

İş Şekillendirme ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: İlaç Sektöründe Satış Pazarlama Profesyonelleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma¹

(Relationship Between Job Crafting and Work Engagement: A Research On Sales&Marketing Professionals in Pharmaceutical Sector)

Murat Fikrettin TURAN^{ID} a Yasemin ÖZDEMİR^{ID} a

^aSakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Öğrencisi, Sakarya, Türkiye. fikrettinturan@yahoo.com

^bSakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İKY Bölümü, Performans ve Kariyer Yönetimi Bilim Dalı, Sakarya, Türkiye. yasemino@sakarya.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İş Şekillendirme İşe Adanmışlık İş Dizaynı Gönderilme Tarihi 21 Haziran 2019 Revizyon Tarihi 10 Ağustos 2019 Kabul Tarihi 15 Ağustos 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç - Bu araştırma, iş şekillendirme davranışları ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere gerçekleştirilmiştir. Yöntem - Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç sektörü şirketlerinde görev yapan satış pazarlama çalışanları oluşturmaktadır. Anket formları elektronik ortamda ve yüzde 450 kişiden toplanmış, 415 tanesi araştırma raporuna dahil edilmiştir. Elde edilen veriler üzerinde frekans analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi kullanılmıştır. Bulgular - Araştırma sonuçları, iş şekillendirme davranışları ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir. Tartışma - Bu sonuçlara göre; iş şekillendirme davranışı gösteren çalışanların işini daha anlamlı bulduğu, enerjisinin arttığı ve böylece duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak kendini tam anlamıyla işine verdiği anlaşılmaktadır. Aynı şekilde proaktif davranışlar sergileyen çalışanlar iş şekillendirme aracılığıyla inisiyatif almakta ve motivasyonları artmaktadır. Organizasyonlar için çok önemli bir nokta da işe adanmış çalışanların diğerlerinden daha üstün performans sergilemeleridir. Bu araştırma ile işe adanmışlık, işe aidiyet, iş performansı gibi çalışan çıktılarına ilişkin kavramlarla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara ve uygulayıcılara fikir vermesi öngörülmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Key Words: Job Crafting Work Engagement Job Design Received 21 June 2019 Revised 10 August 2019 Accepted 15 August 2019 Article Classification: Research Article	Purpose - This research was conducted to identify the relationship between job crafting and work engagement. Design/methodology/approach - The universe of research consists of sales and marketing employees working in pharmaceutical companies operating in Turkey. Survey forms were collected electronically and face-to-face from 450 people, 415 of whom were included in the research report. Frequency analysis, reliability analysis, correlation analysis were used on the data obtained. Findings - Research results have shown that there is a positive correlation between job crafting and work engagement. Discussion - According to these results, it is understood that employees who show job crafting behaviors find their job more meaningful, increase their energy and thus give themselves to their job literally emotionally, physically and mentally. In the same way, employees who exhibit proactive behaviors take initiative through job crafting and increase their motivation. A very important point for organizations is that employees whose work engagement is high they perform better than others. With this research, it is envisaged to give ideas to researchers and practitioners who will work on concepts related to employee outcomes such as dedication to work, belonging to work, and job performance.

¹ Bu makale, Doç. Dr. Yasemin Özdemir’in danışmanlığında yürütülmekte olan Murat Fikrettin Turan’ın doktora tezinden uyarlanmıştır.

Önerilen Atf/Suggested Citation:

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.

Giriş

Organizasyonların hızla gelişen ve değişen piyasa şartlarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi çalışanlarının motivasyonuna, yeteneklerine ve üstün performans sergilemesine bağlıdır. Buradaki en önemli unsurlardan birisi olan çalışan motivasyonuna psikolojik yaklaşımlar iş dizaynının önemini vurgulayarak, iş dizaynının spesifik içeriklere, metotlara ve çalışan-ış ilişkisine dayalı bir plan dahilinde yeniden tasarlanarak yürütülmesi gerektiğini savunmaktadır.

İş dizaynı; genellikle yöneticiden çalışana yukarıdan-aşağıya üst yöneticilerin bireylerin iş, görev ve rollerinde değişiklik yapması olarak görünse de son yıllarda iş yaşamındaki değişimler sonrası çalışanların bireysel seviyede kendi yetenek ve tercihlerine göre işlerini aşağıdan-yukarıya dizayn ettikleri bir süreç olarak görülmektedir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2008).

Bu değişim sonrası ortaya çıkan yeni görüşler doğrultusunda Amy Wrzesniewski ve Dutton (2001) literatüre yepyeni bir kavram olan iş şekillendirme olgusunu (job crafting) kazandırmışlardır. İş şekillendirme teorisinin geliştirilmesinin ardından (Tims ve diğerleri, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001), bireysel seviyede çok sayıda deneysel çalışma yapılmıştır. Wrzesniewski ve Dutton'un görüşlerine dayanan araştırmacılar çoğunlukla nitel çalışmalara odaklanmışlardır.

İş şekillendirme kavramı örgütsel psikoloji literatüründe 2012 yılından sonra merak edilen ve araştırma yapılan bir konu haline gelmiştir. Tims, Bakker ve Derks'in 2012 yılında geliştirdikleri iş şekillendirme ölçeğinden sonra ilk beş yıl içerisinde 50'nin üzerinde kantitatif çalışma yayımlanmıştır. Ulusal yazında ise iş şekillendirme kavramıyla ilgili çalışmalar 2017 yılından itibaren artmaya başladığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmadaki temel amaç; iş şekillendirme kavramını teorik olarak açıklamak, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için çalışanlarının üstün performans göstermelerine ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına olanak sağlayacak işe adanmışlık unsurunun iş şekillendirme davranışı ile ilişkisini ortaya çıkartmaktır. Ayrıca bu araştırmada iş şekillendirmenin işe adanmışlığın önemli bir belirleyicisi olabileceğinden yola çıkılarak "İş şekillendirme davranışları işe adanmışlığı etkiler mi?" sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Zira uluslararası yazında yapılan araştırmalarda iş şekillendirmenin işe adanmışlıkla ilişkisi en çok ele alınan konu olarak görülmektedir (Demerouti ve Bakker, 2014; Rudolph vd., 2017). Bu noktadan yola çıkarak çalışmanın Türkiye'de iş şekillendirmenin iş tatmininde önemli bir etmen olup olmadığını belirlemek üzere araştırmacılara katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada ilk olarak iş şekillendirme kavramına daha sonra işe adanmışlık kavramına yer verdikten sonra iş şekillendirme davranışlarının işe adanmışlığa etkisine değinilmiştir.

İş Şekillendirme

Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton iş şekillendirme terimini dile getiren ilk bilim insanlarıdır. Söz konusu bilim insanları iş şekillendirmeyi "Bireylerin işlerindeki görev veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler" olarak tanımlamıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:179).

İş şekillendirme yeni bir kavram olmakla birlikte içerik olarak 30 yıllık bir geçmişe aittir. Kulik ve Oldham (1987, s.292), işin yeniden tasarımına dair yöntem belirtirken genel olarak; " çalışanların bireysel ihtiyaç ve yeteneklerine göre işlerini tasarlamalarına izin veren çalışanların içinde aktif olduğu bir süreçten oluşması gerektiğini bunu yaparken çalışanların kendi istekleriyle süreci yönettiği ve yönetici veya organizasyondan izin almadığı bir strateji" şeklinde tanımlayarak iş şekillendirmenin bugünkü genel ilkelerini tanımlamışlardır (Rudolph vd, 2017, s.113).

Wrzesniewski ve Dutton tarafından yapılan tanımda çalışanların fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak işlerini değiştirmesini ve kişisel özelliklerine uyumlu hale getirmesini ifade etmektedir (Ingusci vd.2016; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Fiziksel görev sınırlarını değiştirme, çalışanın işindeki işlem/faaliyet olarak ifade edilmektedir. Çalışan işinde daha fazla veya az görev alarak, görev alanını genişleterek veya daraltarak, görevlerini nasıl icra edeceğini değiştirmektedir. Bilişsel görev sınırlarını değiştirme, çalışanın işini nasıl algıladığını değiştirmesiyle veya işini bir dizi ayrı görevler olarak görmek yerine bir bütün olarak kabul etmesiyle ilgilidir İlişkisel sınırları değiştirme ile ise, çalışanın işini yaparken kimlerle ve hangi boyutlarda etkileşim içerisinde bulunduğu kastedilmektedir. Bu öğelerden herhangi birinin değiştirilmesiyle, bireyler çalıştıkları işin dizaynını ve sosyal çevrelerini değiştirmiş olmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179-180;

Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2008: 3). Berg, Wrzesniewski ve Dutton (2008) tarafından yapılan tanıma göre iş şekillendirme “çalışanların görevlerini ve işteki diğer kişilerle etkileşimlerini aktif olarak değiştirerek işlerini düzenlemek için kullandıkları yolların tanımlanmasıdır.”

Tims ve Bakker (2010) tarafından yapılan daha genel bir tanıma göre ise iş şekillendirme “işlerini dizayn eden çalışanların bireysel fiili davranışlarıdır.” Yazarlar, iş dizaynının bireysel seviyesine ve çalışanların işlerini yeniden dizayn ederken gösterdikleri proaktif rollerine vurgu yapmaktadır. Hatalı çalışma prosedürlerinin değiştirilmesi ve işte yaşanan problemlere yaratıcı çözümler önerilmesi gibi çalışanların bu proaktif davranışların, değişen iş ortamında organizasyonların hayatta kalma şansını artırdığı ileri sürülmektedir. Bu davranışlarda sadece organizasyonun gelişmesi için değil, çalışanın daha iyi birey-iş uyumu, daha eğlenceli iş, daha fazla mutluluk ve daha az iş-aile çatışması gibi kendi amaçları da etkili olmaktadır.

Wrzesniewski ve Dutton’a (2001) göre iş şekillendirme süreci sonunda; işin anlamında değişiklik olmakta ve iş kimliğinin revize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. İş şekillendirme, çalışanın işin amacını yeniden belirleyerek ve işini farklı tecrübe edecek şekilde iş görevlerini ve ilişkilerini değiştirmesi ile meydana gelir. İşin psikolojik anlamı insanların işte değerli ve kayda değer hissettiklerinde ortaya çıkar. Bu yüzden çalışanların amaçları doğrultusunda işlerinde yapacakları herhangi bir hareket muhtemelen işin anlamını değiştirecektir. İş şekillendirme bireyin kimliğini de değiştirme potansiyeline sahiptir. İşin kimliğinin belirlenmesindeki temel neden insanların sosyal topluluk yaratma girişimidir. Bireylerin işlerinde etkileşimde buldukları insanlar bireyin iş kimliğinin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, insanlar etkileşimde buldukları ilişkisel ortaklarını seçici bir şekilde etkileyerek devam ettirilebilir bir iş kimliği oluşturulmasında özgürlüğe sahiptir. Çalışanlar işteki diğer bireylerle etkileşimlerin şekillerini ve miktarlarını belirleyerek, diğerleriyle beraber iş kimliğinin oluşturulmasına iştirak etmektedir.

Tims ve Bakker ilk olarak 2010 yılında İş talepleri kaynakları (İT-K) modelini temel olarak iş şekillendirmeyi iş kaynaklarını artırma, iş taleplerini artırma ve iş taleplerini azaltma olmak üzere 3 boyutta literatüre kazandırmışlardır. Ancak Tims, Bakker ve Derks, 2012 yılında “İş Şekillendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Geçerliliği” adlı yayımlarında boyut sayısını 4’e çıkartmış ve iş kaynakları artırma boyutunun tek bir boyut olarak değil, iki ayrı boyut olması gerektiğini savunmuşlardır ve 4 boyutu şöyle ifade etmişlerdir; (1) yapısal iş kaynaklarını arttırmak, (2) sosyal iş kaynaklarını arttırmak, (3) zorlayıcı iş taleplerini arttırmak ve (4) engelleyici iş taleplerini azaltmak (Tims ve diğerleri, 2012, s.177).

Bu çalışmada temel alınacak olan Tims ve diğerlerinin (2012) önerdiği iş şekillendirme modelinde iş şekillendirme, çalışanların proaktif bir davranış biçiminde iş kaynaklarını ve iş taleplerini değiştirerek işin özelliklerini, kişinin sahip olduğu kişisel beceri ve ihtiyaçlarına uygun hale getirmesi olarak tanımlanmıştır. Önerilen modele göre, çalışanlar yöneticilerinin belirlediği görev tanımlarının dışına çıkarak, bireysel motivasyonlarını, ilgi, tutum ve becerilerini temel alarak görevlerinde değişiklikler yapmaktadırlar (Tims ve Bakker, 2010). Yukarıda İT-K modelinde belirtilen iş şekillendirmenin iki boyutu iş kaynakları artırma ile ilgiliyken, diğer iki boyutu ise iş taleplerini artırma veya azaltma ile ilgilidir. İlk üç boyut iş davranışlarını arttırmaya yönelikken, sonuncu boyut iş davranışlarını azaltmaya yönelik bir boyuttur (Bakker, Tims ve Derks, 2012; Tims vd., 2012).

İşe Adanmışlık

Adanma; bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma veya bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı bağlılık göstermesini, yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü ifade etmektedir. İşe adanmışlık ise; pozitif duygularla iş odaklı düşünme, kendini işine verme gayreti, yüksek düzeyde enerji ile işe bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Caymaz, Erenel ve Gürer, 2013). Kahn göre (1990) işe adanmışlık “bireyin işi ve diğer çalışanlarla irtibatlı olması, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işine hazır bulunması ve tam performansı destekleyen görev davranışlarında, tercih ettiği karakterinin ifadesi ve kullanılmasıdır.” Yine Kahn’a göre (1990) işe adanmışlık, çalışanın kendi işini yaparken özverisi ve işteki enerjisinin miktarı ve bireyler arasındaki değişkenliği yakalayan örgütün oluşmasını sağlamada etkin bir yapıdır. Bu yapı, çalışanın işe katılma derecesinin ve enerjisinin yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır (akt. Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011).

Çalışanın duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak kendini tam anlamıyla işine vermesi olarak tanımlanan işe adanmışlık olumlu çalışan davranışlarının doruk noktası olarak kabul edilmektedir (Thompson, Lemmon ve Walter 2015). Kendisini işine adanmış çalışanlar kendilerini psikolojik olarak işlerinde hazır bulundurarak işle

ilgili tutumlarının şekillenmesini sağlar (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Kahn, 1992). İşe adanmışlık, çalışanın işe özveriyle yaklaşmasını sağlayarak işteki enerjisini ortaya çıkarmasına yol açmaktadır ve etkin bir organizasyon yapısının oluşmasını desteklemektedir (Kahn, 1990). Bu düşünce, çalışanların kendilerini işe adadıklarında, üstlendikleri rolü sıkı sıkıya tutmalarını ifade etmektedir (Gruman ve Saks, 2011). Rolde tutma, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak çalışanın kendisini örgütsel rollerini gerçekleştirmeye adanmışlığında ortaya çıkmaktadır (Kahn, 1990).

Kahn'a göre (1992) işe adanmışlığın fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç yönü bulunmaktadır. Bunların ilki olan fiziksel adanmışlık, çalışanın fiziksel olarak kendini işine vermesini ifade etmektedir. Bu kapsamda, bireyin işinde yoğun bir şekilde çalışması, bütün gücünü işine vermesi, işinde çok enerji harcaması, elinden gelenin en iyisini işinde yüksek performans göstermek için harcaması, işini en iyi şekilde yapmak için çabalaması ve işinde çok enerji harcaması fiziksel adanmışlığı göstermektedir. Bu bir bakıma, çalışanın işini yaparken fiziksel gücünü tam olarak işine vermesini göstermektedir. İkincisi olan bilişsel adanmışlık, çalışanın aklını işine vermesi, işine dikkat göstermesi, işine dikkatle odaklanması, işin kendisini çekmesi, işine konsantre olması ve işine itina göstermesini kapsamaktadır. Sonuncusu olan duygusal adanmışlık ise, çalışanın işinde istekli olması, işinde enerjik hissetmesi, işiyle ilgili olması, işiyle gurur duyması, işi hakkında olumlu duygulara sahip olması ve işini şevkle yapmasını kapsamaktadır.

Kahn (1990) işe adanmışlıkla ilgili iki hususa daha vurgu yapmaktadır. Bunların ilki işe adanmışlığın iş veya organizasyonun özelliklerine yönelik bir tutum değil, çalışanın iş görevlerini yerine getirmesinden dolayı ortaya çıkardığı performansının yarattığı psikolojik bir durum olmasıdır (Maslach ve diğerleri, 2001). İkincisi ise, çalışanın işe adanmışlığı, kendi işine odaklanmasında bir araç olarak kullanmasıdır (Rich ve diğerleri, 2010). Bu bakımdan işe adanmışlık, çalışanın belirli bir nesne veya davranışa odaklanmasını değil, yaptığı işe duygusal ve bilişsel olarak özümsemesi ve odaklanmasını ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İşe adanmışlığın arzu edilen sonuçları ortaya çıkardığı bilinmektedir. Yaşam kalitesini, çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığını ve refahını artırır (Wrzesniewski, Rozin ve Bennett, 2002). İşe adanmışlık, yapıcı stresi beslemektedir, fiziksel ve ruhsal sağlığı artırmaktadır, iş performansını ve çalışanın toplumsal faaliyetlere katılımını olumlu yönde etkilemektedir (Simmons, 2002). Rich ve diğerleri (2010) çalışanın işe adanmışlığının, iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini ileri sürmektedir. İşe adanmış çalışanların çalışma faaliyetleri ile etkin enerjik bir bağlantıları vardır ve kendilerini işlerinin talepleri ile başa çıkabilecek yetenekte görmektedirler. Çalışanlar işlerine tam olarak adandıklarında işlerini kişisel olarak anlamlı bulmakta, iş yüklerinin üstesinden gelinebilir olduğunu düşünmekte ve yaptıkları işin geleceği hakkında daha umutlu olmaktadır. İşe adanmanın olası sonuçları arasında; işle ilgili olumlu tutumlar, kişisel sağlık, göreve yönelik olumlu davranışlar sergileme ve performans artışı bulunmaktadır. (Demerouti ve diğerleri, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2003). Ayrıca, işe adanmış çalışanların inisiyatif almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları ve öğrenme motivasyonlarının da diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı şekilde proaktif davranış sergileyen çalışanlar iş şekillendirme aracılığıyla inisiyatif almakta ve motivasyonları artmaktadır. Organizasyonlar için çok önemli bir nokta da işe adanmış çalışanların diğerlerinden daha üstün performans sergilemeleridir (Bal, 2009).

Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre iş şekillendirme ile çalışan işinde üç farklı tip de değişiklik yapabilir. İlk değişiklik türü görevlerle ilgilidir. İşinin sıkı ve tekdüze olmaya başladığını hisseden çalışan, yeni beceriler gerektiren görevleri talep edebilir. İkinci değişiklik türü, işin gerektirdiği sosyal ilişkilerle ilgilidir. Burada ise çalışan işinin yerine getirilmesi esnasında işini yapmasına katkı sağlayacak kişi ya da kişilerle görüşmeyi işinin bir parçası haline getirmek suretiyle işin ilişkisel sınırlarını genişletebilir. Üçüncü değişiklik türü ise çalışanın işiyle ilgili bilişsel durumunda farklılık yaratmasıdır. Yaptığı işin anlamını değiştiren uygulamalar, yenilikle ya da küçük dokunuşlar monoton bir işe karşı çalışanın olumlu hisler geliştirmesini sağlamaktadır. Yapılan bu değişikliklerle bir çalışanın ana görevi etkilenmez iken çalışanların işlerini daha ilgi çekici ve anlamlı hale getirmelerini sağlamaktadır. Bu da işe adanmışlığı sağlamaktadır (Tims&Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Yöntem

Bu çalışmada hem ulusal literatür hem de çalışma hayatı için yeni bir kavram olan iş şekillendirme kavramı ile ilgili daha fazla veri elde edebilmek için nicel bir araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda anket ile veri toplanmış ve bir İstatistik programı kullanılarak nicel analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

İlk olarak araştırmada kullanılmak üzere demografik sorular ve araştırma sorusu doğrultusundaki ölçekleri kapsayan bir anket tasarlanmış ve pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada 35 kişiden yüz yüze görüşme, telefonla görüşme ve elektronik posta yolu ile veriler toplanmıştır. Ayrıca bu süreçte katılımcılardan soruların ifade edilişi ve anlaşılabilirlik derecesini saptamak amacıyla geri bildirimler alınmıştır. Alınan geri bildirimler sonrası ankete son hali verilmiştir.

Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ankette iş şekillendirme davranışıyla ilgili olarak literatürde yaygın olarak kullanılan Tims ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İş Şekillendirme davranışının dört boyutu ve her bir boyutun alpha değerleri aşağıdaki gibidir (Tims ve diğ., 2012).

- Yapısal İş Kaynakları Arttırmak (Cronbach Alpha: .82)
- Sosyal İş Kaynakları Arttırmak (Cronbach Alpha: .77)
- Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak (Cronbach Alpha: .75)
- Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak (Cronbach Alpha: .79)

Tim ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek farklı ülkelerde çeşitli sektörleri kapsayan araştırmalarda kullanılmıştır. Bu nedenle çalışanların iş şekillendirme davranışlarını değerlendirmek için güvenilir ve ampirik olarak geçerli bir ölçek olarak kabul edilmektedir (De Beer, Tims ve Bakker, 2016; Debiara vd.,2016; Gordon vd.,2018; Van Winherden vd., 2017;).

Oluşturulan ankette işe adanmışlıkla ilgili olarak Schaufeli, Bakker and Salanova tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin alpha değeri önceki araştırmalarda 0,95 olarak bulunmuştur. Bu ölçek üç boyuttan oluşmaktadır: Gayret, adanmışlık ve uğraş. Gayret iş konusunda nasıl hissettiğinizle, adanmışlık ise işinize bağlılığınızı ve uğraş işinizde ne kadar adandığınızı ve kendinizi işinize ne kadar verdiğinizle ilişkilidir. İşe adanmışlık alanındaki araştırmalar esas olarak deneysel boyutu ile kullanımı üzerinde yoğunlaşmıştır ve araştırmalarda kullanımını ampirik olarak desteklenmiştir (Breevaar & Bakker, 2018). Ayrıca bu ölçek Breevaart & Bakker (2018) tarafından yapılan “Günlük iş talepleri ve çalışan bağlılığı: Günlük dönüşümsel liderlik davranışlarının rolü.” Adlı araştırmada kullanılmış ve İş Sağlığı Psikolojisi Dergisi’nde yayımlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreninin Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç sektörü şirketlerinde görev yapan satış pazarlama çalışanları oluşturmaktadır. İlaç sektöründe çalışan satış pazarlama çalışanlarının görev ve sorumlulukları, esnek çalışma modeline açık olmaları ve özellikle sahada birinci yönetici ve çalışan arasında işin yapılma yöntemine ilişkin bir esneklik olması ve bu durumların iş şekillendirmeye müsait bir durum oluşturması sebebiyle bu sektör seçilmiştir. Araştırma evreni yaklaşık 10.000 kişiden oluşmaktadır. Bu bilgi Türkiye İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası’ndan (İEİS) alınmıştır. Araştırmada basit rassal örnekleme yöntemi seçilmiştir. Anket formları elektronik ortamda ve yüz yüze 450 kişiden toplanmış, 415 tanesi araştırma raporuna dahil edilmiştir. 415 örneklem hacmi ile 10.000 kişilik evrenden %95 güven aralığı ile hesaplanan hata payı ise %4,71 dir.

Araştırma Hipotezi

Literatürde iş şekillendirmenin işe adanmışlıkla ilişkisi en çok ele alınan konu olarak görülmektedir (Demerouti ve Bakker, 2014; Rudolph vd., 2017). Bakker, Tims and Derks (2012) iş şekillendirme davranışı gösteren çalışanların işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Petrou (2012) daha önce yapılan araştırma sonuçlarında zorlayıcı iş taleplerinin işe adanmışlıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Hatta günlük çalışma zorluklarının işe adanmışlık düzeyi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, günlük perspektifte iş taleplerinin azaltılmasının ise işe adanmışlıkla negatif bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou (2007) iş talepleri ve kaynakları ile işe adanmışlık ilişkisini araştırdıkları çalışmada iş kaynaklarının öğrenme ve kişisel gelişime yardımcı olarak içsel bir motivasyon rolü olduğunu ve iş hedeflerinin başarısı için araçsal yardım sağlayarak dışsal bir motivasyon rolü üstlenmek suretiyle daha fazla işe adanmışlığı sağladığını belirtmişlerdir. Dahası, zorlayıcı iş taleplerinin çalışanlarda

daha fazla çaba göstermek suretiyle zorlu hedefleri başarmalarına teşvik ettiği ve zorlayıcı iş talepleri ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Tims et al., 2012; Tims et al., 2013).

Yapılan araştırmalardan yola çıkarak araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir. Böylece Türkiye örneğinde iş şekillendirmenin işe adanmışlık ile ilişkisi ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

H1: İş şekillendirme davranışlarının işe adanmışlık üzerinde etkisi vardır.

Bulgular

İş şekillendirme davranışları ve bu davranışlar ile işe adanmışlıkla ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılmış olan bu çalışmaya Türkiye’de ilaç sektöründe satış pazarlama profesyoneli olarak çalışmakta olan toplam 415 kişi katılmıştır. Katılımcıların 324’ü (%78,1) erkek ve 91’i (%21,9) kadın; 6’sı (%1,4) 53 yaş ve üzerinde, 142’si (%34,2) 38-52 yaş aralığında, 247’si (%59,5) 27-37 yaş aralığında ve 20’si (%4,8) 27 yaşında küçüktür. Eğitim durumlarına göre katılımcıların 47’si (%11,3) lise, 83’ü (%20) ön lisans, 240’ı (%57,8) lisans, 42’si (%10,1) yüksek lisans ve 3’ü (%0,7) doktora mezundur. Medeni durumlarına göre ise katılımcıların 264’ü (%63,6) evli ve 151’i (%36,4) bekar (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim ve Medeni Durumlarına İlişkin Bilgiler

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	324	78,1
	Kadın	91	21,9
Yaş	<27	20	4,8
	27-37	247	59,5
	38-52	142	34,2
	53+	6	1,4
Eğitim Durumu	Lise	47	11,3
	Ön lisans	83	20
	Lisans	240	57,8
	Yüksek lisans	42	10,1
	Doktora	3	0,7
Medeni durum	Evli	264	63,6
	Bekar	151	36,4
Toplam		415	100

Ayrıca, katılımcıların çalışmakta oldukları şirketlerin sermaye yapısı incelendiğinde 329 (%79,3) şirketin %100 yerli, 71 (%17,1) şirketin %100 yabancı ve 15 (%3,6) şirketin yerli ve yabancı ortak sermaye yapısına sahip oldukları görülmüştür. Son olarak, katılımcıların çalışmakta oldukları şirketlerin çalışan sayılarının incelenmesi sonucunda bu şirketlerin 24’ünün (%5,8) 50 ve altı çalışana, 27’sinin (%6,5) 51-150 çalışana, 212’sinin (%51,1) 151-500 çalışana ve 152’sinin (%36,6) 501 ve üzeri çalışana sahip oldukları tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerin Sermaye Yapısı & Çalışan Sayılarına İlişkin Bilgiler

Değişken		Frekans (n)	Yüzde (%)
	Toplam	415	100,0%
Çalışılan Şirketin Sermaye Yapısı	%100 yerli	329	79,3%
	%100 yabancı	71	17,1%
	Yerli ve Yabancı ortak	15	3,6%
	Toplam	415	100,0%
Şirketteki Çalışan Sayısı	50 altı	24	5,8%
	51-150	27	6,5%
	151-500	212	51,1%
	501 ve üzeri	152	36,6%
	Toplam	415	100,0%

İş Şekillendirme Davranışlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara uygulanan anket içerisinde yer alan iş şekillendirme davranışlarına ilişkin toplam 19 ifadenin analiz edilmesi sonucunda tüm ifadelerin ortalamasının 4,11 ve standart sapmasının 0,41 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; katılımcıların iş şekillendirme davranışlarına ilişkin cevapları ortalama olarak “katılıyorum” düzeyindedir.

İfadeler detaylı olarak incelendiğinde ise 12 ifadenin ortalamasının 4,00 ve üzerinde, 6 ifadenin ortalamasının 3,50 ve 4,00 arasında ve 1 ifadenin ortalamasının 3,00-3,50 arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar 1 ifade haricinde ifadelerin tamamına ortalama olarak “katılıyorum” cevabı vermişler, 1 ifadeye ise “kararsız” kalmışlardır. Tablo 3’te en yüksek ortalamaya sahip on ifadeye ilişkin ortalamalar detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 3. İş Şekillendirme Davranışları İle İlgili İfadelere Verilen Cevaplar

Sıra	İfadeler	N	Ort.	S. Sap.
1	M1	415	4,64	0,65
2	M2	415	4,60	0,69
3	M3	415	4,57	0,70
4	M4	415	4,53	0,73
5	M5	415	4,50	0,76
6	M6	415	4,45	0,64
7	M7	415	4,40	0,60
8	M8	415	4,26	0,69
9	M9	415	4,19	0,75
10	M10	415	4,15	0,79
19 ifade Ortalama		415	4,11	0,41

İşe Adanmışlık İle İlgili Bulgular

Katılımcılara uygulanan anket içerisinde yer alan işe adanmışlık ile ilgili toplam 9 ifadenin analiz edilmesi sonucunda tüm ifadelerin ortalamasının 4,26 ve standart sapmasının 0,55 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; katılımcıların işe adanmışlık cevapları ortalama olarak “katılıyorum” düzeyindedir. İfadeler detaylı olarak incelendiğinde ifadelerin tamamının ortalamaları 4,00-4,50 arasında yer almıştır. Katılımcılar ifadelerin tamamına ortalama olarak “katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Tablo 4’te tüm ifadelere ilişkin ortalamalar detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4. İşe Adanmışlık İle İlgili İfadelere Verilen Cevaplar

Sıra	İfadeler	N	Ort.	S. Sap.
1	M1	415	4,46	0,60
2	M2	415	4,46	0,75
3	M3	415	4,39	0,67
4	M4	415	4,34	0,78
5	M5	415	4,31	0,78
6	M6	415	4,22	0,77
7	M7	415	4,12	0,91
8	M8	415	4,01	1,00
9	M9	415	4,00	0,95
Ortalama		415	4,26	0,55

İlişki (Korelasyon) Analizleri Bulguları

Yapılan spearman’s rho ilişki (korelasyon) analizleri sonucunda (veriler nonparametrik özellik gösterdiği için spearman’s rho kullanılmıştır); iş şekillendirme davranışları ve işe adanmışlık arasında 0,578 korelasyon

olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; değişkenler arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon mevcuttur. İş şekillendirme davranışlarının artması işe adanmışlığın orta düzeyde artmasına neden olmaktadır ya da işe adanmışlıktaki artış iş şekillendirme davranışlarında orta düzeyde artışa neden olmaktadır (Tablo 5).

Tablo 5. İş Şekillendirme Davranışları İle Adanmışlık Arasındaki İlişki

Spearman's rho	İşe Adanmışlık
İş şekillendirme	0,578

* P<0,01 anlamlı

Buna göre; araştırmamızın hipotezi 0,578 korelasyon katsayısı ile kabul edilmiştir;

H1: İş şekillendirme davranışlarının işe adanmışlık üzerinde etkisi vardır.

Sonuç ve Tartışma

Çalışma yaşamının, çalışanların ve çalışanlardan beklentilerin hızla değiştiği günümüzde, bu değişimlere uygun iş özelliklerinin dikkate alınması ve işlerin tekrar dizayn edilerek ele alınması önemli hale gelmiştir. Yapılan iş dizaynı ve tasarımlarda çalışanların ilgi, beklenti ve ihtiyaçlarının netleştirilerek göz önüne alınması ve daha esnek modellere geçilmesi istenilen etkiyi oluşturmaktadır. İşte bu noktada örgütsel davranış literatüründe nispeten yeni bir kavram olan iş şekillendirme kavramının önemi artmaktadır.

Bu araştırmada ulusal yazında son 3-4 yıldır araştırmalara konu olan 'bireylerin işlerine ilişkin görevsel ve ilişkisel sınırlarda fiziksel ve bilişsel değişimleri gerçekleştirebilmesi' olarak tanımlanan iş şekillendirmenin, 'pozitif duygularla iş odaklı düşünme, kendini işine verme gayreti, yüksek düzeyde enerji ile işe bağlılık' olarak tanımlanan işe adanmışlık arasındaki ilişki incelenmiştir.

"İş şekillendirme davranışları işe adanmışlığı etkiler mi?" sorusunun cevabını bulmak üzere yapılan bu araştırmada Türkiye'de ilaç sektöründe görev yapan satış pazarlama bölümü çalışanları örneklemeden veriler elde edilmiş ve yapılan analizlerde sorulan sorunun cevabına karşılık gelen bulgular elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, iş şekillendirme davranışları ve bu davranışlar ile işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin incelenmesi çalışmanın verilerininin 415 katılımcıdan toplanmış olması verilerin geçerlik ve güvenilirliği açısından oldukça olumlu bir özellik olmuştur. Nitekim yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach's alpha güvenilirlik katsayısının 0,93 (%93) olarak tespit edilmiş olması da bu yargıyı desteklemektedir.

Elde edilen tüm bu sonuçlara göre; Türkiye'de ilaç sektöründe satış pazarlama profesyoneli olarak çalışanların iş şekillendirme davranışları sergiledikleri ve bununla ilgili ifadelerle katılım düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, çalışanların işlerine adanmışlıkları yüksektir.

Yapılan araştırmada elde edilen sonuç önceki araştırmalar ile benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Petrou ve diğerleri tarafından 2012 yılında günlük düzeyde iş şekillendirme davranışının işe adanmışlığa etkisi incelenmiştir. Araştırma farklı şirketlerden 95 çalışanla yapılmıştır. Araştırma sonucunda yüksek iş baskısı ve zorlukların işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yine Siddiqi tarafından 2015 yılında "Bankacılık Sektöründe Servis Çalışanlarının İş Şekillendirme Davranışlarının ve İşe Adanmışlıklarının Müşteri Davranışlarına Etkisi" adlı çalışmada bankada çalışan servis çalışanlarının performansında iş şekillendirme davranışlarının etkisi olduğu, işe adanmışlığın ise aracı etkisi yaptığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgularla literatüre yapılan katkılarının yanında araştırmamızın kısıtlarına da değinmekte fayda vardır. Öncelikle araştırma her ne kadar Türkiye'de önemli sektörler arasında yer alan ilaç sektöründe görev yapan satış pazarlama profesyonellerine yapılsa da genelleme yapılacak düzeyde çeşitlilik arz eden bir örnekleme ulaşamamıştır. Bu nedenle farklı sektörlerde farklı çalışan gruplarını içerecek düzeyde örneklemlerden verilerin toplanması tavsiye edilmektedir. İkinci olarak iş şekillendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye doğrudan bakılmış olup daha fazla bağımlı değişkenin modele dahil edilmesi önerilmekte hatta bu ilişkiye aracılık eden değişkenlerin de göz önüne alınması tavsiye edilmektedir. Bu bakış açısıyla yapılacak araştırmalar ulusal literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Bakker, A. B., Albrecht, S., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. ve Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly when Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bal, E.A., (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, (ss.546-552).
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118 <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. (2008). Job crafting and meaningful work. D. J. Bryan, Z. S. Byrne ve M. F. Steger (Ed.), *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Berg, J. M., J. E. Dutton ve A. Wrzesniewski (2008). What is job crafting and why does it matter. *Positive Organizational Scholarship*. <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf> (14.08.2016).
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338-349. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Christian Michael S., Garza Adela S.ve Slaughter Jerel, 2011, Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance March 2011 *Personnel Psychology* 64(1):89-136 DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Çalışkan S. C. (2014) Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(3): 363-382.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279-286
- Du Plessis, M. (2014). The relationship between authentic leadership, psychological capital, followership and work engagement. Unpublished PhD dissertation, University of the Western Cape. from http://etd.uwc.ac.za/bitstream/handle/11394/3903/Du%20Plessis_PHD_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. doi: 10.2307/3069307
- E Caymaz, F Erenel, B Gürer (2013). Liderlik karizması, adanmışlık ve gruba aidiyetin gönüllü çalışma performansına etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği örneği *International Journal of Human Sciences* 10 (1), 129-147
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 377 390.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. In B. M. Staw, & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.

- Grumman, J.A. and Saks, A.M., 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), pp. 123-136.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. & Urbini, F. (2016). Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4): 675-687.
- Kahn William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296. doi:10.1016/0001-8791(87)90044-3
- Macey William ve Schneider Benjamin The Meaning of Employee Engagement March 2008, *Industrial and Organizational Psychology* 1(1):3-30 DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. Ve Leiter, M.P., 2001, "Job Burnout", *Annual Review Psychology*, Vol:LII: 397-422.
- Quinn Ryan W. ve Dutton Jane E. (2005), Coordination as Energy-in-Conversation *The Academy of Management Review* Vol. 30, No. 1 (Jan., 2005), pp. 36-57 (22 pages) Published by: Academy of Management
- Petrou, P., E. Demerouti, M. C. Peeters, W. B. Schaufeli ve J. Hetland (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*. 33.8, 1120-1141.
- Rich B., LePine J. A., Crawford E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Acad. Manag. J.* 53 617–635 10.5465/AMJ.2010.51468988
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*.
- Saks, Alan, (2006), Antecedents and consequences of employee engagement *Journal of Managerial Psychology* ISSN: 0268-3946 Publication date: 1 October 2006
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Shraga Ofira, Shirom Arie, (2009) The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study February 2009 *Human Relations* 62(2):271-291 DOI: 10.1177/0018726708100360
- Siddiqi M. A., (2015) Work Engagement and Job Crafting of Service Employees Influencing Customer Outcomes Research Article <https://doi.org/10.1177/0256090915598584>
- Thompson K.R., Lemmon G., & Walter T.J. (2015). "Employee Engagement and Positive Psychological Capital." *Organizational Dynamics*, 44(3), 185–195.

- Wrzesniewski, A. ve J. E. Dutton, (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. 26.2, 179–201.
- Wrzesniewski, Amy, Rozin Paul ve Bennett Gwen, (2002), Working, playing, and eating: Making the most of most moments January 2003 DOI: 10.1037/10594-008
- Yang Yang, Yousra Asaad, Yogesh Dwived, (2017), Examining the impact of gamification on intention of engagement and brand attitude in the marketing context *Computers in Human Behavior* Volume 73, August 2017, Pages 459-469