

Örgütlerde Çalışan Fikir İşçilerinin Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Enerji Yönetimi Taktikleri

The Energy Management Tactics of Mental Workers Inside or Outside of The Organizations

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Melikşah Üniversitesi, Türkiye

Mahmut AKIN, Bozok Üniversitesi, Türkiye

Ali BAYRAM, Hitit Üniversitesi, Türkiye

Öz: Örgüt çalışanlarının ve özellikle de fikir çalışanlarının enerjilerini gün, hafta veya ay içerisinde kaybettikleri ve yaptıkları bazı faaliyetlerle yeniden kazanmaya çalıştıkları literatürde incelenen bir konudur. Bu çalışmada, örgüt içi ve örgüt dışı enerji yönetimi taktiklerinin belirlenmesi temel amaç olarak belirlenmiştir. Kayseri’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin fikir işçileri ile bir araştırma yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 243 fikir işçisinden toplanan verilerle yapılan faktör analizi sonucunda örgüt içinde 4 faktör altında 14 taktiğin, örgüt dışında ise 5 faktör altında 16 taktiğin yaygın olarak kullanıldığı belirlenmiştir. Örgüt içi taktiklerde açıklanan varyans % 53,5, örgüt dışı taktiklerde açıklanan varyans % 60,5 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmanın, geliştirilecek bir ölçek için bilgi alt yapısını oluşturacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kişisel Enerji, Enerji Yönetimi, Örgütler.

Abstract: It has been evaluated in the literature how mental workers gain the personal energy which they consumed during the working day, week and month. The basic purpose of this research is to determine the energy management tactics handled inside or outside the organizations. This research is realized with mental workers working various sectors in Kayseri. Factor analysis is used with the data gathered by easy sampling method from 243 mental workers. The results indicated that there are 14 tactics under 4 factors widely used inside the organizations and 16 tactics under 5 factors widely used outside the organizations. Explained variance of inside tactics is % 53,5 and outside tactics is % 60,5. The results of this research may be a ground of developing a scale.

Keywords: Personal Energy, Energy Management, Organizations.

1. Giriş

Örgütlerde personel, şiddetli rekabet koşullarında, her geçen gün yoğunluğu artan bir iş yaşamı içinde çalışmaktadır. Bazı çalışanlar günlük yaşamlarının önemli bir kısmını ailelerinin yanında değil, işyerinde geçirmektedir. Proje hazırlama, rapor yazma, toplantılara ve fuarlara katılma, sunum yapma ve yurt dışı gezilerine çıkma, günümüz iş hayatının kaçınılmaz faaliyetlerine dönüşmüş olup, çalışanlarda yorgunluğa sebep olmaktadır. Bu yüzden, çalışanlar örgütlerinde veya örgüt dışı yaşamlarında enerjilerini yönetme ihtiyacı hissetmektedir. Bireysel anlamda, enerji, yeniden harekete geçmek ve canlanma için duygusal bir deneyim olarak tanımlanmaktadır (Quinn ve Dutton 2005, 43). Özellikle fikir işçilerinin enerjilerini yönetmeye diğerlerinden daha fazla ihtiyaç hissedecekleri de aşîkârdır. Çünkü fikir işçileri, nispeten özerk çalışan, belirli alanlarda uzmanlıkları olan, yaratıcı işler yapan, zihinsel olarak yorulan, dinlenmek için zaman bulabilen nitelikli çalışanlardır. Dolayısıyla zaman zaman bedensel ve zihinsel olarak dinlenmeleri ve enerjilerini yeniden toplamaları verimlilikleri açısından önemlidir. Bu çalışmada fikir işçilerinin kullandıkları enerjinin yönetimi olarak da ifade edilebilecek olan, yeniden enerji kazanma, güç toplama, zihinsel olarak dinlenme sağlayan örgüt içi ve örgüt dışı taktikler belirlenecektir. Çalışma keşifsel bir nitelik arz etmektedir. İlk kez bu çalışmada örgüt içi ve örgüt dışı enerji yönetimi ayrımı yapılmıştır. Literatürde böyle bir ayrım yapılmamıştır. Dolayısıyla literatüre bu açıdan da yeni bir sınıflandırma kazandırılacaktır. Yapılacak analizler neticesinde, ileride yapılacak çalışmalar için, bir ölçek geliştirme bilgi alt yapısı da oluşturulmuş olacaktır.

2. Literatür İncelemesi

2.1. Kişisel Enerji ve Özellikleri

Enerji, harekete geçmek için canlı ve istekli olmanın yanı sıra harekete geçme kabiliyetini de içeren duygusal bir durumdur (Fritz, vd. 2011, 28). Bir başka tanıma göre enerji, insanın bir görevi üstlenmek veya bir davranışı gerçekleştirmek için muktedir ve istekli olmasını içeren bir duygudur (Atwater ve Carmeli 2009, 265). Örgütlerde personel sahip olduğu enerji sayesinde işini gereği gibi yapabilir. Enerjik personele sahip olmak örgütsel başarı açısından bir zorunluluk olarak görülebilir. Çünkü ancak yüksek enerjiye sahip personel üretken ve yaratıcı olabilir ve diğer insanları da olumlu yönde etkileyebilir (Atwater ve Carmeli 2009, 265; Schippers ve Hogenes 2011, 193).

Günümüz iş dünyası çalışanları yüksek bir tempoda ve çoğu durumda zamana karşı yarışarak işlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Örgütler arasındaki rekabet kişiyi çalışma temposu ve kalite konusunda zorlamaktadır. Böyle bir ortamda örgütlerin başarıya ulaşabilmesi yüksek düzeyde enerjiye sahip personelin varlığı ile mümkündür. Kendilerini yorgun ve bitkin hisseden personel ile iş dünyasının zorlu engelleri aşarak amaçlara ulaşamaz ve örgütsel başarı sağlanamaz.

Örgüt başarısı üzerinde bu derecede önemli bir role sahip olan kişisel enerji ile fiziksel ve ruhsal sağlık arasında da anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Ryan ve Frederick 1997, 559; Schippers ve Hogenes 2011, 193). Bu bilgiden hareketle enerjisi yüksek bir insanın fiziksel ve ruhsal sağlığının yerinde olduğu sonucuna ulaşılabildiği gibi, fiziksel ve ruhsal sağlığı yüksek bir insanın da yüksek enerjiye sahip olmak için önemli bir potansiyele sahip olduğu düşünülebilir.

Yüksek düzeyde örgütsel başarıya ulaşabilmek için, örgüt personelinin enerjiye ve motivasyona sahip olması mutlaka gereklidir. Ancak enerji ve motivasyonun maksimize edilmeye çalışılması uzun vadede örgüte zarar verir. Personelin sahip olduğu enerji optimal seviyede olmalıdır. Japonya’da görülen ve fazla çalışmadan kaynaklanan ölümlerin sebebi, gereğinden fazla motivasyon ve enerjidir (Welbourne vd. 2005, 56).

Örgütlerde personelin enerjisi, iş günü içerisinde, bir pilin tükenmesi gibi tükenir (Fritz, vd. 2011, 28; Schippers ve Hogenes 2011, 194). İnsanın sahip olduğu enerji, örgütlerin başarıya ulaşmalarında gerekli olan çok önemli ve sınırlı bir yakıt gibidir (Fritz, vd. 2011, 28). Örgüt çalışanları, sahip oldukları enerjiyi muhafaza etmek, artırmak ve azalmasına sebep olabilecek unsurlardan kaçınmak isterler (Quinn ve Dutton 2005, 43). Çünkü bu onların yüksek performans gösterebilmeleri için gereklidir. Kişi yoğun bir iş gününün veya haftasının ardından akşam veya hafta sonunda yorgunluğunu atarak kaybettiği enerjiyi tekrar kazanabilir. Yeni bir gün veya yeni bir haftaya enerjik bir başlangıç yapabilmek için dinlenme ve yenilenme çok önemlidir (Fritz ve Sonnentag 2005, 187; Schippers ve Hogenes 2011, 196).

Enerji olumlu bir duygudur ve kişilerin olaylara olumlu bir açıdan bakmalarını ve beklentilerinin yükselmesini sağlar (Quinn ve Dutton 2005, 43). Enerji dolu bir insan kendine güvenir, olumlu duygular içerisinde olur ve üstlendiği görevlerde başarılı olacağına inanır. Sahip olduğu pozitif duygular onun başarısına katkı sağlar.

Enerji ile motivasyon arasında sıkı bir bağlantı vardır (Welbourne, vd. 2005, 56; Atwater ve Carmeli 2009, 266; Schippers ve Hogenes 2011, 193). Bir kişi bir konuda yüksek düzeyde motivasyona sahip olabilir. Ancak sahip olduğu motivasyonun sonuç verebilmesi için aynı zamanda yeterli düzeyde enerjiye de sahip olması gerekir. Motivasyon ancak enerji ile birlikte kişiyi sonuca götürebilir.

Enerji ile yakından ilgili bir konu da “tükenme”dir. Tükenmede kişinin enerjisinin uzun süreli olarak düşük düzeyde kalması söz konusudur (Schippers ve Hogenes 2011, 194). Örgütlerde personelin enerji düzeyi takip edilerek gerekli tedbirler alınmazsa tükenme durumuyla karşılaşması mümkündür.

Bir insan beden dilini gözlemleyerek hem kendinin, hem de başkalarının enerji seviyesini değerlendirebilir (Quinn ve Dutton 2005, 43). Böylece bir kişi enerjisinin azaldığını farkederek işe ara vermeye karar verebilir. Ya da bir yönetici, yoğun bir çalışma temposunun ardından personelin enerjilerinin tükendiğine ve dinlenmeleri gerektiğine karar vererek fazladan dinlenme arası verebilir. İnsanların işlerinde yüksek performans gösterebilmeleri ve bu performanslarını sürdürebilmeleri için enerji düzeylerini takip ederek bu paralelde hareket etmeleri, benzer şekilde yöneticilerin de personelin enerji düzeylerini takip etmeleri ve gereken adımları atmaları örgüt başarısı açısından önemlidir.

Üç farklı enerji türünden bahsetmek mümkündür (Schippers ve Hogenes 2011, 194). 1. *Zihinsel Enerji*: Bir konuya odaklanabilmeyi sağlar. 2. *Fiziksel Enerji*: Kişinin güçlü, dayanıklı ve esnek olmasını sağlar. 3. *Duygusal Enerji*: Kişinin duygularının farkında olmasıyla ortaya çıkar. Enerji türlerine ilave olarak kişisel enerjinin üç özelliğinden söz edilebilir (Schippers ve Hogenes 2011, 194): 1. *Enerjinin Miktarı*: Enerji ne kadar çok ise kişinin gayret gösterebilmesi için önemli bir kaynak hazır demektir. Sınırlı enerji ile ancak sınırlı düzeyde gayret gösterilebilir. 2. *Enerjinin Kalıcılığı*: Enerji hemen tükenmiyorsa ve uzun süre devam edebiliyorsa o kadar büyük avantaj söz konusudur. Kısa

sürede yorulan bir kişi amaçlara ulaşmak için uzun süreli olarak gayret gösteremez. 3. *Enerjinin Yönü*: Enerjinin olması gerektiği yöne doğru kullanılması da önemlidir. Yanlış yöne doğru gereksiz olarak kullanılan enerji insanı sonuca götürmeyecektir.

2.2. *Kişisel Enerjiyi Artıran ve Azaltan Unsurlar*

Örgütlerin başarısı için çok önemli olan kişisel enerjinin nasıl artırılabilceği konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan birine göre örgüt çalışanlarının enerjisini yükselten unsurlar; öğrenmeye dayalı stratejiler, işin kişi için anlamlılığı, işyerindeki pozitif ilişkiler, kişinin işinde kendisine neşe veren şeylere odaklanması, yeni bir amaç belirleme ve çalışma arkadaşını mutlu edecek şeyler yapmaktır (Fritz, vd. 2011, 34).

Bir başka araştırmaya göre, örgütlerde personelin enerjilerini artıran unsurlar dört başlık altında toplanmıştır (Fritz vd. 2011, 31). 1. *Fiziksel*: Fiziksel aktivitelerde bulunma, bir şeyler yeme ve içme gibi faaliyetleri içerir. 2. *İlişkisel*: Başka insanlarla pozitif yönde etkileşimde bulunmayı içerir. Mesela başka bir insana yardımda bulunmak bu kapsamda değerlendirilebilir. 3. *Zihinsel*: İşle ilgili yapılacakların listesini oluşturmak veya akşam ve hafta sonu için planlar yapmak bu kapsamdadır. 4. *Manevi*: Ayrıntıları aşarak büyük resmi görebilmeyi içerir. İşin anlamlılığı hakkında düşünmek manevi olarak kişiye enerji verebilir.

Öğrenme insanı geliştirdiği için psikolojik bir kaynağa dönüşmekte ve kişiye enerji vermektedir. İşyerinde insanların çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle yaşadığı olumlu ilişkiler çok hızlı ve kalıcı bir biçimde kişinin kalp-damar, bağımsızlık ve sinir sistemleri üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bunun yanı sıra kişinin enerji düzeyinin de yükselmesini sağlar (Atwater ve Carmeli 2009, 266; Fritz, vd. 2011, 35). Tersine işyerinde insanlar arasındaki kötü ilişkiler, insanlardaki tüm enerjii tüketen kara delikler gibidir. İşyeri dışında da insanların arkadaşlık ve sosyal destek içeren boş zaman etkinliklerinde bulunmalarının tedavi edici ve enerji verici özelliği vardır (Fritz ve Sonnentag 2005, 196 ; Hahn vd. 2012, 294; Iwasaki 2003, 202). Ayrıca insanların, işlerinin anlamı, önemi ve yararını görebildiklerinde çok daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Bu yüzden örgütlerin insanlara ilham verecek nitelikte bir misyon belirlemelerinin ve bu şekilde işletmenin topluma nasıl bir fayda sağladığını vurgulamalarının büyük önemi vardır. Bu şekilde personelin örgütün amaç ve değerleriyle aynı yönde hareket etmeleri ve daha enerjik olmaları mümkündür (Harrison 1987, 16).

Personelin enerji toplamasında yöneticinin ve liderin rolü de ihmal edilemez. Bir örgütte liderlik vasıflarına sahip bir yönetici varsa, zor zamanlarda bile insanlarda pozitif ve yaratıcı bir enerji oluşturabilir (Naiman 2009, 49; Atwater ve Carmeli 2009, 266; Schippers ve Hogenes 2011, 195). Duyguların bulaşıcı olduğu düşünüldüğünde büyük zorluklara rağmen negatif duygulara saplanıp kalmayan, pozitif kalmaya devam edebilen, paylaşılan bir vizyon inşa eden ve tüm varlığı ile bu vizyona kendisini adayan, tüm personeli de bu vizyona yönelik olarak heyecanlandırabilen bir lider örgütteki tüm insanların enerjilerini yükseltebilir.

İnsanlar, örgüt yöneticileri tarafından fikirlerinin dikkate alındığından ve yöneticilerin kendilerine doğru bilgi verdiğinden emin olurlarsa enerji düzeyleri yüksek olur (Naiman 2009, 50). Bu yüzden yöneticiler personelin fikirlerini korkmadan ve özgürce ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmalıdır. Personel, problem çözme süreçlerine ne kadar katılırsa sahiplik duygusu da o düzeyde artar. Yöneticilerin yapmaları gereken bir şey de personelin işlerini yapmalarını kolaylaştıracak tedbirler almaları ve gerektiğinde her konuda onlara destek olmalarıdır. Takım ruhu ve işbirliği havası yaratmak da insanların enerjilerini yükseltme potansiyeline sahiptir.

İyi bir yöneticinin amaçlarından birisi de işyerini personel için eğlenceli hale getirmek olmalıdır. Personel işyerini eğlenceli bulursa daha pozitif, enerjik ve üretken olacaktır (Naiman 2009, 54). Yöneticinin yeni iş gününün sabahında personelle güler yüzlü ve pozitif içerikli iletişim kurması, gün sonunda da gayretleri ve çalışmalarından dolayı teşekkür etmesi onların enerjilerini artıracaktır.

Örgütlerde bir diğer enerji kaynağı da güçlendirmedir. Güçlendirmenin, örgütlerde personelin enerjisini yükselttiği, belirlenmiştir (Quinn ve Dutton 2005, 44; Fritz vd. 2011, 37). Güçlendirilen personele kendi işi ile ilgili karar verme hakkı verildiği için kişi kendini önemli ve değerli hissetmekte kendine olan güveni artmaktadır. Ayrıca kendisini işin sahibi gibi görmektedir. Böylece kişi işe kuvvetle sarılmakta ve başarılı olabilmek için elinden geleni yapmaktadır. Bu şartlarda güçlendirilen personelin enerji düzeyinin yükselmesi beklenen bir durumdur.

Örgüt personelin enerjik kalması isteniyorsa mümkün olduğunca cezalandırmadan uzak durulması gerekmektedir (Quinn ve Dutton 2005, 44). Yapılan araştırmalar cezalandırmanın insanların enerjisini tükettiği belirlenmiştir. Cezanın insan psikolojisi üzerindeki olumsuz etkileri uzun zamandır bilinen bir konudur. Kişi yüzde yüz haksız da olsa cezalandırılmayı kabullenemez. Onuru kırılır, rencide olur, olumsuz duygular yaşar. Kendine olan güveni azalır. Bu şartlarda kişinin enerjisinin azalması da beklenen bir durumdur.

Örgüt personelinin enerjisini doğrudan etkileyen unsurlardan birisi de çalışma ortamıdır. Örgütlerde personelin enerji düzeyinin yüksek kalması isteniyorsa onlara kendilerini iyi hissedecekleri ve işlerine karşı heves duyacakları bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Çalışma ortamı güvenli, nezih ve ergonomik olmalıdır. (Naiman 2009, 53). Ortamdaki bitkiler, tablolar ve duvarların rengi insanların enerjisini etkiler. Örgüt içerisinde insanların birbirleriyle iletişim kurmalarına imkân sağlanmalıdır. Amaçlar açık bir şekilde belirlenmiş olmalı, personele yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatlar oluşturulmalı, kurumun başarısına yaptıkları katkılardan dolayı gurur duymaları sağlanmalıdır. Örgütte, esnek çalışma saatleri, evden çalışma gibi aile dostu politikalar izlenmelidir.

Yapılan araştırmalar işgünü içerisinde verilen dinlenme aralarının ve dinlenme aralarında yapılan fiziksel aktivitelerin personelin azalan enerjilerini yeniden artırmalarını sağladığını göstermektedir (Fritz vd. 2011, 30). Dinlenme araları ile rahatlama ve dikkatin başka yöne kaydırılması (Iwasaki 2003, 202; Caldwell 2005, 23; Trougakos vd. 2008, 142) stresi ve tükenmeyi azaltmakta, pozitif duyguları artırmakta, negatif duyguları azaltmakta, zihinsel, fiziksel, sosyal ve duygusal sağlığa katkı sağlamaktadır. Aralıksız ve uzun süreler çalışmak çok üretim yapılacağı anlamına gelmez. Verimli çalışmak önemlidir. Ancak enerji düzeyi yüksek personel ile verimli çalışılabilir. Enerjisi tükenmiş personel çalışmaya zorlanırsa, işin yapılış hızı azaldığı gibi işin kalitesi de düşer. O yüzden uygun zamanlarda dinlenme aralarının verilmesi üretim açısından bir kayıp değildir. Dinlenme araları personele yenilenme ve enerji toplama imkânı verdiği için verimliliğin ve kalitenin artmasını sağlar.

Örgütlerdeki enerji kaynaklarından birisi de insanlardır. Örgütlerde insanlara enerji veren kişiler olduğu gibi, insanların enerjilerini tüketen kişiler de vardır (Schipper ve Hogenes 2011, 195). Bu kişiler yöneticiler veya çalışma arkadaşları olabilir. İnsanları örgüt vizyonuna yönelik olarak heyecanlandırabilen, insanları örgüt misyonu etrafında toplayabilen kişiler insanlara enerji vermektedir. Hayata olumlu bir açıdan bakabilen, olumlu duygular içerisinde olan ve duygularını diğer insanlara aktarabilen kişiler de diğer insanların enerjilerini artırır. Benzer şekilde hayata olumsuz bir gözle bakarak, olumsuz duygular içerisinde olan ve bu olumsuz duyguları insanlara aktaran kişiler insanların enerjilerini tüketirler. Enerji verenler ve enerji tüketenler etraflarındaki insanların performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütlerde personelin enerji düzeyinin yüksek olmasında kişi-iş uyumu büyük önem taşır. Uyum varsa kişinin yüksek bir enerji düzeyinde olduğu görülür (Schipper ve Hogenes 2011, 195). Kişi-iş uyumu yoksa enerji seviyesi de düşük olacaktır. Kendi niteliklerine uygun, sevdiği bir işi yapan insanın enerjik olması beklenen bir durumdur. Ya da tersine kendisine uygun olmayan, sevmediği, beceremediği bir işi yapan kişinin enerjik olması beklenemez.

Örgütlerde insanların sahip oldukları enerji düzeyinin sahip oldukları düzenleyici odaklarıyla da ilgisi vardır (Schipper ve Hogenes 2011, 195). Ödül odaklı kişilerin daha enerjik oldukları ve insanlara enerji verdikleri, önleyici odaklı kişilerin ise enerjilerinin düşük olduğu ve insanların da enerjilerini azalttıkları belirlenmiştir. Ödül odaklı kişilerin olaylara daha pozitif yaklaştıkları, olumlu duygular içerisinde oldukları düşünüldüğünde enerjik olmaları ve insanlara enerji vermeleri beklenen bir durumdur. Diğer taraftan, önleme odaklı kişilerin de olaylara negatif bir gözle bakmaları ve negatif duygular içerisinde olmaları enerjik olmalarını engellediği gibi, diğer insanların da enerjilerini tüketmelerine sebep olur.

Uzun vadeli amaçların belirlenmesi, planların yapılması ve fiziksel aktiviteler yapılarak formda kalınması da insanların enerji düzeylerini artırmaktadır (Taylor 2005, 464; Schipper ve Hogenes 2011, 200) Özellikle fiziksel aktivitenin kişinin stresini azalttığı, olumlu duygular yaşamasını sağladığı, sağlığını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Fiziksel aktivitenin olumlu etkilerinden dolayı iş ortamında ve iş sonrası yapılmasının personelin enerjisini artırmak için büyük önem taşıdığı ifade edilebilir. Bu kapsamda, işe yürüyerek veya bisikletle gitmek gibi basit fiziksel aktivitelerin yapılması ifade edilen faydaların elde edilmesi için yeterlidir.

Personelin enerjisini yükseltme arayışında olan örgüt yöneticilerinin dikkat etmeleri gereken bir konu da psikolojik emniyeti sağlamaktır. Örgüt içerisindeki personel kendisini psikolojik olarak emniyette hissediyorsa, yani, soru sorma, geri besleme isteme, bir hatayı rapor etme, yeni bir fikir ileri sürme gibi adımlarında kendisi için herhangi bir risk oluşmayacağına dair kendini güvende hissediyorsa enerji düzeyi daha yüksek olacaktır (Kark ve Carmeli 2009, 796). Tersine insanların kendilerini güvende hissedemedikleri, risk altında hissettikleri, rahat olamadıkları örgütlerde enerjik personele sahip olmak mümkün değildir.

Enerji düzeylerini yükseltebilmek için örgüt personelinin kişisel olarak yapabilecekleri şeyler de vardır. İnsanların enerjilerini artırmalarının bir formülü de, sevdikleri faaliyetleri tespit ederek zaman zaman onları yapmalarınıdır (Schipper ve Hogenes 2011, 194). Hobileri olan hoberine zaman ayıran insanlar dinlenme, yenilenme ve enerji toplama imkânı elde edebilirler. İnsanların kendilerine güven duymaları, öğrenmeye ve gelişmeye önem vermeleri, iş dışında, ev hayatına ve sosyal aktivitelere de yeterince zaman ayırmaları enerji toplamalarına katkı sağlar (Teasdale 2006, 5). Enerji toplamada kişisel olarak yapılabilecek şeylerden birisi de uykuya önem vermektir. Uyku insanın kaybettiği enerjiyi kazanmasında önemi araçlardan birisidir (Fritz vd. 2011, 30).

3. Metodoloji

3.1. Örneklem

Araştırma, Kayseri merkezinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve bilgi işçisi niteliği arz eden çalışanlar arasından kolayda örnekleme (Nakip 2003, 184) yöntemiyle belirlenmiş bir örneklem grubu ile gerçekleştirilmiştir. Toplamda 243 bilgi işçisi ile bu araştırma yapılmıştır. Bilgi işçileri olarak ar-ge bölümü çalışanları, bilgi işlem sorumluları ve çalışanları, örgütlerde görev yapan yazılım uzmanları, teknoparkta bir firma adına çalışan bilişim uzmanları ve teknoparkta proje yürüten akademisyenler belirlenmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması

Veriler bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Öncelikle literatür taranmış ve enerji yönetimi taktiği olarak bahsedilen tüm taktikler toplanmış ve faktör analizi yapılmak üzere madde olarak belirlenmiştir. Ayrıca fikir çalışanları ile bir odak grup toplantısı yapılmış ve enerji toplamak için ne gibi faaliyetler yapıldığı belirlenmiştir. Benzer olan ifadeler birleştirilmiş ve toplamda 78 adet taktik tarafımızca örgüt içi ve dışı olarak tasnif edilmiş ve bu taktikler faktör analizine tabi tutulmuştur. Verilerin toplanmasında sosyal medya ve e-posta aktif olarak kullanılmıştır.

3.3. Bulgular

3.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların % 51,9'u erkek, % 48,1'i kadındır, % 42,8'i evli ve % 57,2'si bekârdır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan örneklemin % 14,8'i 18-25 yaş arası, % 49'u 26-33 yaş arası, % 24,3'ü 34-41 yaş arası, % 9,1'i 42-49 yaş arasındadır. Eğitim düzeyi itibarıyla de katılımcıların % 3'ü lise, % 14,8'i ön lisans, % 62,8'i lisans ve % 19,4'ü lisansüstü mezunudur.

3.3.2. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Enerji Yönetimi Taktiklerine İlişkin Bulgular

Yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgüt İçi Enerji Yönetimi Taktiklerine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

İfade	Faktör Yüğü
Faktör 1 ($\alpha=0,738$, $VE= \%26,7$)	
Enerjimi optimum şekilde kullanabilmek için telefon görüşmeleri yaparım	,672
Enerjimi optimum şekilde kullanabilmek için müzik dinlerim	,512
Enerjimi optimum şekilde kullanabilmek için internette gezinirim	,741
Kendimi rahatlatmak için eğlenceli şeyler okurum	,729
Faktör 2 ($\alpha=0,674$, $VE= \%12,3$)	
Kendimi yorgun hissettiğimde yeni hedefler belirlerim	,603
Zihinsel olarak rahatlamak için işyerinde nasıl bir fark yaratabileceğini düşünürüm	,717
Enerjimi optimum şekilde kullanabilmek için ofisi yerleştiririm	,653
Enerjimi optimum şekilde kullanabilmek için eski notları karıştırırım	,635
Faktör 3 ($\alpha=0,657$, $VE= \%7,9$)	
Vücudumu rahatlatmak için yürüyüşler veya germe hareketlerini içeren fiziksel aktiviteler yaparım	,719
Enerjimi toplamak amacıyla temiz hava almak için açık havaya çıkarım	,674
Kendimi rahatlatmak için masamda düşünürüm	,750
Faktör 4 ($\alpha=0,761$, $VE= \%6,4$)	

Enerjimi optimum şekilde kullanabilmek için yardıma ihtiyacı olan birine yardım ederim	,544
Enerjimi toplamak amacıyla şekerleme yaparım	,826
Enerjimi toplamak amacıyla eve gidip gelmek için işime ara veririm	,605
n=243; KMO= 0,736 Bartlett's Sph. $\chi^2= 2387,742$; $p = 0,000$	
Toplam Açıklanan Varyans= %53,5	

Tablo 2. Örgüt dışı enerji yönetimi taktiklerine ilişkin elde edilen sonuçlar

İfade	Faktör Yüklü
Faktör 1 ($\alpha= 0,852$, $VE= %31,5$)	
Vücudumun zinde kalması için düzenli fiziksel egzersizler yaparım	,803
Vücudumun zinde kalması için yürüyüş yaparım	,799
Vücudumun zinde kalması için bisiklet sürerim	,599
Vücudumun zinde kalması için aerobik hareketler yaparım	,709
Vücudumun zinde kalması için yavaş ve tempolu koşarım	,779
Faktör 2 ($\alpha= 0,771$, $VE= %8,5$)	
Enerjimi toplamak için makale yazarım	,591
Enerjimi toplamak için resim çizerim	,803
Enerjimi toplamak için karikatür çizerim	,813
Faktör 3 ($\alpha= 0,742$, $VE= %7,7$)	
Farklı deneyimler hakkında bilgi sahibi olmak için tiyatro oynarım	,742
Zihinsel olarak rahatlamak için şiir yazarım	,817
Zihinsel olarak rahatlamak için hikâye-roman yazarım	,635
Faktör 4 ($\alpha= 0,660$, $VE= %6,7$)	
Enerjimi toplamak için sosyal aktivitelere katılırım	,674
Enerjimi toplamak için müzikle ilgilenirim	,720
Yaşamın yoğunluğundan uzaklaşmak için sinema veya tiyatroya giderim	,763
Faktör 5 ($\alpha= 0,635$, $VE= %6,3$)	
Başka insanların duygusal bakış açılarını anlamaya çalışırım	,763
Kendi geleceğim hakkında planlar yaparım	,841
n=243; KMO= 0,739 Bartlett's Sph. $\chi^2= 2900,204$; $p = 0,000$	
Top. Aç. Var. %60.5	

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde örgüt içi taktiklerin 14 tanesinin 4 faktör grubu altında anlamlı bir şekilde toplandığı görülmektedir. Benzer şekilde örgüt dışı taktiklerden 16 tanesi 5 faktör grubu altında anlamlı bir biçimde toplanmıştır. Örgüt içi taktiklerde açıklanan varyans % 53,5, örgüt dışı taktiklerde açıklanan varyans % 60,5 olarak hesaplanmıştır.

4. Sonuç

Örgütlerde çalışan bireylerin enerjilerini dikkatli kullanmaları, kaybettikleri enerjiyi de yeniden toplamaları etkinlik ve verimlilik açısından büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda gerek örgütlerin gerekse çalışanların bazı taktikler uygulaması gerektiği açıktır. Bu çalışmada örgütlerde çalışan fikir işçilerinin enerji yönetimi taktikleri belirlenmiştir.

Bu taktikler, yapılan bir sınıflandırma ile örgüt içi ve örgüt dışı taktikler olmak üzere iki alt grupta belirlenmiştir. Bu taktiklerin geliştirilecek bir ölçek için altyapı oluşturabileceği düşünülmektedir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde örgüt içi taktikler olarak birinci faktör grubunda çalışanların enerjilerini yeniden toplamak veya kazanmak için telefon görüşmeleri yaptığı, müzik dinlediği, internette gezinti yaptığı, eğlenceli yayınları takip ettiği anlaşılmıştır. Görüldüğü üzere bu grupta eğlenceye dayalı taktikler bulunmaktadır. İkinci faktör grubunda yeni hedefler belirleme, nasıl fark yaratılabileceğini düşünme, ofisi yerleştirme ve eski notları karıştırma gibi daha ziyade düşünmeyi gerektiren taktikler bulunmaktadır. Üçüncü faktör grubunda, ofis içinde fiziksel aktiviteler yapma, açık havaya çıkma ve düşünme taktikleri bulunmaktadır. Örgüt içi son faktör grubunda ise birilerine yardımcı olma, uyuklama ve eve gitme gibi taktikler bulunmaktadır.

Örgüt dışı enerji yönetimi taktikleri ise beş faktör grubunda toplanmıştır. Birinci faktör grubunda örgüt dışında fiziksel egzersizler yapma, yürüyüş yapma, bisiklete binme, aerobik hareketler yapma ve koşu gibi fiziksel aktivite taktikleri bulunmaktadır. İkinci faktör grubunda makale yazma, resim çizme ve karikatür çizme gibi sanatsal aktiviteler bulunmaktadır. Üçüncü faktör grubunda, tiyatro, şiir ve hikâye yazma gibi taktikler bulunmaktadır. Dördüncü faktör grubunda, sosyal aktivitelere katılma, müzikle ilgilenme ve sinema ve tiyatroya gitme taktikleri bulunmaktadır. Son faktör grubunda, başkalarının duygusal bakış açılarını anlamaya çalışma ve plan yapma taktikleri bulunmaktadır.

Literatürde yapılan çalışma sayısının sınırlılığı nedeniyle fikir işçilerinden elde edilen sonuçlarla ilgili bir karşılaştırma yapılamamıştır. Konu ile ilgili yeni araştırmalar, özellikle de farklı sektör ve çalışanlara uygulanan araştırmalar yapıldığında, bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırma yapılabilecektir.

Bu çalışma bir ölçek geliştirme amacı taşımadığından yalnızca keşifsel faktör analizleri yapılmış, doğrulayıcı faktör analizleri yapılmamıştır. Araştırma amacının bu şekilde belirlenmesinde saha çalışmalarıyla ilgili kısıtlar etkili olmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlar yapılacak olan bir ölçek geliştirme çalışmasına ışık tutabilir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayarak, gelecekteki çalışmalara yol gösterebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Atwater, Leanne - Carmeli, Abraham. 2009. "Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work." *Leadership Quarterly* 20: 264-275.
- Caldwell, Linda. 2005. "Leisure and Health: Why Is Leisure Therapeutic?" *British Journal of Guidance and Counselling* 33: 7-26.
- Fritz, Charlotte - Lam, Chak Fu - Spreitzer, Gretchen M. 2011. "It's The Little Things That Matter: An Examination Of Knowledge Workers' Energy Management." *Academy of Management Perspectives* 25: 28-39.
- Fritz, Charlotte - Sonnentag, Sabine. 2005. "Recovery, Health, and Job Performance: Effects of Weekend Experiences." *Journal of Occupational Health Psychology* 10: 187-199.
- Hahn Verena C. - Carmen Binnewies - Sascha Haun. 2012. "The Role of Partners for Employees' Recovery During The Weekend." *Journal of Vocational Behavior* 80: 288-298.
- Harrison, Roger. 1987. "Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees?" *Organizational Dynamics* 16: 5-20.
- Iwasaki, Yoshi. 2003. "Examining Rival Models of Leisure Coping Mechanisms." *Leisure Sciences* 25: 183-207.
- Kark, Ronit - Carmeli, Abraham. 2009. "Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship Between Psychological Safety And Creative Work Involvement." *Journal of Organizational Behavior* 30: 785-804.
- Naiman, Sandra. 2009. "Generating Positive Energy in the Workplace During Hard Times." *Employment Relations Today* 36: 49-55.
- Nakip, Mahir. 2003. *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Quinn Ryan-Dutton Jane. 2005. "Coordination as Energy-In-Conversation." *Academy of Management Review* 30: 36-57.
- Ryan, Richard M. - Frederick, Christina. 1997. "On Energy, Personality, And Health: Subjective Vitality As A Dynamic Reflection Of Well-Being." *Journal of Personality* 65: 529-565.
- Schippers, Michaela C. - Hogenes, Rene. 2011. "Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda." *Journal of Business and Psychology* 26: 193-203.
- Taylor, Wendell C. 2005. "Transforming Work Breaks To Promote Health." *American Journal of Preventive Medicine* 29: 461-465.
- Teasdale, Eric. 2006. "Workplace Stress." *Psychiatry* 5: 251-254.

- Trougakos, John P.- Beal, Daniel J.- Green, Stephen - Weiss, Howard M. 2008. “Making the Break Count: An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays.” *Academy of Management Journal* 51: 131-146.
- Welbourne, Theresa M. - Andrews, Steven B. - Andrews, Alice O. 2005. “Back To Basics: Learning About Employee Energy and Motivation From Running On My Treadmill.” *Human Resource Management* 44: 55-66.