İKUE	0,65**	0,93**	0,79**	0,84**	1			
6.İPÖ	0,72**	0,63**	0,59**	0,64**	0,55**	1		
7.BP	0,71**	0,61**	0,57**	0,62**	0,53**	0,99**	1	
8.GP	0,72**	0,65**	0,60**	0,65**	0,57**	0,98**	0,94**	1

*p<0,01

İşe adanmışlık ölçeği ile esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,74; p<0,01); esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinin beceri esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,72; p<0,01); esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinin davranış esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,72; p<0,01); esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinin İK uygulama esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,65; p<0,01); iş performansı ölçeği arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,72; p<0,01); iş performansı ölçeğinin bağlamsal performans alt boyutu arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki

(r=0,71; p<0,01) ve iş performansı ölçeğinin görev performansı alt boyutu arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,72; p<0,01) bulunmaktadır.

Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği ile beceri esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, çok yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,94; p<0,01); davranış esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, çok yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,96; p<0,01); İK uygulama esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, çok yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,93; p<0,01); iş performansı ölçeği arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,63; p<0,01); iş performansı ölçeğinin bağlamsal performans alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,61; p<0,01) ve iş performansı ölçeğinin görev performansı alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,65; p<0,01) bulunmaktadır.

Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinin beceri esnekliği ile davranış esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,86; p<0,01); İK uygulama esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,79; p<0,01); iş performansı ölçeği arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,59; p<0,01); iş performansı ölçeğinin bağlamsal performans alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,57; p<0,01) ve iş performansı ölçeğinin görev performansı alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,60; p<0,01) bulunmaktadır.

Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinin davranış esnekliği alt boyutu ile İK uygulama esnekliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,84; p<0,01); iş performansı ölçeği arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,64; p<0,01); iş performansı ölçeğinin bağlamsal performans alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,62; p<0,01) ve iş performansı ölçeğinin görev performansı alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,65; p<0,01) bulunmaktadır.

Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinin İK uygulama esnekliği alt boyutu ile iş performansı ölçeği arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,55; p<0,01); iş performansı ölçeğinin bağlamsal performans alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,53; p<0,01) ve iş performansı ölçeğinin görev performansı alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,57; p<0,01) bulunmaktadır.

İş performansı ölçeği ile bağlamsal performans alt boyutu arasında pozitif yönlü, çok yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,99; p<0,01) ve iş performansı ölçeğinin görev performansı alt boyutu arasında pozitif yönlü, çok yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,98; p<0,01) bulunmaktadır.

İş performansı ölçeğinin bağlamsal performans alt boyutu ile iş performansı ölçeğinin görev performansı alt boyutu arasında pozitif yönlü, çok yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=0,94; p<0,01) bulunmaktadır.

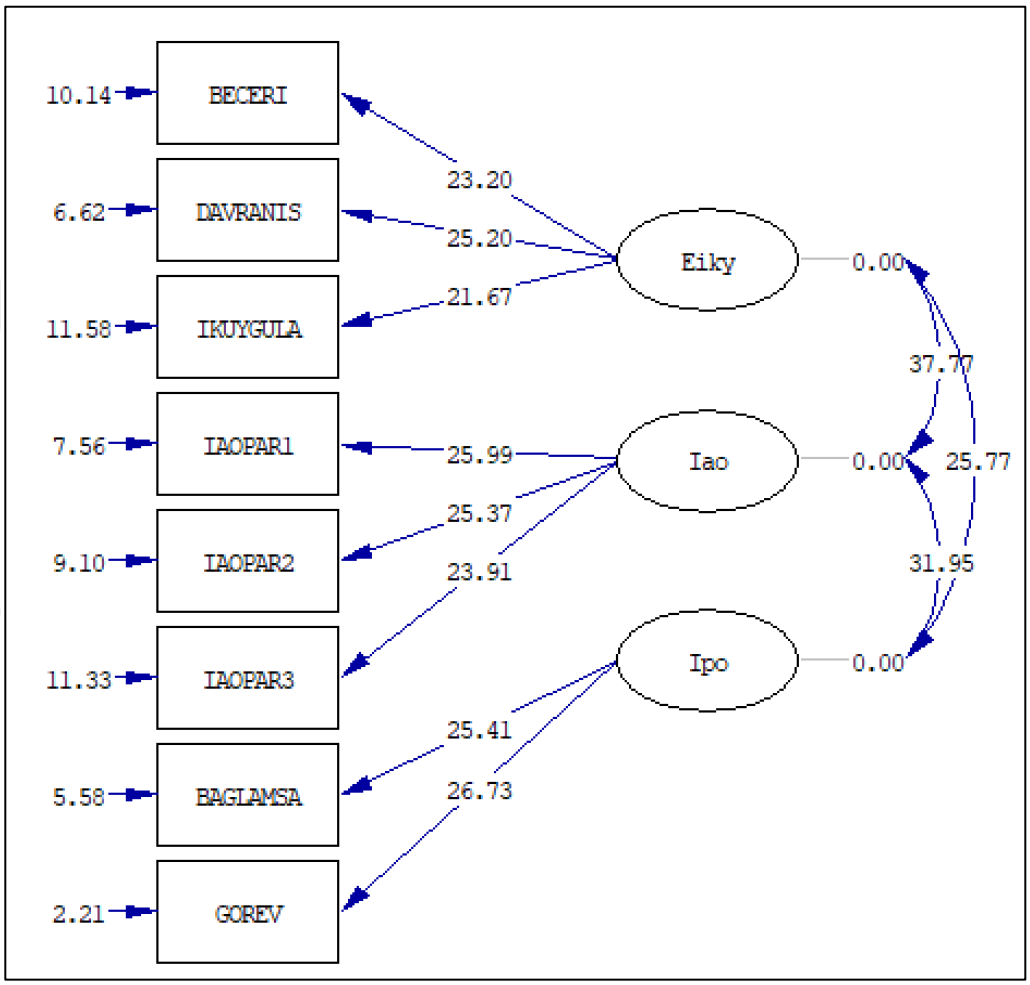
3.4. Hipotez Testlerine İlişkin Analiz ve Bulgular

Bu bölümde esnek insan kaynakları yönetiminin iş performansı üzerine etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolüne ilişkin analizlere yer verilmiştir.

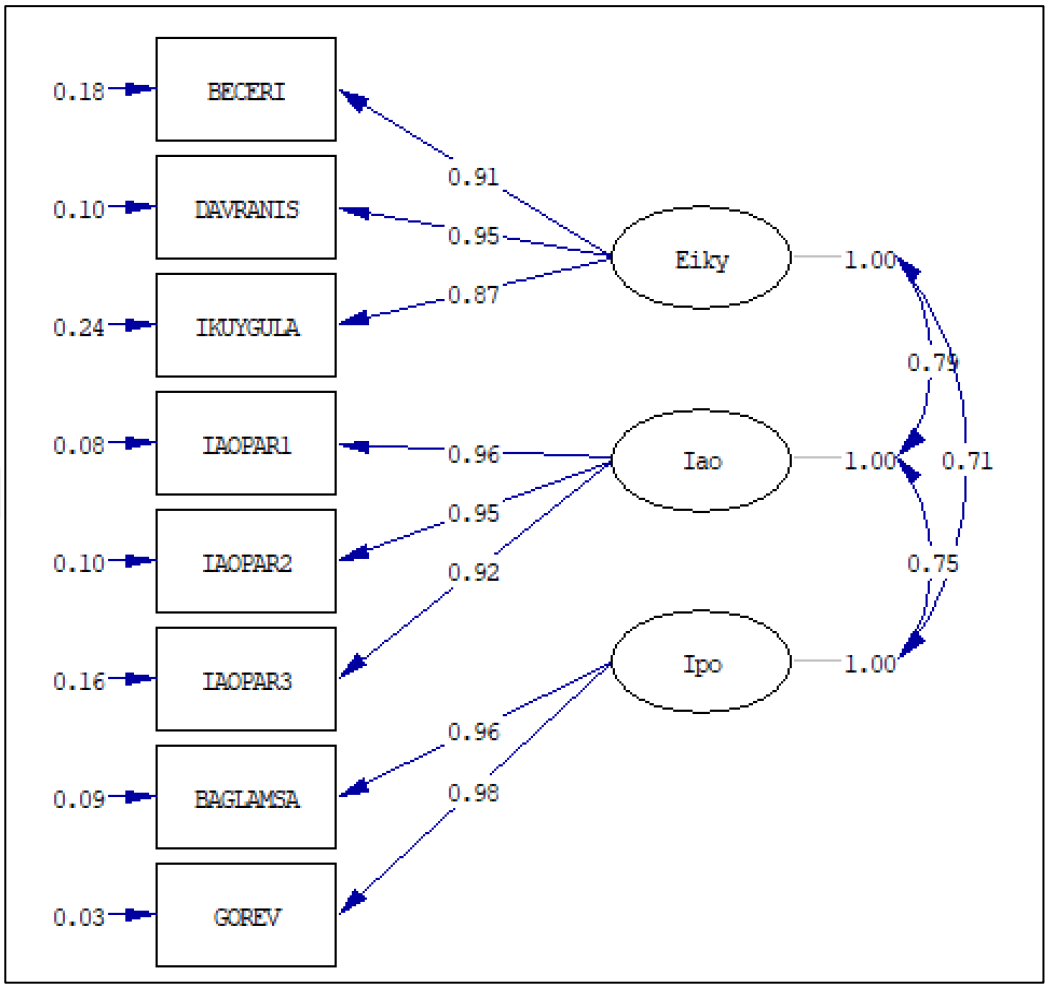
Tablo 25. Ölçme Modeli ve Yapısal Model İçin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08
SRMR	0≤SRMR≤0,05	0,05≤SRMR≤0,08
NFI	0,95≤NFI<1	0,90≤NFI<0,95
CFI	0,95≤CFI<1	0,90≤CFI<0,95
GFI	0,95≤GFI<1	0,90≤GFI<0,95

Tablo 25‘de yer alan uyum iyiliği değerleri göz önüne alınarak yapısal eşitlik modellemesinde elde edilen ölçme modelleri ve yapısal modeller değerlendirilecektir (Çelik ve Yılmaz, 2013; Şimşek, 2007).



Şekil 2. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modeline Ait t-değerleri



Şekil 3. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modeline Ait Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Tablo 26. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modelinde Yer Alan Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Örtük Değişkenler	**1**	**2**	**3**
1. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi	-		
2. İşe Adanmışlık	0,79*	-	
3. İş Performansı	0,71*	0,75*	-

*p<0,001

Tablo incelendiğinde esnek insan kaynakları yönetimi örtük değişkeni ile işe adanmışlık örtük değişkeni arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek ilişki (r=0,79; p<0,001); iş performansı örtük değişkeni arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek ilişki (r=0,71; p<0,001) bulunmaktadır. İşe adanmışlık örtük değişkeni ile iş performansı örtük değişkeni arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek ilişki (r=0,75; p<0,001) bulunmaktadır.

Tablo 27. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modeline Ait Parametre Değerleri

Örtük ve Gözlenen Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Faktör Yükleri**	**Standart Hata**	**Standardize Edilmiş Faktör Yükleri**	**t-değeri**	**R^2**
Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi					
Beceri Esnekliği	10,26	0,44	0,91	23,20	0,82
Davranış Esnekliği	11,53	0,46	0,95	25,20	0,90
İK Uygulama Esnekliği	10,83	0,50	0,87	21,67	0,76
İşe Adanmışlık					
IAOPAR1[1]	4,92	0,19	0,96	25,99	0,92
IAOPAR3[1]	5,12	0,20	0,95	25,37	0,90
IAOPAR3[1]	4,56	0,19	0,92	23,91	0,84
İş Performansı					
Bağlamsal Performans	11,14	0,44	0,96	25,91	0,91
Görev Performansı	7,09	0,27	0,98	26,73	0,97

[1]IAOPAR1, IAOPAR2 ve IAOPAR3: İşe adanmışlık ölçeğinin parselleridir. *p<0,001

Ölçme modeline ait parametrelerin yer aldığı tablo incelendiğinde, standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,87 ile 0,98 arasında değiştiği görülmektedir. Tabloda yer alan tüm faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlı olduğu için ($t>3,29$; $p<0,001$) gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenlerin anlamlı birer yordayıcısı olduğu söylenebilir.

3.5. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli hem sosyal, davranış ve eğitim ile ilgili bilimsel araştırmalarında hem de biyoloji, pazarlama ve tıp araştırmalarında kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Kline, 2005: 3).

Yapısal Eşitlik Modelinin en önemli özelliklerinden birisi, gözlenemeyen değişkenleri neredeyse gerçek nesneler gibi gözler önüne sermesidir. Gözlenemeyen değişken teorik olarak var olduğu düşünülen ve ancak birtakım göstergeler aracılığıyla ölçülebildikleri var sayılan değişkenlerdir. Ancak bu değişkenlerin birer teorik yapı oldukları unutulmamalıdır (Şimşek, 2007: 8).

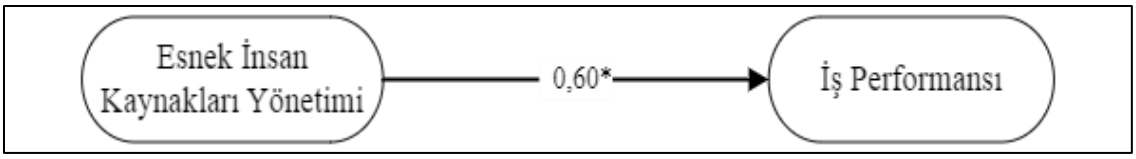
Özet olarak ölçüm modeli gözlenemeyen değişkeni gözlenen gösterge değişkenlere bağlar, yapısal model ise gözlenemeyen (gizil) değişkenler ile neden değişkenler arasındaki ilişkiyi belirler (Baldemir vd., 9).

Tablo 28. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Ölçme Modeli İçin Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2**/sd**	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**CFI**	**GFI**
Ölçme Modeli	88,31/17=5,19	0,103	0,020	0,98	0,98	0,95

Tablo 28 incelendiğinde, ölçme modeline ait değerlerden SRMR, NFI, CFI ve GFI değerleri iyi edilebilir uyum ($SRMR\leq0,05$; $NFI\geq0,95$; $CFI\geq0,95$; $GFI\geq0,95$) göstermektedir. RMSEA değeri uyum göstermemektedir ($RMSEA\geq0,08$) ancak RMSEA değerinin 0,08 ile 1 arasında olduğunda zayıf uyum (Fabrigar, MacCallum, Wegener ve Strahan, 1999) gösterdiğine ve küçük serbestlik derecelerinde RMSEA'nın anlamsız olduğu için CFI ve SRMR değerlerinin yorumlanması gerektiğine (Kenny ve arkadaşları, 2015) dair çalışmalar bulunmaktadır. Ki-kare/serbestlik derecesi model-veri uyumunu

sağlamamaktadır (χ^2/sd≥5). Modelde ki-kare değerini düşürmek için önerilen hata varyansı ekleyerek yapılan modifikasyon, aynı örtük değişkene ait gözlenen değişkenler önerilmediği için tercih edilmemiştir. 6 tane uyum iyiliği değerinden 4 tanesi iyi uyum gösterdiği için ölçme modeli model-veri uyumunu sağlamaktadır.



Şekil 4. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi ve iş Performansı Değişkenlerine Ait Yapısal Model

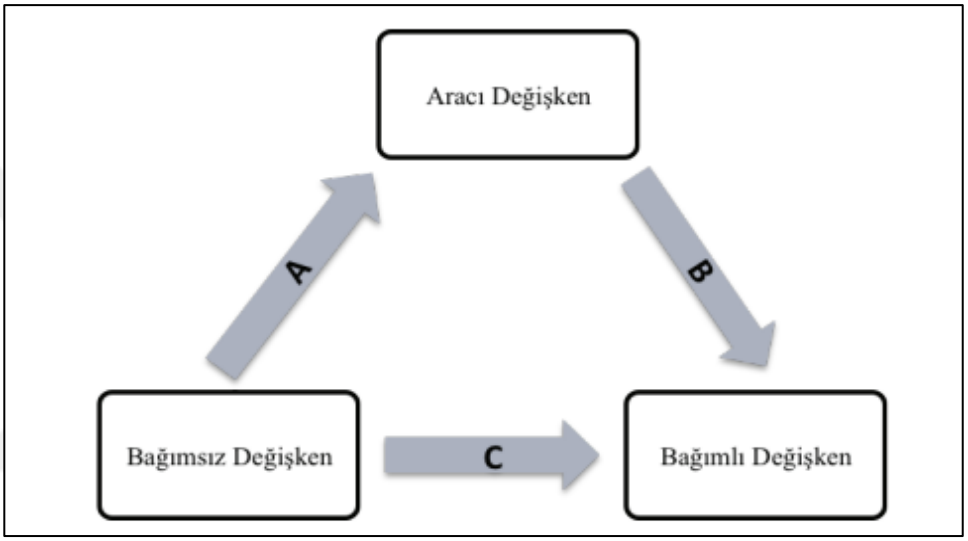
Şekil 5'te yer alan yapısal modele göre esnek insan kaynakları yönetimi değişkeninin iş performansı değişkeni üzerindeki doğrudan etkisi anlamlıdır (β=0,60; t=13,14; p<0,001).

Şekil 5'te kurulan yapısal modele aracı olarak işe adanmışlık değişkeni eklenmiş ve hipotetik model test edilmiştir. Aracı değişkenin yer aldığı yapısal modele ait değerler Şekil 6'da yer almaktadır.

Davranış araştırmaları uzun yıllardır iki değişken arasındaki ilişkileri anlamaya odaklanmıştır. Bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi, X ile Y arasındaki ilişki ve X' in Y'yi açıklama gücü incelenmiştir. Ancak davranış alanında yapılan metodolojik ilerlemelerle X ve Y değişkenleri arasındaki ilişkinin nasıl oluştuğuna (aracılığa) odaklanılmaya başlanmıştır (Baron ve Kenny, 1986; Frazier vd., 2004; Hayes, 2018). Son yıllarda Türkiye'de ve yurt dışında yapılan davranış araştırmalarının önemli bir bölümünün aracı ve/veya düzenleyici etkilerini test etmeyi amaçlayan araştırmalar yapılmaktadır. İstatistikte aracılık modelleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi aracı değişken olarak bilinen üçüncü bir varsayımsal değişken aracılığıyla inceleyen ve bunu kısmi veya tam aracılık ile açıklayan modellerdir. Aracılık modelleri, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi değil, bağımsız değişkenin aracı değişkenle ve aracı değişkenin bağımlı değişkenle ilişkisini

incelemektedir. Başka bir deyişle, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki üzerindeki göze çarpmayan etkileri inceler.

Aracılık testleri, doğrudan bir bağımlılık ilişkisinin görünmediği durumlarda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki dolaylı ilişkiyi inceler ve belirler. Bu ilişki, klasik regresyon ilişkisi ile ölçülebileceği gibi Yapısal Eşitlik Modellemesi ile de ölçülebilir.



Şekil 5. Aracı Değişken Etkisi

Regresyon analizinde üçüncü bir değişkenin iki değişken arasında aracılık ettiğini görmek oldukça basittir (Şekil 6). Bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler söz konusu olduğunda, aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide aracı bir rol oynar. Şekil 1'deki ilişki yapısı dikkate alındığında, C yolu doğrudan etkiyi, A*B yolu ise dolaylı etkiyi göstermektedir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından klasik regresyon analizine dayalı olarak önerilen koşullara göre; aracılık modellerinde bağımlı değişken, bağımsız değişken tarafından tahmin edilmelidir. Başka bir deyişle, bağımlı ve bağımsız değişken arasında ilişki yoksa aracı değişkenin aracılık ettiği bir ilişki yoktur. Aracı değişken, bağımsız değişken tarafından tahmin edilir. Aracı değişken, bağımlı değişken rolünü üstlenir. Bağımlı değişken, bağımsız değişken tarafından açıklanan aracı değişken aracılığıyla tahmin edilmektedir. Aracı değişken etkisi kontrol edildiğinde, bağımlı ve bağımsız değişken

arasındaki ilişkide anlamlı bir azalma vardır veya bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Üç adet regresyon denklemini test ederek bu koşulları sağlamak mümkündür. A ve B yollarının izlediği yol dolaylı etkiyi, C yolu ise doğrudan etkiyi ifade eder. Doğrudan etki, aracı değişkenin etkisi sabit tutulurken, bağımsız değişken bir birim değiştiğinde bağımlı değişkendeki değişimi inceler. Dolaylı etki ise bağımsız değişken sabit tutulduğunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki aracı değişkendeki değişimi inceler (Robins ve Greenland, 1992; Pearl, 2001).

Doğrusal sistemlerde toplam etki, dolaylı ve doğrudan etkilerin (C+AB) toplamıdır. Ancak doğrusal olmayan sistemlerde toplam etki, dolaylı ve doğrudan etkilerin toplamına eşit değildir. Genellikle, ikisinin değiştirilmiş kombinasyonlarına eşittir. (Pearl, 2001) Baron ve Kenny (1986), aracılık testlerinin doğru uygulanması için çeşitli gereksinimler ve adımlar ortaya koymuştur. Bu aşamalar adım 1, adım 2 ve adım 3'te gösterilmiştir.

1. Adım:

Bağımsız değişken (X1) ile bağımlı değişken (YO) arasındaki regresyon modelinde bağımsız değişkenin önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir.

$$\mathbf{YO = \gamma 1 + \tau X1 + \varepsilon 1 \ (1)}$$

Eşitlik 1'de τ önemli bir regresyon katsayısını (bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi), YO bağımlı değişkeni, XI bağımsız değişkeni, $\gamma 1$ sabit terimi, $\varepsilon 1$ hata terimini göstermektedir.

2. Adım:

Aracı değişken ile bağımsız değişken arasında doğrusal bir regresyon ilişkisi vardır.

Diğer bir ifadeyle bağımsız değişkenin aracı değişkenin önemli bir belirleyicisi olduğu belirlenmiştir. Aracı değişken bağımsız değişkenle ilişkili değilse aracılık testi yapılmaz.

$$\mathbf{XM = \gamma 2 + \alpha X1 + \varepsilon 2 \ (2)}$$

Eşitlik 2'de α önemli bir regresyon katsayısını (bağımsız ve aracı değişken arasındaki ilişkiyi), XM aracı değişkeni, XI bağımsız değişkeni, γ2 sabit terimi, ε2 hata terimini göstermektedir.

3. Adım:

Bağımlı değişken hem bağımsız değişkenle hem de aracı değişkenle ilişkilidir. Daha doğrusu, bağımsız değişken tarafından kontrol edilen aracı değişken, bağımlı değişkenin önemli bir belirleyicisidir.

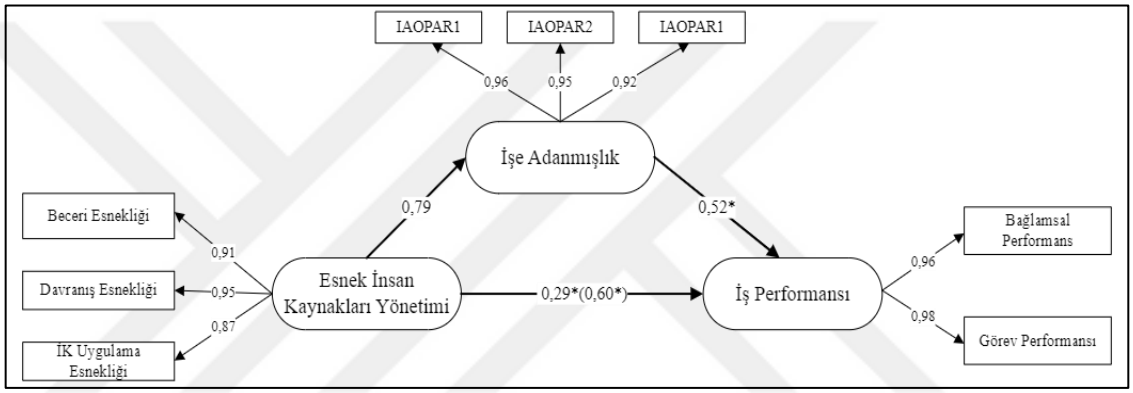
$$\mathbf{YO = \gamma 3 + \tau' X1 + \beta XM + \varepsilon 3 \ (3)}$$

Eşitlik 3'te β önemli bir regresyon katsayısını (aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi) YO bağımlı değişkeni, XI bağımsız değişkeni, XM aracı değişkeni, γ3 sabit terimi, ε3 hata terimini, τ' aracı değişken etkisinde bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. τ*'in mutlak değeri ilk aracı etkisinden (τ) daha düşük olmalıdır.

Pearl (2001), doğrusal ve doğrusal olmayan modellere uygulanabilen doğrudan ve dolaylı etkileri araştırdı. Deneysel ve deneysel olmayan verilerden tahminler yapmak için uygun koşulları belirleyerek, parametrik olmayan ve doğrusal olmayan modellere yol-analitik teknikler geliştirdi. Preacher ve Hayes (2004), dolaylı etkilerin önemini belirlemede doğrudan testlerin önemini tartışmış ve bu testler için SPSS ve SAS makrolarını sunmuştur. Bu makrolar, dolaylı etkinin tahmin edilmesine ve güven aralıklarını tahmin etmek için önyükleme yaklaşımının kullanılmasına izin verir.

Preacher vd. (2007) moderated mediation (yönetici aracı) denetimli aracılık olarak bilinen koşullu dolaylı etkileri inceleyerek tahmin ve test yöntemlerini araştırır. Büyük örneklemlerde güven aralığı yapılandırma hipotez testlerinin standart hatalarını ortaya koyarak kullanıcıların mümkün olduğu kadar bootstrapping yöntemini kullanmaları önerilmiştir. Hayes (2009) çalışmasında arabuluculuk ve yönetimin birlikte değerlendirilmesini ele alarak "aracılı moderasyon" kavramlarına odaklanmıştır.

Bu çalışmada esnek İKY'nin iş performansına etkisini ilişkilendiren bir modelle açıklamanın temelinde ulusal ve uluslararası ve işe adanmışlık arasında bir ilişki kurulmuş olması yatmaktadır. Bununla birlikte bu değişkenler ile esnek İKY arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık etkisini inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle "Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü" tez çalışmasının konusu olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla konunun bu yönüyle örgütsel davranış literatüründe tartışılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Şekil 6. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı Değişkenlerine Ait Yapısal Model

Şekil 6'da yer alan yapısal model incelendiğinde esnek insan kaynakları yönetimin iş performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık aracı olarak modele eklendiği zaman esnek insan kaynaklarının iş performansı üzerine olan etkisi azalmaktadır ancak kaybolmamaktadır. Esnek insan kaynaklarının işe adanmışlık üzerine etkisi 0,60 iken yani esnek insan kaynakları yönetimindeki 1 standart sapmalık artış iş performansında 0,60 standart sapmalık artışa sebep olurken, işe adanmışlık aracı değişkeni modele girince bu etki 0,29'a düşmüştür. Esnek insan kaynaklarının iş performansı üzerine etkisine işe adanmışlık kısmi aracılık etmektedir. Modelin açıkladığı toplam varyans %60'dır. Bir başka deyişle, esnek insan kaynakları yönetimin iş performansı üzerine etkisinin %60'ı işe adanmışlık ile açıklanmaktadır. Yapısal modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Adanmışlık ve İş Performansı ile Kurulan Yapısal Model İçin Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2**/sd**	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**CFI**	**GFI**
Yapısal Model	88,31/17=5,19	0,103	0,020	0,98	0,98	0,95

Tablo 29 incelendiğinde yapısal modele ait değerlerden SRMR, NFI, CFI ve GFI değerleri iyi edilebilir uyum (SRMR≤0,05; NFI≥0,95; CFI≥0,95; GFI≥0,95) göstermektedir. 6 tane uyum iyiliği değerinden 4 tanesi iyi uyum gösterdiği için yapısal modeli model-veri uyumunu sağlamaktadır denilebilir.

Modeldeki doğrudan ve dolaylı etkilerin toplam etkisinin anlamlılığına bakmak için yapılan Bootstrap analizine ait değerler Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30. Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkilere Ait Bootstrap Analizi Sonuçları

Etkiler		***b***	**SH**	**%95 Güven Aralığı**	**β**	**p**
Doğrudan Etkiler	EİKY→ İşe Adanmışlık	0,32	0,01	[0,29; 0,35]	0,74	0,00*
	EİKY→ İş Performansı	0,12	0,03	[0,07; 0,17]	0,22	0,00*
	İşe Adanmışlık → İş Performansı	0,70	0,06	[0,58; 0,82]	0,56	0,00*
Toplam Etkiler	EİKY→ İş Performansı	0,35	0,02	[0,30; 0,39]	0,63	0,00*
Dolaylı Etkiler	EİKY→ İş Performansı	0,22	0,03	[0,18; 0,27]	0,41	-

*p<0,001

Tablo 30'a göre esnek insan kaynaklarının işe adanmışlık üzerine doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (β=0,74; SH=0,01; CI=[0,29; 0,35]; p<0,001). Esnek insan kaynaklarının iş performansı üzerine doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (β=0,22; SH=0,03; CI=[0,07; 0,17]; p<0,001). İşe adanmışlığın iş performansı üzerine doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (β=0,56; SH=0,06; CI=[0,58; 0,82]; p<0,001). Esnek insan kaynaklarının işe adanmışlık üzerine doğrudan ve iş performansı üzerinden dolaylı etkisi ile birlikte toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (β=0,63; SH=0,02; CI=[0,30; 0,39]; p<0,001).

Sonuç olarak araştırma kapsamında yapılan tüm güvenlik ve geçerlilik analizleri, değişkenler arası korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli sonucunda ulaşılan bulgulara göre araştırma hipotezlerinin test sonuçlarını Tablo 31'de özetlemek mümkündür:

Tablo 31. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Reddi

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul	Red
H1 Esnek insan kaynakları yönetimi ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H2 İşe adanmışlık ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H3 Esnek insan kaynakları yönetimi ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H4 İşe adanmışlık, iş performansı ile esnek insan kaynakları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	✓	

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma bulgular üç başlık altında özetlenip tartışılacaktır. Birinci olarak veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin sonuçlar; ikinci başlık altında katılımcıların veri topma ölçek puanları; üçüncü başlık altında araştırmada yer alan hipotezlere ilişkin bulgular değerlendirilecektir.

Bu araştırmada toplanan veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin amacı, kuramsal dayanağı olan ölçüm modelinin, toplanan verilerle uyumlu verilerle uyumu doğrulanmaya çalışılır. Ancak modelin test edilmesine geçmeden önce toplama araçlarının güvenilirlik ve geçerliliğinin test edilmesi gerekir.

Ölçümlerin Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi: Ölçeklere ait faktörlerin iç tutarlılıkları Cronbach Alpha kullanılmıştır. İç tutarlılık için Cronbach Alpha değerinin 0.6'tan büyük olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2019: 296). Birleşim ve ayrışım geçerliliği için her bir değişkene ait faktör yükünün 0.50'tan büyük, CR (composit reliability) değeri 0.70'ten büyük olmalıdır (Hair vd., 206). Bu araştırmada ölçek toplamlarında iç tutarlılık katsayısı esnek İKY için 0,98, işe adanmışlık ölçeği için 0,97, iş perormansı için 0,97 olarak hesaplanmıştr. Alt boyutlar itibariyle Crombach's Alpha değeri beceri esnekliği alt boyutu için 0,95, davranış esnekliği alt boyutu için 0,97; İK uygulama alt boyutu için 0,98; bağlamsal performans alt boyutu için 0,96, görev performansı alt boyutu için 0,94 olarak hesaplanmıştır. CR değeri alt boyutlara göre 0,85 ile 0,04 arasında değişmektedir.

Bu sonuçlar veri toplama araçlarının güvenilirlik ve yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Demografik Faktörlere İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi:

1. Yaş değişkeni: İşe adanmışlık ve esnek insan kaynakları ölçeklerindeki puanlar, katılımcıların göre yaş değişkenindeki gruplara göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. İş performansı ölçeği puanlarında ise katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. 31-35 yaş grubundaki

katılımcıların puan ortalamaları; 20-25 yaş grubundakilerden daha düşüktür. Bu durum daha düşük yaş gruplarının esnek çalışmayı daha benimsedikleri biçiminde yorumlanabilir.

2. Eğitim değişkeni: Katılmcıların esnek insan kaynakları yönetimi, işe adanmışlık ve iş performansı ölçeklerindeki puanları eğitim gruplarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İşe adanmışık ölçeğinde; lisansüstü mezunlarının puanları ($\bar{X}$=52,03), lisansüstü mezunlarının ortalamalarından ($\bar{X}$=56,45) daha düşüktür. Bu sonuca göre lisansüstü eğitim seviyesinde olan bankacıların lisans mezunlarına göre işe adanmışlıklarını daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanları için lisans mezunlarının ortalamaları ($\bar{X}$=127,71) lisansüstü mezunlarının ortalamalarından ($\bar{X}$=141,23) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Bu sonucu, lisanüstü mezunu bankacıların, lisnas muznlarına göre esnek insan kaynakları uygulamalarını daha çok benimsedikleri şeklinde yorumlayabiliriz. İş performansı ölçeği puanları için lisans mezunlarının ortalamaları ($\bar{X}$=111,29) lisansüstü mezunlarının ortalamalarından ($\bar{X}$=115,61) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür.

Üç değişkenden alınan puanlardaki farklılıkları birlikte ele aldığımızda lisansüstü eğitimi olan bankacıların esnek insan kaynakları uyugulamalarını daha çok benimsedikleri, dolayısıyla bu benismenin onların işe adanmışlığını arttırdığını ve bunun sonucu olarak lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek iş performansı algısına sahip oldukları söylenebilir.

3. *Kıdem değişkeni:* Katılmcıların esnek insan kaynakları yönetimi, işe adanmışlık ve iş performansı ölçeklerindeki puanları kıdem değişkenindeki gruplarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde kıdemi 2 – 6 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=130,16) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından

($\bar{X}$=146,97) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Benzer şekilde esnek insan kaynakları yönetimi ölçeğinde 7 – 11 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=126,68) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=146,97) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Bu sonucu kıdem yılı 1 yıl ve altı bankacıların, kıdemi yüksek çalışanlara göre şirketlerindeki İK uygulamalarını esnek olarak algıladıkları şeklinde yorumlayabiliriz. Bu veriden kıdemi yüksek çalışanların, bankanın insan kaynakları uygulamalarındaki mevcut esnekliği yeterli bulmadıkları, uygulamada daha fazla esneklik beklentilerinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İş performansı ölçeğinde 7 – 11 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=109,46) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=120) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür. Kıdem yılı 1 yıl ve altı olan çalışanların iş performansları kıdem yılı daha yüksek olan bankacılara göre daha fazladır.

İşe adanmışlık ölçeğinde 7 – 11 yıl grubundakilerin ortalamaları ($\bar{X}$=50,61) 1 yıl ve altı grubundakilerin ortalamalarından ($\bar{X}$=62,45) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktür.

Katılımcıların ölçeklere ilişkin puanların gruplara farklılaşması birlikte değerlendirildiğinde, işe yeni başlayan bankacıların, kıdemi nispeten daha az olan bankacılara kıyasla esnek insan kaynakları uygulamalarını olumlu algıladıkları, bu algının onların işe adanmışlık algısını da olumlu etkilediğini ve buna bağlı olarak iş performanslarının algısının da daha yüksek olduğu sonucunu çıkarabilirz. Olguyu tersinden yorumladığımızda, mevcut esnek insan kaynakları yönetimi uygulamaları yüksek kıdeme sahip bankacıların beklentisini karşılamamakta, dolayısıyla işe adanmışlık ve iş performansı algılarını olumlu yönde etkilememektedir.

4. *Statüye Göre:* Katılımcıların esnek insan kaynakları yönetimi, işe adanmışlık ve iş performansı ölçeklerindeki puanları statü değişkenindeki gruplarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. İşe adanmışlık ölçeği puanları

için yöneticilerin ortalamaları ($\bar{X}$=52,93) yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X}$=54,31) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük değildir. Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanları statüye göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Esnek insan kaynakları yönetimi ölçeği puanları için yöneticilerin ortalamaları ($\bar{X}$=133,80) yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X}$=131,51) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek değildir. İş performansı ölçeği puanları statüye göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. İş performansı ölçeği puanları için yöneticilerin ortalamaları ($\bar{X}$=111,24) yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X}$=113,89) istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük değildir.

Hipotezlere İlişkin Sonuçlar:

1. *Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşe Adanmışlık İlişkisi:* Gerçekleştirilen analizler sonucunda çalışmanın birinci hipotezi desteklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, esnek insan kaynakları yönetimi ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bu bulgu, esnek insan kaynakları yönetimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışmanın bulguları (Harter vd., 2013) ile tutarlılık göstermektedir (Ballantine vd., 2022).

2. *Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi ile İş Performansı İlişkisi:* Analiz sonuçlarına göre işe adanmışlığın iş performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir. Çalışmanın bu bulgusu, işe adanmışlığın iş performansını arttırdığını destekleyen araştırma bulgularıyla uyumludur (Salanova vd.,2005; Bakker ve Bal 2010; Rich vd., 2010) ve (Kara vd., 2021).

3. *İşe Adanmışlık ile İş Performansı İlişkisi:* Analiz sonuçlarına göre işe adanmışlık, iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç, Appelbaum vd., (2000), Memon vd., (2018), Eisenberger vd., (1986), Lynch v.d, (1999), Rhoades ve Eisenberger (2002), Cropanzano (1999), Rich vd., (2010) ve Akkoç vd. (2012) bulgularıyla uyumludur.

4. *İşe Adanmışlığın İş Performansı ile Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Aracılık İlişkisi:* Analiz sonuçlarına göre, işe adanmışlığın iş performansı ile esnek insan kaynakları yönetimi arasında kuvvetli derecede aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, Bal vd., (2105)'nin bulguları ile uyumludur.

Bu araştırma, işe adanmışlığın, esnek insan kaynakları yönetimini iş performansına etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü olduğunu öne süren bir modeli test etmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi, faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan çok değişkenli bir istatiksel analiz yöntemidir. Yapısal temelli araştırmalarda araştırmacılar ilgili kuramdan, daha önce yapılan araştırma bulgularından ya da konuya ilişkin bireysel beklentilerden yola çıkarak istatiksel bir model oluştururlar. Bu araştırmada kullanılan model için tezin kuramsal bölümünde yeterli kanıt sunulmuştur. Hipotezlerin oluşturulması başlığı altında aktarıldığı üzere, işe adanmışlık değişkeni çok sayıda araştırmada aracılık değişkeni olarak kullanılmıştır. Bu tezde kullanıldığı şekilde esnek insan kaynakları yönetiminin iş performansına etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünün olduğu sadece bir araştırmaya rastlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri yüksektir. Araştırma modelinin uyum değerleri literatürde istenilen aralıklardadır. Dolayısıyla bu niteliğiyle ortaya konulan çalışmanın ilgili alana değerli bir katkı sunduğu kanaatindeyiz.

İşletmeler her koşulda çalışanlardan en yüksek düzeyde performans beklerler ve bunun için gerekli koşulları araştırılar. Esnek insan kaynakları yönetimi, literatür açısından yeni bir kavram değil. Ancak 2019-2022 yıllarını kapsayan pandemi koşulları işletmeleri esnek çalışma konusunda zorladı. İnsan kaynakları da bu koşullara uyum sağlayarak daha esnek hale geldi. Pandemi koşulları bitmiş olsa bile bundan sonraki yılllarda esnek çalışma birçok işletme açısından kalıcı hale gelecektir. Nitekim Türkiye'deki bankacılık sektörü de pandemi dolayısıyla deneyimlediği uzaktan çalışmayı büyük ölçüde kalıcı hale getirmiş görünmektedir.

İnsan kaynakları açısından esneklik; beceri esnekliği, davranış esnekliği ve insan kaynakları süreçlerinin uygulanması esnekliği olmak üzere üç alanı kapsamaktadır. Beceri esnekliği boyutu işe alımda adaylarda aranan nitelikleri de içine alarak, eğitim geliştirme ve terfi süreçlerini kapsamaktadır. Çalışanların beceri esnekliği ne kadar yüksek olursa, hem kendilerinin işlerini korumaları hem de işletmenin yeni ihtiyaçlarını iç kaynaklardan karşılaması o kadar kolaylaşacaktır. Davranış esnekliği, hem becerilerle hem de kişisel niteliklerle bağlantılıdır. İnsan kaynakları uygulama esnekliği ise, çalışma koşullarının da belirlenmesi dâhil olmak üzere; işe alma, ücret ve ödül yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi gibi bütün insan kaynakları süreçlerinin daha esnek hale getirilmesini içermektedir.

Aracılık modelinde temel hipotez, aracılık hipotezidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının esnek hale gelmesi kaçınılmazdır. Bunun iş performansına olumlu etkisini olacağı da öngörülebilir. Ancak bu araştırmada ortaya konulduğu gibi, bu etki asıl olarak işe adanmışlığın aracılığla gerçekleşmektedir. Bu nedenle işletmeler esnek insan kaynaklarına yönelik düzenlemeler yaparken, işe adanmışlık şartını da göz önünde bulundurmalıdırlar.

Bu araştırmada katılımcıların dört demografik özellikleri; yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve statü değişkenlerinin araştırma modelinde yer alan ölçek puanlarına göre analizi yapılmıştır. Bu analizlere göre, lisansüstü eğitim sahibi, yaşı daha genç ve kıdemi az katılımcıların puanları daha yüksek çıkmıştır. Bu verinin hem insan kaynakları profesyonelleri hem de araştırmacılar açısından anlamlı olduğunu düşünmekteyiz. Uygulayıcılar açısından ücret, ödüllendirme, esnek çalışma şekilleri, eğitim gibi alanlarda düzenleme yaparken bu veri bir girdi teşkil edebilir. Araştırmacılar açısından ise bu farklı algılamaların altında yatan nedenleri keşfetmek önemli olabilir.

Uygulayıcılar için öneriler. Çalışmanın bankacılık sektörü üzerinde uygulanması, yüksek rekabet koşullarında ve stresle çalışan bankacılık personelinin kurumlarına karşı bir bağlılık duygusu geliştirmesi durumunda nasıl bir sonuç alınacağı konusunda fikir vermesi açısından önemlidir. Eğitimde fırsat eşitliği, adil bir terfi düzeni ve belirli ölçeklerle sistematik ücret sistemlerinin kurulması, örgüte yönelik adalet algısını

artıracaktır. Çalışanların adil bir örgüt yapısı içinde işlerine yönelecekleri, işlerine gerçek bir özveri ile sahip çıkacakları ve işten ayrılmayı düşünmeyecekleri bu araştırmanın diğer sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır.

Banka insan kaynakları yönetiminin çalışan bağlılığına etki eden program ve politikalar geliştirirken, çevresel faktörlerin etkilerinin yanı sıra ihtiyaçlarının da farkında olarak iş gücünü oluşturması önemlidir. Mükemmel hizmet sunumu, bankaların en önemli özelliklerinden biri olduğu için bankaların çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki kurması gerekir. İş performansına ve müşteri memnuniyetine yol açtığı için, banka yöneticileri çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek çalışanların bağlılığına yatırım yapmalıdır. Banka İK yöneticileri, sürdürülebilir eğitim yoluyla çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeye devam etmelidir. Sürekli eğitim süreci, çalışan performansının sürekli iyileştirilmesi için en verimli yaklaşımdır. Yöneticiler, uygun eğitim sağlayarak çalışanların bilgi ve becerilerini artırmalarına yardımcı olmalıdır. İşleri hakkında bilgi sahibi oldukça, çalışanların öz-yeterlik ve güvenlerinin artması nedeniyle görev performans seviyeleri artacaktır. Ayrıca çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin düzenli olarak araştırılması, çalışanların ilgisini çeken faktörlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. İşe adanmışlığı teşvik eden tüm faktörlerin belirlenmesi, çalışanlar için en büyük farkı yaratacak faktörler üzerine yoğunlaşılması ve bu alanların iyileştirilmesi için enerji harcaması çalışanlar açısından önemlidir. Örgüt tarafından çalışanlara iş ve iş dışındaki yaşamları ve kariyerlerini planlama ile ilgili yardımcı olunması kariyerlerinden daha fazla tatmin olmalarına, işlerine daha fazla adanmalarına ve işlerinden ayrılmayı daha az düşünmelerine yol açacaktır.

Başka Araştırmacılar İçin Öneriler. Gelecekte örgütsel adalet veya işe adanmışlık ve psikolojik iyi oluş, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, iş tatmini vb. diğer değişkenlerle olan ilişkilerine yönelik araştırma yapmaları önerilebilir. Literatürde güvenlik alanında stres altında çalışan konaklama işletmeleri, sağlık sektörü çalışanları, eğitimdeki öğrenciler, öğretmenler ve akademisyenler hatta polis, asker vb. mesleklerle ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak, bir ülkenin ekonomik canlılığının lokomotifi olan sanayi işçileri hakkında daha az araştırma yapıldığı görülmüştür. İmalat sanayine yönelik

çalışmalar yapılarak pozitif örgütsel davranışın değerinin ortaya konulması bu konuda literatürün geliştirilmesi açısından önemli olacaktır. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda farklı ölçekler, farklı örneklem grupları ve farklı analiz yöntemleri (örneğin hiyerarşik regresyon) ile esnek İKY'nin iş performansı üzerindeki etkisine işe adanmışlığın aracılık etkisinin incelenmesi ve tam aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmalıdır. İşe adanmışlığın tam aracılık etkisinin araştırılması bu konuya kuramsal bir katkı sağlayacaktır.

Başka Araştırmacılar İçin Öneriler. Araştırmamızın literatüre sağlayacağı katkıların ileri sürülmesinin yanı sıra birtakım kısıtlarının da olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Araştırma yöntemi ile ilgili kısıt için yalnızca kesitsel bir yöntem kullanılmış olması ve verilerin belirli bir dönemde belirli bir örneklem grubundan elde edilmiş olması söylenebilir. Dolayısıyla, boylamsal bir çalışma ile desteklenebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın sadece İstanbul'daki özel banka şubesi çalışanları üzerinde yapılmış olması, araştırma bulgularının genellenmesini zorlaştıran bir sınırlılıktır. Konuyla ilgili ileride farklı illerde özel ve/veya kamu bankası şubelerinde çalışan bankacılar üzerinde yapılacak çalışmalar, bu konudaki bulguların genelleştirilmesini mümkün kılacaktır. Öte yandan, verilerin toplandığı süreç pandeminin en ağır hissedildiği bir dönemdir. COVID-19'un hizmet sektörüne negatif yönde ağır etkilerinin olduğunu düşünmekteyiz. Diğer bir deyişle, çalışanların pandeminin etkisi ile artan işten ayrılma niyetleri, azalan işe adanmışlık düzeyleri, tecrübe ettikleri olumsuz psikolojik dönemin aynı zamanda olumsuz iş çıktılarına da neden olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda yapılan mevcut çalışma sonuçlarının pandemi sonrasında, çalışanların sözü edilen değişkenler ile tekrar bir araştırma modeli oluşturulması ve karşılaştırma yapılması da önerilmektedir. Çalışma, yapısal eşitlik modeli kullanılarak kullanılan değişkenler ile bankacılar üzerindeki aracılık etkisi arasındaki ilişki açısından bir ilk olma özelliğini taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Acar, Kürşat. O. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetimi Tarihçesi: Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.24, S.1, s.119-146.

Acaray, A. (2019). Pozitif psikolojik sermaye, duygusal emek, görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık ve sigortacılık sektöründe bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*. 9 (1), 73-99.

Akbaş Tuna. A., Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 12(3), 3246-3260.

A., L. J., Zhang, Y., Rich, B. L., Crawford, E. R. (2008). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 438–454.

Aksu S., G, Sürgevil O. (2019). Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, *İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış*, Cilt 2, Sayı 2, 54- 68, 31.12.2019.

Al Badi, F.M., Cherian, J., Farouk, S. and Al Nahyan, M. (2023), "Work engagement and job performance among nurses in the public healthcare sector in the United Arab Emirates", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JABS-06-2022-0216.

Alan M. Saks, Jamie A. Gruman (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement?, *Human Resources Development Quarterly*, https://doi.org/10.1002/hrdq.21187.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C., Rees, C., Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52, 839-859.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca, NY: Cornell

University Press.

Arnold, J. (2018). An optimal employee experience. *HR Magazine*, 76-81.

Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.

Awada, M., Lucas, G., Becerik-Gerber, B., Roll, S. (2021). Working from home during the Covid-19 pandemic. Impact of office worker productivity and work experience. *Work*, vol. 69, no. 4, pp. 1171-1189. doi:10.3233/WOR-210301.

Aydınlı Kulak F. , Tüzüner, L. (2020) A comparative analysis of flexible working patterns in Germany and Turkey, *International Journal of Research in Business & Social Science* 9 (4) (2020) 01-14.

Aykaç, B., İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

Bakan İ. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 472-479, Ankara.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309 –328.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career development international*. 13 (3): 209-223.

Bakker A. B., Schaufeli W. B., Leiter M. P., Taris T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Work and Stress*, 22 (3): 187-200.

Bakker, A. B., Leiter M. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, New York, USA.

Bakker, A. B., Albrecht, S., Leiter, M. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1): 4-28.

Bal E. A. (2009). Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.*

Bal, P. M., De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 126-154.

Ballantine, J.A., Wall, T. and Ward, A.M. (2022), "Flexible working in the public sector – a case of inflexibility: senior managers' experiences", *Employee Relations*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0379.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

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*, 51(6), 1173-1182.

Beltran, M. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management review*,34(5):1009 －1044.

Becker, B. E., Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance. A synthesis of research and managerial implications. In G.R. Ferris (Ed), *Research in personnel and HRM* (pp16,53-101). Greenwich, CT: JAI press.

Befort, N. and Harttrup, K. (2003) "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and ratings of the Importance of Job Behaviors", *Applied H.R.M. Research*, 8(1):17-32.

Benner, C. (2002), Work in the New Economy, Flexible Labor Markets in Silicone Valley, 20-29.

Bersin, J., Solow, M., Wakefield, N. (2016). *Design thinking: crafting the employee experience.* Retrieved Nisan 30, 2019, from dupress.deloitte.com: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capitaltrends/2016/employee experiencemanagement-design-thinking.html.

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., Doty, D. H. (2015). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 397-496.

Bonsu, S. (2020). Creating an employee-centric culture in organizations. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 3(1), 276-284.

Borman, W.C., Motovidlo, S.J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmittt&W.C. Borman (Eds), *Personnel Selection in organisations* (pp.79-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The meaning for Personnel Selection Research; *Human Performance,* 10,99-109.

Bourri aud, N. (2009). *Precarious constructions*. answer to jacques rancière on art and politics. onlineopen.org, 1-8, (Erişim tarihi: 10 Ocak 2020).

Borgia, M.S.; Di Virgilio, F.; La Torre, M.; Khan, M.A. (2022) Relationship between Work-Life Balance and Job Performance Moderated by Knowledge Risks: Are Bank Employees Ready? *Sustainability 2022*, 14, 5416. https://doi.org/10.3390/su14095416.

Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 55-74.

Boxall, P. (1999). Human resource strategy and industry based competition: A framework for analysis and action. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 145-174.

Brett, J. F., Cron, W. L., and Slocum Jr, J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of management journal*, 38(1), 261-271.

Burrell, L. (2018). C0-Creating the Employee Experience A Convarsation with Diane Gherson, IBM's Head of HR. *Harvard Business Review*, 54-59.

Buttenic, M., Charlwood, A. (2021). HRM and Covid-19 Pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resources Management Journal*, 2021: 31-847-856.

Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: *Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.

Cadmus, F. (2012). Happiness at Work: Rules for Employee Satisfaction and Engagement. *Trends in Law Library Management & Technology*, 22, 1-27.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Chen, S., Li, W. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:18, 2349-2365, DOI: 10.1080/09585192.2015.1020443.

Choudhury, A., Dutta, A., Dutta, S. (2019). Employee Happiness, Employee Engagement and Organisational Commitment: A Literature Review. *The Journal of Indian Management*, 9(1), 21-36.

Chirista, V., Kristinae, V. (2021). Thw effect of product innovation on business performance during Covid-19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management* 2021,9,151-158.

Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 89-136.

Copeland, C. (2015). IRA Asset Allocation, 2013, and Longitudinal Results, 2010–2013. ebri.org Notes, 36(9), 10-27.

Çelenk, H., Atmaca, M. (2010). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 185-202.

Çelik, H. E., Yılmaz, V. (2013). Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar uygulamalar programlama. Ankara: Anı Yayıncılık.

D'Angelo C., Diletta G. and Caterina G. (2022). Changes and Challenges in HRM: *An Analysis of HR Roles in a Bank Context (after Covid-19),* 2022:14-4847

Davidescu A., Apostu S.A., Paul A., Casuneanu I., (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management, *Sustainability 2020*, 12, 6086; doi:10.3390/su12156086.

De Fillippis, E, Impink, S.M., Singell, M., Singell, M., Polzer, J.T., and Sadun, R. (2020). Collaborating during Coronovirus: the impact of Covid-19 on the nature of work, working paper 27612. *Cambridge: Natural Bureau of economic research.*

Deloitte (2020). COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-vecalisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf 07.06.2020.

Demircioğlu, A.M., M. Engin. (2002). Dünyada ve Türkiye'de Esnek Çalışma (2002-52), İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Doğan, E. (2012). Banka ve Bankacılık Kavramları. İstanbul: Beta Yayıncılık.

D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, pp. 121-141.

Elsbach, K., Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 1-33.

Erhan, T. (2022). Örgütsel Özdeşleşmenin İş Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (2),1278-1292.

Eryiğit, S. (2000). Esnek üretim, esnek organizasyon, esnek çalışma. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(4), 1-16.

Eurofound, Research Report, Employee Monitoring and Surveillance: The Challenges of Digitalisation. 2020. Available online:

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20008en.pdf (accessed on12 January 2022).

Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Vol.30, No:1, 377-390.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.

Farooq, R. and Sultana, A. (2022), "The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity", Measuring Business Excellence, Vol. 26 No. 3, pp. 308-325. https://ezproxy.ticaret.edu.tr:2641/10.1108/MBE-12-2020-0173

Fukumura, Y.E., Schoott, J.M., Lucas, G.M., Becerik-Gerber, B., And Roll, S.C. (2021). Negotiating Time and Space When Working From Home: Experiences During COVID-19. *OTJR (Thorofare N J).* 2021 Oct;41(4):223-231. doi: 10.1177/15394492211033830. Epub 2021 Jul 27. PMID: 34315290.

Garrahan, P., Stewart P. (1992), The Nissan Enigma; Flexibility At Work In A Local Economy, Great Britain, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.

George, D., Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

Gerards, R., Andrulli, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement, *Computers in Human Behavior* Volume 139, February 2023, 107560 https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560.

Gheidar, Y., Zanjani, M. S. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 131-135.

Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.

Green, E. (2016). Gig Work Isn't Changing Job Landscape, *SF Economist Finds*. Retrieved Nisan 2019, 27, from http://www.sfgate.com: http://www.sfgate.com/bayarea/article/Gig-work-isn-t-changing-job-landscape-SF-8340347.php.

Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Seçkin: Ankara.

Gruman, J. A., Saks, A. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.

Hafshah, R.N., Najmaei, M., Mansori, S., Fuchs, O, (2022). The Impact of Remote Work During COVID-19 Pandemic on Millennial Employee Performance: Evidence from the Indonesian Banking Industry. *Journal of Insurance and Financial Management*, 7(2):15-39.

Güler, B., Taşlıyan, M. (2022). "Psikolojik İklimin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlık Boyutlarının Aracılık Rolü", Alanya Akademik Bakış, 6(1), Sayfa No. 1605-1628.

Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Educational International.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2013). Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited.

Halbesleben, J. R., Paustian-Underdahl, S. C., Kacmar, K. M., Carlson, D. S. (2012). Regulatory focus in resource gain and loss spirals. *Fort Lauderdale, (p. Paper presented at the Southern Management Association Conference)*. FL.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2. Baskı). New York: The Guilford.

Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 115–135.

Hinkle, D. E., Wiersma, W. ve Jurs, S. G. (2003). *Applied statistics for the behavioral sciences* (Vol. 663). Houghton Mifflin College Division.

Idiab, A. I., Haron, M. S., and Ahmad, S. B. (2011). Commercial Banks and

Historical Development, *Journal of Applied Sciences Research*, 7: 1024-1029.

İslamoğlu, A.H., Alnıaçık, Ü. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta: İstanbul.

Jaiswal, A. and Arun, C.J. (2020). Unlocking the COVID-19 Lockdown: Work from Home and Its Impact on Employees. *Asian Business & Management*. Oct2022, p1-25. DOI: 10.1057/s41291-022-00202-5

Jawahar, I.M., Carr D. (2007). "Concientiousness and Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organisational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Managerial Psychology*, 22.

Jena, L., Pradhan, R. (2014). Deliverables towards HR Sustainability: A conceptual Review. *European Journal of Business Management*, 95-102.

Jiang, J. W., Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 4025-4047.

Jimenez, J. D., Sanz-Valle, R. (2005). Innovations and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26:4, 364-381.

Jin Chen, Weizi Li. (2015). The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective. *16th International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations (ICISO)*, Toulouse, France. pp.204-213, ff10.1007/978-3-319-16274-4_21ff. ffhal-01324979

Kalaycı, Ş. (2016). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayınevi.

Kahn. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 692-724.

Kahn. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45, 321-349.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy,* 692-724.

Kara, E., G. Kırpık, A. Kaya (2021). "The Mediating Role of Organizational Identification in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance", *Sosyoekonomi*, 29(49), 47-64.

Kelliher, C., Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63, pp. 83–106.

Kenek, G., Sökmen, A. (2022). Dönüştürücü Liderlik ve İşle Bütünleşme İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1),1023-1040.

Kenny, D. A., Kaniskan, B., McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486-507. https://doi.org/10.1177/0049124114543236.

Koirala, J. and Acharya, S. (2020). Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19 (April 24, 2020). *Available at SSRN:* https://ssrn.com/abstract=3584092or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092.

Koopmans, L., Bernaards, C.M, Hildebrant, V.H., de Vet, H.C. Vander Beek, A.J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 22a-238.

Kozica, A., Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Review*, 23(3), 239-261.

Kulkarni, P., Appasaba, L. V., & Nishchitha, G. C. (2022). The influence of COVID-19 on employee ergonomics and employee engagement of banking employees. Management Matters, (ahead-of-print).

Kozica, A., Kaiser, S. (2012). A Sustainability Perspective on Flexible HRM:

How to Cope with Paradoxes of Contingent Work. *Management Revue*, volume 23, issue

3, 2012. DOI:10.2307/41783720.

Kumari, I. G., Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and Organizational Effectiveness: role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee intent to Stay. *International Journal of Business and Management Invention*. 11(3), 43-51.

Lemon, L. L. (2019). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 5(6), 176-199.

Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.

Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

Magnavita, N., Tripepi, G., & Chiorri, C. (2021). Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being. *International journal of environmental research and public health*, 18(7), 3330. https://doi.org/10.3390/ijerph18073330

Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2019). HRM as an ongoing struggle for legitimacy. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532.

Maolong Zhang, Enhua Hu & Yanmei Lin (2023) The impact of flexibility oriented HRM systems on innovative behaviour in China: a moderated mediation model of dualistic passion and inclusive leadership, *Asia Pacific Business Review*, 29:1, 114-135, DOI:10.1080/13602381.2022.2076446

Martínez Sánchez, A., Vela Jiménez, m. J., Pérez Pérez, m., de Luis Carnicer, P. (2011). The dynamics of labour flexibility: relationships between employment type and innovativeness. *Journal of Management Studies*, 48(4),715-736.

Lepak, D. P., Takeuchi, R., Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.

Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

McShane, S. L. ve Mary Ann, V. G. (2014). Organizational behavior. Newyork: McGraw Hill Irwin.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Maylett, T., Wride, M. (2017). The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. New Jersey: John Wiley & Sons.

Meyer, J., Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. CA: Sage Publications.

Molino, M., Ingushi, E. Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M.L., Russo. V. et al. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: an investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12:5911. doi: 10.3390/su12155911.

Morgan, J. (2015). Why the Future of Work is All About the Employee Experience. Forbes.

Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win The War for Talent by Giving Employees The Workspaces They Want, The Tools They Need, and A Culture They Can Celebrate. New Jersey: John Wiley & Sons.

Motowidlo, S., Borman, W., N. Schmidt. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. New York: Wiley.

Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.

Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Organizational and Occupational Psychology Series. London: London: Academic Press.

Ngo, H., Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 1654-1666.

Olivier, A., Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *South African Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49–56.

Öngen, T. (2009). Marks (sınıf) ve Weber (statü) çözümlemelerinde bir uğrak olarak meslek ve hekimlik. *Toplum ve Hekim Dergisi*, 24(2), 83-90.

Özkalp, E., Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *İş, Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.

Permadi, IGADE (2020). The Effect of Financial and Non-Financial Compensation on Employee Productivity. *Ganec Swara*, 14 (2), 715–720

Pitt-Catsouphes, Matz-Costa. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, 215-229.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human. *Strategic HR Review*, 6(3), 136-141.

Pokojski, Z., Kister, A., Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective—What's Next? Sustainability, 14(7), 4220. MDPI AG. Retrieved from http://dx.doi.org/10.3390/su14074220.

Rahayu, D.L., Onida, M. (2020). Compensation and Leadership System for Outsourcing Employee Job Satisfaction. *Epigram*, 17(1),51-58.

Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic HR Review*, 16(2), 1-6.

Rampersad, H. (2006). Self-examination as the road to sustaining employee engagement and personal happiness. *Performance Improvement*, 45(8), 18-28.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization. *Academy of Management Review*, 460-471.

Robertson, I. T., Birch, A. J., Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224-232. doi:10.1108/01437731211216443.

Rich, B. L., Crawford, E. R., Lepine, J. A. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management Review*, 12(3), 460-471.

Safuan D., Kurnia, T. (2021). Literature Review of Pandemic covid 19 Effects on Employee Compensation. *Journal of Business Management Review*. 2. 057-064. 10.47153/jbmr21.852021.

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 135-159.

Sánchez, A. M., Pérez, M. P., de Luis Carnicer, P., Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42–64. https://doi.org/10.1108/00483480710716713.

Sanchez, R. (2011). The Dynamics of Labor Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness. *Journal of Management study*, 48(4):715-736.

Sanchez, M., Jimenes V., Perez P.M., Luis C.P. (2011). The dynamics of labour flexibility: Relationships between employment type and innovativeness. *Journal of Management Studies*, 48 (4), 715-736.

Richard, T. Mowday (1984). Strategies For Adapting to High Rates of Employee Turrıover, *Human Resource Management*, C. 23, No. 4, s. 366.

Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, Aktüel Yayınevi.

Schaufeli, W. B, Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 295-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002b). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Sekhar, C., Patwardhan, M., Vyas, V. (2017b). Causal modelling of HR flexibility and firm performance in Indian IT industries. *Journal of Modelling in Management*, doi:10.1108/JM2-07-2015-0053.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256-2266. doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x

Sembiring, MJ, Fatihudin, D., Mochklas, M., Holisin, I. (2020). Banking Employee Performance During Pandemic Covid-19: Remuneration and Motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture&Technology*, XII (VII), 64-71.

Shrout, P. E., Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.

Simmons, B. L. (2002). Positive Psychology at Work: Savoring Challenge and Engagement. *Research and Practice*, Oxford, England: Blackwell, 273-286.

Snell, S. A., Yount, M.A., Dean, J.W.&Lepak, D.P. (1996). HRM, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Standing, G. (2014). Prekarya, (Çev. Ergin Bulut), İletişim Yayınları: İstanbul.

Standing, G. (2019). Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf, (5. Baskı), Bulut, E. (Çev.), İstanbul, İletişim Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2011).

Stephens, A. (2020). "Case Studies on Special Topics in Accounting". Honors Theses. 1520.https://egrove.olemiss.edu/hon_thesis/1520 01.06.2020.

Stone, R. J. (2004). Human Resource Management. Milton Qld: Wiley.

Sonnentag, S., Volmer, J., Spychala, A. (2008). Job performance. *Sage Handbook of Organizational Behavior*, vol. 1, pp.427-447.

Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş:(temel ilkeler ve LISREL uygulamaları). Ekinoks.

Tabachnick and Fidell. (2013). B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston.

Tshukudu, T. T. (2020). Employee Engagement and Staff Turnover and Its Implication on the Organisational Performance: Case of AON Botswana. *International Journal of Economic Behavior and Organization,* 8(1), 1-11.

Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187.

Turan, M.F., Özdemir, Y. (2019). İş Şekillendirme ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: İlaç Sektöründe Satış Pazarlama Profesyonelleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1346-1357.

Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tüzüner, V.L. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, 2.Baskı, Beta Yayınları, 12-13, İstanbul.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4): 217-222.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. (2016). Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. *Cornell Hospitality Quarterly*.

Weideman, M., Hofmeyr, Carl B. (2020). The influence of flexible work arrangements onemployee engagement: An exploratory study, *SA Journal of Human Resource Management,* 1-18.

Winton, A., Howcrofft, D. (2020). What COVID-19 Tells Us About the Value of Human Labour. http://blog.policy.manchester.ac.uk/posts/2020/04/what-covid-19-tells-us-about-the-value-of-human-labour/

Wolor, CW., Solikhah, Susita, D., Martono, S. (2020). How to Maintain Employee Motivation Amid The Covid-19 Virus Pandemic. *International Journal of Economics and Business Administration,* VIII (4), 78–86.

Wright, T. A. (1997). Job performance and organizational commitment. *Perceptual and Motor Skills*, 85(2), 447-450.

Wright, P., Bofswell, W. (2002). A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 247-276.

Wrzesniewski, A., Rozin, P., Bennett, G. (2002). Working, Playing, and Eating: Making the Most of Most Moments. *American Psychological Association*, 185-204.

Vatansever, A., (2013). "Prekarya Geceleri 21.Yüzyılda Geleceği Olmayan Beyaz Yakalıların Rüyası", *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4:2, 1-20.

Yasir, M. and Majid, A. (2020). "High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility", *Employee Relations*, Vol. 42 No. 4, pp. 883-902.

Yavan, Ö. (2016). "Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296.

Yetiz, F. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (22), 109-117.

Yücel, E. (2017). Geçmişten bugüne esnek çalışma. *Journal of Human Sciences,* 14(3), 2818-2826.doi:10.14687/jhs.v14.

Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Baskı, Gazi Yayınları, Ankara, 1998.

Xu, Y., Qian, H., Zhang, M., Tian, F., Zhou, L. and Zhao, S. (2022). "Flexible human resource management systems and employee innovation performance in China – based on the moderated mediation effect", *Chinese Management Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/CMS-11-2021-0495.

Zhang, M., Hu, E., Lin Y. (2023). The impact of flexibilityoriented HRM systems on innovative behaviour in China: a moderated mediation model of dualistic passion and inclusive leadership, Asia Pacific Business Review, 29:1, 114-135, DOI:10.1080/13602381.2022.2076446.

Zahrah, N., Hamid, S.N.B.A., Rani, S.H.B.A., Kamil, B.A.B.M. (2017). The Mediating Effect of Work Engagement on The Relationship Between Islamic Religiosity and Job Performance, Global Business & Management Research, Special Issue, Vol. 9, p271-280. 10p.

EKLER

Ek 1 Etik Kurul Onayı

Ek 2 Ölçekler

Ek 3 Yapısal modele ait t t-değerleri

Ek 4 Yapısal modele ait standart çözümleme değerleri

Ek 5 Yapısal modele ait analiz sonuçları

Ek 1 Etik Kurul Onayı

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

İstanbul, 19/02/2021

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE,

Konu: Etik Kurul Onayı Hakkında

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora programına kayıtlı öğrenciyim. Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR danışmanlığında "Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasını yürütmekteyim. Tezimde kullanacağım ölçeklerin Etik Kurul tarafından değerlendirilerek onaylanmasını arz ederim.

Seda YÜKSEL NALBANTOĞLU

Danışman: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

Ek 2 Ölçek

İA: İşe Adanmışlık Ölçeği BE: Beceri Esnekliği DE: Davranış Esnekliği İKUE: İnsan Kaynakları Uygulama Esnekliği GP: Görev Performansı BP: Bağlamsal Performans

	Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi çalıştığınız kurumu düşünerek ilgili sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz.										
	(1) Hiç doğru değil **(9)** Kesinlikle doğru										
İA	**1**	İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissederim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İA	**2**	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İA	**3**	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İA	**4**	İşim bana coşku veriyor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İA	**5**	İşim bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İA	**6**	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İA	**7**	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İA	**8**	Çalışırken işime dalıp giderim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İA	**9**	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BE	**10**	Bankamız gerek duyduğunda, çalışanlarını farklı görevlerde değerlendirebilir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BE	**11**	Çalışanlarımız kısa sürede bankamızda yeni işlere geçebilirler.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BE	**12**	Çalışanlarımız yeni becerileri kısa sürede kullanıma sokabilirler.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BE	**13**	Bankamız, mevcut çalışanlarını yeniden eğiterek veya değiştirerek yeni becerilere olan talebi karşılayabilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BE	**14**	Bankamızda çok çeşitli becerilere sahip insanları istihdam edilir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BE	**15**	Bankamızdaki birçok çalışan, çeşitli işlerde kullanılan birden fazla beceriye sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BE	**16**	Bankamızdaki kişiler kısa bir süre içinde yeni beceriler öğrenebilir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE	**17**	Çalışanlarımızın çalışma alışkanlıklarının esnekliği, pazar taleplerine göre değişmemize yardımcı olur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE	**18**	Bankamızdaki insanlar rekabet ortamındaki değişikliklere tepki olarak çalışma alışkanlıklarını değiştirirler.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

DE	**19**	Çalışanlarımız değişen durumlara kısa sürede yanıt verir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE	**20**	Bankamızda çalışanlar, çalışma ortamındaki değişikliklerin gerektirdiği şekilde çalışma alışkanlıklarını kolayca değiştirirler.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE	**21**	Çalışanlarımızın çoğu dinamik iş gereksinimlerine uyum sağlayacak kadar esnektir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE	**22**	Çalışanlarımız değişen iş gereksinimlerine kısa sürede uyum sağlar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE	**23**	Çalışanlarımızın işlerinin değişen doğasına tepkisi, pazarda rekabetçi kalmamıza yardımcı olur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE	**24**	Bankamızda çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarına göre davranışlarını değiştirirler.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İKUE	**25**	İK uygulamalarımızın esnekliği, çevrenin değişen taleplerine uyum sağlamamıza yardımcı olur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İKUE	**26**	Bankamız değişen rekabet ortamına adapte olmak için gerektiğinde İK sistemini güncellemektedir	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İKUE	**27**	İK uygulama parametrelerimiz, iş koşullarındaki değişikliklere hızla uyum sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İKUE	**28**	Bankamız İK sistemini değişen iş gereksinimleri ile uyumlu hale getirmek için İK uygulamalarımızda sık sık değişiklikler yapar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İKUE	**29**	İK uygulamalarımızdaki değişiklikler pazarda rekabetçi kalmamızı sağlıyor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İKUE	**30**	İK uygulamalarımız değişen iş senaryolarına anlamlı bir şekilde uyum sağlar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İKUE	**31**	İK uygulamalarımız bir bütün her yönüyle olarak esnektir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BP	**32**	Arkadaşlarım yokken işlerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BP	**33**	İş tanımımdan daha fazlasını yapmaya gönüllü olurum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BP	**34**	İş tanımımda yer almasa da bölümümüzde yeni işe başlayanların işe alışmasına destek olurum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BP	**35**	Başkalarının iş yükü artınca onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BP	**36**	İş arkadaşlarıma görevlerinde destek olurum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BP	**37**	Çalıştığım bölümün kalitesini yükseltecek yenilikçi öneriler sunarım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BP	**38**	İş tanımımda yer almasa da işletmemin imajını yükseltecek görevler için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GP	**39**	Verilen görevleri beklenen düzeyde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GP	**40**	Bütün iş hedeflerimi gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GP	**41**	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GP	**42**	İşle ilgili tüm konularda uzmanlığımı sergilerim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GP	**43**	İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GP	**44**	Verilen görevlerden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GP	**45**	Kendimi üst görevlere uygun görmekteyim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GP	**46**	İşimin bütün alanlarında yetkinim, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GP	**47**	İşle ilgili hedefler için plan yapar, işleri tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Yaşınız: a) 20 – 25 b) 26 – 30 c) 31 – 35 d) 36 – 40 e) 41 ve üzeri

2) Eğitim durumunuz: a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Lisansüstü

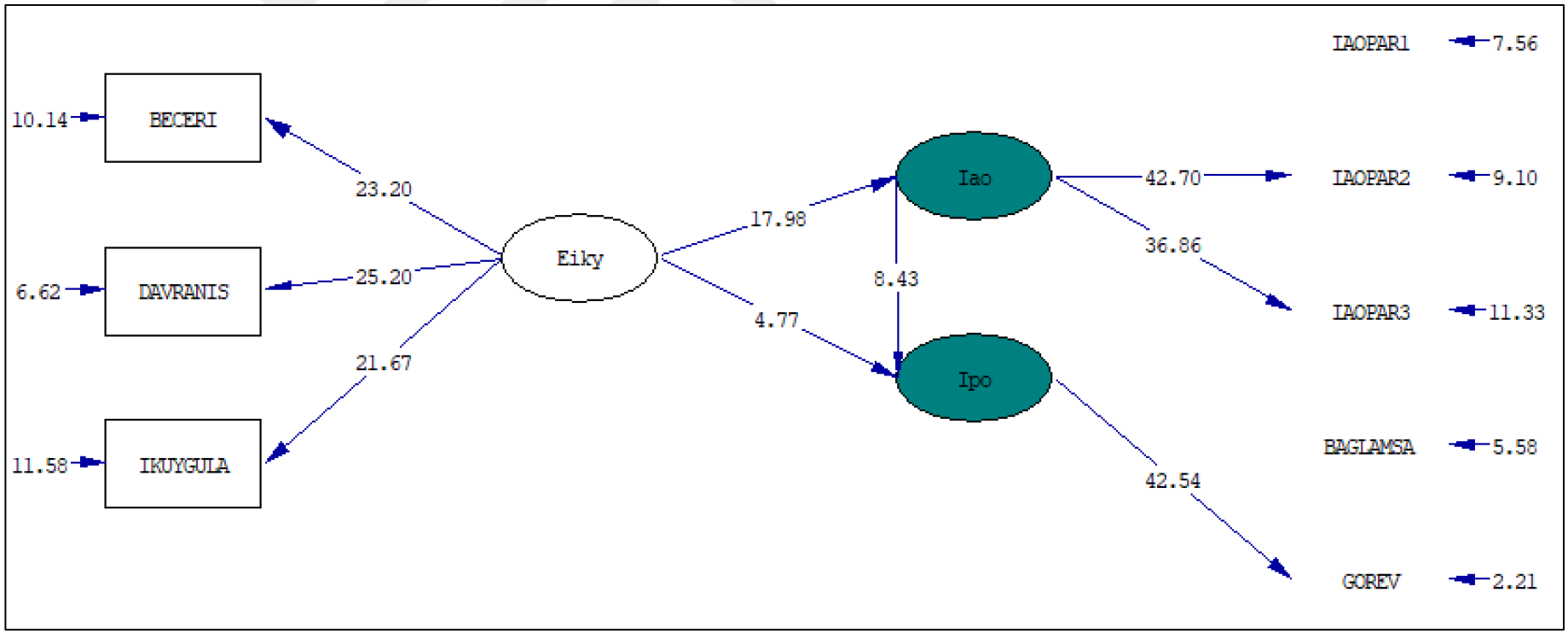
3) Bankadaki çalışma süreniz: a) 1 yıl ve altı b) 2 – 6 yıl c) 7 – 11 yıl d) 12 - 16 yıl e) 17 ve üzeri

4) Çalıştığınız bölüm: a) Bireysel b) Kobi c) Ticari d) Operasyon Bölümü

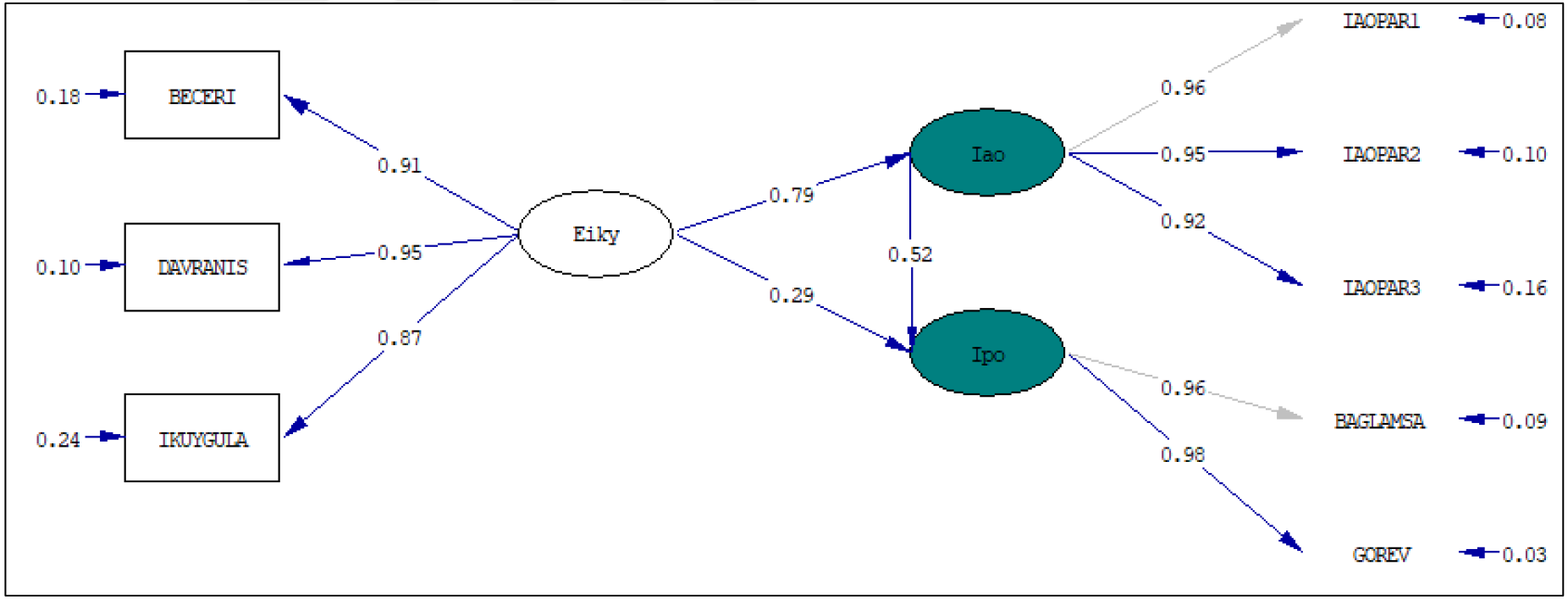
5) Kurumdaki konumunuz: a) Yönetici Değil b) Yönetici

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Ek 3 Yapısal modele ait t t-değerleri



Ek 4 Yapısal modele ait standart çözümleme değerleri



Ek 5

Yapısal modele ait analiz sonuçları

DATE: 1/10/2023
TIME: 10:35

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\Lenovo\OneDrive - marmara.edu.tr\Masa³st³\tez i¦leri\Seda Y³ksel\seda y³ksel_yem\sedayuksel.spl:

```
MODEL DOGRULAMA

Observed Variables
BECERI DAVRANIS IKUYGULA IAOPAR1 IAOPAR2 IAOPAR3 BAGLAMSA GOREV

Covariance Matrix from File SEDAYUKSEL.COV
Sample Size: 400
Latent Variables: Eiky Iao Ipo
Relationships:
Eiky -> BECERI DAVRANIS IKUYGULA
Iao -> IAOPAR1 IAOPAR2 IAOPAR3
Ipo -> BAGLAMSA GOREV


Eiky -> Iao Ipo
Iao -> Ipo


ADMISSIBILITY CHECK IS OFF
```

Path Diagram
End of Problem

Sample Size = 400

MODEL DOGRULAMA

Covariance Matrix

	IAOPAR1	IAOPAR2	IAOPAR3	BAGLAMSA	GOREV	BECERI
IAOPAR1	26.19					
IAOPAR2	25.18	29.09				
IAOPAR3	22.55	23.16	24.72			
BAGLAMSA	41.35	41.91	40.25	135.66		
GOREV	25.78	26.79	25.72	78.92	51.96	
BECERI	40.29	44.87	37.58	78.71	50.96	128.40
DAVRANIS	43.98	47.62	40.09	91.22	58.19	118.26
IKUYGULA	41.34	47.68	35.63	82.42	54.47	110.20

Covariance Matrix

	DAVRANIS	IKUYGULA
DAVRANIS	147.20	
IKUYGULA	125.48	155.38

MODEL DOGRULAMA

Number of Iterations = 21

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

IAOPAR1 = 4.92*Iao, Errorvar.= 1.99 , R^2 = 0.92
(0.26)
7.56

IAOPAR2 = 5.12*Iao, Errorvar.= 2.91 , R^2 = 0.90
(0.12) (0.32)
42.70 9.10

IAOPAR3 = 4.56*Iao, Errorvar.= 3.91 , R^2 = 0.84
(0.12) (0.35)
36.86 11.33

BAGLAMSA = 11.14*Ipo, Errorvar.= 11.65, R^2 = 0.91
(2.09)
5.58

GOREV = 7.09*Ipo, Errorvar.= 1.73 , R^2 = 0.97
(0.17) (0.79)
42.54 2.21

BECERI = 10.26*Eiky, Errorvar.= 23.07, R^2 = 0.82
(0.44) (2.28)
23.20 10.14

DAVRANIS = 11.53*Eiky, Errorvar.= 14.33, R^2 = 0.90
(0.46) (2.16)
25.20 6.62

IKUYGULA = 10.83*Eiky, Errorvar.= 38.03, R^2 = 0.76
(0.50) (3.29)
21.67 11.58

Structural Equations

Iao = 0.79*Eiky, Errorvar.= 0.37 , R^2 = 0.63
(0.044) (0.033)
17.98 11.25

Ipo = 0.52*Iao + 0.29*Eiky, Errorvar.= 0.40 , R^2 = 0.60
(0.061) (0.062) (0.033)
8.43 4.77 12.11

Reduced Form Equations

Iao = 0.79*Eiky, Errorvar.= 0.37, R^2 = 0.63
(0.044)
17.98

Ipo = 0.71*Eiky, Errorvar.= 0.50, R^2 = 0.50
(0.047)
15.15

Correlation Matrix of Independent Variables

Eiky

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	Iao	Ipo	Eiky
Iao	1.00		
Ipo	0.75	1.00	
Eiky	0.79	0.71	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 17
Minimum Fit Function Chi-Square = 90.79 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 88.31 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 71.31
90 Percent Confidence Interval for NCP = (45.60 ; 104.55)

Minimum Fit Function Value = 0.23
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.18
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.11 ; 0.26)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.10
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.082 ; 0.12)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.32
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.25 ; 0.40)
ECVI for Saturated Model = 0.18
ECVI for Independence Model = 10.09

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 4010.69
Independence AIC = 4026.69
Model AIC = 126.31
Saturated AIC = 72.00
Independence CAIC = 4066.63
Model CAIC = 221.15
Saturated CAIC = 251.69

Normed Fit Index (NFI) = 0.98
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.59
Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 147.83

Root Mean Square Residual (RMR) = 1.33
Standardized RMR = 0.020
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.89
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.45

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
IAOPAR3	Ipo	11.2	0.61

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
GOREV	IAOPAR1	8.6	-0.65
IKUYGULA	IAOPAR2	26.7	3.56
IKUYGULA	IAOPAR3	22.9	-3.52

Time used: 0.047 Seconds