

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

**ÖZ-YETERLİĞİN DUYGUSAL EMEK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU SÜREÇTE
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE
İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA**

DİLA BUZ DURAK

2502100275

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : DILA BUZ Numarası : 2502100275
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR
Tez Savunma Tarihi : 29.03.2019 Saati : 13:00
Tez Başlığı : ÖZ-YETERLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU SÜREÇTE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, soruların sorularına alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR		Kabul
PROF.DR.A.OYA ÖZÇELİK		Kabul
PROF.DR.İNCI ARTAN ERDEM		Kabul
PROF.DR.V.LALE TÜZÜNER		Kabul
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK		
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL

ÖZ

Öz-Yeterliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi Ve Bu Süreçte Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bir Araştırma

DİLA BUZ DURAK

Bir kurumun sahip olabileceği potansiyel insan kaynağının kuruma, bireye, çevreye faydalı olabileceği şekilde ve ülke yasalarıyla uyumlu olarak düzenlenmesi “İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak tanımlanır. Bu düzenlemenin etkin yönetilmesini sağlayacak insan kaynakları departmanına ait görev ve çalışmaların tümü insan kaynakları yönetimi kapsamındadır. Bu departman çalışanları, bu tanım doğrultusunda görevlerini yerine getirirken kurum içi işgörenlerle ve kurum dışı potansiyel adaylarla etkileşim içinde bulunurlar. Bu etkileşim esnasında, örneğin iletişim içerisindeyken çeşitli duygu durum geçişleri yaşarlar ve içinde buldukları kurumu temsil etmeleri nedeniyle bu duyguları yönetmeleri kendilerinden beklenir.

Duygu kavramı, insandan ayrı düşünülemez olduğundan, insan kaynakları çalışanlarının duygusal emek gösterimleri bu araştırmanın temel noktasıdır. Duygusal emek, işletmeler tarafından mutlak istenen, kişinin mesleği icabı yaptığı işin önemli bir kısmını oluşturan ve kişinin mesleğinin gerekleri nedeniyle sergilenmesi yazılı olmasa da zorunlu olduğu hissettirilen duygu yükümlülükleri olarak ifade edilmektedir.

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan öz-yeterlik ise, bireyin sahip olduğu ya da olabileceği yeni, farklı, zor görevleri tam olarak başarabileceğine olan kendi ile ilgili inancıdır. Bu noktadan hareketle, öz-yeterliğin duygusal emek (çaba) gösterimi üzerinde etkisi araştırılmıştır.

Çalışmamızın üçüncü değişkeni olan örgütsel destek ise, kurum çalışanlarının istek veya ihtiyaçları doğrultusunda kurumların maddi, manevi ya da ödül olarak karşılık verdiğiine dair geliştirdiği inanç veya algıdır. Bu tanım doğrultusunda, düzenleyici değişken olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Çalışmada, öz-yeterlik inancı tam olan bir kişinin duygusal emek gösteriminin olacağı ancak aynı kişinin örgütsel destek algısına göre bu etkinin farklılaşacağı varsayılmıştır.

Literatür araştırmasındaki verilerden yola çıkarak, tez araştırma modeli oluşturulmuş, e-posta aracılığı ile 157 insan kaynakları çalışanına ulaşılmıştır. Toplanan veriler basit doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizlerine sokulmuştur. Sonuçta, öz-yeterliğin duygusal emek üzerindeki etkisi olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda çıkan alt faktörler arasındaki etki ise kısmen bulunmuştur. Örgütsel desteğin bu etkide düzenleyici rolü de kısmen tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Duygusal Emek, Duygusal Çaba, Duygusal İşçilik, Örgütsel Destek, Öz-yeterlik, İnsan Kaynakları Çalışanları

ABSTRACT

A research on the Moderator Role of Organizational Support in the Effect of Self-Efficacy on Emotional Labor

DİLA BUZ DURAK

Human resources management is the name given to all the functions of a department that organizes the potential human resources that an organization can have. This should benefit to the organization, the individual and the environment. It should ensure that this is implemented in a manner that is not contrary to the laws of the country and provides the effective management of human resources.

Human resources employees whose duties are shaped in line with this definition interact with internal employees as well as potential external employees. During this interaction they experience various mood transitions and they are expected to manage these feelings because they represent the organization they work for. Since the concept of emotion cannot be examined independently of human beings, the emotional labor demonstrations of human resources employees constitute the main point of this study. Emotional labor is expressed as emotion obligations demanded compulsorily by organizations and constituting an essential part of the work. Although it is not included in written rules, employees feel obliged to exhibit emotional labor. Self-efficacy is, on the other hand, the individual's belief in his/her ability to achieve new, different and difficult tasks that he/she may undertake. Taking this as a starting point, the impact of self-efficacy on emotional labor (effort) was investigated. Organizational support is the beliefs or perceptions of employees regarding their organizations' financial or moral support in line with their requests or needs. Organizational support is included in the study as a regulatory variable in accordance with this definition.

The present study hypothesizes that a person with a full self-efficacy will exhibit emotional labor but this impact will differ according to his/her perception of organizational support. Based on the data obtained from the literature review, a thesis research model was formed and 157 human resources employees were reached via e-mail. The collected data were analyzed by linear regression and hierarchical regression. As a result, the impact of self-efficacy on emotional labor was determined. The impact between sub-factors resulting from the factor analysis was partially found. Furthermore, the regulatory role of organizational support in this impact was partially determined.

Key Words: Emotional Labor, Organizational Support, Self-Efficacy, Human Resources Employees

ÖNSÖZ

İnsan hayatında duyguların önemli bir rolü olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Duygular, yaşamımızın çok büyük bir bölümünü etkileyebilen, bedensel dışavurumları da içeren, düşünce ve algılardan etkilenecek kuvvetini artırabilen psikofizyolojik değişimlerin tümüdür. Bu bağlamda, duygusal emek kavramı duyguları içerdiğinden, duygular da insanla bağlantılı olduğundan insanın olduğu her alanda duygu ve bununla ilgili kavramlar yer alır. İnsan kaynakları çalışanlarının duygularını gösterim yollarını, öz-yeterlik ve örgütsel destek kavramlarıyla beraber araştıran bu çalışma, örgütlere yol göstererek kurumsal refah ve huzuru etkileyen unsurlara ışık tutacaktır.

Tez çalışmamı geniş akademik birikimi, sonsuz ilgi ve desteğiyle şekillendiren, tüm sevgisiyle değerli vaktini bana ayıran emekliliği nedeniyle tez danışmanlığımı devretmek durumunda kalan kıymetli Hocam Prof. Dr. Cavide Uyargil'e, tezimi devralarak görüş ve önerilerini bana aktararak tez çalışmamın son haline gelmesine destek veren Hocam Prof. Dr. Gönen Dündar'a, tez izlemelerdeki değerli yönlendirmeleriyle her ayrıntıda ışık yakan Hocalarım Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e ve Prof. Dr. İnci Artan Erdem'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın tamamlanması aşamasında bana her türlü desteği veren, sabırla ve yüksek enerjiyle beni motive eden, her türlü zorluklarda cancana olduğumuz biricik aileme; annem Şerif Akkuş'a, teyzem Gülay Akkuş'a, can yoldaşım ve hayat arkadaşım Mehmet Fatih Durak'a, özleyerek çalışmamın sabırla bitmesini bekleyen güzel yavrumuz Zeynep Lâl Durak'a ve dünyaya gelmeden daha tez dönemi tüm yaşananlara anne karnında tanık olan bir diğer yavrumuz Nil Asel Durak'a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

İSTANBUL 2019

Dila Buz Durak

İÇİNDEKİLER

ONAY	
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGU KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ, DUYGUSAL EMEK KAVRAMI, DUYGUSAL EMEK GÖSTERİM YOLLARI, BOYUTLARI, ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

1.1	Duygu Kavramı ve Kapsamı	5
1.2	Duygu Çeşitleri.....	6
1.3	Duygusal Emek Kavramı.....	10
1.3.1	Hochschild (1983) Modeli	11
1.3.2	Ashfort ve Humphrey (1993) Modeli	14
1.3.3	Morris ve Feldman (1996) Modeli.....	15
1.3.4	Grandey (2000) Modeli.....	18
1.4	Duygusal Emek Gösterim Yolları	24
1.4.1	Yüzeysel Davranış (Surface Acting).....	24
1.4.2	Derin Davranış (Deep Acting)	25
1.4.3	Samimi Davranış (Duyguların Doğal Yolla İfadesi)	26

1.5	Duygusal Emek Boyutları	28
1.5.1	Etkileşim Özellikleri	28
1.5.2	Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat	30
1.5.3	Duygusal Uyumsuzluk (Duygusal Ahenksizlik).....	31
1.6	Duygusal Emek Öncelleri	31
1.6.1	Bireysel Faktörler.....	32
1.6.2	Örgütsel Faktörler	37
1.7	Duygusal Emek Davranışlarının Sonuçları	40
1.7.1	Örgütler Açısından	40
1.7.2	İşgörenler Açısından	41
1.8	Duygusal Emek İle İlgili Kavramlar.....	47
1.8.1	İzlenim Yönetimi.....	47
1.8.2	Sosyal Kimlik.....	48
1.8.3	Uyma Davranışı.....	49
1.8.4	Duygulanımsal Emek.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

2.1	Örgütsel Destek Kavramının Kuramsal Temelleri	53
2.1.1	Sosyal Değişim Kuramı	53
2.1.2	Karşılıklı İlişki Norm Kuramı	54
2.1.3	Örgütsel Destek Kuramı.....	55
2.1.4	Lider-Üye Değişimi Kuramı	56
2.1.5	Erg Kuramı.....	57
2.2	Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri	58
2.3	Destekleyici Örgütün Özellikleri	58

2.4	Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler (Önceller).....	60
2.4.1	Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler.....	60
2.4.1.1	Yaş ve Cinsiyet	60
2.4.1.2	Eğitim Düzeyi	61
2.4.1.3	Kıdem (Hizmet Süresi)	61
2.4.1.4	İşgörenlerin Kişilik Özellikleri	62
2.4.2	Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	62
2.4.2.1	Örgütsel Adalet	62
2.4.2.2	Yönetici Desteği.....	63
2.4.2.3	İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	64
2.5	Örgütsel Desteğin Sonuçları	65
2.5.1	Zorunluluk Hissetme.....	65
2.5.2	İşe Bağlılık	66
2.5.3	Performans-Ödül Beklentileri	68
2.5.4	Devamsızlık.....	68
2.5.5	İş tatmini	69
2.5.6	İşten Ayrılma Niyeti.....	70
2.5.7	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	71
2.5.8	Stres.....	72
2.5.9	Örgütsel Bağlılık	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZ - YETERLİK KAVRAMI

3.1	Öz (Benlik) Kavramı	75
3.2	Öz Yeterlik Kavramının Doğuşu ve Gelişim Süreci	75
3.2.1	Sosyal Bilişsel Kuram ve Temel İlkeleri	77

3.3	Genellenebilirlik Düzeyine Göre Öz-Yeterlik Tanımları.....	78
3.3.1	Genel Öz-Yeterlik	78
3.3.2	Alana Özel Yeterlik.....	79
3.3.3	Göreve Özel Öz-Yeterlik	79
3.4	Öz -Yeterlik İnancının Kaynakları	80
3.4.1	Gerçekleştirilmiş Kişisel Deneyimler	80
3.4.2	Gözlenen Deneyimler.....	82
3.4.3	Sözlü İkna	82
3.4.4	Fizyolojik ve Duygusal Durumlar.....	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT DESTEĞİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

4.1	Araştırmanın Konusu ve Problemin Ortaya Çıkışı.....	87
4.2	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	89
4.3	Araştırmanın Kapsamı.....	90
4.4	Araştırmanın Metodolojisi	90
4.4.1	Araştırmanın Modeli	91
4.4.2	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	92
4.4.3	Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotezleri.....	93
4.5	Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	97
4.5.1	Tanımlayıcı İstatistikler.....	97
4.5.2	Faktör Analizi.....	100
4.5.3	Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi.....	106
4.5.4	Korelasyon Analizi.....	107

4.5.5 Bağımsız Gruplar t-Testi.....	110
4.5.6 Öz-yeterliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Faktörlerinin Üzerindeki Etkisi (Doğrusal Regresyon Analizi).....	113
4.5.7 Örgütsel Desteğin, Öz-yeterliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Etkisi (Hiyerarşik Regresyon Analizi).....	119
SONUÇ, ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA	130
EKLER.....	146
ÖZGEÇMİŞ	149

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Ait Demografik Veriler.....	98
Tablo 2: KMO Değerleri ve Yorumları	100
Tablo 3: Duygusal Emek Faktör Analizi	101
Tablo 4: Örgütsel Destek Faktör Analizi	103
Tablo 5: Öz-Yeterlik Faktör Analizi.....	105
Tablo 6: Duygusal Emek Ölçeği, Örgütsel Destek Algısı Ölçeği, Öz-Yeterlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	107
Tablo 7: Öz-Yeterlik ve Duygusal Emek Regresyon Analizi.....	114
Tablo 8: Öz-Yeterlik ve Samimi davranış Regresyon Analizi.....	108
Tablo 9: Zor Görev Öz-Yeterlik ve Samimi Davranış Regresyon Analizi.....	115
Tablo 10: Zor Görev Öz-Yeterlik ve Yüzeysel Davranış Regresyon Analizi.....	116
Tablo 11: Yeni Görev Öz-yeterlik ve Samimi Davranış Regresyon Analizi.....	117
Tablo 12: Yeni Görev Öz-yeterlik ve Yüzeysel Davranış Regresyon Analizi.....	118
Tablo 13: Değişkenler için Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	120
Tablo 14: Öz-Yeterliğin Duygusal Emek Sergileme Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü Regresyon Analizi.....	123
Tablo 15: Örgütsel Destek Algısı ile Öz-yeterlik Regresyon Analizi.....	133
Tablo 16: Yüksek Örgütsel Destek Algısı ile Zor Görevlerle Başa Çıkma Öz-yeterlik Regresyon Analizi.....	134
Tablo 17: Düşük Örgütsel Destek algısı ile Zor Görevlerle Başa Çıkma Öz-yeterlik Analizi.....	135

Tablo 18: Yüksek Örgütsel Destek Algısı ile Yeni Görevlerle Başa Çıkma Öz-yeterlik Regresyon Analizi.....	136
Tablo 19: Düşük Örgütsel Destek Algısı ile Yeni Görevlerle Başa Çıkma Öz-yeterlik Regresyon Analizi	137
Tablo 20: Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	141



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Duygusal Emek Modeli Morris ve Feldman (1996).....	17
Şekil 2: Grandey Modeli (2000) Duygusal Emek Süreci.....	21
Şekil 3: Öz-Yeterlilik İnancı Mekanizması.....	83
Şekil 4: Araştırma Modeli.....	91



GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerin üretim yapmak, hizmet sağlamak ve kâra ulaşmak için ihtiyaç duydukları ve kullanmaları gereken kaynağı, yani insanı ifade eder. Bu kaynak, işletmedeki mevcut iş gücü ile potansiyel faydalanılacak iş gücünü içerir. Başarıya güdülenmiş, hedef odaklı, iş yapma kalitesi yüksek bir iş gücüne sahip olabilmek için de bu kaynağın yönetilmesi gerekir.

İnsan Kaynakları Yönetimi; ilk etapta İş Analizi ve Dizaynı süreci ile başlar, devamında ise İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alım (Seçme ve Yerleştirme), Eğitim ve Geliştirme, Kariyer ve Yetenek Yönetimi, Performans Değerlendirme, İş Değerleme ve Ücret Yönetimi, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları fonksiyonlarına ayrılır. Organizasyonlarda bulunan insan kaynakları departmanları da genellikle bu fonksiyonlara göre birimlere ayrılır. Bu birimler de insan kaynakları profesyonelleri tarafından yönetilir.

İnsan kaynakları yönetimi hizmeti veren insan kaynakları çalışanları, işveren ile personel veya potansiyel personellerin ilişkilerini düzenler, bunu yaparken de kendi çalıştıkları kurumların beklentilerini karşılamak için birtakım farklı yöntemler benimserler. Bu ilişkileri düzenlerken benimsedikleri yöntemlerden biri, duygularını; işletme politikaları, işletme kuralları ve işletme stratejileriyle uyumlu olacak şekilde yönetmektir. Örneğin, işe alım mülakatı yapan bir insan kaynakları profesyoneli, kurum ile ilgili kendi memnuniyetsizliği olsa da, kurum imajıyla ilgili olumlu bir intiba bırakmak adına, güler yüzlü, ilgili, pozitif olmak durumundadır. Bu durumda, duygularını bastırarak davranışlarına yansıtılmamak için çaba sarfeder ve böylelikle duygusal emek kavramı karşımıza çıkar.

Duygusal emek, hizmet verilen esnada, etkileşimde bulunulan tarafa (potansiyel dış personel veya iç personel), kurum tarafından talep edilen duyguların sergilenmesi ve yansıtılmasıdır. Duygusal emek kavramını ilk kez ele alan kişi Hochschild'dir. Managed Hearth isimli kitabında, 1983 yılında tanımını şu şekilde yapmıştır; yapılan işin gerektirdiği duyguların, muhataplar tarafından, gözlenebilir şekilde düzenlenmesi ve bu düzen doğrultusunda yüzsüz ve bedensel gösterimin yerine getirilmesidir. Duygusal emeğe ilişkin bir diğer tanım da, Domalgski (1999)

tarafından, kurumun kurallarına uymak ve bu kurullar ile uyumlu duygusal gösterim beklentilerine karşılık vermektir, şeklinde yapılmıştır.

Duygusal emek kavramı içeriği nedeniyle duygu kavramına da değinmeyi gerektirir. Duygu, kişiye özel ve soyut bir kavram olmasına rağmen, günümüzün rekabet gerektiren şartlarında, hizmet alanının önemli bir bileşeni haline gelmiştir. İnsan kaynakları çalışanları da, gerek iç müşteri gerek dış müşteri ile etkileşimde bulunurken, duygularını örgütün beklentilerine uygun biçimde düzenleme çabasına girer. Tam da bu çabaya, çalışanın işine katmış olduğu duygusal emeği diyebiliriz.

Tezin ikinci bölümünde düzenleyici değişken olarak tanımlanan örgütsel destek kavramı ise, çalışanların, kurumların onlara yönelik her ihtiyaçta, hem duygusal (manevi) hem ödül (maddi) olarak karşılık verdiğiine dair inancıdır. Bazı bireyler örgütsel destek inançlarını, bir görevi yerine getirmek için kurum çalışanlarının, kendilerine yardım etme veya araç sağlama istekliliği gibi faktörlere dayandırabilirler (Ceylan ve Şenyüz, 2003). Bu faktörler, bir sunum esnasında ihtiyaç duyulan projeksiyonun veya bilgisayarın kısa süredeki temininden, kişinin eksikliğini hissettiği bir konuda eğitim ihtiyacının giderilmesine kadar uzanabilir. Bu bağlamda, çalışanlarda, kurumlarının onlara destek olma istekliliğinin yüksek olduğu algısının bulunması, çalışanların örgütün yararına çaba gösterme tutumlarını arttırdığını göstermiştir (Eisenberger ve diğerleri, 1986). Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel desteğin düzenleyici değişken olarak araştırılması tez çalışmasının bir diğer temel noktasıdır.

Bu çalışmanın üçüncü bölümünde incelenen bir diğer değişkeni ise, öz-yeterlidir. Son yıllarda, öz-yeterlik eğitim, psikoloji ve örgütsel bilim dallarında sıklıkla yer alan ve çalışılmak istenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır (Scherbaum, Cohen-Charash & Kern, 2006). Öz-yeterlik, 1977 yılında Bandura tarafından bulunan ve Sosyal Öğrenme Kuramı'nın bir değişkeni olarak literatüre kazandırılan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Sosyal öğrenme kuramına göre, kişilerin davranışları ve motivasyonu kuvvetli bir güdüyle düzenlenir. Böylece, öz yeterlik insanların davranışlarını düzenleyebilen ilk faktör olarak tanımlanır (Luszczynska, Scholz & Schwarzer, 2005).

Özetle, öz-yeterlik “kişinin belli bir görevi başarabileceğine dair inancıdır. Bu inanç, kişinin göreve ilişkin davranışa teşebbüs edip etmemesini, bu davranıştaki devamlılığını, davranışa dair güdülenmesini ve sonuç olarak performansını etkiler” (Kotaman, 2008: 113).

Bu tanımlar çerçevesinde, öz-yeterlik inancına sahip çalışanların duygusal emek diğer adıyla duygusal çaba gösterebileceği düşünülmüş, ancak algılanan örgütsel desteğin bu ilişkiyi etkileyebileceğine dair varsayımda bulunulmuştur. Bu alanda yapılacak bir araştırmanın sonuçları, tespitleri ile insan kaynakları çalışanlarına, kurum yöneticilerine, iç ve potansiyel dış müşterilere katkı sağlayabilecek önemli verilerle işletme politikalarının incelenerek yeniden düzenlenmesine, değiştirilmesine hizmet edebileceği düşünülmüş ve araştırma bu düşünce etrafında şekillenmiştir.

Tez çalışması, temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde kavramsal tanımlara yer verilmiştir. Sırasıyla, birinci bölümde duygusal emek kavramı, ikinci bölümde örgütsel destek kavramı, üçüncü bölümde ise öz-yeterlik kavramı tanımlanmıştır. Son bölümde ise, belirtilen araştırma modeli çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmanın kapsamı, metodolojik bilgileri, analiz çeşitleri ve sonuçları açıklanmıştır. Sonuç ve öneriler kısmında ise, analizlerin istatistiksel sonuçlarına ve yer alan değerlere ilişkin gerekçeli bağdaştırmalar yapılmıştır, varsayım ve kısıtlarla beraber somut sonuç ve yorumlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGU KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ, DUYGUSAL EMEK KAVRAMI, DUYGUSAL EMEK GÖSTERİM YOLLARI, BOYUTLARI, ÖNCELLERİ VE SONUÇLARI

Duygu kavramının tarihi, duygunun insandan ayrı tutulamayacak bir olgu olması nedeniyle insanlığın varoluşu kadar eski ve köklüdür. İnsanlık var olduğu sürece, duygular da var olacağından, duyguların hangi davranış ve etkilere sebep olduğu ve olabileceği büyük ölçüde önemlidir. Duygular ile ilgili en eski araştırmalar 1800'lü yıllarda karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde ise, duygular, insan hayatının ve örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır, ancak klasik yönetim anlayışı dönemi için aynı ifadeyi kullanmak mümkün değildir.

Zaman içerisinde “İnsanın var olduğu her alanda duygular da vardır ve çok önemlidir” anlayışının gelişmesiyle, duyguların insan davranışları, insan davranışlarının örgüt başarısı üzerindeki etkileri benimsenmiş ve birtakım politikalar bu bağlamda geliştirilmiştir.

En önemli hazinesi insan olan örgütlerin, “duygular önemlidir” anlayışını idrak edebilmesinden bu yana, çalışanlar ve potansiyel işgörenler ile olan etkileşim düzeylerini ve standartlarını daha fazla odak noktası haline getirdiklerini görmekteyiz. Bu örgütlerde çalışan, insan kaynakları profesyonelleri, iç müşteri (kurum içi çalışan) ve dış müşteri (potansiyel adaylar) ile birçok duygu paylaşımı olan alanda birebir etkileşime girerler. Bu durum onlara stratejik ortaklık yükler. Bu nedenle, duyguların örgüt ve insan kaynakları çalışanları açısından kritik öneme sahip olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu duyguların, büyük bölümü de, “belirlenen davranışların düzenlenerek sergilenmesi” şeklinde ortaya çıkacağından duygu yönetimi konusuna değinilmesi kaçınılmazdır.

Duygular, algıları şekillendirir, davranışı yönlendirir, diğer kişilerle olan iletişimi etkiler (Frijda, 1986). Bu sebeple de, duygularla ilgili olan duygusal emek konusu

araştırmalarda dikkat çeker hale gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda, Duygusal Emek kavramını detaylıca incelemeyden önce, duygu kavramını tanımlamak daha yararlı olacaktır.

1.1 Duygu Kavramı ve Kapsamı

1990’lardan sonra örgütsel yaşamın duyguları içeren kısmını araştırma isteği başlamıştır. Hawthorne Araştırmaları ile başlayan “İnsan İlişkileri Akımı” araştırmacıları, iřęörenlerin hisleri konusunda ilgiye sevk etmiştir. Kısa süre öncesine kadar, yapılan çeşitli çalışmalar, iřęörenlerin tatmin düzeylerinin ortaya çıkarılmasının ötesine geçememiştir. Son zamanlarda ise, çalışma yaşamında duyguların önemi sıklıkla incelenmeye başlandı ve örgütsel ilişkilerin bir parçası olarak duygular literatürde kabul görerek kapsamlı olarak yer alır hale geldi.

Duygular nedir diye sorulduğunda tek bir yanıt ve net tek tanım bulunması zordur, ortak bir tanım üzerinde uzlaşma yoktur. Duygular, tekdüze olmayan ve tanımı yapılması zor bir kavramdır. Bilim adamlarının her biri kendi alanları içinde değerlendirmeler yapmış ve farklı tanımlar vermişlerdir. Özetle; çok yönlü karmaşık süreçlerin bir sonucudur ve düşüncelerden farklı olarak bütün bedensel tepkileri içerirler. İlaveten, genellikle toplum içinde ise, kişilerin hafızasında, çevresine karşı geliştirdiği anlam ve bunun yarattığı fizyolojik değişimlerdir.

Duygulara ilişkin araştırmacıların yaptığı tanımları literatürde şu şekilde görüyoruz; Lupton, 2002 yılında Darwin’e göre duyguları şu şekilde tanımlamıştır; “tehdit ve tehlikelere o anki koşullar içinde tepki vermektir ve gelecekteki eylem veya niyetlerin işaretini sunmak yoluyla hayatta kalma mücadelesinde merkezi bir rol”dr (Cemal, 2002: 27).

Ashforth ve Humphrey (1995: 99) ise, duyguyu, “znel bir his durumu” şeklinde tanımlanmıştır, bu öznel his durumu aynı zamanda eğlence, aşk, kızgınlık gibi temel duyguları, suçluluk, kıskançlık, utanç gibi sosyal duyguları içerirken, düşünce ve ruh hali ile duygu arasında bağ oluşturmaktadır.

Türk Dil Kurumu'na göre duygu, “duyularla algılama, his”, “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim”, “önsezi”, “nesnelere veya olayları ahlaki yönden değerlendirme isteği”, “kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” şeklinde birçok tanımlamada bulunmuştur (Türk Dil Kurumu, 2018).

Genel olarak duygular, insanı harekete geçirebilen güçteki her şey olarak ifade edilebilir. Goleman (2010) bu ifadeye ilişkin en net tanımlamayı yapan kişidir. Tanımlamasında duygunun bir his olduğunun altını çizmiştir ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller olduğunu vurgulamıştır.

Bu tanımlamalara istinaden, duyguların, her insanda birbirinden farklı reflekslere dönüştüğünü söyleyebiliriz. Duyguların ortak isimleri olmasına rağmen (öfke, sevinç, nefret, mutluluk vb.) kişisel, bireye özgüdür. Bu bağlamda, her bir kişinin duygusal kabul eşiği de farklı olacağından, bu eşik, duygularının yaşanma dereceleri, yoğunluk ve şiddetleri üzerinde belirleyicidir.

1.2 Duygu Çeşitleri

Duygusal emek kavramını ileriki bölümlerde incelerken, duygu düzenleme ve duygu yönetimi kavramlarına değineceğiz. Buna istinaden, düzenlenecek ve yönetilecek duygulara kısaca değinerek insan kaynakları çalışanları üzerinden örneklemek konunun daha iyi kavranmasını sağlayacaktır. Duygu çeşitleri, tanımları ve insan kaynakları çalışanlarına ilişkin örnekler aşağıdaki gibidir:

Öfke: Türk Dil Kurumu'na (2018) göre “engelleme, incinme veya gözdağı karşısında gösterilen saldırganlık tepkisi, kızgınlık, hışım, hiddet, gazap”tır. Dilci (2015: 15) ise öfkeyi şu şekilde tanımlamıştır: “Etki derecesi yüksek olan duygusal yoğunlaşma şeklidir. Sinirlenme, kontrolünü kaybetme, hınç ve kin duyma, düşmanlık besleme, nefret etme, şiddet içeren davranışlarda bulunma, sürekli rahatsız olma, olumsuz düşünme şeklinde davranışlarla kendini gösterir”. Bu tanıma istinaden, bir insan kaynakları departmanı çalışanının, kendi özel hayatında yaşadığı kişisel bir öfkeyi (aile bireyi, akraba, komşu vs.) genel ruh durumuna yansıtarak kurumun ondan

sergilemesini istediği davranışın önüne geçmesine izin veremez. Kurum politikalarına veya yöneticisine içsel öfke duyan bir insan kaynakları elamanı, işi ve pozisyonu gereği sahip olması gereken duygu durum veya jest mimiklerini, etkileşimde olacağı kişilere olması gerektiği gibi yansıtmakla sorumludur. Duygu yönetimi veya duygu düzenlemesi (duygusal emek) burada devreye girmektedir. Örneğin, denetim zamanı, etkileşimde olacağı bir müfettişe yansıtmakla sorumlu olduğu duyguyu aktarabilmek için, o duygu durumuna uygun jest ve mimikleri, ses tonunu kullanması gerekir. Duygusal emek (çaba) bunu gerektirir.

Üzüntü: Türk Dil Kurumu'na göre "olması istenilmeyen olaylardan doğan ruh tedirginliği"dir (Türk Dil Kurumu, 2018). Duygusal emek açısından baktığımızda, insan kaynakları çalışanı yaşanan herhangi bir sıkıntılı durumun etkisinin, karşısındaki kişinin düşüncelerini veya duygularını etkilemek amacıyla örgüt tarafından istenen, bireyler arası iletişimi düzenleyen iletişim sürecinin önüne geçmesine izin veremez. Bunun için çaba sarf eder. Örneğin, hastalığı sebebiyle, sıkıntılı süreçlerden geçtiği öğrenilmiş bir adaya, işe alım mülakatında, bir insan kaynakları yöneticisi acıma, üzüntü gibi duyguları yüz ifadesine yansıtmayarak kişinin değerlendirilmesine ilişkin nötr mimiklerini korumalıdır.

Korku: Dilci'ye göre korku (2015: 16) "çevreden bireyin varlığına karşı oluşabilen tehdit ve tehlikelere ilişkin bireyde oluşan karşı davranış"tır. Bridge ise (2008: 17) "kaygı, tasa, huzursuzluk, dehşet, kuruntu, şüphe, hayret, vicdan azabı, çekinme" olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, bir insan kaynakları çalışanı şu şekilde duygusal emek gösterim yollarına başvurabilir; katılacağı bir değerlendirme merkezi sürecinden önce, kendi iş sürecine ilişkin yaptığı etik dışı bir davranış neticesinde işini kaybetme korkusu yaşaması durumunda korkuyu değerlendirme merkezi katılımcılarına yansıtmamalıdır. Kurumsal veya mesleki gösterim kuralları sınırları içinde hissetmediği bir duygunun yani kendinde varolamayan bir duygu durumunun sergilenmesi, hissettiği duyguların hiç sergilenmemesi (bastırılması veya sergilenmemesi) veya hissettiği duyguların niceliksel olarak çoğaltılması veya azaltılması gibi yöntemlerle bu durumu kontrol etme yoluna gidebilir.

Utanç: Dilci'nin (2015: 16) utanç duygusu için tanımı, “Daha çok çocukluk dönemine ait öğretmenlerle gerçekleşen bireyin başkaları ve çevreye karşı mevcut durumunu tehdit eden, itibar zedeleyici her şey. Özgüvensiz hissetme, mahcubiyet taşıma, kendini ifade edememe, küçük düşme korkusu” şeklindedir. İnsan olmamızın doğası gereği, yıllarca çalıştığımız yer dahi olsa, kurumumuza ait bilgileri karıştırabiliriz, unutabiliriz veya yeni işe başlayan kıdemi düşük bir insan kaynakları elemanı da olabiliriz. Kuruma dair bilgiler henüz çok tazedir, içselleştirilememiş olabilir. Bu durumu şu şekilde örnekleyelim, iş mülakatlarında insan kaynakları temsilcisi kadar aday da soru sorma hakkına sahiptir. Adayın sorduğu herhangi bir soru karşısında cevabı bilmeyen insan kaynakları temsilcisinin utancını bastırmak ve o an için olması gereken duyguyu ortaya çıkarabilmek için gerekli düşünce, imge ve hatıraları uyandırması gerekliliğini vurgulayabiliriz.

Sevgi: Dilci (2015: 16) ise sevgi kavramını “Dostluk kurma, karşısındakine güvenme, olumlu ilişkiler gerçekleştirme, hayranlık duyma, muhabbet” olarak alt kümelere ayırmıştır ve şu şekilde bir tanımlama yapmıştır. Sevgi, duyguların en kalıcı ve en kuvvet gücü yükseklerindedir. Duyguların yönetilmesinde veya bastırılmasında kuvvetle muhtemel daha çok çaba sarf edilmesine veya hiç edilmemesine neden olur. Herhangi bir nedenden ötürü sevgi duyulmayan ya da çok sevgi duyulan bir olaya veya kişiye ilişkin duyguların düzenlenmesi bir insan kaynakları çalışanını çok zorlayabilir ya da samimi davranışlara neden olarak zorlamayabilir.

Diğer duygu çeşitleri ve tanımları aşağıdaki gibidir. Her biri için duygusal emek gösterim örnekleri çoğaltılabilir.

Zevk: Bridge'e (2008: 17) göre, “coşku, mutluluk, sevinç, eğlenme, haz, gurur”, Türk Dil Kurumu'na göre, “hoşa giden veya çekici bir şeyin elde edilmesinden, düşünülmesinden doğan hoş duygu, haz” (Türk Dil Kurumu, 2018).

Şaşkınlık: Dilci şaşkınlığı tanımlarken (2015: 16) “Bireyin arzu etmediği ya da olmasına ihtimal vermediği durumlarla ani ve beklenmedik şekilde karşılaşması. Şok yaşama, hayret etme” ifadelerine yer vermiştir.

İğrenme: Bridge’e göre iğrenme (2008: 18), “tiksinme, hor görme, aşağılama, küçümseme, itici bulma” olarak tanımlanmıştır.

Özetle, duygularla ilgili yapılan tanımlardan ve örneklemeimize uyarlamalarından yola çıkarak duyguların ortak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 10 -13);

- Bireyin çevresinde oluşan çeşitli değişikliklerden dolayı ortaya çıkar,
- Otomatik olarak başlar,
- Hızla fizyolojik değişikliğe neden olur,
- Uyulan kuralları ve düşünme şekillerini değiştirir,
- Eyleme hazırlar,
- Etkileri çevreye hızlıca yayılır,
- Dünyayla başa çıkmaya, hayatta kalmaya ve çabalamaya yardımcı olur.

Duyguların bahsettiğimiz bu ortak özelliklerini, görüldüğü gibi iş dünyasından, çalışma hayatından ayrı tutmak mümkün değildir. İnsanın var olduğu her alanda duyguları ve duyguların etkileri söz konusudur. Bu çalışmada da yukarıda örneklediğimiz üzere, insan kaynakları çalışanlarının duyguları, duygusal emek kavramı çerçevesinde ele alınacaktır. İnsan kaynakları departmanı çalışanları, çeşitli örneklerle belirttiğimiz üzere işe alım yaparken adaylarla, kariyer planlaması yaparken de kurum içi çalışanlarıyla ve farklı etkileşim şekilleriyle de diğer kişilerle muhatap olur. Bu süreçte, çevredeki değişikliklerden duyguları etkilenir ancak kurumun mülakatlar ya da görüşmeler esnasında insan kaynakları çalışanlarından göstermelerini istediği duygu yükümlülükleri vardır. Bu duygu yükümlülüklerinin doğası duygusal emek kavramını ortaya çıkarır.

1.3 Duygusal Emek Kavramı

Duygusal Emek kavramı, ilk olarak Arlie Russell Hochschild tarafından 1979'da, daha sonra güncellenmiş kitabıyla 1983 yılında ele alınmış bir kavramdır. "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" (Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileştirilmesi) isimli kitabında kapsamlı bir şekilde gündeme gelen duygusal emek; işin gereği olan birtakım duyguların, diğer kişiler (çalışanlar, müşteriler, adaylar vb.) tarafından gözlenip farkedilecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüz ifadelerinde ve bedensel gösterimlerde bulunulmasıdır.

Duygusal emek kavramı yerine, literatürde bazı çalışmalarda "duygusal işçilik" kavramının da kullanıldığı olmuştur. Duygusal işçiliğin yanı sıra, "Duygusal yönetim" (emotional management), "duygusal çalışma" (emotional work) gibi isimlerin de duygusal emek yerine kullanıldığı görülmüştür.

Duygusal emek, duygusal gösterim kuralları (emotional display rules) kapsamında, işgörenlerin meslekleri gereği olarak sergiledikleri duyguları, bu duyguları sergilemek için uyguladıkları duygusal düzenleme yöntemlerini ve çalışanların içsel duygu durumlarını içinde barındıran çok boyutlu bir kavramdır (Çukur, 2009).

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild, ilk etapta duygusal emeğin yüz ve vücut gösterimlerini içeren kısmına değinirken, daha sonra gelen araştırmacılar ses tonu ve davranışı da duygusal emek kavramına eklemiştir. Buna bağlamda, duygu ve emek kavramlarından yola çıkarsak, insanın iç dünyasında çalışma yaşamının oluşturduğu hissiyatlar bütünü, olması gereken şekilde somutlaştırılması (yüz ve vücut gösterimleri, ses tonu, davranışlar) ve dışa vurulması diyebiliriz. Aynı zamanda, duygusal emeğin muhatap diğer taraflar (müşteriler, alıcılar vb.) üstündeki etkisinin önemini vurgulayarak, duygusal emek kavramını, muhatap olunan kişileri anlamak için harcanan çaba, o kişiler ile empati kurma, o kişilerin duygularını kendinde hissetme olarak da tanımlayabiliriz (England ve Farkas, 1986).

Morris ve Feldman (1996) ise, duygusal emek kavramına şu şekilde yaklaşmıştır; kişilerarası iletişim ve etkileşim sırasında kurum tarafından sergilenmesi talep edilen

duyguların, çalışanlar tarafından gösterilmesi için harcanması gereken çaba ve bu talep edilen çabanın planlaması ve kontrol edilmesi gereksinimidir.

Duygusal emek sergilenme ihtiyacına yönelik beklentiler zaman geçtikçe kurum kültürünün bir parçası olmaktadır. Bu tarz bir yapıyı oluşturmak ve güçlendirmek adına genelde kurumda çalışanların duygularının yönlendirilmesi lazımdır ve duyguların kontrolü gereklidir. Bunun sonucunda, “kurum kültürü, sadece çalışanların davranışlarını değil aynı zamanda hislerini de kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir” (Boyd, 2002: 154). Böylelikle, çalışanlardan, hizmet sağlarken kurum strateji ve politikalarıyla uyumlu bir şekilde duygularını yönlendirmeleri ve kontrol etmeleri beklenir. Bu durum da zamanla kurum kültürünün bir parçası haline alır. Kurum kültürünün bir parçası haline alması duygusal emek kavramına daha fazla önem arz ederek araştırmalarda daha fazla yer almasına neden olmuştur.

Hochschild'ten sonra, birbirinden farklı meslek gruplarını seçerek yapılan çalışmalar, duygusal emeğin bireysel temele veya iş temeline dayanan öncellerini, boyutlarını, modellerini, çalışan veya örgüt için birtakım sonuçlarını literatüre dahil etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1995; Morris ve Feldman, 1996; Brief ve Weiss, 2002; Zapf, 2002; Çukur ve Şahin, 2007). Bu bağlamda ileriki bölümlerde, duygusal emek kavramını çok daha kapsamlı biçimde modelleri, gösterim yolları, boyutları, öncelleri ve sonuçlarıyla ele alacağız.

1.3.1 Hochschild (1983) Modeli

Duygusal emek kavramı Hochschild (1983: 7) tarafından, “duyguların ifadesinin jest ya da mimikler yoluyla dışarıdan gözlemlenebilecek şekilde yönetilmesi” olarak tanımlanmıştır. Hochschild'e göre, birbirinden farklı birçok meslek dalında, çalışanların duygularını yöneterek daha önceden belirlenmiş kalıplarla müşterilere hizmet vermeleri gerekmektedir. Bu meslek dallarında çalışanlar için; kendi duyguları, çalışma yaşamlarının vazgeçilmez bir parçası olmaktadır. Öte yandan,

duygusal emek sergilemek için sarfettikleri çaba iş yerindeki performanslarının üstünde direkt etkisi olan bir unsurdur.

Hochschild (1983) hizmet sektöründeki çalışanlar ve tiyatro aktörleri arasında benzerlik kurmuştur. Tiyatro aktörlerinin, salondaki izleyicilerine, samimi ve doğal bir gösteri sunmaları ile benzer şekilde, hizmet sektörü çalışanları da, kendi müşterileri ile etkileşim içindeyken, kurumlarının talepleri doğrultusunda, görev tanımlarının gerektirdiği performansları sergilerler. Çalışanların bu performansları tiyatro sahnesinde rol yapmaya benzetilmiştir, etkileşimde buldukları müşterileri ise tiyatrodaki seyircilere benzetilmiştir. Buradan yola çıkarak, her iki grupta da bulunan kişiler duyguları karşı tarafa aktarabilmek adına, kendi duygularının kontrolünü sağlayarak o duyguyu davranışlarına yansıtmak için çaba sarf ederler, ki buna duygusal emek denmektedir. Araştırmamızda, bu benzetmeyi insan kaynakları çalışanlarına uyarlıysak, insan kaynakları çalışanlarını tiyatro aktörleri gibi düşünebiliriz, etkileşimde oldukları izleyici grubu da, iç müşteriler (kurum çalışanları) ve dış müşterilerdir (potansiyel adaylar). Bir insan kaynakları yöneticisi, açık bir pozisyon için bir aday ile etkileşim içindeyken, mülakat esnasında, kurum ile ilgili pozitif ya da negatif bir mesajı jest veya mimikler aracılığıyla adaya geçirebilir. Negatif bir ifadeyle, adayın kurumu tercih etmeme olasılığını etkileyebilir ya da tam tersi kurum ile ilgili kendisi pozitif düşüncelere sahip olmasa dahi, ılımlı ve pozitif bir iklim ile kurum ile ilgili olumlu bir imaj yaratabilir. Bu imajı yaratma çabası duygusal emek sergilemeyi gerektirir. Duygusal emeği fazlasıyla içeren bu durum, insan kaynakları çalışanları için kurum adına yoğun çaba, kendi adına fazlasıyla fiziksel ve duygusal performans, duygusal çelişkiler ve tüm bunların sebep olabileceği duygusal yıpranma ve hatta tükenme anlamlarına gelmektedir.

Hochschild (1983: 7), “meslek gruplarını duygusal emek kullanan ve kullanmayan olmak üzere ikiye ayırmıştır”. Araştırmacıya göre, bir meslekte duygusal emeğin var olduğunu söyleyebilmek için, üç özelliğin varlığından söz edilmelidir. Bu özelliklerden ilki, çalışanların, müşterilerle yüz yüze ya da telefonla etkileşim içine girmesidir. Tez çalışmasında, insan kaynakları çalışanlarının, adaylarla yaptıkları telefonda mülakat veya yüz yüze yapılabilen mülakatı bu aşamaya örnek olarak

gösterebiliriz, ya da iç müşteriyle yüz yüze yapılan kariyer planlama görüşmeleri, performans değerlendirme görüşmeleri ya da çalışan ilişkileri departmanında olanların sorunlara yönelik yaptığı görüşmeler bu aşamaya örnek oluştururlar. İkinci olarak, Hochschild'e göre, çalışanlar, müşterilerin duygularını ön planda tutmalıdır. İnsan kaynakları çalışanları, tüm adayların, duygularını, beklentilerini, performanslarını belirli aşamalarda değerlendirirler. Bu unsurları etkileyen sebepleri bile değerlendirmeleri gerekebilir. Örneğin; iş-aile yaşamı çatışması yaşayan bir çalışanın, performansının düşmesi, totalde birimin başarısını etkileyeceğinden, buna ilişkin ihtiyaca yönelik adaya eğitim teklifleri geliştirilebilir. Stresle başa çıkma yöntemleri ya da çatışma yönetimi gibi. Üçüncüsü, müşteriler ile çalışanların etkileşimleri üzerinde örgüt yönetiminin kontrolü olmalıdır. İnsan kaynakları çalışanları açısından bu aşamayı ele aldığımızda, insan kaynakları departmanının stratejik ortak olduğu kurumlarda, örgüt ve iç/dış müşteriler arasında insan kaynakları profesyonellerinin bir köprü olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda, örgüt yönetiminin kontrolünün bu etkileşim üzerinde etkili ve kontrollü olduğu aşikârdır. "Hochschild bu özellikleri taşıyan altı meslek grubunu; serbest meslek çalışanları, işletmeciler ve yöneticiler, satış görevlileri, memurlar, evde çalışan özel hizmetliler (bakıcı gibi), ev dışı hizmetliler (garson gibi) olarak belirlemiş ve bu meslek grupları dışındakilerin duygusal emeğe ihtiyacı olmadığını ifade etmiştir. Hochschild'in sınıflandırdığı bu altı meslek grubuna dair bazı eleştirilerde bulunulmuştur. Getirilen eleştirilerden ilki, bu altı meslek grubu içinde her meslek grubunun aynı miktarda duygu alışverişi içermeyeceğidir ve bu meslek gruplarının kendi içinde duygusal emek ihtiyaç seviyesine göre sıralanması gerektiğidir. Diğer bir eleştiri ise; "çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklanan duygusal emek düzeylerindeki farklılıkların ihmal edildiğidir". (Gosserand, 2003: 87). Bu eleştirilere ilaveten, araştırmamızın örneklemini oluşturan insan kaynakları çalışanları da bu aşamalara istinaden duygusal emek sarf eden meslek grubu içinde yer alır.

Hochschild, davranış kuralları kapsamında, çalışanların duygusal davranışları gerçekleştirirken oluşan iki farklı duygusal kontrol stratejisi olduğunu vurgular. Bunlardan ilki, yüzeysel rol yapmadır. İngilizce kaynaklarda "surface act" olarak geçer. Yüzeysel rol yapma, kişinin hissettiği duyguyu değiştirmeden yalnızca verilen

tepkinin düzenlenmesidir. Bir diğeri ise, “derinden rol yapma” davranışdır. İngilizce ismi kaynaklarda “deep act” olarak geçer. Derinlemesine davranış, hissedilen duyguyu derinlemesine düşünüp sonra gözden geçirip duyguyu bir derece daha samimi yaşamaya çalışarak yapılan duygu kontrolüdür (Hochschild, 1983: 37 - 38). Bu kavramları, Duygusal Emek Gösterim Yolları (1.4) kısmında detaylı olarak ele alacağız.

1.3.2 Ashfort ve Humphrey (1993) Modeli

Duygusal emek kavramını Ashforth ve Humphrey (1993: 90), “uygun duyguyu verecek davranışın gösterilmesi” olarak tanımlarlar. Yazarlar bu tanımda, kişinin gerçekte hangi duyguyu hissettiğinin öneminden çok, kişinin uygun duyguyu karşı tarafa geçirecek davranışı ne şekilde sergilendiğinin önemini vurgular. Bu tanımla Hochschild’tan farklılaşarak ayrılırlar. Diğer bir deyişle, Ashforth ve Humphrey (1993: 89)’e göre “duygusal emek, uygun duyguyu sergileme davranışdır”. Buna göre duygusal emek, “işgörenin duygularını yönetmesinden daha ziyade, gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme süreci”dir. Hochschild modelinden en önemli farkı ise, duygusal emeğin temeli olarak, duygu yönetiminden ziyade davranış yönetimine odaklanmasıdır. Bu bağlamda, bireylerin ne tür duygular içinde oldukları bir dereceye kadar önemlidir, fakat bu duyguların nasıl davranışlara dönüştüğü, davranışların gözlenebilir olması sebebiyle, daha büyük bir öneme sahiptir” (Güngör, 2009: 171).

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek kavramını bir çeşit izlenim yönetimi olarak isimlendirmişlerdir. Bu tanımdan yola çıkarak duygusal emek tanımını şu şekilde yapmışlardır; çalışanın kişiler arası ilişkilerine ve kendisine yönelik olan sosyal algıya etki edecek şekilde başkalarına karşı olan davranışlarını düzenleme ve yönetme çabasıdır.

Hochschild modelinden ayrı olarak bu modelde, duygusal emeğin sonuçlarına değinerek, sonuçların duruma göre olumlu olabildiği gibi bazen de olumsuz olabileceği ileri sürülmüştür (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Duygusal emek,

örgüt tarafından yansıtılması istenen duygular olduğundan, bu davranışların gerçekleşmesiyle çalışanların görev etkinliği artacaktır. Çalışanlar, çalışmakta oldukları örgütün kurallarını, kendi özelliklerine göre adapte ederler. Böylelikle, kendilerine has davranışlar ortaya çıkarırlar ve kendilerini ifade etme yeteneklerini geliştirirler. Bu bağlamda, karşımıza çıkabilecek olumsuz sonuç ihtimalleri de bulunur. Çalışanların, hissetmedikleri halde örgüt kurallarına uymak için, kendi duygularından farklı duygular sergilemeleri “duygusal çelişki” oluşmasına yol açar. Bu durumun öz saygıda azalma ve işten ayrılma isteğinde artışa neden olduğu belirtilmiştir. Araştırmamızda, Duygusal Emek Davranışının Sonuçları (1.7) kısmında daha detaylı bir şekilde değineceğiz.

İnsan kaynakları profesyonelleri açısından bu modeli incelersek, bir insan kaynakları departmanı çalışanın kuruma, bireye ait duygusu ne olursa olsun, pozisyonunun ve görev tanımının gereği olan işini, duygularından sakınarak gerçekleştirmesi gerekmektedir. Örneğin, duygusal olarak pozitif hissiyata sahip olmadığı bir çalışanın, kariyer planlama görüşmesi veya performans değerlendirme görüşmesi, bu negatif duygu yoğunluğundan etkilenerek davranışa aktarılmamalıdır. Bunun için de, hem fiziksel hem de duygusal emek sarf edilmesi gerekir.

Hochschild (1983) duygusal emek kavramının çalışanlar tarafından sergilenme sürecindeki davranış türlerini yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olarak ikiye ayırmıştı, ancak Ashforth ve Humphrey (1993) yeni bir davranış türü daha kendi modellerine eklemişlerdir. Bu üçüncü davranış türü “samimi davranış ya da duyguların doğal yolla ifadesi” olarak literatürdeki yerini almıştır. Bu davranış türünü de tez çalışmamızın 1.4 numaralı kısmında Duygusal Emek Gösterim Yolları başlığı altında inceleyeceğiz.

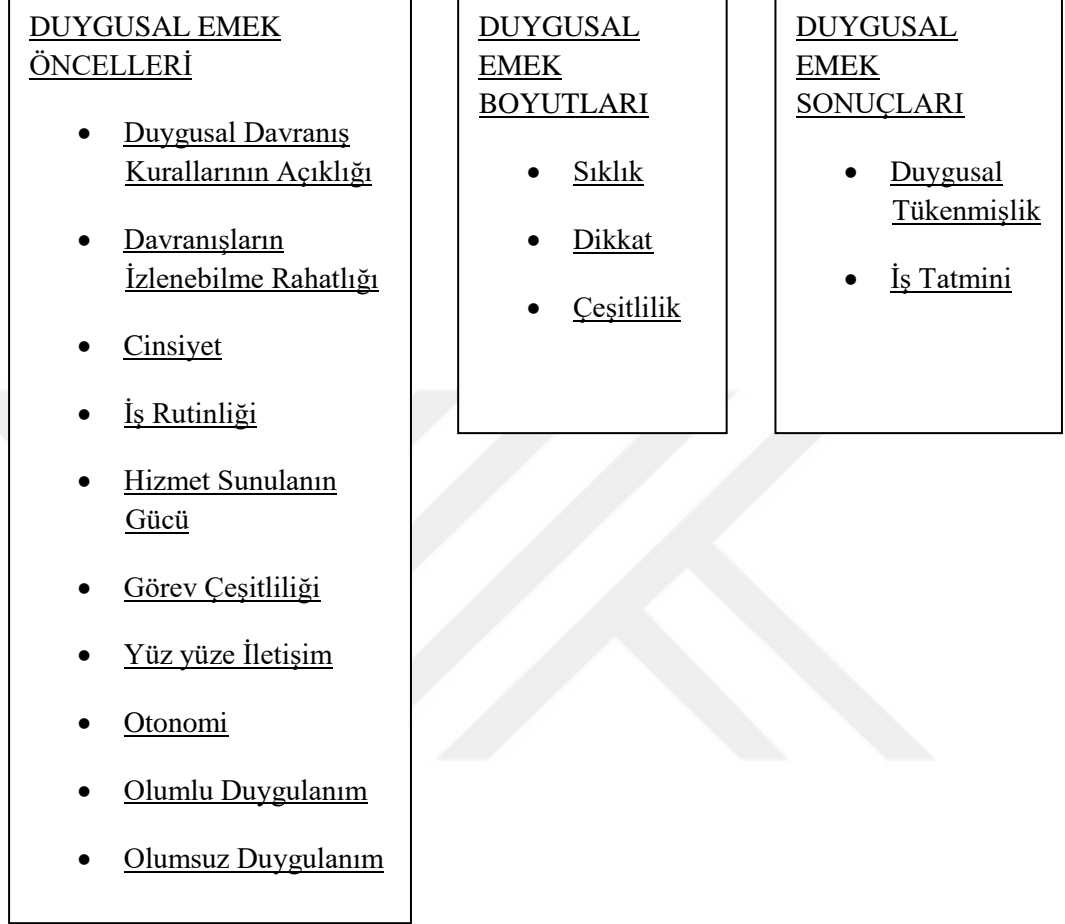
1.3.3 Morris ve Feldman (1996) Modeli

Kişilerarası etkileşim sürecinde kurumun tayin ettiği müşterilere yansıtılması gereken duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çabaya, planlamaya ve kontrole duygusal emek adı verilir (Morris ve Feldman, 1996a). Araştırmacılar aynı modelde

belirtmişlerdir ki, bireyin mevcut hisleri ve kurumun talep ettiği duygular birbirleriyle örtüşür vaziyette olsalar dahi, kurumun gösterilmesini istediği duygusal davranışı tam anlamıyla sergileyebilmesi için bir miktar çaba göstermesi gerekir. Yüzeysel, derinlemesine veya samimi davranış sergiliyor olması yani bir çalışanın, çalıştığı kurumda duyguları ile hareket ediyor olması, duygusal emek sergiliyor olması demektir. Nedeni ise, yapılması gereken tüm davranışların amacı, kurumun talep ettiği davranış kurallarını uygulamaktır. Çalışan, göstermekle yükümlü olduğu duyguyu gerçekte hissediyor olsa bile, bu duyguları örgütün istediği davranışlara çevirebilmek veya döndürebilmek bir emek içerdiğinden duygusal emek olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, bu modelin, Ashforth ve Humphrey'den ayrıştığı nokta, "her çeşit duygusal emek davranışında, çalışanların kesin bir çaba göstermesi gerektiği ifade edilmektedir ve bu modelde örgütün belirlediği davranış kurallarını yerine getirmek için çalışanların gösterdiği çaba üzerine odaklanılmaktadır. Çünkü davranışların oluşum amacı örgütün talep ettiği belirli davranışları yerine getirmektir" Morris ve Feldman (1996a: 987). Ayrışılan bu nokta, Morris ve Feldman'ı (1996a) duygusal emek kavramını dört boyutlu olarak ele almaya yöneltmiştir. Duygu Gösterim Sıklığı (etkileşim sıklığı), Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği (etkileşim sıklığı), Gösterim Kuralları içinde Sarf Edilen Dikkat, Duygusal Uyumsuzluk bu dört boyutu oluşturan unsurlar olarak karşımıza çıkar. Bu dört boyutu da araştırmamızın Duygusal Emek Kavramının Boyutları (3.3.) kısmında detaylıca inceleyeceğiz.

Bu yaklaşımın önemli olan bir diğer noktası ise, duygusal emek kavramının öncellerini ve sonuçlarını da, boyutlarına ilaveten oluşturmasıdır. Fakat araştırmacılara yöneltilen eleştiriler de bu açıdan çıkar. Eleştirilerin içeriği, duygusal emek boyutlarının, emek kavramının tarifini yapmak, ayrıntılarıyla tanımlamak yerine onun öncelleri olduğu iddia edilmektedir. Morris ve Feldman'ın 1996'da geliştirilmiş olduğu model Şekil 1'de bulunmaktadır. Araştırmanın diğer bölümlerinde duygusal emek boyutları, duygusal emek kavramının öncelleri ve sonuçları ayrıntılı olarak açıklanacağı için burada sadece modele yer verilmiştir.

Şekil 1. Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris and Feldman, (1996a: 989)

Bu modelle tez çalışmamızın içeriğini kıyasladığımızda, tez çalışmamızda duygusal emek öncelleri, bireysel faktörler (empati, cinsiyet, duygusal zekâ, duygulanım, kendini uyarılma) ve örgütsel faktörler sosyal destek, duygusal davranış kuralları, otonomi, işin rutinliği) olarak ikiye ayrılmıştır. Boyutlar ise, etkileşim özellikleri (etkileşim süresi, etkileşim çeşitliliği, etkileşim sıklığı), gösterim kuralları için sarf edilen dikkat ve duygusal uyumsuzluk olarak ele alınmıştır. Duygusal emek kavramına ilişkin sonuçlar ise, kurumlar açısından ve iş görenler açısından (stres, tükenmişlik, mesleğe duyulan bağlılık mesleği bırakma niyeti müşteri hizmetleri performansı) olarak bulunmaktadır.

1.3.4 Grandey (2000) Modeli

Duygusal emek kavramını Grandey (1999) şu şekilde açıklamıştır, kurumun taleplerine karşılık vermek için çalışanların duygularını ayarlama sürecinde harcadıkları çabadır. Bu duygusal çabayı hem davranışların hem de duyguların kurum amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesidir diye belirtmiştir. Grandey, kendi modelinde kendisinden önce geliştirilmiş olan üç yaklaşımı harmanlayarak duygusal emek kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Grandey'e göre, kendi modelinden önceki modeller duygusal emek kavramını açıklamakta yetersiz kalmıştır, duygusal emek kavramının bütünüyle içselleştirilmesi kendi geliştirdiği modelden önce geliştirilen modellerin sentezi ile ancak mümkündür (Grandey, 2000).

Grandey (1999) kendinden önce oluşturulan üç modelde bulunan önemli gördüğü kavramları modeline eklemiş ve bütünleştirmiştir. İlki, Hochschild (1983)'in duygusal emeğin ortaya çıkmasına sebep olduğunu söylediği “müşteri etkileşimi”dir. Örneğin; bir insan kaynakları çalışanının, pozisyonu ve işi gereği, iç ve dış müşteriyle mülakat yapması, onları değerlendirmesi ya da onlara ilişkin planlama yapması, iletişimde bulunması. Müşteri etkileşimine odaklanılmasının sebebi, çalışanlar müşteri etkileşimi olmazsa duygusal çaba gösterme eğilimine girmeyecek olmalarıdır. İkinci eklenen kavram ise, Ashforth ve Humphrey (1993)'in, işgörenlerden örgütlerin istediği “gözlenebilen davranışlar”dır. Kurum yöneticileri tarafından sergiledikleri davranışların gözlendiğini algılayan işgörenler duygusal çaba sarf ederler. Bununla ilintili olarak, duygusal emek kavramının nedeni olarak gözlenebilen davranışlar gösterilir. Üçüncü kavram ise, “duygusal çelişki”dir. Bu durum, sergilenen duygu ile hissedilen duygu farklılığı nedeniyle oluşur (Morris ve Feldman, 1996). Duygusal çelişki süreçten ziyade sonuç olması nedeniyle çalışanlardaki bu olumsuz durumun ortadan kaldırılmasında kurumun katkısı olabileceği belirtilmiştir (Grandey, 2000).

Morris ve Feldman'ın (1996), belirtmiş olduğu “Duygusal çelişki” ifadesi ise duygusal emeğin çalışanlarda yarattığı duruma istinaden ortaya çıkmıştır. Duygusal çelişki, bir süreç değil; sonuçtur. Yalnızca, mevcut olan o ana özel durumu

yansıtmaktadır. Bu yüzdendir ki, duygusal emeğin çalışanlar üzerinde oluşturmuş olduğu bu olumsuz sonucu engellemede örgütün bir katkısının olabileceği düşünülmektedir (Gosserand, 2003: 13).

Grandey (1999), duygusal emek sürecini anlamaya çalışmaktadır. O'na göre duygusal emek, bir süreç olarak görülürse, süreçteki her adımın detaylı analizi yapılarak çalışanların örgütsel ve bireysel sonuçlarını olumlu kılmak mümkün olacaktır. Bu yüzden, “Grandey (1999), duygusal emeği psikoloji literatüründe bir süreç olarak yer alan duygu ayarı (emotion regulation) konusu ile birleştirerek, duygusal emeğin daha geniş kapsamda anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır” (Gosserand, 2003: 14).

Grandey'nin (1999) tanımına göre; duygu ayarı, bireylerin hangi duyguları nerede ve nasıl yansıtmaları gerektiği konusundaki anlayışına dayanarak yaptıkları düzenlemelerdir. Bu tanıma göre, duyguların otomatik olarak ya da anında ortaya çıkmasına odaklanılmıştır. Çalışanların buldukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını önceden kestirip, hissetme ihtimali olan duyguda değişiklik yapma yoluna gidebileceği, bizzat hissettiği duygu üzerinde de ayarlamalar yapabileceği de vurgulanmıştır (Gross, 1998b: 273). Yine Gross'a göre (1998b: 272); duygu ayarı, duygusal emek kavramının tanımında bahsedilen duygusal davranış kurallarına uyulması için gerekli olan bir süreç olarak vurgulanmaktadır. Gross, duygu ayarı konusunu bir süreç olarak tanımlamış ve kendisinin oluşturduğu model aracılığıyla kavramlara açıklama getirmiştir. Ona göre duygu ayarlama süreci, girdi-çıkı ilişkisi içindedir.

Gross' göre, girdi-çıkı ilişkisinde, kişilere çevrelerinden gelen uyarılar girdi olarak tanımlanır; bu uyarılara duygular ile verilen tepkiler ise çıkı olarak tanımlanır. Girdi, duygu oluşmadan evvelki süreçtir; çıkı ise duygunun gerçekleşmesinden sonraki süreçtir. Bu nedenle “duygu ayarlama süreci girdi-çıkı ya da uyarıcı-tepki özelliklerine göre iki kategori altında incelenmektedir:

1. Öncül-Odaklı Ayarlama,
2. Tepki-Odaklı Ayarlama” (Gross, 1998b: 282).

“Öncül-odaklı ayarlama, girdi (uyaran) üzerindeki ayarlama yani karşılaşılabacak olan duygunun oluşmasından önce yapılan ayarlama türüdür.

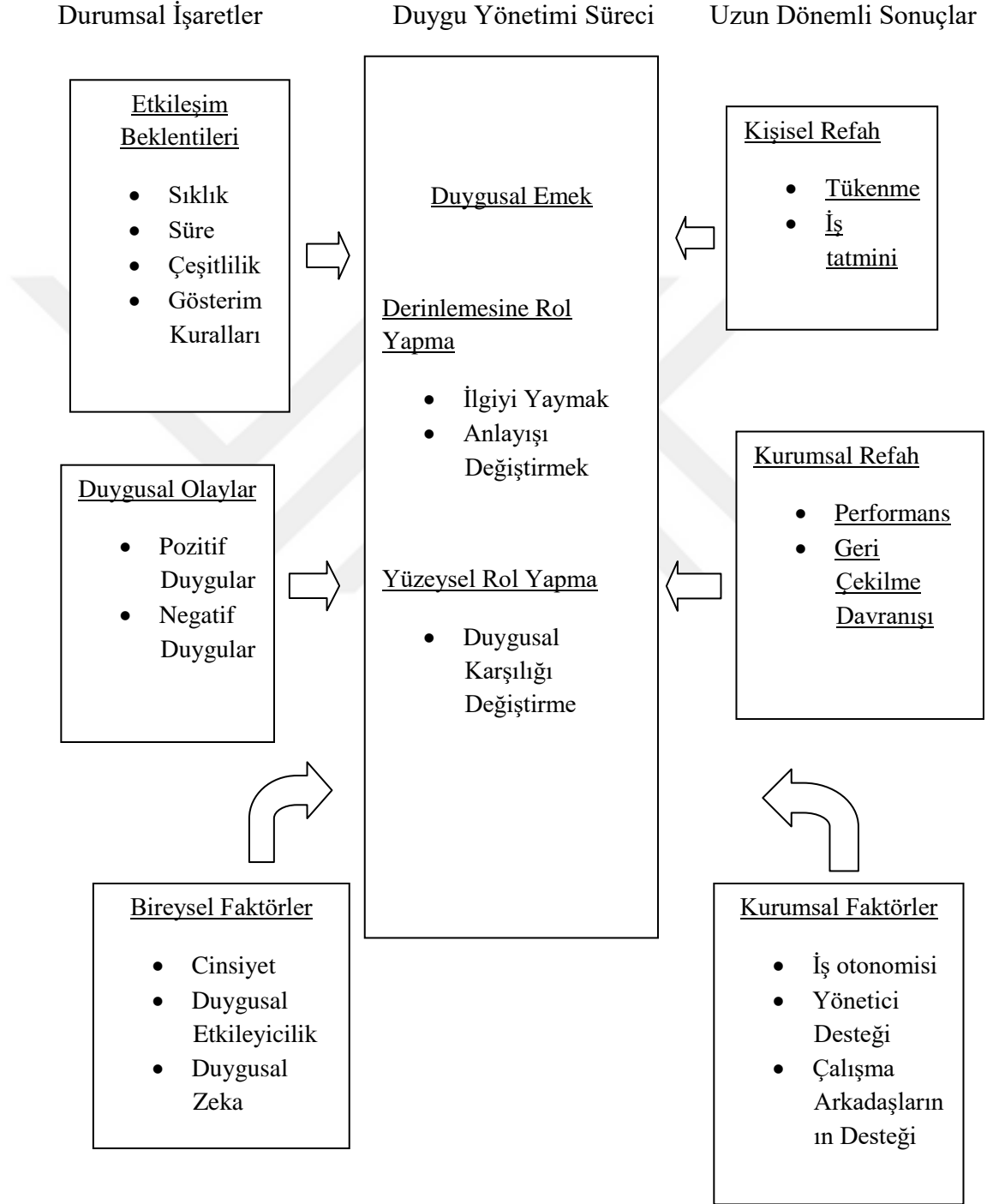
Öncül-odaklı duygu düzenlemesi, sırasıyla;

- Ortamı seçme,
- Ortamı değiştirme,
- Dikkat düzenlemesi
- Bilişsel değişim aşamalarından oluşur.

Ortamı seçme; belirli insanlardan, yerlerden veya nesnelere duygu düzenlemesi yapmak sebebiyle yakınlaşmak veya uzaklaşmaktır. Ortamı değiştirme; duyguların istenilen yönde düzenlenmesi için gerekli olan ortamı oluşturmaya gayret etmek veya ortamdaki uzaklaşmak şeklinde tanımlanabilir. Dikkat düzenlemesi; mevcut duruma ilişkin hissedilmesi gereken duyguları düşünmek yoluyla yapılır. Bilişsel değişim; dışsal olayları yorumlayabilmek için, dış olayları algılamada bireyin bilişsel olarak değişim yaşamasını ifade eder” (Gross, 1998b: 283-284; Grandey, 2000: 98-99).

Tepki-odaklı ayarlama, çıktı (tepki) üzerindeki ayarlama yani duyguyu bizzat yaşadıkdan sonra yapılan ayarlama türüdür (Gross, 1998b: 282). Tepki-odaklı duygu ayarlamasında, dışsal durumu veya algıyı düzenlemekten ziyade, kişiler sonradan gösterecekleri tepkiyi; fiziksel, uygulamalı ve davranışsal olarak dışarıya nasıl vuracaklarını düzenler. Tepki odaklı duygu düzenlemesini yüzeysel davranışa benzetebiliriz. Tepki-odaklı ayarlama tekniğinde, kişiler mevcut hislerinden ziyade duygu gösterimi üzerinde dururlar veya mevcut duyguları bastırarak istenilen duygu gösterimlerini sergilerler (Grandey, 2000: 99; Gross, 1998a:225).

Şekil 2. Grandey Modeli (2000) Duygusal Emek Süreci



Kaynak: Grandey, 2000: 101

Grandey Modeli'ndeki değişkenleri değerlendirecek olursak, duygusal emeğin duruma göre değişen öncelleri; “müşteri etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar” olarak ikiye ayrılır. Grandey (2000: 101) belirtmiştir ki; “farklı işlerin, çalışanlara göre müşterilerle iletişimde farklı beklentileri vardır. İşler, müşterilerle iş gören arasındaki iletişim sıklığında farklılık gösterebilir”. Lüks marka araba satan bir galeride çalışan bir satışçının, günde üç veya dört müşteriyle çalışma olasılığı varken, alt segment marka arabaların satıldığı bir galeride çalışan satışçının günde yirmi veya otuz müşteriyle görüşme olasılığı vardır. Müşterilerle etkileşimde önemli bir diğer unsur ise, çalışanların duygusal emek için harcayacağı sürenin uzunluğudur. Abiye kıyafetlerin satıldığı bir mağazada çalışan bir satış elemanı, aynı müşteriyle satışı tamamlamak için uzun saatler harcaması gerekebilirken, ekmek, simit, galeta gibi ürünleri satan bir fırın çalışanı, fırına gelen müşteriyle çok kısa sürede ilgilenerek satışı sonlandırabilir. Bunun bağlantılı olarak, “Duygu gösteriminin sıklığı ve süresi, derinlemesine ve yüzeysel davranışı artırıp azaltabilir” (Grandey, 2000: 101).

Duygusal olaylar, duygusal emek kavramının bir diğer önceli olarak modelde bulunmaktadır. İş ortamı, sürekli duygu düzenlemesini gerektiriyor olsa da, işin yapıldığı esnada gerçekleşen mühim ve etkisi yüksek olaylar, çalışanların duygularında birden çok kuvvetli etkilenmelere yol açar. Yaşanan herhangi bir olay, o kurumun duygusal davranış kurallarıyla uyumlu değil ise, duyguyu düzenleyebilmek için daha çok efor göstermek gerekebilir. Bu etkilenmeyi sağlayan durumların temel nedeni; iç veya dış müşteri, ekip arkadaşı, üst yönetim, ailevi meseleler veya kişinin kendi özel meseleleri olabilir. Kişisel duruma örnek vermek gerekirse, iş yerinde tartışma, kavga veya vefat gibi nedenlerle kötü günler geçiren bir insan kaynakları çalışanı, kurumunun talep ettiği duygusal davranış kurallarını sergilerken hayatın yolunda gittiği, uykusunu almış ve kendini dinç hissettiği bir güne göre daha fazla enerji harcama durumunda kalacaktır. Grandey, duygusal emek kavramının bireysel sonuçlarını, tükenmişlik ve iş doyumunu olarak belirtmiştir. Çalışanın deneyimlediği bir olay duygu ayarlaması gerektiriyorsa, duygusal tükenme veya fiziksel tükenme, halsizlik gibi ruhsal ve bedensel rahatsızlıklarla karşı karşıya kalabilir. “Genellikle yüksek düzeyde duygu düzenlemesi gerektiren

işlerde çalışanlarda düşük iş doyumunu görülme ihtimali yüksektir” (Grandey, 2000: 101).

Grandey, duygusal emek kavramı üzerinde etkisi olan kişisel (cinsiyet, duygusal etkileycilik, duygusal zeka) ve kurumsal unsurları (iş otonomisi, yönetici desteği, çalışma arkadaşı desteği) da detaylıca açıklamıştır. Bu unsurlar tez çalışmamızda önceller başlığı altında ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

Grandey kadınlar için şu şekilde duygu yönetimi değerlendirmesi yapmıştır; “Duygu yönetimlerini iyi yaptıkları için iş performanslarına olumlu yansıtılabilir. Ancak gerçek duygularını bastırmaları gerektiği için strese girme ihtimalleri yüksektir.” (Grandey, 2000). Bu durumda, stres ve duygu yönetiminde başarılı olan kadınların, performanslarının çok yüksek olması ve kariyer basamaklarını daha rahat çıkmaları tahmin edilebilir.

Tüm yazılanlara ilaveten, duygusal ifadelerin de duygusal emek hususunda önemi vardır. İlgili kişilere sunulan hizmetin çeşidi duygusal emeği etkiler. Olumlu duyguların sergilenmesi gereken mesleklerde, olumlu duygusal ifade kullanmaya yatkın çalışanlar daha az duygusal emek harcayarak mesleklerinin gereklerini daha kolay ve daha iyi icra edebilirler.

Grandey (2000), duygusal zekâyâ da modelinde yer vermiştir, duygusal emeği olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Duygusal emek öncelleri kısmında bu noktaya daha detaylı yer vereceğiz

Grandey, olumlu duygulanımın, coşku ve iyimserlikle bağlantılı olduğunu belirtirken, olumsuz duygulanımın ise, kötümserlik ve isteksiz ruh durumlarıyla bağlantılı olduğunu belirtmiştir. “Olumsuz duygulanıma sahip kişiler olumlu duygu gösterimi gerektiren işlerde, olumlu duygulanıma sahip kişiler ise olumsuz duygu gösterimi gerektiren işlerde çalıştığında duygusal çelişki yaşayabilirler” (Grandey, 2000: 101). Olumlu duygulanımı yüksek kişiler, gardiyan veya polis olduklarında duygu çelişkisi yaşayabilir; olumsuz duygulanıma sahip kişiler ise anaokulu

öğretmeni veya hasta bakıcı olduklarında duygusal çelişki yaşayarak zorlanabilirler. Hochschild ise, hosteslik mesleğini müşterilere nazik yaklaşmayı ve olumlu duygular sergilemeyi gerektiren bir iş olarak tanımlamış, tahsildarlığı ise borçlarını ödemeyenlere karşı sert tutum sergilemeyi, onları korkutmayı ve böylece borçların tahsil edilmesini sağlamayı gerektiren bir meslek olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983: 138-141). Modele göre, hosteslik ve benzeri olumlu duygular sergilemeyi gerektiren bir işte çalışanlar, olumsuz duygu sergilemeye veya tahsildarlık gibi işlere yatkın ise veya tersi durumda çalışanların yaptıkları iş dolayısıyla duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yükselebileceği belirtilmektedir.

Son olarak Grandey (Grandey, 2000: 98) modeline göre, “duygusal emeğin örgütsel sonuçları; performans artışı veya işten uzaklaşma eğiliminin artması”, iki uçta toplanarak kişinin işiyle bütünleşmesini veya işinden soğuması demektir. “Duygu gösterimi, müşteri açısından samimi olarak algılanırsa, sadık müşteriler ve iş artışı gibi olumlu sonuçlar doğurur” (Grandey, 2000: 98). Gösterilen duygusal emeğin gerçek dışı olduğunun müşteri tarafından algılandığı bir durumda ise, tam tersi bir durum ihtimali çıkabilir. Duygu düzenleme süresinin çalışanlar için uzaması çalışanların, çalıştıkları departmandan ayrılma, işi ihmal ederek ara ara gelme ve işi bırakma gibi işten uzaklaşma isteklerini fazlalaştırabilir.

1.4 Duygusal Emeği Gösterim Yolları

Duygusal Emek sürecini etkileyen duygusal emek gösterim yolları literatürde üçe ayrılmaktadır.

1.4.1 Yüzeysel Davranış (Surface Acting)

Steinberg ve Figart’a göre (1999: 11), yüzeysel davranış çalışanların kendi gerçek duygularından farklı olarak, onlardan beklenen davranışı göstermesi olarak tanımlanabilir. Çalışanın hissetmediği bir duyguyu, hissediyormuş gibi davranması ve bu yönde jest, mimik gibi dışa yansımalarını değiştirmesidir.

Grandey’e (2000: 97) göre ise; “gerçekte var olmayan, hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesidir. Bireylerin, gerçek hislerini değiştirmedikleri

halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilerle uyumlu hale getirdikleri davranış biçimidir” şeklinde tanımlanabilir.

Bir diğer tanıma göre, kurumların talepleri doğrultusunda tanımlanan gösterim kuralları ile uyumlu olarak, kişinin mesleği gereği hissetmediği bir duygunun sergilenmesi, hissettiği duyguların hiç sergilenmemesi (bastırılması) veya hissettiği duyguların niceliksel olarak değişimleşmesi (artırmak, azaltmak, vb.) yüzeysel rol yapma davranışıdır. (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003, Hochschild, 1983). Diğer bir deyişle, yüzeysel davranma iletişim süresi boyunca, içsel gerçekleşen duygu ile dışsal gerçekleşen davranışın uyumsuzluğu olarak tanımlanmaktadır. Burada vurgulanması gereken bir ayrıntı, kişi hissettiklerini değiştirmek için çaba harcamamaktadır, ancak davranışını kurumun istediği, kurumun beklediği ya da durumun ihtiyacı yönünde düzenlemektedir. Bir örnekle desteklemek gerekirse, polis memurlarını ya da gardiyanları düşünebiliriz. Meslekleri gereği, jest ve mimiklerini fazlasıyla yönetmeleri gerekebilir. Etkileşimde buldukları kişilere karşı acıma, üzüme gibi duyguları hissetseler de, kuralları veya yasaları uygulamak için veya duygusal olarak istismara uğramamak için hal, tavır, tutum ve davranışlarını meslekleri icabı bağlı oldukları kurumların kuralları sebebiyle bastırmak durumunda kalabilirler. Bizim örneklememize gelirse, insan kaynakları çalışanları stres mülakatlarında yüzeysel davranış göstermek durumunda kalabilirler. Mülakatın devam ettiği zaman diliminde, adayın kendisi hakkında olumsuz algıya kapılmasını göze alarak, çok da hissetmediği duygu durumlarını çeşitli şekillerde adaya geçirebilir. Bu tanıma ve örneklerimize istinaden, yüzeysel rol yapma için, özellikle duygusal düzenlemenin davranışsal boyutunu yani dışa yansıtma tarafını simgeliyor diyebiliriz.

1.4.2 Derin Davranış (Deep Acting)

Derinlemesine davranışta çalışan, mevcut hislerini, kendisinden beklenen davranışlar bütünüyle uyumlu hale getirmeye çalışır (Grandey, 2003). Derin davranış türünde kişi, göstermek durumunda kaldığı duyguyu doğrudan doğruya deneyimlemeye çalışmaktadır (Diefendorff ve diğerleri, 2005). Derinlemesine davranışın yüzeysel

davranıştan ayrılan yönü, sadece davranışların uyum içinde olması değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu olacak şekilde bütünleştirmesidir.

Özetle, derinlemesine davranış; çalışanın kendisinden beklenen role uygun olan duyguyu hissetmek için çaba göstermesidir. Diğer bir deyişle, sadece davranış değil, ek olarak duygular da düzenlenmektedir.

Hochschild (1983) derinden rol yapma stratejisini iki farklı boyutta incelemiştir:

1. Aktif

2. Pasif

İlk boyut olan aktif derinden rol yapma davranışında çalışan meslek icabı görev ve sorumluluklarını kapsayan duygusal gerekliliği karşılamak için aktif bir çaba içinde bulunur. İkinci boyut olan pasif derinden rol yapma davranışında ise; işin gerektirdiği duygular otomatik oluşmaktadır veya o anda hissedilmekte ve karşı tarafa yansıtılmaktadır. Derinden rol yapma davranışı için yapılan tanımlar veya ölçümler çoğunlukla bu stratejinin aktif boyutuna dikkat çeker. Hochschild'e göre pasif derinden rol yapma davranışı otomatik duygusal düzenleme olarak adını alır (Zapf, 2002). Diğer araştırmalarda ise; duygusal harmoni (Mann, 1999; Rafaelli ve Sutton, 1987) veya doğal veya "gerçek" duyguların sergilenmesi olarak da (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005) tanımlanmıştır. Pasif derinden rol yapma için kısaca anlık uyum gösterme, anlık samimiyet aktarma da denilebilir. Bu aşamada otomatikleştirilmiş, rutinleştirilmiş duygular işin gereklilikleriyle bütünleştirilmiş diyebiliriz. Samimi davranışın içerdiği kadar empati, içtenlik, karşındaki ile bütünleşmenin olmadığı bu aşama derin aktif davranış sergileyen bir çalışan kadar da çabalayıcı değildir. Duygularını, davranış ile bütünlerken otomatikleştirmiştir, ezbere sergilemektedir denilebilir.

1.4.3 Samimi Davranış (Duyguların Doğal Yolla İfadesi)

Hochschild'in yüzeysel ve derin davranış boyutlarına ilaveten Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından "samimi davranış" bir başka deyişle "doğal duyguların sergilenmesi" (expression of genuine emotion) kavramı literatüre duygusal emek kavramının üçüncü boyutu olarak eklenmiştir. Bu üçüncü boyutu açıklarken, kişilerin

yükümlülüklerini yerine getirmeleri için tek yolun rol yapmak olmadığını, bazı zamanlarda göstermeleri gereken duygular ile mevcut duyguların arasında bir fark olmayabileceğini belirtmişlerdir. Böylelikle, işgörenlerin yansıtmak durumunda oldukları duyguları, hâlihazırda hissediyor ve karşı tarafa gösteriyor olmaları samimi davranış biçimidir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış arasındaki farka değinmek gerekirse, Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre, Hochschild' e ait olan tanımda, yüzeysel davranışta, davranış doğrudan değişir ancak derinlemesine davranışta kişi kendinde bulunmayan duyguyu hissetmeye çalışarak davranışı yansıtmaya çalışır, böylece değişimin dolaylı olarak gerçekleştiğini ileri sürer. İşgörenlerin, mesleklerinin gereği veya kurumlarının istekleri doğrultusunda oluşan davranış kurallarını sürekli olarak tekrar etmeleri durumunda, davranışlar alışkanlık haline alacaktır. Bu davranışlar çalışanlarda alışkanlık haline aldıktan sonra, çalışanların talep edilen davranışları sergilemek için çaba sarf etmesine gerek kalmayacağı ya da çok az çabaya ihtiyaç duyacağı ileri sürülmektedir. “Duygusal emek için hiç çaba sarf etmeden gösterilen bu duygular sonunda çalışanda doğal ifade edilen duygular haline gelmiş olacaktır.” (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Bu tanımın farklarını kendi örneklemimize uyarlıysak, insan kaynakları çalışanlarının mülakatlarda, adayların stres yönetimini ölçümleyebilmek için bazen iyi polis bazen de kötü polis rollerine bürünmeleri gerekebilir. Stres mülakatlarında, her bir mikro hareketin bile bilimsel ölçütlere uygun olarak değerlendirilmesi için, insan kaynakları profesyonelleri adaylarla mülakattayken, adayların, stresli ortamdan ne kadar kötü etkilendiğini, olumsuzlukları fırsata çevirip çeviremediklerini, takımı ve ortamı performansı düşürerek dağıtıp dağıtmayacağından emin olabilmek amacıyla çeşitli rollere bürünerek sorular sorarlar. Burada takındıkları tavırları, Hochschild Modeli'nde bahsettiğimiz üzere, jest ve mimikleriyle adeta tiyatrocunun gibi değiştirerek inandırıcı olmaya çalışırlar. Bu hal ve tavır, uzun sürelere yayılırsa ve sıklığı artarsa duygusal çabaya gerek kalmadan stresi kolaylıkla yani doğal yolla yaratan kişiler haline gelebilirler.

1.5 Duygusal Emek Boyutları

1.5.1 Etkileşim Özellikleri

Çalışanların karşısındaki kişilerle etkileşim sürecinin birbirinden ayrılan özelliklerini ortaya koyan etkileşim faktörlerinin de duygusal emek davranışları üzerinde etkisi vardır. Muhatapla iletişimin genel sınırını belirleyen bu özellikler süre, sıklık ve çeşitliliğidir. Bazı çalışmalarda, öncel olarak ele alınmasına rağmen, direkt ve pozitif ilişkisizlik nedeniyle gelen eleştiriler bulunması nedeniyle bizim tez çalışmamızda boyut olarak ele alınmıştır.

1.5.1.1 Etkileşim Süresi

Süre, çalışanların karşısındaki kişiyle bulunacakları etkileşiminin ne kadar zamanlarını aldığını belirleyen unsurdur. Grandey'e (2000) göre, süre faktörünün duygusal emekle bağlantısı, çalışanların hislerini baskılamak veya durumla uyumlu hale getirebilmek için sarf ettikleri çabanın süresiyle ilişkilidir. Çalıştıkları kurumların belirlediği hislerini sergileyebilmek için gösterilecek olan çaba, müşteriyle iletişimin uzunluğuna göre daha fazla veya az olacaktır. Gösterim kuralları davranış kuralları için sarf edilen dikkat, süre ve yoğunluk kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Bu sebeple süre boyutuna, dikkat kısmında da değineceğiz.

1.5.1.2 Etkileşim Çeşitliliği

Süre, çalışanların ne kadar zaman zarfında müşteriye hizmet verdiklerini içerirken, çeşitlilik ise müşteriye yansıtılan duyguların ne oranda farklılık gösterdiğini, kurum tarafından sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir (Öz, 2007: 15). Birden fazla duygusal gösterimde bulunmak durumunda kalmak duygusal emek arz edecek olan çalışan için çok önemlidir. Daha fazla duygu durum düzenlemesi, kendini kontrol etme ile ilgili daha fazla planlama yapmak zorundadır. Bu durum çok fazla ruhsal ve bedensel güç harcama ile duygusal emek anlamına gelmektedir (Morris & Feldman, 1996 a).

Örgütlerin çalışanlardan karşı tarafa sergilemelerini istedikleri duyguları üç grupta toplayabiliriz: Bütünleştirici duygular, ayrıştırıcı duygular ve duyguları

maskeleye (Wharton ve Erickson, 1993). Bütünleştirici duygular, olumlu duygular sergilemek; ayrıştırıcı duygular, olumsuz duygular sergilemek; duyguları maskeleymeyi ise nötr davranmak olarak tanımlayabiliriz. Örnekleme gerekirse, hemşireler hastalara her zaman pozitif, olumlu ve iyimser duygular sergilemelidirler ya da öğretmenler öğrencilerine, fakat bir insan kaynakları çalışanı açık bir pozisyona aday alımı için görüşmedeyken nötr davranmasını, olumlu ya da olumsuz duygularını maskeleymesini bekleriz. Bu durumda aday ve insan kaynakları çalışanı arasında hiçbir hissiyat oluşmaz. Bu da işe seçme ve yerleştirme aşamasında adalet ve tarafsızlık sağlar. Negatif duygularda ise düşmanca, öfkeli bir tavır sergilenmesi gerekebilir. Polisleri, gardiyanları düşündüğümüzde, meslekleri gereği çoğunlukla suçlularla iletişim halinde olduklarından, içinde buldukları olayları yatıştırmak veya kişileri bastırmak için ayrıştırıcı duygu durumuna geçiş yapmaları beklenir. Etkileşim çeşitliliğini, insan kaynakları çalışanları şu şekilde deneyimleyebilir; eğitim verirken muhatap olduğu kitleye pozitif ve olumlu duygular geçirmeye çalışarak bütünleştirici duygular içinde olabilir, kurumuna ait bir pozisyon açığı için stres mülakatı uygularken olumsuz bir tavırdaki ayrıştırıcı duygu durumunda olması gerekebilir ve son olarak bir kariyer planlama görüşmesinde nötr olması beklenir. Bu duygu durumunun ne sıklıkla değişebilir olabileceğini bir sonraki basamakta inceleyelim.

1.5.1.3 Etkileşim Sıklığı

“Mesleklere göre duygusal emeğin gösterim sıklığı değişim göstermektedir. Örneğin bir hemşire günde on hastayla ilgilenmekteyken, bir garson günde elli belki yüz müşteriyle iletişim kurmak zorunda kalabilmektedir” (Güngör, 2009:171). Çalışan sayısının çok fazla olduğu, büyük ölçekle bir kurumdaki insan kaynakları çalışanı ile küçük ya da orta ölçekli bir firmanın insan kaynakları çalışanı aynı sıklıkta etkileşimde bulunmak durumunda kalmayacağı aşikârdır. Bu durum da, harcanacak olan duygusal çabayı yakından etkiler.

1.5.2 Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat

Morris ve Feldman (1996a: 990) “beklenen duyguların gösterimi sırasında sarf edilen dikkat ne kadar fazla olursa harcanan çabanın da o kadar fazla olduğunu belirtmektedirler”. Diğer bir deyişle, duygusal davranış kurallarına uyum için gösterilen dikkat arttıkça işgörenin fiziksel ve duygusal zorlanması da artmaktadır. Böylece gösterilen dikkat arttıkça deneyimlenen yoğun duygular daha fazla derinlemesine rol yapmayı gerektirir. Duyguların sergileneceği süre ve duyguların derinliği talep edilen duyguları sergilemek için ihtiyaç duyulan dikkati doğrudan olarak etkilemektedir” (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

1987’de Rafaelli ve Sutton, mağaza çalışanları hakkında bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre, çalışanların müşterilerle kısa bir süre etkileşimde bulduklarını, ezberlenmiş, belirli davranışları teşekkür ederek veya gülümseyerek gösterdiklerini gözlemlemiştir. Müşteri memnuniyetini bu tarz işlerde sağlamak için, teşekkür veya mimik kalıpları yeterli olabilmektedir. Mağaza görevlileri, müşterileri ile önceden planlanmış ve kısa süreli bir etkileşim içerisinde bulunduğu için sergilenen duygusal emek için gereken çaba çok daha azdır. Çalışanlar, uzun süreli etkileşim kurulmasını gerektiren mesleklerde istenilen duyguyu ve davranışı yansıtmak için daha fazla çaba ihtiyacı içinde olurlar. Örneğin; hemşirelik mesleğinde sergilenecek duygular senaryolaştırılmamış, yani önceden belirlenmemiş ve tanımlanmamış olduğu ve etkileşimin süresi uzadığı için, çalışan bu duyguları devam ettirebilmek için daha fazla çaba sarf etmektedir (Morris ve Feldman, 1996; Güngör, 2009). İnsan kaynakları çalışanları açısından bu boyuta bakacak olursak, duygu gösterimi hususundaki dikkat unsuru insan kaynaklarının hangi fonksiyonun hangi aşamasında bulduklarına göre değişebilir. İşe yerleştirme ve seçme mülakatında karşılarındaki adaya göstermekle yükümlü oldukları duygu durumu kısa süreli olabilirken, günlerce sürecek bir eğitim aşamasında kontrol edilmesi ve planlanması gereken duygu durumu uzun süreli olabilir. Bu da, insan kaynakları çalışanının duygu durum düzenleme üzerine harcayacağı dikkat oranını etkiler.

1.5.3 Duygusal Uyumsuzluk

Morris ve Feldman'ın (1996) modeli, diğer modellerden farklı olarak duygusal emek kavramını derinlemesine, samimi veya yüzeysel davranış olarak incelememiştir. Duygusal emek sürecini içeren boyutlarla incelemiştir. Oluşturulan bu model kapsamında, duygusal emeğin dört boyutundan biri olarak duygusal uyumsuzluğu incelemiştir. Duygusal uyumsuzluğu, gerçek duygular ve örgüt tarafından beklenen duygular arasındaki farklılara ve çatışmalara işaret ederek tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1997).

“Gerçekte hissedilen duygularla kurumların sergilenmesi bekledikleri duygular arasındaki çatışmaya duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) adı verilmektedir” (Middleton 1989: 199). “Pek çok araştırmacı duygusal uyumsuzluğu duygusal emeğin bir boyutu olarak ele alırken, bazılarına göre duygusal uyumsuzluk bir bağımlı değişkendir. Diğerleri ise, duygusal uyumsuzluğu, sosyal çevrenin yarattığı bir stres faktörü olarak görmektedir” (Zapf 2002: 244). Hochschild (1993) ise, duygusal uyumsuzluğun iş performansından daha fazla insanların psikolojisini etkilediğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, bireylerin hislerinin, işin bir parçasını olması hali ve çalışanlar tarafından belli bir duygusal formata sokulması her ne kadar iş sürecini olumlu yönde etkilese de, oluşabilecek duygusal uyumsuzluklar nedeniyle işgörenleri olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanlardan gösterimde bulunmaları istenen duygularla, çalışanların hissettikleri gerçek duygular örtüşmediğinde, işgören tarafından duygusal emeği daha zorlu, yorucu ve yoğun hale getiren de aslında bu çatışmanın olduğu durumlardır. Örneğin; çalıştığı kurumu fazlasıyla benimsemiş ve kuruma duygusal açıdan daha bağlı bir çalışan, kurumu tarafından etkileşimde olduğu kişi/kişilere sergilenmesi beklenen davranış kalıplarına bu uyum nedeniyle daha kolay adapte olur. Bir yakını henüz kaybetmiş travmatik bir dönem geçiren bir çalışan ise, işi ve pozisyonu gereği beklenen davranışı göstermek için daha fazla duygusal uyumsuzluk deneyimler, adapte olabilmek için daha fazla duygusal emek harcar. Bu kapsamda yapılan araştırmalara göz attığımızda, çalışanlar tarafından yaşanan duygusal uyumsuzlukların, gerilime sebep olduğu, yaşanan bu gerilim sonucunda da çalışanların sıkça iş aile çatışması, tükenmişlik gibi olumsuz

durumlarla karşı karşıya kaldıklarını görebiliriz. Tez çalışmasında, duygusal emeğin sonuçları kısmında bu kavramlara detaylıca değineceğiz.

1.6 Duygusal Emek Öncelleri

Duygusal emek davranışlarını tetikleyen birden fazla faktöre araştırmalarda yer verilmiştir. Hochschild'in kavramı literatüre dahil ettiği günden günümüze kadar yapılan tüm çalışmalarda, duygusal emek konusu hakkında birçok öncelden söz edilmiştir ve genel olarak üç unsur altında toplanmıştır. Bunlar;

- bireysel faktörler,
- örgütsel faktörler
- etkileşim özellikleridir (süre, sıklık, çeşitlilik).

Ancak, Grandey 1999 yılında kendi geliştirdiği modelini doktora tez çalışması ile test etmiş ve birtakım sonuçlara ulaşmıştır. “Çalışma sonuçlarında öncellerden duygusal davranış kuralları ile duygusal emek arasında anlamlı ilişkiye rastlanırken, süre, sıklık ve çeşitlilik ile bir ilişki bulunamamıştır” (Öz 2007: 16). Buna istinaden birçok çalışmada, süre, sıklık ve çeşitlilik duygusal emek boyutları olarak ele alınmıştır. Bu sebeple biz de, tez çalışmamızda bahsi geçen değişkenleri boyut olarak ele aldık ve öncelleri bireysel faktörler ve kurumsal faktörler olarak ikiye ayırdık.

1.6.1 Bireysel Faktörler

1.6.1.1 Cinsiyet

Duygusal emek kavramı üzerine yapılan araştırmalar ve tezler incelendiğinde, çoğunlukla hemşirelerin, hasta bakıcıların, öğretmenlerin duygusal çaba içinde olduğu görülmüştür ve genelde bu meslek grupları da kadınların yoğunlukla tercih ettikleri meslek gruplarıdır. Bolton'da (2001) tam bu noktaya değinerek hem doğu, hem de batı kültürlerinde, kadının yaradılışı gereği koruyan kollayan, yardım eden rolünün ön plana çıkmasının sebebiyle, duygusal emek kavramı genel olarak hemşireleri içeren araştırmalarla açıklanmaya çalışılmıştır ve hemşirelikteki duygusal emek kavramının yaygın bir nam kazanmasının nedenini bu şekilde açıklamıştır.

Hochschild de (1983; 168), “iş yaşamında hemen herkesin duygusal emek gösterdiğini ancak bunun çoğunun kadınlardan beklendiğini ifade etmiştir”. Dolayısıyla, bu bağlamda “kadınlar ve erkeklerin duygusal emek düzeylerinde fark görülmektedir” (Schaubroeck ve Jones, 2000: 172). Bunun sebebi de; “kadınların duygularını gösterme eğilimleri erkeklere göre daha fazladır” (Morris ve Feldman, 1996a: 899). Hochschild (1983), kadınların yaradılışları gereği, etrafındaki kişilerin ihtiyaçlarına karşı daha hassas olma, duygularını kontrol edebilme ve olumlu duygusal tepkiler verebilme gibi konularda erkeklere kıyasla iyi performans gösterdiklerini belirtmiştir. Ona göre, olumlu duygular gerektiren hizmet işlerinde kadınlar, erkeklere göre daha fazla yeteneklidir. Farklı farklı sektörlerde bulunan kurumların insan kaynakları departmanları incelendiğinde, hemşirelikte, hasta bakıcılıkta olduğu gibi kadınların daha fazla sayıda olduğu rahatlıkla gözlemlenebilir. Hatta bazı kurumlarda nerdeyse erkek insan kaynakları çalışmanı bulunmaz. Sonuç olarak, yoğunlukla olumlu duygusal emek davranışlarının gösterilmesi gereken işlerde kadınların, olumsuz duyguların sergilenmesi gereken işlerde ise erkeklerin yoğunlukta olduğu belirtilmektedir (Özgen, 2010). Örneğin, polislerin genellikle erkek, hemşire veya öğretmenlerin genellikle kadın olması diyebiliriz.

1.6.1.2 Duygulanım

Duygulanım, bireyin karşısına çıkan birtakım uyaranlara (olumlu-olumsuz olaylar, zihnindeki düşünceler, geçmişindeki anılar) duygusal tepki verebilme kabiliyeti diyebiliriz. Örneğin, tartışma halinde öfkelenmek, bir sınavı geçince sevinmek, sevdiğimiz bir yakınımızı kaybettiğimizde üzölmek gibi.

Bazı araştırmacılar, duygusal emek açısından duygulanımın olumlu ya da olumsuz olması fark yaratmaktadır diye belirtmişlerdir; böylece duygulanımı, duygusal emek öncelleri arasına alarak literatüre dahil etmektedirler.

Morris ve Feldman (1996) belirtmişlerdir ki, duygusal davranış kurallarının olumsuz duyguların gösterimini gerektirdiği durumlarda, olumlu duygulanıma sahip kişilerin duygusal çelişki yaşama olasılıkları daha yüksek olacaktır. Tam tersi düşünöldüğünde, duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların sergilenmesini

gerektiren işlerde ise olumsuz duygulanım yaşayan kişilerin duygusal çelişki yaşama olasılıkları yüksek olacaktır. Örneğin; turist rehberleri çok kısa süre içerisinde çok farklı kültürden birçok kişiyi memnun etmeye çalışırlar. Birbirinden çok farklı beğenilere, algılara hitap etmek hiç kolay değildir. Genel olarak olumlu duygulanım içinde olan rehberin, bu koşulları sağlamada harcayacağı duygusal çaba ile olumsuz duygulanım içinde olan bir rehberin harcayacağı duygusal çabanın aynı olduğu söylenemez. Aynı durum insan kaynakları çalışanları için de geçerlidir. Yakın bir zamanda aileden birini kaybetmek, sağlıkla ilgili üzücü bir haber almak gibi negatif bir uyarana maruz kaldığında olumsuz duygulanım içinde olacaktır ve sorumlu olduğu bir oryantasyon süreci ya da eğitim programı varsa etkileşimde olduğu kitleye aktarmakla yükümlü olduğu pozitif davranış kurallarını sergilemekte duygusal çelişki yaşayacaktır. Bu da stres ve tükenmişlik düzeylerini arttıracaktır.

1.6.1.3 Empati

1880’lerde kavramsal olarak empati kelimesi ilk kez Rudolph Lotz ve Wilhelm Wund tarafından kullanılmıştır. Bazı kaynaklarda yerine “eşduyum” da denmektedir. Dökmen’in (1996;135-136) tanımına göre; Empati, “bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması”dır. Diğer bir deyişle; bir başka kişinin hislerini, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki nedeni anlamak ve bunu benimsemek veya içselleştirmektir diyebiliriz.

Tuyan ve Beceren (2005: 18-19) yaptıkları araştırmada empati kurmanın kişiye kazandırdığı bazı avantajları şöyle sıralamışlardır: (Goleman, 2003; Stein & Book, 2003)

1. Empati, bilişsel, ahlaki gelişim ve psikolojik sağlık için önemli bir beceridir.
2. Empati, insanlar arasındaki ilişki ve açıklığı ifade etmektedir.
3. Empati, ilişkilerin, iletişimin artmasına ve çatışmaların çözüme kavuşmasına yardımcı olur.
4. Empati ile ev ve iş hayatında başarılı olma şansı artmaktadır.

5. Empati kişinin farklı olan ya da başka kültürden gelen insanlarla iyi geçinilmesini sağlar”

Bu bağlamda değerlendirirsek, empati, bir kişinin karşısındakinin veya çevresindekilerin duygu ve düşüncelerine yansız yaklaşabilmesi ve karşısındakilerin ihtiyaçlarına karşı algılarının çok daha açık olması halidir.

Konuya bir insan kaynakları çalışanı açısından yaklaşacak olursak, iç veya dış müşteri ile etkileşimdeyken empati kurabilen bir insan kaynakları çalışanı diğerlerine göre çok daha avantajlıdır. Kuruma gelen adayın veya hali hazırdaki çalışanın içinde bulunduğu duruma ilişkin yerinde kararlar verebilen, ihtiyaçlarını ve arzularını rahatlıkla tespit edebilen bir insan kaynakları temsilcisinin bunu yapamayanlara kıyasla çok daha başarılı olacağı tahmin edilebilir. Empati kurabilme yeteneği, iç veya dış müşteriye karşı doğru yaklaşımın geliştirilmesi ve bu yaklaşımın doğru yansıtılması ile yakından ilişkili gözükmektedir. Hochschild de (1983) empatinin bir kabiliyet olduğunu belirtirken aynı zamanda duygusal emek harcamayı gerektiren mesleklerde önemli olduğunun altını çizmiştir. Hosteslerin işe alım süreçlerinde empati kabiliyetlerine önem verildiğini de çalışmasında vurgulamıştır.

1.6.1.4 Kendini Uyarlama (Self Monitoring)

Kendini uyarlama kuramına göre, “bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, kişilerarası ilişkilerde insanın kendisini göstermesinin, kamudaki görüntüsünü gözlemlemesinin, inceden inceye ayarlaması ve kontrol etmesinin derecesiyle ilgilidir” (Greenberg ve Baron, 2003: 90).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olmayan bireylerin duygusal emek harcaması gereken işlerde diğer kişilere oranla çok daha fazla zorlanacağı genel olarak kabul edilir. Çünkü kendini uyarlama düzeyi yüksek olmayanların mevcut, gerçekte varolan duygularını bastırıp duygusal davranış kuralları ile tamamen uyum içinde olmaları zor olacaktır. Bu yüzden de bu kişilerin duygusal emek harcama düzeyleri de gerginlik düzeyleri de fazla olacaktır (Grandey, 2000).

1.6.1.5 Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramının gelişimi 1990'lı yıllarda Psikolog Dr. Reuven Bar-On sayesinde başlamıştır. Duygusal zeka, bir bireyin çevresinden gördüğü baskılarla ve arzularla başa çıkabilmek için başarılı olma becerisi ve duygusal, kişisel, sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür şeklinde tanımlanmıştır (Stys & Brown, 2004).

Duygusal zekâ, 1990'lardan sonra, son yılların popüler bir kavram haline gelmiştir. Liderlik, performans, yaratıcılık, stres yönetimi, kültür, spor, öğrenme, zihin sağlığı, işgören seçimi, iş memnuniyeti, sosyal uyum, eğitim, kariyer ve çatışma yönetimi gibi kavramlarla ilişkileri merak edilip çeşitli modellerle incelenmiştir. Yapılan bazı araştırmalara ve genel kabule göre, duygusal zeka iş yaşamının kalitesini artırarak yükseltir böylece iş performansını da olumlu yönde etkiler. Duygusal zekâ konusunda araştırmaları olan Goleman'a (1995) göre, duygusal zekâ çalışanlara rekabet gücü vererek onların işlerinde daha başarılı olmalarına neden olmaktadır. Böylelikle, duygusal emek gerektiren işlerde duygusal zekanın çalışanlara sağlayacağı avantajlar çok fazladır. Bunun nedeni, duygusal zekanın sosyal zekânın bir çeşidi olmasıdır. Kişiyi kendisine ve başkalarına ait duyguları gözlemleyerek farkedebilme ve muhakeme yöntemiyle edindiği bilgiyi, düşünceyi ve davranışları yönetmek için kullanabilme yeteneği sağlar (Salovey ve Mayer, 1990). Bu bağlamda, duygusal zekâsı yüksek bireylerin etkileşimde buldukları kişilerin duygularını anlayabilme ve buna istinaden düşüncelerini yönlendirebilme yetenekleri gelişmiştir. Dolayısıyla, karşılıklı ilişkileri yönetme konusunda daha başarılı olacaklarını varsaymak yerinde olacaktır.

Salovey ve Grewal'a göre (2005), duygusal zekâsı yüksek bir insan, mevcut duygusal durumunu mesleğinin gerektirdiği forma hiç zorlanmadan sokabilme yeteneğine sahiptir. Bu bağlamda, duygusal zekâsı yüksek bir insan kaynakları çalışanının, kendi duygu farkındalığının yüksek olduğunu gereken duygu durumuna ya da davranış kalıbına geçişinde zorluk yaşamayacağını söyleyebiliriz.

1.6.2 Örgütsel Faktörler

1.6.2.1 Duygusal Davranış Kuralları

Yapılan işin doğası veya kurum kültürü gibi nedenlerle, kurumun çalışanın duygusal eğilimini belirleyen kuralları olabilir. “Bazı işler, iş ortamında etkileşimde bulunduğumuz kişilerle ilişkimiz sırasında örgütsel olarak beklenen davranışları sergilememizi ve gerekli yüz ifadelerini takınmamızı gerektirir” (Robbins ve Judge, 2013: 109). Bu gereklik kapsamında da, işletme yönetimleri çalışanların çalıştıkları süre boyunca uymak zorunda oldukları kurallar içerisine duyguların gösterimi ile ilgili kuralları da koyarlar.

Duygusal gösterim kuralları, çalışanın davranışlarının arka planında bulunan duygusal tepkimeleri ve yönelimleri konusunda, kurumun belirleyici kuralları anlamına gelmektedir. “İşletme beklentilerini ortaya koyan bu kurallar, hizmet esnasında çalışanın, müşterilerle karşılıklı etkileşim halindeyken, işletmenin istediği duygu dışavurumlarını gerçekleştirmesi olarak ele alınabilir” (Güngör, 2009:170). Çalışan kendisinin göstermesi gereken bu duygusal dışavurumları gerçekleştirmek için çaba harcamaktadır. İşletmenin talepte bulunduğu bu duygusal dışavurumlar ile bireyin gerçekte hissettiği duygular arasında fark olmaması kişisel, kurumsal vb. sebeplerle anlık dahi olsa kaçınılmazdır. Bu fark ve farkın yarattığı gerilim duygusal emek kavramının temelidir. Dolayısıyla, duygusal emeğin içeriğini etkileyen ve belirleyen en önemli noktalardan birisi Hochschild (1983) tarafından “hissetme kuralları (feeling rules)” olarak adlandırılan kurallardır. Bu kuralların mutlaka yazılı olması, standartlaştırılmış ve maddeleştirilmiş olması da gerekmez. Ashforth ve Humphrey, (1993: 91) “duygusal gösterim kurallarını sosyal yapı, işin yapısı ve işletmenin genel kurallarınca belirlenen kalıp” olarak ele almaktadır. Duygusal gösterim kurallarının kapsamı daha geniş de olabilir. Diğer bir deyişle, işletmenin duygusal dışavurumlarla ilgili beklentilerinin boyutları farklılaşıp çeşitlenebilir. Duygusal tepkileri açık bir şekilde belirleyen kuralların yanı sıra, duygusal tepkileri engelleme amaçlı kurallar da söz konusu olabilir. İlaveten, istenen duygusal yönelimler-istenmeyen duygusal yönelimler şeklinde kurallar bütünü olabilir. Duygusal emek beklentisi ve duygusal emek kontrolü olarak ikili bir boyutlandırma

da Türkay vd. (2011) tarafından tanımlanmıştır. Müşterilere karşı duygusal gösterimler, çalışanlara karşı duygusal gösterimler, yöneticilere karşı duygusal gösterimler gibi üçlü boyutlandırma da söz konusudur (Grandey vd., 2010). Bu çalışmada hizmet sürecindeki aktörler olarak müşterilere ve diğer çalışanlara yönelik duygusal emek gösterimi kurallarına odaklanılmaktadır. Örneğin, bir anaokulu öğretmeni çocuklarla kurduğu iletişimde ve gün içindeki paylaşımlarında hiçbir zorlama olmadan onları anlayabilir, şefkatli davranabilir, empatik düşünebilir, ancak iş süreçlerinde okul müdürü ile olan veya veli ile olan duygusal emek gösterimi farklılaşabilir. Ayrıca, duygusal emek yoğunluğunun işgören üzerindeki sonuçlarını incelenmiştir. Kişi kendini kurum tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları ile ne kadar içselleştiriyorsa o oranda samimi davranış gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Nedeni ise, içselleştirdiği kuralları isteyerek yerine getirmesi ve bu süreçte kendisi gibi davranarak rol yapmayacak olmasıdır. “Kişinin kendisi gibi davranma düzeyi yükseldikçe duygusal emeğin olumsuz etkileri o derece azalacaktır” (Ashforth ve Humphrey 1993: 98). Bununla ilişkili olarak, Morris ve Feldman ise (1996: 994 - 995) “duygusal davranış kurallarının açıklığı ile davranış kurallarının ne kadar açık, ne kadar net olarak anlatıldığına” dikkat çekmektedirler. Kurum tarafından talep edilen ve çalışanın aktarması beklenen duygular, bu duyguların davranış olarak aktarılma standartları ve/veya kurum içi ilişkilerde uyulması gereken duygusal davranış kuralları, işgörelere ne denli net ve belirgin anlatılıyorsa işgörelere kendi duyguları üzerindeki kontrollerinin de o kadar zor olmayacağı beklenmektedir.

“Davranışların izlenebilme rahatlığı ise, işgörelere duygusal emek davranışlarının kurum tarafından ne kadar ve nasıl denetlendiğidir. Üstleri ya da yöneticileri tarafından sıkça denetlenen hatta sürekli olarak izlenen çalışanlar duygularını kesintisiz olarak denetleme ihtiyacı duymaktadırlar. Her an izlendiği ya da dinlendiği bilgisi ve yahut her an teftiş edilme olasılığı işgörelere tüm davranışlarını kontrol altında tutmasına, yoğun duygusal emek sarf etmesine neden olmaktadır” (Morris ve Feldman 1996: 995).

1.6.2.2 Otonomi

Otonomi, çalışanın yaptığı iş hakkında bağımsız karar verme özgürlüğünü ifade eder. Araştırmacılar, “çalışanların sahip oldukları otonomi düzeyinin artmasının duygusal çelişkiyi azaltacağını öne sürmüşlerdir” (Morris ve Feldman, 1996a: 992). Grandey (2000) otonominin iş tatmini üzerinde arttırıcı, çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerinde azaltıcı etkisi olduğunu belirterek, olumlu olmayan iş çıktılarının ortadan kaldırılmasında ise otonomi sayesinde yararlı sonuçlar elde edildiğini vurgulamıştır.

1.6.2.3 Sosyal Destek

Çalışma arkadaşlarından, üstünden veya astından görülen her türlü destek sosyal destek olabilir. Hochschild (1983), hosteslerin kendi arkadaşları tarafından gördükleri desteğin duygusal olarak kendilerini çok daha rahat hissetmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Grandey (2000) de aynı konuya değinmiştir ve sosyal destek gören çalışanın kendini daha iyi hissedeceğini ve daha az duygusal emek göstereceğini söylemiştir.

Ünler Öz’ün (2007), 255 banka çalışanıyla yaptığı çalışma sonucunda; duygusal davranış kurallarına olan uyumun yönetici desteği ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Derinlemesine davranış ile yönetici desteği arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

1.6.2.4 İşin Rutinliği

İşin rutinliği, yapılan işlerde yapmakla yükümlü olunan görevlerin kendini hangi aralıklarla tekrarladığıdır. Uzun süreli olarak, sık sık aynı davranışların tekrarlanması çalışanlarda kalıpsal davranışlar geliştirir. “Bu şekilde kurum tarafından her davranış tanımlanmış olur. Tanımlanmış veya standartlaştırılmış davranışlar, çalışanlarda duygu kontrolünü arttıracığı için görev rutinliği ve duygusal emek arasında pozitif ilişki görülmektedir” (Öz, 2007: 10)

Morris ve Feldman’ın modelinde de yer alan iş rutinliği, duygusal emek öncelleri arasındadır. Yapılan işin her zaman aynı tekrarlarla devam ediyor olması, birbirini

izleyen benzer süreçler içermesidir. İş rutinliği, iş süreçlerinde yer alan iş akış sırasının kurum tarafından adım adım tanımlanabilmesine olanak vermektedir. İşgörenin sürece müdahale edemediği, süreci inisiyatif olarak değiştiremediği, pek de yetki özgürlüğünden bahsedilemeyen mesleklerde, standartlaşmış görevler için duygusal davranış kural ve kalıplarının kurum tarafından belirlenmesi rahat ve kolay olmaktadır. Bu şekilde, iş tanımında yer alan her görevin içeriği ayrıntılarıyla bir sonraki aşamada sergilenecek davranışların tümünün belirlenmesine ve kurallara bağlanmasına sebep olur. İş rutinliğinin yüksek olduğu, işgörenin iş akış sürecini kontrol edemediği mesleklerde duygusal davranış kalıpları henüz işe alım aşamasında kişilerin sahip olması gereken beceriler olarak aranmakta, bu becerilere sahip görülmeyen adaylar işe yerleştirilmeden elenmektedirler.

1.7 Duygusal Emek Davranışlarının Sonuçları

Yazılı veya yazılı olmayan biçimde çalışanlardan gösterilmesi talep edilen duyguların davranışa dönüştüğü noktada, birtakım sonuçlar hem kurum açısından hem de iş görenler açısından doğacaktır. Bu bölümde bu sonuçları detaylandıracağız.

1.7.1 Örgütler Açısından

Duyguların, çalışanların davranışlarına direkt etkisi kabul edildiğinden bu yana örgütler açısından duygular kilit noktaya gelmiştir. Çalışanların hizmet kalitesi, performansları, zihinsel aktivitelerinin kalitesi gibi, örgütsel tüm çıktıları ve örgütün pastadaki payını arka planda etkileyebilecek her türlü noktanın başrol oyuncusunun duyguların olduğunun keşfi, kurumları bir takım yöntemlerle duygu konusundaki yönetime itmiştir.

Örgütler genelde, çalışanlarına talep ettikleri duyguların gösterimi ya da gösterilmemesi neticesinde, ceza ve ödül yöntemine başvurmuşlardır. Satış elemanı müşterilere istenilen duygu gösterimlerinde bulunup kurum imajını etkilerse, ilaveten çok satış yaparsa ve yeni cari açarsa primle maddi olarak desteklenirken, ayın satışçısı seçilmesi durumunda da hem manevi hem de artı maddi kazançlar elde edebilir. Müşteri sayısının ve sadakatinin artması da örgüt için pozitif bir durumdur. Bu da, kazan-kazan durumudur ve her iki taraf için de olumludur.

İş gören, istenilen duyguyu sergileyemediğinde ise, duygusal uyumsuzluk yaşayarak strese girer, yoğun stres ise depresyon, anksiyete bozukluğu, kronik yorgunluk, mide- bağırsak sisteminde gelişen sorunlar, alkol madde kullanımına varacak kadar ruh ve beden sağlığına zarar veren (Schaubroeck ve Jones, 2000) ciddi sorunlara neden olabilir. Böyle bir çalışanın da örgüt çıkarlarına fayda sağlaması beklenemez.

1.7.2 İşgörenler Açısından

1.7.2.1 Stres

Her insanın gün içinde yaşaması muhtemel stres durumunu, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepki olarak açıklayabiliriz. Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre stres “canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü) buna karşı oluşan savunma mekanizması ya da dayanıklılığı azaltan fiziksel veya mental gerilim, gerginlik ya da canlıların yaşamı için uygun olmayan koşullar” olarak tanımlanmıştır. (Türk Dil Kurumu, 2018)

Stresi genel olarak tanımladıktan sonra, örgüt ortamında yaşanabilecek strese değinelim. İş hayatında, çalışanların mesleklerine ve pozisyonlarına özgü, yerine getirmekle yükümlü oldukları belirli rol ve görevleri vardır. Bu rol ve görevlerin sorumluluklarını yerine getirirken, çalıştıkları kurumun mevcut koşullarından kaynaklanan örgütsel stresi yaşamaktadırlar. İş stresinin bir diğer adı olan örgütsel stres, çalışanların işlerini yaparken ve diğer kişilerle etkileşimde oldukları sırada, rutin işlevlerin dışında olan, onları farklılaşmaya götüren zorlayıcı değişimlerin neden olduğu duruma verilen isimdir (Pehlivan, 1995). “Stres kaynakları iş görenlerin üzerinde baskı ve zorlama yaratır. Uzun süre baskı ve zorlamaya maruz kalan çalışanlar sağlık sorunları yaşamaya başlar. İnsanların çalışma yaşamına, çalıştığı iş ortamına ve kendisine özgü stres yaratıcı kaynaklar şöyle sıralanabilir (Corlett ve Richardson, 1981: 118):

- İşe ait olan stres kaynakları,
- Örgütteki rol ilişkilerine ilişkin stres kaynakları,
- Örgütteki ilişkilerin yarattığı stres kaynakları,

- Kariyer gelişimine göre stres kaynakları,
- Örgütsel yapı ve iklime ilişkin stres kaynakları,
- Örgüt dışı stres kaynakları,
- Bireye ait olan stres kaynakları

Örneğin, yoğun bir şekilde kadınların istihdam edildiği sağlık sektöründe hizmet almayı bekleyen kişilerin özellikleri nedeniyle (hasta, yaşlı, yenidoğan, ameliyatlı, yaralı vb.) hemşirelerden sürekli bir şekilde şefkat, saygı ve güler yüz beklenmektedir (Mark ve Mann, 2005; Smith, 1991; Schmidt ve Diestel, 2014: 1450). Ayrıca, iğrenme, öfke ve gerginlik gibi olumsuz duygusal gösterimlerden kaçınmaları da yöneticileri tarafından talep edilmektedir. Hemşirelerin kişilik özellikleri, o günkü psikolojik ve fiziksel durumları ve ailevi sorunları dikkate alınmadan talep edilen bu duygusal gösterimler, onları rol yapmaya zorlayabilmektedir. Gelip geçici olmayan ve sürekliliği olan bu zorunlu duygusal gösterimlerin hemşirelerde stres seviyesini yükselteceğine inanılmaktadır (Wharton,1999). Yoğun stres yaşayan ve stresle baş edemeyeceğine inanan kişilerin de gösterebilecekleri davranışlardan birisi, stres kaynağından kaçma/kaçınma davranışıdır. Bu durum, iş ortamında kendileri ile uyumlu olmayan duygusal gösterimler beklenen hemşirelerin yaşayacağı yüksek stresin işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceğini göstermektedir (Balcı, 2000: 81)

1.7.2.2 Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramını ilk ortaya atan 1974'te Freudenberg'er'dir. Sonraki yıllarda, bu kavramı çalışan birçok yazar olmasına rağmen, Christina Maslach modeli kabul görmüştür. Bu bağlamda, Maslach ve Jackson'a (1981) göre, tükenmişlik, iş gereği duygusal anlamda talepler ortaya çıktığında diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan çalışanlarda fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk hali, umutsuz kalma durumu, çaresizlik hissi, duyguların yapılan işe, yaşama ve diğer kişilere karşı olumsuz tutumlarla yansıtılması ile oluşan bir sendromdur.

Duygusal emek ile ilişkisine gelince, duygusal emek modellerinden birini geliştiren Morris ve Feldman (1996), duygusal emek kavramının dört boyutunu da (duyguların gösterilişindeki sıklık, duygusal davranış kurallarına verilen dikkat, yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği, duygusal çelişki) duygusal tükenmişlik (emotional exhaustion) ile pozitif yönde ilişkili bulmuşlardır. Buna göre; duygusal emek boyutlarının tamamı çalışanlarda arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyi de yükselmektedir (Morris ve Feldman, 1997). Aynı şekilde, Grandey de (1999), yapmış olduğu çalışmada duygusal emekle tükenmişlik arasında doğru orantılı bir ilişki bulmuş; duygusal emeğin çalışanlarda tükenmişliğe yol açtığını tespit etmiştir. Aynı çalışmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla doğru orantılı olduğunu tespit etmiştir. Grandey 2003 yılında yaptığı bir başka çalışmada ise, duygusal emeğin duygusal tükenme ile ilişkisini tekrardan araştırmış ve buradan da 1999 yılında yapmış olduğu araştırma ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Kendisi, çalışanın işinde gösterdiği duygusal emeğe bağlı duygusal tükenme yaşamasını iki ana nedene bağlamıştır. Bunlardan ilki, duygusal çelişki yaşamının kişide yarattığı gerilim yani stres, ikincisi ise, kişinin etkileşimde bulunduğu kişilere karşı devamlı rol yapmak durumunda olması ve böylece duygusal kaynaklarının tükenmesidir. Çalışmanın sonuçlarına göre, yüzeysel davranışın çalışanlarda duygusal tükenmeye yol açtığı görülmüştür. Derinlemesine davranışın ise, duygusal tükenmeyle herhangi bir ilişkisi bulunmamıştır. Araştırmacı, bu sonucu, derinlemesine davranış sergilemenin işgörene sağladığı geri bildirimlerin, onun duygusal kaynaklarını beslemesine dayandırmıştır. Diğer bir deyişle, kişinin, derinlemesine davranış göstermekle duygusal çelişki yaşamaktan kurtulması veya etkileşimde bulunduğu kişilerden pozitif geribildirim alması gibi nedenler, onu duygusal tükenme yaşamaktan sakındırabilmektedir.

1.7.2.3 Mesleğe Bağlılık

Bağlılık kelime anlamı olarak, bir kişiye veya bir şeye karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve yakınlık gösterme, sadakat olarak açıklanabilir. Mesleğe bağlılık ise, mesleğe ve meslekî kariyerine kendini adama, meslekî etik ve meslekî amaçlara

inanma, bunları kabul etme olarak tanımlanmaktadır (Lachman ve Aranya, 1986: 228; Aslan, 2008).

Mesleğe bağlılık kavramının çıkış noktası kariyer kavramı ile yapılan çalışmalara kadar dayanmaktadır (Greenhaus, 1971). Hall, 1971 yılında bu kavramı kariyer bağlılığı olarak ilk defa ortaya çıkarmıştır (Cohen, 2007). Blau (1985) kariyer bağlılığını bireylerin mesleğine/işine karşı olan tutumu şeklinde değerlendirmektedir. Colarelli ve Bishop (1990: 159) “bu tanımı bir adım daha öteye taşımak suretiyle kariyer bağlılığını kariyer amaçlarının geliştirilmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için sergilenen bağlılık, kendini verme ve özdeşleşme” olarak detaylandırmışlardır.

1.7.2.4 Mesleği Bırakma Niyeti

Meslek kavramı, “belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018).

Meslek, insan yaşamının aile kurmak kadar önemli olan ayrılmaz bir parçasıdır. Meslek bireyi çok mutlu olarak Maslow piramidindeki en tepe noktaya kendini gerçekleştirmesine ulaştırabilirken, aynı zamanda kişisel gelişimini sağlaması, toplumsal yapı içerisinde kendini tanımlaması ve görünür kılmasını da sağlayabilir. Tam aksi olarak mutsuzluk, stres, psikolojik problemler, hatta fizyolojik problemlere de neden olabilir. İş - aile yaşam çatışmalarına neden olup çalışanların hayatlarını daha da zorlaştırabilir. Çizdiğimiz bu önem çerçevesine ilaveten Tak ve Çiftçioğlu (2008: 156), “İnsanların yaşamlarını kazanmak için, belirli bir eğitim yoluyla kazandığı bilgi ve becerilere dayalı olarak sürdürdükleri etkinlikler bütünü” şeklinde mesleği tanımlanmaktadır.

“Mesleki tatmin düzeyi ve mesleğini kariyer yapabilecek bir çalışma alanı olarak görme eğilimi düşük olan çalışanlar, mesleki etkinlikleri icra etmede isteksiz davranabilmektedirler” (Çakır, 2001: 59). Bu durum, çalışanların ilk etapta motivasyonunu düşürmektedir. Buna istinaden, bireyde belirli bir meslekte uzun dönemli kariyer yapma isteğinin kalmamış olması, mesleği bırakma niyetinin daha

fazla belirmesine neden olabilmektedir (London ve Mone, 1987). Mesleği için olumsuz algılara ve yargılara sahip çalışanın aklında çoğu zaman, eline bir fırsat geçtiğinde mesleğini değiştirme düşüncesi yer alabilmektedir. Birey mevcut durumda mesleğini devam ettiriyor olsa da, devamlı farklı mesleki alanlara yönelme eğilimindedir (Blau vd., 2003). Bu nedenle, diğer meslek grupları hakkında bilgiler toplamak, kendisine uygun başka bir meslek olup olmadığı hakkında yeni alan arayışı içerisinde bulunmak mesleği bırakma niyeti yüksek olan bireylerin sıklıkla sergiledikleri davranışlar arasında gösterilmektedir.

Duygusal emek davranışının en çok incelendiği grup hemşirelerdir. Bu grup üzerinde yapılan araştırmalar, hemşirelerin duygusal aktörler olduğu ve hemşirelerin profesyonel yüz, esprili yüz ve gülen yüz olmak üzere üç değişik yüz şekline bürünebildikleri görüşüne dayanmaktadır. Profesyonel yüz, hemşirelerin duygularını kontrol edebildiği ve hastalar ile mesafeli ilişki içinde olduğu, görev tanımlarına uygun olarak hareket ettikleri yüz şeklidir. Espirili yüz, hemşirelerin içten olduğu, rol yapmalarına gerek kalmadan samimi duygular içinde hastalarına yaklaşımda olabildiği yüz şeklidir. Gülen yüz ise, hemşirelerin hasta memnuniyetine hizmet vermek için gülmek mecburiyetinde kaldıkları, duygusal emek sürecinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Bolton, 2001). Bu bağlamda Çaldağ ve Arslan'ın 2010 yılında yaptığı çalışmada, sağlık sektöründe bulunanların duygusal emek davranışları ve mesleği/işi bırakma niyeti ile arasındaki ilişki incelenmiştir. İnceleme neticesinde, duygusal emeğin derin ve yüzeysel davranış yolları, meslekten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir ilişkiyi işaret etmezken, samimi davranış (duyguların doğal yolla ifadesi), meslekten ayrılma niyeti ile ters yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özetle, hemşireler duygu düzenlenme durumunda ne kadar az çaba sarfederse ve samimi olarak duygu düzenlemelerine ne kadar adapte olabilselerse o kadar mesleği bırakmayı düşünmezler diyebiliriz.

1.7.2.5 Performans

Performans, kelime anlamı olarak işgörenin işinde yani mesleğinde ne denli iyi çaba gösterdiğini tanımlar (Schuler, 1995). Bingöl'ün (2006) örneklendirdiği tanımına göre ise, performans, planlanan bir işin veya görevin yerine getirilme seviyesi,

işgörenin davranış biçimidir. Örneğin; aynı üniversiteden mezun, aynı derecede iyi eğitim alınmış olsa da, kişilerin iş yaşamlarında farklı başarılarla ulaşıyor olmaları, terfi alma sürelerinin değişmesi veya terfi alamamaları büyük ölçüde performansa bağlanabilir.

Ünlü ve Yürür, 2011 yılında Yalova'da 214 hizmet sektörü çalışanını içeren bir inceleme gerçekleştirmiştir. Bu çalışma, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini ve duygusal emek davranışları sergileme tiplerini iki ayrı bağımsız değişken olarak ele almıştır, çalışanların görev ve bağlamsal performans algılarını ise bağımlı değişken olarak ele almışlardır. Böylelikle, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin ve duygusal emek davranışları sergileme tiplerinin görev ve bağlamsal performans algıları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada performans kavramının iki boyutuna değinilmiştir, görev performansı ve bağlamsal performans tanımlarına yer vermişlerdir. Çalışanların görev tanımlarında yazan sorumluluklar doğrultusunda sergiledikleri performansı görev performansı, çalışanların yapmakla zorunlu olduğu yükümlülüklerin dışında kalan ve kurumsal bütünlüğe katkı sağlayan performansı bağlamsal performans olarak nitelendirmişlerdir. Araştırma sonucunda; duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışın, görev ve bağlamsal performans sergileme niyetlerini arttırdığı ortaya koymuşlardır (Ünlü ve Yürür, 2011).

1.8 Duygusal Emek ile İlgili Kavramlar

1.8.1 İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi, ABD'li sosyolog Erving Goffman ile çalışılmaya başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu kavrama göre; insanlar, diğer kişilerin kendileri hakkındaki izlenimlerini, farklı kişilerle karşı karşıya geldiklerinde neyi açıkça ortaya çıkarıp neyi gizleyeceklerini seçerek, yönetirler ya da denetlerler. Yani, izlenim yaratırlar.

Doğan ve Kılıç (2009)'a göre, izlenim yönetimi, bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme süreci olarak tanımlamaktadır. İzlenim yönetimi, örgüt içerisinde elde edilen maddi ve sosyal faydaları artırmak, kişisel saygı elde

etmek ve herkes tarafından kabul edilen bir kimlik kazanmak için kullanılmaktadır. İzlenim yönetimi taktiklerinin davranışlara yansıma şeklinde kültür, algılanan eşitlik, kaynakların sınırlı olup olmaması, sosyo-politik belirsizlik gibi faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Çevresel ve bireysel faktörlerin değişmesiyle, izlenim yönetimi davranışını uygularken kullanılan taktikler de değişebilmekte, hatta aynı taktik farklı kültürlerde farklı şekillerde uygulanabilmektedir.

Duygusal Emek kavramı ile ilgili bağına değinecek olursak, önceki bölümlerde duygusal emek kavramının gösterim yollarını detaylıca açıklamıştık. Buna istinaden, yüzeysel davranışa dair araştırmacıların yapmış olduğu tanımlarından birini yineleyecek olursak, kişinin mevcut duygusu ile çalıştığı kurum tarafından sergilenmesi istenen duygu arasında uyum olmadığında gösterilen davranıştır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Hochschild, duygusal emek gösterim yollarından biri olan yüzeysel davranışı Hamlet tiyatrosundan örnek vererek açıklama yolunu seçmiştir. Aktör, dış görünüşünde değişim yaratabilmek için bedenini harekete geçirmektedir. Burada ifade edilmek istenen ve vurgulanan aslında yapılan rolün temeli duygular değil bedendir. Aktörün bedeni, izleyicilerin ruhunda yansıtılması tasarlanan duyguları harekete geçirir. Ancak, aktör sadece o duyguları yaşıyormuş ya da hissediyormuş gibi davranır” (Hochschild,1983: 37). Yani, evvelden kurgulanarak, ruhsal olarak hissetmeden rol gereği, hissediyormuş gibi rol yaparak aktarılacak istenen duyguları aktarma tarzına yüzeysel davranış adı verilmiştir. Burada fiziki beden gereken duyguyu hissediyormuş gibi görünse de, yapılan yalnızca bir izlenim yönetimidir.

İnsan kaynakları çalışanlarının işe alım görüşmelerinde sıklıkla yaşadığı bir durumdur, izlenim yönetimi. Aday kendisi ile ilgili pozitif ve olumlu yerlerin altını çizme gayretinde olur. İnsan kaynakları çalışanı ise görüşmeyi yürütür ve bu görüşme esnasında giyim tarzından, konuşma biçimine, sorduğu soruların kalitesinden, mülakat yöntemine kadar kurum ile ilgili bir izlenim yarattığının farkında olarak hareket eder. İnsan kaynakları profesyoneline görüşmelerde bazı adaylar, kurumların kariyer politikaları öğrenmek adına sorular sorarlar. Bu adaylar kariyerlerinin gelişimine nasıl destek olunacağını öğrenmek isteyebilirler veya çalışan memnuniyet düzeyiyle ilgili bilgi almaya gayret edebilirler. Bu konularla

ilgili sorun yaşıyan bir insan kaynakları uzmanı, yönetiyor olsa dahi bu mülakatı, gizleyeceği ve altını çizeceği unsurları mimik ve jestlerle destekleyerek izlenim yaratma yoluna gider.

1.8.2 Sosyal Kimlik

Tajfel'e göre sosyal kimlik, "bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır. Sosyal Kimlik Kuramı, kişisel kimlikten çok sosyal kimlik kavramı üzerinde durur. Bireyler, yeni bir sosyal gruba girer girmez, o grubun kimliğine adeta yapışırlar" (Demirtaş, 2003: 130).

Ashforth ve Humphrey(1993), duygusal emek kavramına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Sosyal Kimlik Kuram'ını duygusal emek açısından ele almışlardır. Buna göre; "çalışanların sahip olduğu sosyal kimliğin, duygusal emek gösterimi ile uyumlu olduğunda, duygusal emeğin negatif etkilerini azaltıcı, pozitif etkilerini de güçlendirici etki yapacağını belirtmişlerdir. Çalışanlar duygusal emek gerektiren rollerini yerine getirirken iç (psikolojik) ve dış (örgütsel) baskıya maruz kalırlar. Bu baskıların etkilerini azaltmak için, çeşitli bilişsel ve davranışsal savunma mekanizmalarını kullanabilirler. İnsanlar grupları tanımlarken, belli başlı özellikler atfeder veya bazı özelliklerden soyutlarlar. Değişik gruplardan oluşan sosyal çevrede, kendilerini ve diğer insanları bu grupların birer üyesi olarak sınıflandırılırlar. Sosyal kimlik, sınıflandırılan bu gruplara bağlı olan algılamalardır." (Kaya, 2014).

1.8.3 Uyma Davranışı

İşgörenler kurumsal normlara istinaden iki tür davranış sergilerler. İlki "uyma" davranışıdır. Diğeri ise, "bağlanma" davranışıdır. Çalışanların örgütsel kuralları içselleştirmeden yerine getirmeleri "uyma davranışı" iken, onların örgütsel kuralları, hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönülden içselleştirmeleri ve bunun gereğini yapmaları, bağlanma davranışıdır.

Ünler Öz'ün 2007 yılında, doktora tez çalışmasında bu kavramı şu şekilde açıklamıştır; örgüt içinde uyma davranışının duygusal davranış kuralları ile yerine getirildiğinde ise, çalışanlar oranında standart davranışların oluştuğu ifade edilmiştir.

Kurum içi davranış kurallarının zorlayıcı etki olarak algılanması halinde, işgörenlerde itaat şeklinde bir uyum ortaya çıkmakta, hissedilen mevcut duygu ve tutumda bir fark olmadan yalnızca davranışta değişim görülmektedir. Böylece, çalışanlarda yüzeysel davranış türü varolmaktadır. Benimseyerek uyma davranışının gösterilmesi durumunda ise, hissettikleri ve gösterdikleri duygu oranında bir fark olmadığı için iş görenlerde derinlemesine davranış görülür.

1.8.4 Duygulanımsal Emek (Affective Labor)

Duygulanımın (affect) kavramsal olarak çıkış noktasının psikoloji bilimi olması, felsefe veya siyasi alanlarda da kullanılmasına engel olmamıştır. Tez çalışmamızda duygulanım kavramını duygusal emeğin önceli olarak ele almıştık ancak duygulanımsal emek olarak da değinmemizin sebebi, genel olarak duygusal emek kavramı ile karıştırılabilir olması veya bazen yerine kullanılması durumudur. “Burada kullanıldığı biçimi ile duygulanım, insan dürtülerinin (drive) doyuma ulaşmasında yardımcı rol oynayan durumlara karşılık geliyor; acıkma hissine eşlik eden bir heyecanlanma (ve belki bunun acıkma hissini artırması) ya da bunun tam tersine, iğrenme hissi ile iştahın kapanması gibi. Bu örnekte söz konusu olan dürtü acıkma hissi, iğrenme ve heyecanlanma ise yardımcı rolü oynayan duygulanımlar” (Akalin, 2007: 114 - 121).

Tanımlamak soyut noktalara karşılık gelmesi sebebiyle çok kolay değildir, buna karşın çıkış noktası 17. yy filozofu Spinoza’ya kadar dayandırılabilir. Akalin (2007: 114 - 121), Spinoza’nın tanımı ile, duygulanımların beden in eyleme geçme yani eyleme gücüne azaltma veya arttırma şeklinde etki edebilen küçük değişiklikleridir demiştir.

Sonuç olarak, duygusal emek, duyguların bir maaş/ ücret karşılığında ve genellikle sözleşmeye dayandırılmış bir alışveriş gibi alınıp satılması şeklinde metalaşmış bir kavram olurken, duygulanımsal emek, duyguların metalaşmasından çok işyerini, kurumu, kuralları aşan, yayılmacı bir bütünlükte hareket eden bir kavramdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Tez çalışmasında, insan kaynakları profesyonellerinin örgütsel destek algısının düzenleyici rolü araştırılmak istenmiştir. Nedeni şudur ki; organizasyonlarda, açık pozisyonlara uygun çalışan ihtiyacını karşılamak için aday seçiminden, bu adayın yerleşmesine ve oryantasyonuna, hukuki işlemlerine, takibinde gerekli görülen veya kendisinin ihtiyaç duyduğu eğitime, ilerleyen zamanlarda kariyer gelişiminden terfisine, ücretlendirmesine ve performans değerlendirmesine kadar birçok insan kaynakları uygulaması, insan kaynakları çalışanları tarafından yürütülmektedir. Bu uygulamaların tamamı, örgütlerde verimlilik, etkinlik ve rekabet avantajı sağlamanın ana fonksiyonlarından biridir. Bu ana fonksiyon, örgütün dış müşterilerine karşı veya çevresine örgüt hakkında bilgi verir. Aynı zamanda örgütün iç müşterilerine karşı yani kurum çalışanlara da bilgi akışı sağlamaktadır. İşletmeler bu uygulamalar ile işletmelerinin temel prensiplerini, hedef ve politikalarını ortaya koyarlar. Dolayısıyla, bu uygulamaları sürece dahil eden kişilerin, uygulamalara inanmaları ve benimsemeleri son derece önemlidir. Çünkü, bu süreçler, iç ve dış müşterilere akan sözsüz mesajları içerirler. Böylelikle, süreç uygulayıcıları yani insan kaynakları profesyonelleri, işletmelerin doğru iletişim kurarak her alanda daha başarılı olmalarına vesile olmaktadır. Diğer bir deyişle, insan kaynakları çalışanları bu süreçleri yönetirken, içinde buldukları örgütlerin kimliklerinin bir parçası olurken kurumları tarafından desteklenip desteklenmedikleri hakkında bir algı oluşturur. Kurumun destekleyici bir politikası olmadığına inanan bir insan kaynakları çalışanı, bu uygulamaların herhangi birinde iç veya dış müşteriye karşı samimiysiz olmak durumunda kalacak ve duygusal emek harcama durumunda kalarak süreçleri muhataplarla gerektiği şekilde yönetmeye çabalayacaktır. Bu sebeple, kurumun nitelikli etkileşimini sağlamak, verimlilik ve etkinlik arayışına çözüm olmak için aracı olan insan kaynakları çalışanlarının örgütsel destek algısının öz-yeterlik ve duygusal emek etkileşiminde düzenleyici rolünün olup olmadığı araştırılacaktır. Duygusal emek kavramını geçmiş bölümde inceledik, bu bölümde de örgütsel destek kavramını detaylandıracağız.

“Geçtiğimiz yıllardan günümüze değin, örgütlerde etkililiğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik tutumlar, araştırmalarda geniş bir biçimde incelenmektedir. Özellikle örgütsel destek, günümüz iş dünyasında rekabetin, belirsizliğin yarattığı ortamlardan dolayı büyük ilgi çeken alanlardan biri olmuştur. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarına eğilmesi ve onları tatmin etmeye çalışması; çalışanların kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu da beraberinde örgütsel destek kavramını gündeme getirmektedir” (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 87).

Örgütsel destek kavramı Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından, bireylerin çalıştıkları kurumlarında kendi katkılarına verilen önemi ve değeri algılama durumu olarak açıklanmıştır ve çalışanların, kendi faydalarına kurum tarafından verilen önem derecesine olan inanışlardır şeklinde eklenmiştir.

Örgütsel destek algısı, çalışan bireylerin algılarında değişik sebepler vasıtasıyla oluşabilir. Ceylan ve Şenyüz (2003); Eisenberger, Fasolo ve Davis’in (1990) araştırmasında yer alan bu konuyu şu şekilde özetlemişlerdir; Bazı bireyler kendi örgütsel algılarını, örgüt üyelerinin, kendilerine bir işi tamamlamak için yardım veya araç sağlama istekliliği gibi faktörlere dayandırabilir. Diğer çalışanlar ise, örgütün, kendilerine, kendileri için ilginç olan bir konuda eğitim imkanı yaratma istekliliğine dayandırabilir. Bunun ötesinde, geri kalan bazı çalışanlar da ödüllendirmeyi sınırlandıran çevresel ve örgütsel kısıtlamaları da göz önüne alarak bir algı oluştururlar. Özetle, kimisi için ek ödeme, ödüllendirme destek gördüğü algısı oluştururken, kimisi için de manevi unsurlar (saygı ve onay görme, tanınma vb.) öne çıkar ve çalıştığı kurum tarafından destek gördüğü algısı oluşturur. Kraimer ve Wayne (2004: 217 - 218) bu algıyı, geliştirdikleri çok boyutlu algılanan örgütsel destek sınıflandırmasında aşağıdaki gibi açıklamışlardır. Bunlar;

- *Düzenleyici örgütsel destek algısı*, kurumun iş transferleri aşamasında çalışanın (ailesi dahil) uyum sağlama süreci ile ilgilenmesi olarak tanımlanır.
- *Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı*, kurumun işgörenin kariyer geliştirme gereksinimi ile ilgilenmesini içerir ve bu ilgilenmenin kapsamı bir mentor ihtiyacı doğurabilir.

- *Finansal örgütsel destek algısı*, kurumun tüm işgörenlerinin finansal gereksinimleri ile ilgili olması, işgörenlerin katkılarını telafi ve çalışma faydaları göz önünde bulundurularak ödüllendirmesi şeklinde tanımlanabilir (Reid vd., 2008: 63).

Çalışanların kurumlar için ne hissettikleri, iş sonuçlarına olan etkisi ve hislerin davranışa dönüşmesi sebebiyle kurumlar için de önemlidir. Bu sebeple, çalışanlarda oluşan örgütsel destek algısı, yarattığı sonuçlar (işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, devamsızlık vb.) ve dayandığı kuramsal temeller sebebiyle literatürde önem arz eden bir kavramdır. Bu nedenle bu çalışmada, örgütsel destek kavramının kuramsal temellerine, destekleyici örgütün özelliklerine, örgüt desteğini etkileyen faktörlere ve örgütsel desteğin sonuçlarına kapsamlı bir şekilde değinilecektir.

2.1 Örgütsel Destek Kavramının Kuramsal Temelleri

Örgütsel destek kuramı, “çalışanların işverenlerinden aldıkları ödeme, eğitim, sosyoduygusal destek gibi değerlendirilmiş kaynaklar karşılığında, işle ilgili olumlu sonuçlar gösterdiğini ileri süren Modern Sosyal Değişim Kuramı”dır. (Michael vd., 2005:173). “Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory) ve Karşılıklılık Kuramı’nın (Reciprocity Theory) temellerine dayanan algılanan örgütsel destek, örgütte çalışanların etkili katkılarının sağlanması zorunluluğunun bir sonucu olarak oluşmaktadır” (Allen, vd., 2003: 100). Bunlara ilaveten, Örgütsel Destek Kuramı, Lider Üye Değişim Kuramı ve ERG Kuramı’na da dayandırılmaktadır.

2.1.1 Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal Değişim Kuramı’nın temelleri sosyoloji, psikoloji ve ekonomiye bağlıdır. Literatürde faydacılık, işlevsellik ve pekiştirmenin ilkeleri ile alakalı odak noktası olduğu da görülmektedir.

Blau (1964) tarafından oluşturulan “Sosyal Değişim Kuramı, en basit haliyle en az iki kişi arasında, maddi ya da manevi ödül ya da maliyetlerin değişimini ifade etmektedir. Ödüller memnuniyet veren, tatmin eden kaynakların değişimi olarak

tanımlanırken, maliyetler de zarar ya da ceza ile değişebilen kaynaklar olarak ifade edilmektedir” (Cook ve Rice, 2003: 54). Özetle yanlı olan bir fayda zarar analizidir denilebilir. Sonuç odaklı bu kuram için amaç, her iki taraf da kendi için uzun dönem faydayı çoğaltmak isterken, zararı da azaltmak ister.

2.1.2 Karşılıklı İlişki Norm Kuramı

Örgütsel destek algısının temelinde Gouldner (1960)'in karşılıklılık normu düşüncesi bulunur. Gouldner (1960)'a göre karşılıklılık normu evrenselidir. Bu normun evrensel olmasının nedeni birbiriyle ilişkili iki duruma bağlıdır. Bireyler kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir (Gouldner, 1960: 171). Bu çok net olarak belirtilmiştir. İlaveten Gouldner (1960), karşılıklılık normunun evrensel olma özelliğinin, karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişiklik gösterebildiğini ifade etmiştir. Kişiye yapılan bir yardımın neticesinde, edinilen kazancın değeri, yardıma ihtiyacı olan kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğu ile ilişkilidir. Benzer şekilde, “kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülere karşılıklılık normunu etkileyebilecektir” (Gouldner, 1960: 173).

Eisenberger ve arkadaşları (2001) çalışmalarında, karşılıklılık kuralına istinaden algılanan örgütsel desteğin çalışan kişinin kurumun iyiliğini önemsemesi ve kurumun hedeflerine erişmesine destek olma konusunda zorunluluk hissetmesine neden olacağını söylemişlerdir.

Karşılıklılık normu ilk olarak der ki, “örgütsel barışı sağlamak ve çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmada gönüllü destek sağlaması için işletme tarafından sağlanan örgütsel destek, işgörenlerde duygusal bir zorunluluk yaratmaktadır. İkinci olarak ise, önemsenme, onaylanma ve saygı görme gibi kavramları içeren örgütsel desteğin sosyal ihtiyaçları karşılması, çalışanları diğer çalışanlar ile doğru bir iletişime yönlendirmesi ve sosyal ortamda bir rol statüsü sağlaması yine çalışanları gönüllü desteğe zorlayan unsurlardandır. Üçüncü olarak, algılanan örgütsel desteğin sebep olduğu performans artışlarının örgüt tarafından farkedilerek ödüllendirileceklerine

yönelik çalışanların inançlarını kuvvetlendirmesidir. Bu süreçler işletmeler için bağlılığın artması, yüksek performans gibi sonuçlar doğururken çalışanlar için yüksek moral ve iş memnuniyeti yaratmaktadır” (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

Sonuç olarak, Karşılıklılık Kuramı ile kurumlarda kişisel isteklerin aşıldığı, ahlaki kuralların var olduğu ve bu kuralların karşılıklı olarak çalışanları birbirlerine destek vermek hususunda zorladığı vurgulanmıştır (Deckop vd., 2003). Diğer bir deyişle, iyi işler yapan çalışanlar, ileriki zamanlarda onlara geri dönecek fayda olasılıklarını artırmaktadırlar. Böylece, karşılıklılık olgusu çalışanların davranışlarını karşılıklı olarak etkilemektedir.

2.1.3 Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel destek sonuçlarının (zorunluluk hissetme, işe bağlılık, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) temelinde bulunan psikolojik süreçleri kapsar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek kuramı, sosyal değişim kuramına ve karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Karşılıklılık normuna göre, ilk olarak örgütün refahı vurgulanarak, çalışanın yükümlülük duygusunun gelişmesi ve örgütün hedeflere erişmesine yardımcı olmak esastır. İkinci olarak ise, çalışanlara karşı alaka gösterilmesi, onaylanma ihtiyacının giderilmesi ve saygılı olunması, çalışanların örgütsel üyeliği ve statülerine ait rollerini kendi sosyal kimlikleriyle birleştirmelerine yol açarak sosyo-duygusal ihtiyaçlarını gidermektir. Diğer bir deyişle, Eisenberger ve arkadaşlarına (2002) göre, örgütsel destek kuramı, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını gidermek ve örgütün çalışana ödül iletmeye hazır olmasıdır. Bu ihtiyaçları giderme ve ödül iletmeye hazır olma durumu, çalışanların işlerine verdikleri çabayı fazlalaştırır. Örgütün çalışanları ödüllendirmeye eğiliminin bulunması ve çalışanların ihtiyaçlarını tespit edip giderme isteğinin olması, çalışanlar tarafından örgütün kendi katkılarına değer verildiği inancını pekiştirir ve kendi iyiliklerini önemsediklerine ilişkin düşüncelerini arttırır. Üçüncüsü, bu kurama göre, örgütler, çalışanların algısında örgütsel desteğin var olduğu inancını oluşturmalıdır.

Bunu, çalışanların artan performansını ödüllendirdiği yönündeki inancı pekiştirerek yapmalıdır. Bu pekiştirme süreci, hem çalışanlar (artan iş tatmini ve yükselen pozitif ruh durumu gibi) hem de örgüt için (artan duygusal bağlılık ve performans, azalan işgücü devri gibi) olumlu sonuçlara sahiptir.

Örgütsel destek kuramı, işgörenlerin bünyesinde buldukları kurumdan aldıkları maaş, eğitim olanakları, sosyo-duygusal destek gibi değerlendirilmiş kaynaklar karşılığında, işgörenler üstünde işle ilgili olumlu sonuçlar doğurduğunu ileri süren Modern Sosyal Değişim Kuramı'dır (Michael vd., 2005). Bu kurama göre işgörenler, kendi tutumsal ve davranışsal tepkileri üzerindeki etki ve güçte değişiklik gösteren, kurumlarıyla kendi deneyimledikleri değişim ilişkilerini geliştirerek, örgütü kişiselleştirirler. İlâveten, sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüye kadar bireylerin örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleri ile birleştirmeleri, sosyal değişim ilişkilerini güçlendirir ve çalışanların performans düzeyini artırır (Byrne ve Hochwarter, 2008). Son olarak, algılanan örgütsel destek kuramı, işgörenin işini etkili bir şekilde sürdürdüğü ve stresli durumlarda ve olaylarda örgütten verilecek destek ve yardımın her zaman mevcut olacağı inancına sahip olmasıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.1.4 Lider-Üye Değişimi (Etkileşimi) Kuramı

Lider-Üye Etkileşimi, çalışan ve yöneticisi arasındaki kişiler arası değişim ilişkisinin niteliğini ifade eder (Kraimer vd., 2001). İlişki temelli bir yaklaşıma sahip olan Lider Üye Etkileşimi Kuramına göre, etkili bir liderlik sürecinin oluşması lider ve takipçilerinin olgunlaşmış bir ilişki geliştirmesine dayanır (Graen ve UhlBien, 1995). İlâveten, bu kuram, liderin bütün astlarına aynı şekilde davranmayabileceğini, her bir astı ile bir diğer astından daha farklı ve daha değişik düzeyde ilişki kurabileceğini varsayar. Bu farklı düzeydeki değişebilen ilişkiler, iş sözleşmesinde yazılı bulunan şartlar içinde kalabileceği gibi (Graen ve Cashman, 1975; Graen vd., 1977) bu şartların dışına nüfuz ederek, güvene ve birbirlerine karşı duydukları saygıya dayalı güçlü bir etkileşimin sonucunda da oluşabilir (Sparrowe ve Liden, 1997). Diğer bir deyişle, "Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, lider ve astları arasındaki ilişkileri, geleneksel liderlik modellerinden ayrılmakta, geleneksel liderlik modellerinde ihmal

edilen karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşmayı incelemektedir (Baş vd., 2010: 1014). Lider Üye Etkileşimi Kuramı, lider ile örgüt üyesi her bir birey arasındaki ilişkileri sürdürmeyi temel alır.

2.1.5 Erg (Existence - Relatedness – Growth) Kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, motivasyon kuramları arasında en tanınan olan kuramdır. Bu kurama göre; bir kişinin ihtiyaçları beş ana gruba ayrılır. En alt basamakta, fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme vs.) bulunur, sırasıyla güvenlik ihtiyaçları (tehlikelerden korunma), sosyal ihtiyaçlar (arkadaşlık ve kabul görme), kendini gösterme (kendine güven, değer görme) ve sonuncusu da kendini gerçekleştirme (sahip olunan potansiyeli en yüksek şekilde değerlendirebilme) olarak son bulur. Alderfer (1972) ise, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha farklı bir yönüyle ele almaktadır. Maslow'un piramidi sadece iş yaşamı için değil tüm yaşamı kapsayacak şekilde geliştirilmişken, Alderfer ise kendi kuramında örgütlerdeki çalışan ihtiyaçlarına yönelik bir adaptasyon yapmaya çalışmıştır (Porter, vd., 2003: 8). Kuramında ihtiyaçları Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) olarak üç grupta ayırtılandırmıştır.

Varoluş İhtiyacı: İnsanın yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan ve varoluşunu sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir (Mullins, 2002). “Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinimlerine karşılık gelmektedir” (Porter vd., 2003; 8).

İlişki Kurma İhtiyacı: Bu ihtiyaçlar, net içeriğe sahip bir iletişimi ve diğer kişilere duyguların ve düşüncelerin karşılıklı aktarımıyla tatmin olunması ihtiyacını ifade etmektedir. Yine Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacı ile başkalarından kişiye tekrardan dönmesine ilişkin saygı ihtiyacına karşılık gelmektedir. İlaveten, “Alderfer, ilişki kurma ihtiyacının eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edilerek giderilebileceğini vurgulamıştır” (Johns ve Saks, 2001: 139).

Gelişme İhtiyacı: Gelişme ihtiyacı yine Maslow'un ihtiyaçlar kuramında bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacını içermektedir ve onlara ilaveten başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık ihtiyacının bir tarafını içine almaktadır (Johns ve Saks, 2001: 139).

Özetle, bu ihtiyaçların örgüt tarafından fark edilip giderilmeye çalışılması çalışanlarda örgütsel destek algısının oluşmasına sebep olabilecektir.

2.2 Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri

Türk Dil Kurumu'na (2018) göre algı, “bir şeye dikkati yöneltmek o şeyin bilincine varma, idrak” demektir. Algılama ise, “bireyin çevresine anlamlar vermek için duygusal izlenimlerini düzenleme ve yorumlama sürecidir” (Robins, 2003: 123).

Algı, yaşam biçiminden, ilgi alanından, tutumlardan, kültürden ve inanç sisteminden, kişilik özelliklerinden ve kişilerin değerlerinden etkilenmektedir. Bu sebeple, “algılanan” kavramının “bireyin çevresini algılaması” ile ilgili olduğu sonucuna varılır. Bu durumda, çalışanların, çalıştıkları kurumu nasıl gördüğü veya birtakım olayların çalışanlar tarafından değerlendirilişi farklılık gösterecektir. Çalışanlardan birinin olumlu olarak algıladığı uygulamalar, diğer bir çalışan tarafından olumsuz olarak algılanıp yorumlanabilecektir (Özdevecioğlu, 2003a).

Çalışanların, örgütsel desteği algılama eğilimi aşağıdaki iki ayrı faktörle açıklanabilir (Eisenberger vd., 1986):

- İnsanlar, özellikle güçlü insanların davranışlarına dair çıkarım yaparken, bu davranışları, dışarıdan gelen baskılardan değil de, içten gelen eğilimlere atfetme eğilimindedirler. Örneğin, işgörenin herhangi bir görevde hata yapması neticesinde hatasının bağışlanmasını, benzer bir hata sonucunda işten atılmamasını çalıştığı kuruma karşı oluşacak dışsal baskıların ve tepkilerin varlığına değil de, çalışan örgütün iyi niyetine atfetme eğilimindedir.

- Çalışanlar, kurum yöneticilerinin hareketlerini, örgütün kendi hareketleri gibi değerlendirmek suretiyle, örgütü kişileştirirler. Örneğin, hatası üstleri tarafından değerlendirilen bir işgören, verilecek karar neticesinde, “çalıştığım örgüt yaptığım hataları anlayışla karşılamaz” veya “ben bir işgören olarak hata yapsam bile çalıştığım örgüt beni bağışlar” şeklinde yargılarda bulunurlar.

2.3 Destekleyici Örgütün Özellikleri

“Çalışanlarının mutluluğunu ve huzurunu dikkate alan, işgörenlerini destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir” (Özdevecioğlu, 2003: 117-118):

- *Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak:* Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.
- *Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek:* Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı, başarılı olduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak:* Örgüt ikliminin yani örgüt içi üst-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek:* Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.

- *Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak*: Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini ve takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

2.4 Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler (Önceller)

2.4.1 Kişisel Faktörler

2.4.1.1 Yaş ve Cinsiyet

Literatürde çok az araştırma cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında ilişkiyi incelemiştir. Buna sebeple, yalnızca Yoon ve Lim'in (1999) araştırmasına değinerek bu ilişki hakkındaki bilgilere değineceğiz. Kore'de üç adet üniversite hastanesi çalışanları ile yaptıkları çalışmada, kadınların erkeklere göre daha düşük örgütsel destek algısına sahip olduklarını, benzer şekilde, yaşı genç olanların yaşı daha olgun olanlara göre daha düşük örgütsel destek algısına sahip oldukları sonucunu elde etmişlerdir.

Johlke ve arkadaşları (2002), yaptıkları başka bir çalışmada; satış çalışanları ile yaptıkları çalışmada; erkelerin kadınlara göre anlamlı bir şekilde daha çok örgütsel destek algısına sahip olduğu sonucunu bulmuşlardır. Cinsiyeti kadın olan iş görenler, bünyesinde buldukları kurumda cinsiyet ayrımcılığını hissedersen ya da farkederse, daha düşük seviyede örgütsel destek algısına sahip olduğunu bulmuşlardır. Amason ve Allen'in çalışmasında (1997) ise, örgütsel destek algısı ile meslektaş iletişimi arasındaki ilişkide cinsiyet ara değişken yapılarak model kurulmuştur. Çalışma çıktıları göstermiştir ki; meslektaşlarının iletişim kabiliyetlerinin kalitesi kadın işgörenler tarafından dikkate alınmamaktadır. Böylece, örgütsel destek algıları erkeklere göre farklılaştığı sonucu ortaya çıkar. Erkek çalışanların iletişim ilişkileri kadın çalışanlara göre daha olumlu bulunmuştur. Dolayısıyla, erkek çalışanların algıladıkları örgütsel destek seviyeleri daha yüksektir (Gürbüz, 2002).

2.4.1.2 Eğitim Düzeyi

Literatürde birçok sonuç bulunmakla beraber, Yoon ve Lim'e (1999) göre, eğitim düzeyindeki artış algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir. Fakat, Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek ile eğitim seviyesi arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

2.4.1.3 Kıdem (Hizmet Süresi)

Kıdem, yapılan işte rütbe olarak ne kadar eski olunduğunu ve mevcut görevde geçirilen süreyi ifade eder. Kıdem, çalışanlar ve işverenler için yasal olarak birtakım haklar sağladığından önemli konular arasındadır. İşten ayrılırken, sözleşme sonlandırılırken, emekli olurken, vefat halinde kıdem tazminatı ödemesi söz konusu olur. Bu nedenle, iş kanununda da yer alan bu kavram, örgüt ve çalışan arasındaki dengelere hizmet ettiğinden örgütsel destek algısı ile otomatik olarak ilişkili olacaktır.

Çalışmalarda genel olarak, kıdem ve örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Hizmet süreleri fazla olan çalışanlar örgütleri tarafından daha çok destek gördükleri inancına sahiptirler, hizmet süreleri daha düşük olan çalışanlar ise tam tersi daha az örgütsel destek gördüklerine dair bir inanca sahiptir. Bunun sebebi, çalışanların içinde buldukları kurumdan tatmin oluyor olmaları ve bu yüzden işi bırakma eğilimlerinin olmaması şeklinde söz edilmiştir. Diğer bir deyişle, kıdemi yüksek çalışanlar, yüksek örgütsel destek algılamalarının da etkisiyle örgütüne karşı pozitif düşünceler geliştirebilmektedirler. Bu genel kanıya rağmen Karakurt (2012: 44 - 45) çalışmasında "kıdem ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin negatif olduğu belirtilmiştir. İlişkinin negatif olması başlangıçta, örgütün de çalışanların de birbirlerine karşı daha destekçi, hoşgörülü ve iyi niyetli iken; zamanla toplumsal düzende olduğu gibi karşılıklı çatışmaların ve memnuniyetsizliklerin araya girmesiyle ilişkilendirilmiştir".

2.4.1.4 İşgörenlerin Kişilik Özellikleri

Herkesin parmak izi birbirinden farklı olduğu gibi durum ve olay algılamaları da birçok faktörden etkilenecek farklılaşabilmektedir. Etki eden unsurlara baktığımızda, kişiliğimiz, ailemiz, yetişme tarzımız, çocukluğumuzdaki anılarımız, çevremiz, arkadaşlarımız vb. hepsi birbirinden farklıdır. Dolayısıyla insanlar birbirinden farklıdır. İhtiyaçlarımız da bu farklılaşan özellikler çerçevesinde şekillenmektedir. Dolayısıyla, ihtiyaçlarımız da kişiliklere göre de değişebilir. Bu bağlamda, “çalışanların farklı kişilik boyutları, organizasyonla ilgili davranışları yorumlama biçimleri algılanan örgütsel desteği etkilemekte, pozitif davranışlar olumlu izlenim bırakarak, etkili çalışma ilişkileri ortaya koymaktadır. Olumsuz davranışlar, çalışma koşullarını etkilemekte ve örgütsel desteğin azalmasına neden olmaktadır” (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

2.4.2 Örgütsel Faktörler

2.4.2.1 Örgütsel Adalet

İnsanların ortak yaşamı kabullenmelerinden bu yana, tarihin her evresinde bilim adamları “sosyal adalet” kavramı ile ilgilenmiş ve araştırmalarına dahil etmişlerdir. İlk yazınlarda; bir insanın diğer kişilere ne şekilde davranmasının doğru olacağı, ortak kaynakların kişiler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmıştır. Toplum içinde, kişilerin kendi hedeflerini hayata geçirme istekleri, barınma ihtiyaçlarını, kaynakların kişiler arasında dağılımını ve diğer kişilerle olan ilişkilerini düzene sokma ihtiyacını doğurmuştur. Gelişen dünyamızda da, adalet iş yaşamının en önemli unsurlarındandır. “Çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasındaki psikolojik süreçleri ilk olarak ortaya çıkaran kuramlardan biri, Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı’dır (Equity Theory). Bu klasik kurama göre, kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına şu şekilde karar verirler; öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) arasındaki orana bakarlar. Daha sonra, bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin (referent other) katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar verirler. Bu bağlamda, iş yaşamında adalet, çalışanların güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir çerçeve olarak ifade edilmiştir”

(Saunders ve Thornhill, 2003: 360). “Bu kapsamda değerlendirildiğinde adalet; hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamını taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir” (İnce ve Gül, 2005: 76).

2.4.2.2 Yönetici Desteği

Yönetici desteğinin çalışanların iş hayatına fazlaca etkisi olduğunu söyleyebiliriz çünkü çalışanların birebir ilişkide buldukları ilk kademe kendi yöneticileridir. Yöneticisi ve çalışan arasındaki etkileşim çok yüksektir. Astların ilk geri bildirim aldıkları merci kendi yöneticileridir. Performanslarına dair ya da bir göreve ilişkin, başarılı olmaları ve başarısız olmaları ile ilgili ilk etkileşimi yöneticileri ile yaşarlar. Yöneticilerin yetki ve sorumluluk kapsamı geniştir. Yöneticiler çalışanlarına yetki devredebilirler, ödül veya ceza verebilirler, ihtiyaçları olan konularda danışmanlık veya rehberlik yapabilirler (Garip, 2013). Tüm bunlara ilaveten yöneticiler, astlarının işe dair performanslarını değerlendirme ve kariyerlerine yön verme sorumluluğuna sahiptirler. Böylece, çalışanlar, yöneticilerin olumlu ya da olumsuz yönlendirmelerini örgütün onlara karşı oluşturduğu destek göstergeleri olarak bakarlar (Eisenberger, vd., 2002). Yönetici desteğinin varlığı veya yokluğu çalışanlara önemli bir mesaj verir. Yöneticisinden destek gördüğüne inanan bir çalışan, aynı oranda örgütten de destek aldığına dair olumlu görüşlerini arttırır ve böylelikle örgüte bağlılığı güçlenir. Bir diğer taraftan, yönetici desteğinin olmayışı, kaynak kullanımında soruna ve çalışanların örgüt hakkında birtakım sorgulamalara başlamasına neden olur, uzun vadede ise, çalışanlar ile örgütün anlaşmazlığa düşerek çatışma yaşammasına neden olur (Lambert vd., 2015).

Örgütsel Destek Kuramı'na göre ise, işgörenler farklı örgüt temsilcileri ve birimlerden edinilen olumlu davranışları, bütün örgütsel destek algılarıyla

birleştirirler ve yöneticilerden gelen destek, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlar” (Eisenberger vd., 2002: 566; Eisenberger vd.,2004: 210-211). Bazı araştırmalar, “örgütsel desteğin öncüllerinden birinin de; yönetici, denetçi ve çalışma arkadaşlarına güven duymak ve onların desteğini hissetmek olduğunu göstermektedir” (Shore ve Shore, 1995: 153).

Kurum yöneticilerinin, örgütü temsil eden kişiler olarak hareket etmeleri (Aselage ve Eisenberger, 2003: 493) ve astların performansını yönlendirmede ve değerlendirmede sorumluluk sahibi olmaları nedeniyle (Eisenberger vd., 2002: 565), çalışanlar örgüt desteğinin kendilerine karşı bir göstergesi olarak yöneticilerinin onlara karşı olan iyi ya da kötü olarak değerlendirdikleri tutumlarını incelerler. Bu bağlamda, yöneticinin işgörenlere yaklaşımının dostça olması, yardımsever davranışlar sergilemesi ve sosyo-duygusal açıdan onlarla ilgilenmesi, örgüt adına da yüksek bir örgütsel destek algısı oluşturur. Kısaca, yöneticilerin çalışanlarını düşünmesi yönetici desteğidir (Pekdemir vd., 2013). Yöneticilerin, çalışanların fikirlerine değer vermesi, çalışanlarının mutluluğunu gerçekten önemsemeleri, onların amaçlarını ve değerlerini güçlü bir şekilde düşünmelerinden oluşmaktadır (Rhoades vd., 2001). Yoon ve Lim (1999) algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir ve sonuçta pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Literatürdeki tanımlara ve bu araştırmaya istinaden yönetici desteği kavramını, yöneticilerin bir örgütün bünyesinde var olan tüm iç müşterilerinin, örgütün en değerli varlığı olduğuna inanarak, onlara kendilerini değerli, mutlu hissettirecek ve iş yaşamının her noktada kalitesini artırmak için işgörenleri her anlamda destekleyecek politikalarda bulunması şeklinde tanımlayabiliriz.

2.4.2.3 İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bir organizasyonun sahip olduğu tüm kaynaklarını etkili, verimli ve doğru bir şekilde kullanabilecek en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Bu sebeple, insan örgütlerin sahip olduğu maddi-maddi olmayan tüm varlıklardan daha önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynağı, kurumların sahip olduğu işgücünü ifade ettiği gibi kurumun dışında

da bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade eder (Uyargil vd., 2008). İnsan Kaynakları Uygulamaları ise, işe alma ve yerleştirme, ücret politikalarını düzenleme ve değerlendirme, yazılı politikalar ve dokümantasyon, profesyonel gelişim ve eğitim, ödüllendirme ve performans değerlendirme, performans geri bildirim, kariyer planlaması olarak sıralanabilir. Bahsi geçen insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel destek önceli olmasının sebebi, örgütün başarısında, insanın öneminin bilincinde olma ve sürdürdüğü yönetsel faaliyetlerde bu yönde uygulamaları daima göz önünde bulundurmasının yüksek örgütsel destek algılamada büyük etkisi olabileceğidir.

Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin, eğitim, ödül ve terfi, iş güvenliği, özerklik, karar almaya katılım fırsatları gibi insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 2004).

Gürbüz (2012: 18) ise bu ifadeyi destekler biçimde kendi çalışmasında belirtmiştir ki, “çalışanlara veya insan kaynaklarına yönelik sistematik, geniş çapta örgüt politikaları ve süreçleri, belirgin bir şekilde çalışanlara yönelik uygulamalar olması sebebiyle, algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu veya olumsuz etki meydana getirebilir. İnsan sermayesine yatırımı belirten ve çalışanların katkılarını gösteren olumlu insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel desteği teşvik eder”.

2.5 Örgütsel Desteğin Sonuçları

İşgörenlerin, işlerine karşı olan duyguları kadar işlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlar da önemlidir. Geçmiş araştırmalarda, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin sonuçlarının yaptıkları faaliyetlerin sonucuyla önemli oranda örtüştüğü söylenebilir (Önderoğlu, 2010: 15).

Gürbüz (2012)'e göre, algılanan örgütsel destek, örgütün hedeflerine erişmesine yardımcı olmak adına çalışanda zorunluluk hissi yaratma, duygusal bağlılığı artırma ve performans-ödül beklentilerini güçlendirme olarak ifade edilir. Ayrıca taleplerin fazla olması nedeniyle gerçekleşen stresin yüksek olduğu zamanlarda, kaynak aktarımı yaparak yardım etmek ve çalışanlara duygusal destek göstererek, çalışanın yaşadığı stresi azaltma olarak da ifade edilir.

2.5.1 Zorunluluk Hissetme (Yükümlülük Duygusu)

Kalağan (2009: 27) belirtmiştir ki, “Gouldner’ın araştırmasındaki açıklamasına istinaden, “bir insan diğerine iyi davrandığında, karşılıklı ilişki norm kuramı gereğince gösterilen uygun davranışın karşılığının verilmesi gerekmektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanlara geniş ve önemli birtakım sosyo-duygusal ve kişisel kaynaklar sağlamaktadır. Bundan dolayı, karşılıklı ilişki norm kuramı, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için genel bir yükümlülük duygusu oluşturmalıdır. Algılanan örgütsel desteğin temelinde, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak, örgüte karşı etkili sorumluluğu artırmak ve performans-ödül beklentilerini güçlendirmek için gereken bir yükümlülük hissi yer almaktadır”. “Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, postane memurlarının algıladıkları örgütsel destek ile yükümlülük duyguları arasında pozitif bir ilişki olduğunu keşfetmişlerdir” (Kalağan, 2009: 27) .

2.5.2 İşe Bağlılık

Allport’un (1943) işe bağlılığı bir iş tutumu olarak tanımlamasından sonra özellikle psikologların en temel ilgi alanları arasına giren bir kavram haline gelmiştir (Reeve ve Smith, 2001: 91). İşe bağlılığın daha sonra da kurumsal bir tutum olarak literatürde yerini kuvvetlice alması Lodahl ve Kejner (1967) tarafından yapılan tanımla gerçekleşmiştir. Lodahl ve Kejner (1967) işe bağlılık kavramını, bireysel bir değer olarak, işin önemi ve işin erdemleri hakkındaki değerlerin özümsemesine ya da derin bir içselleştirme oluşmasına bağlamıştır.

Literatürde yerini alan bir başka tanım ise, “işe bağlılık, bir kişinin bilişsel manada mevcut işiyle olan ilgisi, işiyle meşguliyeti, hemhal olma derecesidir” (Paullay vd., 1994: 224).

İşe bağlılık düzeyinin yeterli olmaması, işteki performansın düşüklüğüne, işi önem vererek yapmama, hata yapma olasılığının yükselmesine, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilecek birçok olumsuz sonucun tetikleyicisi olabilmektedir. Dolayısıyla, mevcut rekabet koşullarında verimli ve etkili üretim veya hizmet ile

kalıcı ve çok başarılı olmak isteyen örgütler, aynı zamanda işgörenlerin işe bağlılığını odak noktası haline getirmek durumundadırlar.

İşe bağlılık, kurum hedeflerinin çalışanlar vasıtasıyla etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde, çalışanın özellikle işini benimsemesi açısından büyük öneme sahiptir. Bununla beraber, literatürde işe bağlılığın kavramsallaştırılması sürecinde yapılan tanımlamaların farklılaşabiliyor oluşu işe bağlılığın farklı yapılarda değerlendirilmesine neden olmuştur. Örnek olarak, Lodahl ve Kejner (1965), işe bağlılığı iki temel boyuta (performans-özsaygı koşulu ve psikolojik özdeşleşme özsaygı koşulu) sokarak tanımlarken (Litinger, 1982: 9), Saleh ve Hosek (1976) dört temel boyutun işe bağlılığı oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Onlara göre, işi yaşamın temel ilgi alanı olarak görme, işe aktif olarak dahil olma, yüksek performansı özsaygı edinmenin bir ön koşulu olarak değerlendirme ve iş performansı ile öz-benlik arasındaki uyum olarak değerlendirmektedir (Saleh ve Hosek, 1976: 215).

İşe bağlılığın bir diğer boyutlandırması da Yoshimura tarafından (1996) yapılmıştır. Bu araştırmacı ise duygusal, bilişsel ve davranışsal unsurlardan oluşan çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. “Duygusal işe bağlılık temel olarak işe ilgi gösterme ve işini sevme sonucunda, işgörenin işine bağlanmasını ifade ederken, bilişsel işe bağlılık özsaygı kazanma ve işe aktif olarak katılım ile oluşan psikolojik durumu ifade etmektedir. İşe bağlılığın son boyutunu ise gönüllü olarak ekstra rol davranışı sergileme ve gönüllü öğrenmeyi kapsayan davranışsal işe bağlılık oluşturmaktadır. İşe bağlılık araştırmacılar tarafından farklı boyutlar kapsamında değerlendirilmekle birlikte, işe bağlılığın belirlenmesi sürecindeki temel kriterler genel kabul görmekte ve işe bağlılığın çerçevesini oluşturmaktadır”.

Özetle, işe bağlılık kavramı, çalışanın işini tamamen içselleştirmesi, işiyle ve işinin tüm yönleriyle alakadar olması olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Aselage ve Eisenberger (2003) algılanan örgütsel desteğin psiko-sosyal ihtiyaçları karşılayarak, duygusal bağlılığı arttırdığını bulmalardır ve işe bağlılığın bir sonuç olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.5.3 Performans - Ödül Beklentileri

Her çalışan için ödül çok önemlidir. Ödül, örgüt ve çalışan ilişkisinde karşılıklılık ilkesinin ve elbette motivasyonun en temel unsurudur. Karakurt (2012)'a göre; çalışana verilen ödül, başarılı performans karşılığında teşekkür mesajını göndermenin en iyi yöntemidir. Ödül sisteminin varolma sebebi, işgörene “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” imajını iletmeştir. Kurumun işgörenlere takdir ettiği ödüller, bu maddi de olabilir manevi de, çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde etkilidir. Burada bir değişim ilişkisinden bahsetmek mümkündür. Bu ilişki, çalışan ve çalıştığı kurum arasında gerçekleşir. Çalışanlar çalıştıkları kurumlardan ücret alır, kurumları tarafından takdir edilmek isterler, terfi bekler ve bu gibi ödüller karşılığında çalıştıkları kurumu içselleştirirler veya içselleştiremezler. Örgüt de, işgörenin katkılarına ve çabalarına istinaden işgörene birçok ödül sunar veya sunmaz. Pozitif değişim ilişkisi devam ettiği sürece çalışan da örgütsel destek algısı yükselir, örgütü tarafından desteklendiğine dair inancı sağlamlaşır ve böylelikle örgüte bağlılığı artar. Burada önemli olan bir ayrım, hangi çalışanın hangi ödüle ihtiyacı olduğunu belirlemektir, aksi takdirde örgütsel destek algısı oluşmayabilir, çalışan performansının karşılığını bulamadığına inanabilir. Örneğin, bir insan kaynakları çalışanı performansına ilişkin terfiyi hak ettiğine inanırken, ücret iyileştirmesi onun algısına göre eksik kalabilir.

Özetle, sergilediği yüksek performansın hakkıyla ödüllendirildiği algısına sahip bir çalışanın çalıştığı kurum ile ilgili örgütsel destek algısı yükselecek ve diğer konularda da örgütsel destek göreceğine dair beklentisi artacaktır.

2.5.4 Devamsızlık

İşe devam ya da devamsızlık hem çalışanlar için hem de işverenler için büyük önem taşıyan bir konudur. Öyle ki, devamsızlık iş sözleşmesinin feshedilme sebepleri arasındadır. İşverenler kanunda yer alan maddeler gereğince devamsızlığı ispat ettikleri koşulda ihbar ve kıdem tazminatını ödemek durumunda dahi kalmayabilirler.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 25/II-g maddesine göre (www.mevzuat.gov.tr, 2019);

- İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardi ardına iki işgünü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü işe gelmemesi,
- İşçinin bir ayda üç iş günü işine gelmemesi halinde devamsızlık nedeniyle işçinin iş sözleşmesi feshedilebilecektir.

Bu şartlar altında işveren devamsızlık tutanağı tuttuğunda çalışanın devamsızlığını ispat etmesi kolaylaşır.

Eisenberger ve arkadaşları (1986) yaptıkları inceleme neticesinde, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işlerine devamsızlık sayılarının daha az olduğunu bulmuşlardır.

2.5.5 İş tatmini

Türk Dil Kurum'una (2018) göre, tatmin kelimesinin anlamına baktığımızda “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” açıklamasına erişiriz. İş tatmini ise, “bireyin işine veya iş deneyimlerine ilişkin değerlendirmelerinden doğan, duygusal anlamda dolaylı ya da dolaysız olarak zevk veya acı hissetmesi” şeklinde ifade edilebilir (Aspasia, 2004: 373-383). Bu bağlamda, bir çalışanın işinden tatmin olması da, çalışanın işi ve iş yaşamı değerlendirmesiyle, hissettiği olumlu duygular bütünüdür diyebiliriz. Olumlu ve pozitif duygular da, çalışanların, finansal destek aldıklarına olan inançlarıyla, manevi anlamda ya da kariyer anlamında desteklendiklerine olan inançlarıyla gelişir. Buna istinaden, çalışanlar da kendi kurumlarından destek aldıklarını hissettikçe, iş tatminleri de yükselir (Allen, 2003: 99). Örneğin, birinci derece yakını (eş, anne, baba, çocuk, kardeş) rahatsızlandığında kolaylıkla izin alabilen bir çalışanın hissettiği manevi destek ile izin alamayan veya kötü bir tutuma maruz kalarak izin alabilen bir çalışanın duyguları aynı yönde olumlu olmayacaktır. Bu durumda, iş tatminini etkileyecektir. Olumlu hissiyata sahip olan çalışanda, çalıştığı kuruma ve bu kurumdaki yaşantısına karşı pozitif duygular gelişecektir, örgütü tarafından

desteklendiğine olan inancı artacaktır. Böylece personelde işletmeye daha fazla katkı sağlama konusunda isteklilik artmaktadır (Grandey, 1997:162).

“Algılanan örgütsel destek yüksekse çalışanın iş tatminini yükseltmekte ve olumlu bir ruh hali kazanmasını sağlamaktadır” (Burke, 2003: 132).

Algılanan örgütsel desteğin (yüksek olması durumunda) oluşturduğu devamsızlığın azalması, iş tatminin artması, iş stresinin azalmasına ilaveten başka olumlu sonuçlardan da söz edilmektedir. Bu sonuçlar (Yıldız, 2008):

- Performansın artması,
- İşe bağlılığın artması,
- Psikolojik sağlığın artması olarak sayılabilir.

2.5.6 İşten Ayrılma Niyeti

İşletmeler için çalışanlarının çok önemli olduğu aşikârdır. Donanımlı, iyi niteliklere sahip, işini benimsemiş, motivasyonu yüksek olan çalışanlar, firmalarının yüksek bir performans göstermelerinde, rakiplerden daha başarılı olmalarında, müşterilerini memnun edecek bir hizmet seviyesi yakalamalarında, kısacası firmanın hedeflerine ulaşmasında oldukça önemlidir. Ancak bu çalışan, çalışma ortamındaki koşullarla ilgili tatminsizliği sebebiyle mutsuzsa; istediği gelir seviyesini elde edemiyorsa, istediği ya da ihtiyacı olan eğitim fırsatlarını yakalayamıyorsa, yöneticisi tarafından desteklenmek yerine olumsuzluklar yaşıyorsa, yoğunluktan ailesine yeterince vakit ayıramıyorsa iş değişikliğine yönelmesi olasıdır. Bunun sebebi, Rusbult ve arkadaşlarının 1988’de yaptığı bir çalışmada ortaya konmuştur. Araştırmanın sonucuna göre; çalışanda, iş tatmini varsa ve yüksek bir tatmin yaşıyorsa, çalışanın işinden ayrılma niyeti düşüktür.

Rusbult ve arkadaşlarının (1988) tanımına göre işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından memnun olmadıklarında sergilemiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir.

Jaros (1997) ise, işten ayrılma niyetini bilişsel uyarılama ile açıklamıştır. Jaros’un (1997) burada anlatmak istediği kurumla ilişkisi kesmeye karşı kişinin sürekli tetikte

olmasıdır. Aynı zamanda, bu uyarılma, çalışanın işini bırakmayı, başka bir iş bulmaya yönelik bir fırsatı veya bir ayrılma şeklini düşünüp düşünmediğini belirler (Ceylan ve Bayram, 2006).

2.5.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, 1930’larda ilk defa Barnard tarafından, “rol dışı davranışlar” biçimsel rol dışında kalan davranışlar olarak ele alınmıştır. Dennis Organ ise, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kez 1983 yılında yönetim bilimi yazınına dahil etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı, tamamen gönüllülük esasına dayanır ve bu esasa dayalı bireysel davranışları kapsar. Bu şekilde ortaya konan bireysel davranışlar örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlar ve örgütün kendi hedeflerine ulaşmasında destek olur (Sezgin, 2005: 319). Burada bahsi geçen gönüllü olma esası ile vurgulanan nokta, çalışan ve çalıştığı kurum arasında gerçekleştirilen iş sözleşmesinde net olarak belirtilen çalışanın görev tanımlarını veya işi gereği üstlendiği rollerini değil, yerine getirilmediği takdirde herhangi bir yaptırım olmayan davranışları kastediyoruz (Organ, 1997: 86).

Keskin (2005) çalışmasında literatürde bulunan beş boyutlu örgütsel vatandaşlık kavramını ayrıntılandırmıştır;

- 1.Yardımselik (diğerkâmlık, altruism, , diğerlerini düşünme, özgeçilik)
2. Vicdanlılık (Conscientiousness)
3. Sportmenlik (Sportmanship)
4. Nezaket (Courtesy)
- 5.Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme) (Civic Virtue) (Keskin, 2005: 23).

“Genel olarak örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerine örgütün yeteri kadar değer vermediğini hisseden çalışanlara oranla, örgütsel bağlılığı daha yüksek olmakta, bu çalışanlar daha fazla sorumluluk almakta ve yüksek örgütsel

vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Ayrıca örgütsel destek algısının örgüte olduğu gibi bireye de fayda sağladığını görülmektedir” (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin test edildiği çalışmalar incelendiğinde, iki kavram arasında tutarlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Randall ve arkadaşlarının (1999) bu kapsamdaki çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan örgütsel desteğin pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi Wayne, Shore ve Liden’in (1997) araştırmalarında test etmeleri sonucunda, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bir diğer çalışmada ise, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısı arasında bulunan aracı rolü ortaya çıkmıştır (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998).

2.5.8 Stres

“Stres, genel bir uyarıcıdan farklıdır ve uyarıcının bir derece ilerisidir” (Güçlü, 2001: 92). “Uyarıcı, sadece vücutta herhangi bir tepkiye sebep olurken stres ise dayanma eşiğini aşan uyarıcılar nedeniyle vücudun dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır. Gerilim ise stresin sonucudur ve stres nedeniyle vücutta ortaya çıkan bir tepkidir” (Şahin, 1995: 73). Strese dair detaylı tanımlamalarımızı ve örgüt içindeki yerini “Duygusal Emek Sonuçlarının İşgörenler Açısından” kısmında detaylandırmıştık. Bu kısımda yalnızca örgütsel desteğin sonuçlarına ilişkin stresin nasıl oluştuğunu tartışacağız. İşe ilişkin (yoğun çalışma saatleri, motivasyon eksikliği, yönetici veya iş arkadaşlarıyla olan sorunlar, algısal olarak kurum desteğinin olmaması vs.) ve iş dışındaki beklentiler (ailevi beklentileri karşılayamama, maddi problemler, hastalık vs.) genelde çalışanların sabrını zorlayarak işe veya hayata olan tahammülünü tüketen nedenlerdir. Bu beklentileri karşılamaya çalışırken harcanan fiziksel veya psikolojik çaba, çalışanların hissettiği yetmezlik duygusu, çalışanların stres düzeyini oldukça yükseltmektedir. Dolayısıyla, beklentileri karşılama zorunluluğu altında kalan çalışanlar örgütsel desteğe çok daha fazla ihtiyaç hissederler.

İş stresi, çalışanların çalıştıkları kurumda ve çalışma alanlarında deneyimledikleri strestir. Yaşanan bu stres düzeyini etkileyebilecek bazı faktörler vardır. Bu faktörler:

- Çalışanların kendi kapasiteleri (kendilerine yetebilmek için gereken çabayı gösterme kapasitesileri),
- İşin niteliği,
- İş dışı faktörlerin etkisi

“Çalışanların kişilikleri dışında, işten ve örgütten kaynaklanan bazı faktörler de çalışanların stres seviyelerini etkilemektedir. Örgütten ve işten kaynaklanan stres yapıcılar; örgütün politikaları, yapısı, iş yapma süreçleri, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, yapılan işin niteliği gibi faktörlerdir. Bunların dışında kişinin iş dışından getirdiği ekonomik sıkıntılar, aile problemleri gibi bazı faktörler de iş stresi üzerinde etkili olabilmektedir” (Schafer, 1987: 74; Pehlivan, 1995: 78; Ertekin, 1993: 86, Güçlü, 2001: 97). Buna istinaden, çalışanlar bu arada kalmışlık hissiyatından kurtulabilmek için fazlasıyla örgütün desteğine ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, ünlü bir ilaç firması, annelere okulun ilk günlerinde ve son günlerinde izin vererek çocuklarıyla olan ilişkilerine stresi dahil etmemek adına destek sağlamaktadır. Bu politika iş ve aile yaşamı çatışmayı azaltarak çalışanlara destek vermek için tasarlanmıştır.

2.5.9 Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık)

Örgütlerin rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri, işgörenlerin bilgi, becerileri ve deneyimlerini işlerine aktarabilmeleriyle çok yakından ilgilidir. Ancak, çalışanların görev ve sorumluluklarını icra etmek için sahip oldukları yetenek ve sergiledikleri çaba, örgütlerin varlıklarını devam ettirmeye yetecek tek faktör değildir. Bu bağlamda, örgütlerin gelişmeleri ve güçlenerek büyümeleri, işgörenlerin kuruma sağlam ve içten duygular beslemesine bağlıdır. Bu sebeple, işi yerine getirebilmek için bilgi ve beceriler kadar örgütsel bağlılığa da sahip olmak gerekir. Örgütsel bağlılık, en başta mesleğe yani yapılan işe ve çalışma

alanına karşı olumlu hislere ve tutumlara da sahip olmak demektir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık, örgütler için oldukça önemli bir kavramdır diyebiliriz.

Literatürü incelediğimizde gördüğümüz tanımların bazıları şu şekildedir; örgütsel bağlılık, çalışanın mensubu olduğu örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sarfedebileceği çaba ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu istektir (Hunt ve Morgan, 1994). Çalışanın, sadece çıkara dayalı olan değerlerden farklı olarak, hissetmiş olduğu örgütsel bir taraftarlık ve duygusal bir bağlılıktır (Jalonen, Virtanen, Vahtera, Elovainio ve Kivimaki, 2006). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesinde, yenilikçi davranış sergilemelerinde, örgütün faaliyetlerine katılmalarında ve örgütte kalma isteğinin devam etmesinde önemli bir olgudur (Durna ve Veysel, 2011). “Örgütsel bağlılık; örgütte kalma istekliliğinin yanı sıra” (Ferris ve Aranya, 1983: 87), “bireyin örgütteki katılımı ve o örgütle özdeşleşmesinin derecesidir” (Becker, 1992: 233). “Örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların, minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıkları bulunmaktadır. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak da bilinir” (Shore ve Tetrick, 1991: 637; Bishop vd., 2000: 1116; Yoon ve Thye, 2002: 98 - 99). Ancak tez çalışmasında, algılanan örgütsel desteğin bağlılıkla olan ilişkisini, örgütsel desteğin sonucu olarak belirledik, birçok araştırma da bunu desteklemektedir. Örneğin, 1997 yılında Hutchison kendi çalışmasında kuruma ya da kurum temsilcilerine ait davranışların işgörenler için örgütsel destek algısına temel oluşturduğunu ileri sürmüştür. Bu oluşturulan temele göre, çalışanın örgüte bağlılık göstererek karşılık verdiği sonucuna varmıştır. Randall ve arkadaşlarının 1999 yılındaki araştırmalarında örgütsel destek algısının, normatif bağlanmayla da duygusal bağlanmayla da ilişkisinin doğrudan olduğunu görmüştür. 2004 yılında ise, Vandenberghe ve arkadaşları duygusal bağlanma için algılanan örgütsel desteğin en önemli belirleyici unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir sonucu da, 1998 yılında Nauman ve arkadaşları bulmuştur, Onların çalışmasında algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZ - YETERLİK

Geçtiğimiz yirmi yıl içinde öz-yeterlik çeşitli bilim dallarında (örgütsel bilim dallarında, eğitim, psikoloji) sıklıkla araştırmalara dahil edilen bir kavram haline gelmiştir (Scherbaum, Cohen-Charash & Kern, 2006). Bandura (1997) öz-yeterliği “bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma daha iyi anlayabilmek için öncelikle kısaca öz, benlik kavramına değinelim ve sonrasında bu kavramın nasıl geliştiğini inceleyelim.

3.1. Öz, Benlik Kavramı

Öz anlam olarak, kişinin kendine ait algılarının bütünüdür. Türk Dil Kurumu'na (2018) göre “Kendine, kendi kendini” anlamlarında birleşik kelimeler türeten bir sözdür. Öz kavramının birden çok boyutu vardır ve “öz güven, öz saygı kavramlarını da kapsar. Bireyin öz kavramı a) Çevrenin yorumlamaları, deneyimleri aracılığıyla biçimlenir b) Önemli bulunan diğer insanların teşvikleri ya da değerlendirmelerinden oldukça etkilenir” (Schunk, 2000).

3.2 Öz-Yeterlik Kavramının Doğuşu ve Gelişim Süreci

Öz-yeterlik kavramı, ilk defa Bandura (1977) tarafından sosyal öğrenme kuramı kapsamında literatürdeki yerini almıştır. Bu kurama göre, kişilerin davranışları ve güdülenmeleri kuvvetli bir sağduyuyla düzene kavuşur ve nihayetinde ise, öz yeterlik kişilerin davranışlarını düzenleyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkar (Luszczynska, Scholz & Schwarzer, 2005). Böylelikle, öz-yeterlik kavramının doğuşu başlamıştır.

Öz-yeterlik hakkında yapılan araştırmalar, 1970'lerin sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri'nde Bandura'nın birbirinden farklı birçok fobiye sahip kişilerle yaptığı terapilerle başlamıştır. Yılan, köpek gibi hayvanların kendilerini ısırma fobisi olan kişilerin bu korkularıyla başa çıkabilmeleri için yapılan terapi seanslarında

Bandura (1977) bazı kişilerin isteseler de, fobilerini aşamadıklarına şahit olmuştur. Terapi sonuçlarının herkeste aynı etkiyi yaratmamasının nedenini Bandura, kişilerin kendi algılarındaki farklılaşmadan kaynaklanabileceğine dayandırmıştır. Benzer tarzda fobilere sahip kişiler, ortak özellikleri paylaşıyor olsalar da (cinsiyet, yaş, ve gelişim özellikleri gibi), amaç ve beklentiler açısından aynı olsalar dahi bireysel/kişisel yeterliklerine dair kendi algılarında ayrışıyor olmaları terapi sonuçlarının farklılaşmasına neden olmuştur.

Bandura (1997), öz-yeterlik kavramına dair tanımı şu şekildedir; kişinin belirlenen hedefleri yerine getirme süreci içerisindeyken ihtiyaç duyacağı eylemleri planlayabilme ve yürütebilme becerisine olan kişisel inancıdır. Kişinin bireysel yeterliklerine ve kendi potansiyeline olan inancı Bandura'ya göre öz-yeterliktir. Bandura (1997)'ya göre, birbirinden farklı, sayıca fazla becerinin kişide var olmasıyla gereken durumlarda bu becerileri sergileyebilmek birbirinden oldukça farklıdır. Kişinin edindiği bilgiler, kendinde varolan birtakım beceriler ve deneyimlenerek biriktirilmiş stratejiler, kişinin koşullar uygun dahi olsa bunları kullanabilmeye dair herhengi bir inancı olmadığı sürece işlevsel olamaz. Bu durumda, öz-yeterlik, kişinin sadece sahip olduğu becerileri değil, bu becerilerle farklı koşullar altında neler gerçekleştirebileceğine ve bu becerileri nasıl değerlendirebileceğine ilişkin inancıdır.

Bir bireye yapması gereken bir görev yüklendiği zaman, bu görevin kapsamını tüm özellikleriyle kendi zihninde canlandırır ve kendisinde varolan bireysel donanımla bu görevi yapıp yapamayacağına karar verir. Bandura'ya (1997) göre önemli nokta şudur ki, bu aşamada bireyin öz-yeterlik inancı o görevi tam anlamıyla yapıp yapamayacağı hakkında ve bireyin istekli olup olmayacağını belirleyebilen tek faktör olarak karşımıza çıkar. Bunlara ilaveten, öz-yeterlik düzeyi kişiler arası farklılıklar gösterir, bunu etkileyen faktörler; ortam, koşullar, görevin çeşidi ve zorluk derecesi olarak sıralanmıştır (Bandura 1997; Zimmerman, 2000b). Ancak, güçlü bir öz-yeterlik inancı oluşup geliştikten sonra nadiren deneyimlenen başarısızlıklar kişinin öz-yeterliğinde önemli bir etkiye yol açmaz (Schunk, 1989a).

Luszczynska, Scholz ve Schwarzer (2005)'nin tanımına göre ise öz-yeterlik insanların istenen bir sonuca ulaşmada belli bir durumda sergileyecekleri yeteneklerine olan inancıdır. İngilizcesi “self-efficacy”, “perceived self-efficacy” ya da “self-efficacy belief” olarak ifade edilen kavramın, Türkçemizde “öz-yeterlilik”, “öz –yeterlik”, “öz-yeterlik inancı”, “kişisel yeterlik inancı”, “öz-etkililik inancı”, “algılanan öz-yeterlilik”, “algılanan öz-yeterlik” ve “algılanan öz-etkililik” gibi birden fazla ifadeyle çevrildiğini literatürde görüyoruz. Bu çalışmada öz-yeterlik kavramını kullanacağız.

Öz-yeterlik kavramı, Albert Bandura'nın ilk kez 1986 yılında yazmış olduğu “Social Foundations of Thought and Action” isimli kitabında tartışarak gündeme getirdiği Sosyal Bilişsel Kuramının değişkenlerinden biridir. Buna istinaden, bu bölümde Sosyal Bilişsel Kuram'a yer verildikten sonra tezimizin moderatör değişkeni olan Öz-yeterlik kavramına değinilecektir.

3.2.1 Sosyal Bilişsel Kuram ve Temel İlkeleri

Sosyal Bilişsel Kuram dendiğinde akla gelen ilk isim Albert Bandura'dır. Bu kuramın temelinde karşılıklı belirleyicilik (reciprocal determinism) ilkesi yatar. Bu ilkeye göre, kişisel faktörler, kişinin yaşadığı çevre ve kişinin kendi davranışları, birbirini etkileyerek ve karşılıklı olarak bireyin bir adım sonraki davranışı üzerinde belirleyicidir (Bandura, 1986). Böylelikle karşılıklı belirleyicilik ilkesinin işleyişinde en önemli role sahip kişisel faktör ise, öz-yeterlik olarak karşımıza çıkar (Bandura, 1997).

Bandura'yı, Miller ve Dollard'ın “Sosyal Öğrenme ve Taklit” adlı kitapları etkilemiştir ve Albert Bandura 1977'de yayınladığı Sosyal Öğrenme Kuramı'ni 1980'lerin ortalarında genişleterek “Sosyal Bilişsel Kuramı” adını vermiştir.

Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuram'ın temel varsayımları şu şekilde sıralanabilir;

- İnsanlar başkalarının davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözlemleyerek öğrenebilirler.

- Gözleme taklit etmeyi gerektirmez, öğrenme davranışta bir değişiklik meydana gelmeksizin oluşabilir. Öğrenme içsel bir süreçtir. Davranışçılar öğrenmenin davranışta kalıcı bir değişiklik meydana getirmesinin zorunlu olduğunu düşünürken; sosyal öğrenme kuramının savunucuları, insanlar sadece gözlemleyerek öğrenebildikleri için öğrenmenin performansa (davranışa) yansması zorunlu değildir. Öğrenme davranışta bir değişiklik meydana getirebilir de getiremeyebilir de.
- Ödül ve ceza, davranış doğrudan olduğu kadar dolaylı olarak da etkiler. Gelecekteki pekiştirici veya cezaların farkında olma ve onlarla ilgili beklentiler insan davranışlarında önemli bir etkiye sahiptir.
- Sosyal öğrenme kuramı davranışçı ve bilişsel öğrenme kuramları arasında bir köprü veya geçiş olarak kabul edilebilir. (Bandura, 1989).

Sosyal Bilişsel Kuram, temel varsayımlardan görüldüğü üzere davranışın hem dışsal uyarılardan, hem de içsel bilişsel süreçlerden etkilendiğini ileri sürmektedir (Bandura 1989). Bu kuramda, kişinin kendisi, kendi geleceğini belirleyebilen, öngörülü ve kendini denetleyebilen bir varlık olarak ele alınmıştır. Öz-yeterlilik kavramının, bu kuramın bir değişkeni olma durumu burada ortaya çıkmaktadır. İnsan kendi çevresinin ve sosyal sistemlerin bir ürünü olurken, aynı zamanda sistemin yaratıcısı da olma özelliğine sahiptir. Diğer bir deyişle, insanda bu özelliklerin olabilme gücü, bireyin kendi yetkinliklerine ilişkin sahip olduğu inançlar, öz-yeterlilik kavramıdır.

3.3 Genellenabilirlik Düzeyine Göre Öz-Yeterlilik Tanımları

Maurer (2001), Bandura (1997)'nin tanımlamış olduğu üç farklı Öz-yeterlilik tipinden bahsetmiştir: Genel Öz-yeterlilik (General self-efficacy), Göreve Özel Öz-yeterlilik (Task-specific efficacy), and Alana Özel Öz-yeterlilik (Domain-specific self-efficacy). Siu, Lu, and Spector, (2007) ise bu üç farklı öz-yeterlilik tipini açıklamışlardır.

3.3.1 Genel Öz-Yeterlik

Genel öz-yeterlik, “kişinin, çok çeşitli başarı durumlarında gerekli performansları gerçekleştirme konusundaki genel yeterliliğine olan inancı” olarak tanımlanmıştır. (Eden, 2001: 73). Geniş bir çeşitliliğin olduğu bu başarı durumları birbirinden farklı stres unsurlarına neden olur ve kişideki bunlarla başa çıkabilme kabiliyeti de iyimser inançlarla ilgilidir. Bu strese neden olan unsurlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmek için kastedilen iyimser inanç, geniş ve istikrarlı bir kişisel yeterlilik duygusudur. (Schwarzer, 1994).

3.3.2 Alana Özel Yeterlik

Alan öz-yeterliği, görevlere özgü öz-yeterlilik ve genel öz-yeterlilik arasında bir yerde yatmaktadır. Bir etkinlik kategorisinde performans gösterme kabiliyetinin altında yatan bir inancı tanımlar. “Mesleki öz yeterlik kavramı, bir alana özgü bir değerlendirme olarak öz-yeterlik ile ilgilenir ve bir kişinin kendi işinde yer alan görevleri başarılı bir şekilde yerine getirme becerisine ilişkin yeterliliğini ifade eder” (Rigotti vd., 239).

3.3.3 Göreve Özel Yeterlik

Göreve özgü öz-yeterlik, kişinin belirli durumlarda, bir görevi yerine getirme yeteneğine olan güveni olarak tanımlanır. Smith, Kass, Rotunda ve Schneider (2006: 173) çalışmalarında Bandura'nın (1982, 1986, 1997) araştırmalarındaki tanıma yer vererek “Öz-yeterlik öncelikle göreve/eyleme özgüdür” ifadesini kullanmışlardır. Bandura'nın bahsettiği gibi (1977-2), ele alınan görevi belirtmek öz-yeterliğin değerlendirilmesinde esastır. Dolayısıyla, görev başarısı, göreve özgü öz-yeterliğe sahip bir birey için önemli bir göstergedir.

Mesleki öz-yeterlik ise; beceri, yeterlilik ve işinde yer alan görevleri başarılı bir şekilde yerine getirme becerisini ifade eder. Bandura, Barbaranelli, Caprara, Pastorelli (2001), kariyer veya mesleki öz yeterliği, bir kişinin belirli bir kariyer veya mesleki uğraşta doğuştan gelen görevleri yerine getirebildiği alan olarak tanımlamıştır. Bandura (1986), mesleki çıkarların gelişiminde etkinlik yargılarının

nedensel rolünü ortaya koymaktadır. Bu kararlar bilişsel yetenekler, fiziksel özellikler, inançlar ve tutumlardır; kişinin davranışları (örneğin; motor ve sözel cevaplar veya sosyal etkileşim); çevre (fiziksel çevre, aile ve arkadaşlar ve diğer sosyal etkiler) (Shaffer, 1996). Teorik olarak, güçlü kariyer etkinliği inançları, gelişmiş mesleki çıkarılara yol açmalıdır (Lent, Brown ve Hackett, 1994). Mesleki öz yeterlik ve mesleki ilgi sürekli olarak orta düzeyde ilişkili bulunmuştur ve öz yeterlilik, mesleki alternatiflerin yelpazesinin çok daha güçlü bir belirleyicisidir.

3.4 Öz -Yeterlik İnancının Kaynakları

Bandura (1997), kişilerde bulunan öz-yeterlik algısını etkileyen faktörleri dört ana başlık altında toplamıştır. İlki, başarıyla ilişkili doğrudan yaşantılar yani gerçekleştirilmiş başarılı deneyimler, gözleme dayanan dolaylı yaşantılar, sözel ikna ve psikolojik ve fizyolojik durumlardır. Gerçekleştirilen başarılı deneyimler, genelde kişilerin öz-yeterlik algılarının gelişmesinde en güçlü etkisi olan faktördür. Nedeni ise, doğrudan yaşanmış olmasıdır. Kişilerin, alan farketmeksizin yaşamış olduğu geçmişteki başarı deneyimleri, aynı alanda veya benzer durumlarda yeniden başarılı olacağına dair beklentisini artırır ve öz-yeterlik algısı üstünde olumlu etki bırakır (Bandura, 1997). Örneğin, aday seçme ve yerleştirme süreçlerinde başarılı olduğuna dair inancı olan bir insan kaynakları çalışanını ele alalım. Bu insan kaynakları çalışanın öz-yeterlik olumlu algısı şu şekilde gelişir; işe alıp yerleştirdiği adayların işten ayrılma oranları genelde düşükse ve bu adaylar işe alındıktan sonra başarı grafiklerinin yüksekliği nedeniyle performans değerlendirmelerden de yüksek puan alıyorsa, onları işe alıp yerleştiren insan kaynakları çalışanın bireysel potansiyeline dair inancı artar ve öz-yeterlik algısı yüksek bir insan kaynakları çalışanı olur. Tam tersi de olasıdır, bir insan kaynakları çalışanın aldığı tüm adaylar kısa sürede kurumdan kendi isteği veya kurumun iş akdini feshi nedeniyle ayrılıyorsa, seçme ve yerleştirme sürecini başarılı yürütülemediği kanısı doğar ve buradan yola çıkarak başarısızlık deneyimine istinaden öz-yeterlik algısında bir azalma meydana gelir.

3.4.1 Gerçekleştirilmiş Kişisel Deneyimler (Geçmiş Performanslar,Yapılan İşler, Erişilen Hedefler)

Kişilerin öz-yeterliliklerine dair inançlarının ortaya çıkmasında etkili olan en önemli unsur, bireylere başarı konusunda en gerçekçi kanıtı ortaya koyan, geçmişte yaşadıkları başarılı deneyimleridir. Ard arda gelen başarısızlıklar ise öz-yeterlilik inancında olumsuz etki bırakır. Kişilerin geçmişlerinde varolan, yaşadıkları, deneyimledikleri herhangi bir durumla alakalı başarılar, aynı konu ile ilgili yeni başarıların elde edilebileceğinin mümkün olduğuna dair kendileriyle ilgili kişisel yargılarının, yani öz-yeterlilik inançlarının oluşmasında en kuvvetli kanıtlar olarak yer alır. Evvelden yaşanmış başarılı deneyimler bazı yazarlara göre, önceden elde edilmiş olan başarıların yeniden elde edilme çabası olarak da ifade edilmiştir (Burger, 2006). Fakat “başarılı tecrübelerin, geçmişte benzer veya yakın durumlarda elde edilmiş başarılar” (Erel, 2000) olarak ele alınmasının yanı sıra, kuvvetli öz-yeterlilik inançlarının yalnızca tekrarlanan, benzer başarıların neticesi olarak görülmesi maalesef ki yeterli gelmez. Tam bir öz-yeterlilik inancının oluşup gelişebilmesi için, kişinin kendine çok zor gelen bazı engelleri çaba sarfederek aşmış olması gereklidir. Kişiye göre zorlanmadan rahatlıkla kazanılmış, benzer deneyimler, öz-yeterlilik inancı olmaktan çıkar ve rahatlıkla elde edilebilen sonuçlara ilişkin beklentileri doğurur. Böylelikle, beklenmedik durumlarla karşılaşan kişilerin olumsuz etkilenmeleri gerçekleşir (Bandura, 1997).

Bandura, “öz-yeterlilik inancının en kuvvetli kaynağı olan gerçekleştirilmiş başarılı deneyimlerin tam bir öz-yeterlilik inancını ortaya çıkarabilmesi için:

- kişinin çevresiyle etkileşimi sonucu zaman içerisinde oluşmuş olan öz-bilgi yapısı,
- gerçekleştirilmiş olan görevin içeriği ve zorluğu,
- görevi gerçekleştirmek için sarf edilen çabanın miktarı,
- benzer görevleri gerçekleştirerek geçirilen zaman” gibi unsurların da etkili olduğunu ifade etmiştir” (Bandura, 1994: 71-81).

Sonuç olarak, geçmiş deneyimler kişinin benzer iş ya da görevlerden elde ettiği başarılar ya da başarısızlıklar sonucu tecrübe kazanmasıyla oluşur. Kişi eğer geçmişte bir işi başarıyla yapmışsa, gelecekte de benzer işleri başarıyla yapacağına dair inanç duyacaktır (Robbins, 2003). Olumlu tecrübelerin varlığı öz yeterliliği arttırırken, olumsuzlar da öz yeterliliği azaltma eğilimi içindedirler (Gist, 1992).

3.4.2 Gözlenen Deneyimler (Modelleme, Dolaylı Yaşantılar)

Kişinin yapmak zorunda olduğu zorlu görev ya da işleri bir başkasının yapabildiğine şahit olması sonucunda kendisinde başaracağına dair kuvvetli bir inancın oluşmasıdır. Bireyler, kendi kapasitelerini başkalarıyla karşılaştırarak yargılama eğilimde oldukları için zor olarak gördükleri bir işin yapılabilir olduğunu farkedecek ve kendilerine güven duyacaklardır (Bandura, 1988). Ancak model alınacak durumun asıl konuyla olan benzerliği önem taşımaktadır. Benzer zorluklar söz konusu olduğunda modelleme yöntemi daha etkin olmaktadır (Robbins, 2003). Diğer bir ifadeyle, kişilerin kendileri ile özdeşleştirdikleri veya kendi özelliklerine benzer kişiler tarafından elde edilmiş başarılar, öz-yeterlik inançlarının oluşmasına etki eden bir diğer unsurdur (Ordun, 2005). Öz-yeterlik inançlarının oluşturulmasında başkalarının tecrübelerinden edinilen bilgiler kişisel deneyimlerden elde edilenler kadar etkili değildir.

3.4.3 Sözlü (Sosyal) İkna

Öz-yeterlik inancı oluşturmak ve geliştirmek için yapılan sözlü ikna girişimleri, kişilerin hedeflerinde ya da görevlerinde başarılı olmak için daha çok ve daha gayretli çalışmalarına, yeteneklerini geliştirmek için çabalarına ve kişisel olarak kendilerini yeterli olarak görmeye çalışmalarını için bir basamaktır. Bandura (1997)'nin tanımına göre ise, kişilerin, amaçladıklarına ulaşabilmek için gerekli kabiliyete sahip olduğu yönünde inançlarını kuvvetlendirecek telkinlerde bulunulması, ya da ikna edilmesi olarak ifade edilebilir.

Sözlü iknanın amacı, bireyin bir işi ya da görevi yapabileceğine dair inanca sahip olması ve ikna olmasıdır. Sözlü ikna girişimleri; ikna edenin saygınlığına, güvenilirliğine, uzmanlığına ve kendine olan güvenine bağlıdır (Bandura, 1977). Bu özellikleri taşıyan kişiler ya da o bireyin hayatında önemli bir yeri olan, sözü dinlenen kişiler tarafından yapıldığında bireylerin karşılık vermesi söz konusu olacaktır. Ancak yine de tek başına yetersiz kalacak bir yöntem olduğu söylenebilir (Bandura, 1982).

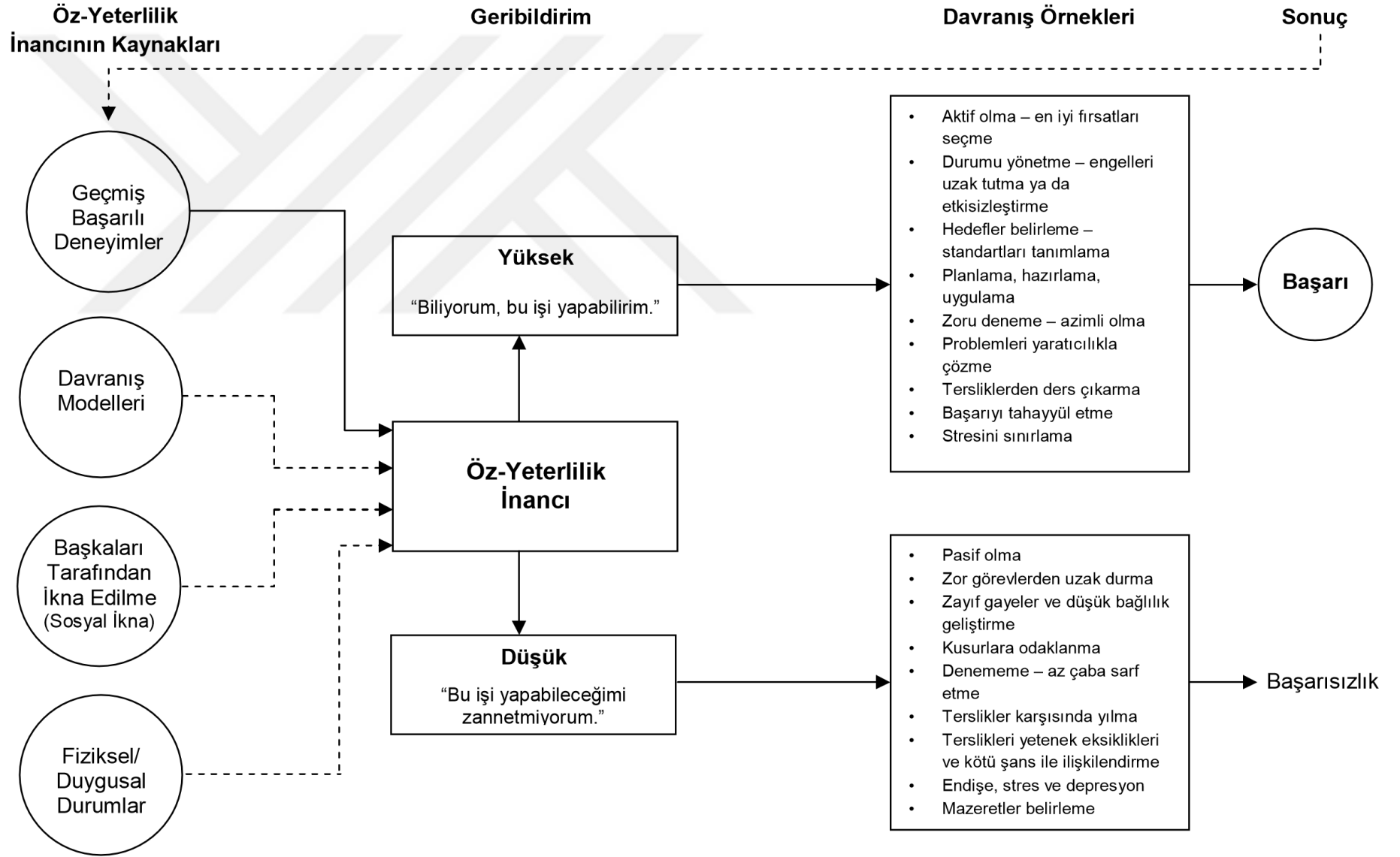
3.4.4 Fizyolojik ve Duygusal Durumlar (Canlandırma)

Kişilerin sahip oldukları fizyolojik ve duygusal durumları da kendi kapasitelerini değerlendirirken etkilendikleri alandır. İnsanlar bir konudaki kapasiteleri hakkındaki yeterlik inançlarını, o işi yaparken hissettikleri fizyolojik ve duygusal reaksiyonlarla da değerlendirebilmektedir. Herhangi bir duruma karşı, kişinin deneyimlediği heyecan, endişe, stres, mutsuzluk, korku gibi güçlü duygusal reaksiyonlar, sonucun başarılı veya başarısız olacağı konusunda kişiye ipuçları sağlar. Diğer bir deyişle, kaygı, stres, neşelilik hali, bitkinlik ve depresif ruh hali gibi fizyolojik ve duygusal durumlar da öz-yeterlik inancı üzerinde etki edebilmektedir. İlaveten, kişinin o günkü pozitif, mutlu ruh durumu öz-yeterlik inancında olumlu bir etki yaratırken, olumsuz ruh hali bunu tam tersi olarak etkileyebilmektedir. Bandura (1994) ise, bu duruma çözüm olarak, kişilerin stresini azaltmak ve onları sahip oldukları olumsuz duygusal durumlardan arındırmak, öz-yeterlik inancını geliştirmek için uygulanabilecek yollardan bir diğeridir diyerek canlandırma yapılmasını vurgulamıştır. Ayrıca fizyolojik durumun ve duygusal reaksiyonların öz-yeterlik inancına etki oluşturmasının yanında, öz-yeterlilik inancından da etkilenebildiği de bir diğer gerçektir.

Türkmen (2009: 24), yüksek lisans tez çalışmasında Kreitner ve Kinicki'nin (2001) yılında kitaplarında bulunan Öz-yeterlik Mekanizması'na yer vermiştir. Bu mekanizma, yukarıda ayrıntılandığımız kaynaklara ilaveten "öz-yeterlik inancının, kişilerin tercihlerini, amaçlarını ve hangi davranış veya hareket tarzını göstereceklerini, ne kadar çaba sarf edeceklerini, engellere rağmen ne kadar dirençli

olacaklarını, olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında kendilerini ne kadar sürede toparlayabileceklerini, sahip oldukları kaygı ve stresin miktarını”, sonuç olarak, nihai başarılarını etkileyebilen çok önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.





Şekil 3:Öz-Yeterlilik İnancı Mekanizması (Kreitner ve Kinicki, 2001: 14)

Bireyler, çevreden topladıkları bilgiler doğrultusunda öz-yeterliklerine ilişkin kuramlar yani kendilerine ilişkin bir algı geliştirirler. Bu kuramlar zaman geçtikçe kalıcı hale gelir ve bireyin kendisini başarılı veya başarısız olarak algılamasına neden olur (Paris ve Newman, 1990). Kişinin bu başarılı olabilme ya da olamama durumuna ilişkin diğer bir deyişle, “kendi yeterliğine ilişkin inançları akademik motivasyon alanında da önemlidir” (Pajares, 1996: 545). Bu bağlamda, “öz-yeterlik, çalışanların öğrenme ve performansını üç şekilde etkiler (Bandura,1982’den akt. Lunenburg, 2011: 2):

1. *Öz-yeterlik çalışanların kendileri ile ilgili belirledikleri hedefleri etkiler.* Öz-yeterliği düşük çalışanlar kendileri ile ilgili göreceli olarak daha düşük hedefler belirlerler. Tam tersine öz-yeterliği yüksek olanlar ise daha yüksek kişisel hedefler belirler.

2. *Öz-yeterlik insanların işleri için gösterdikleri çaba kadar öğrenmelerini de etkiler.* Yüksek öz-yeterliğe sahip çalışanlar genellikle yeni görevler için gereken performansı öğrenmek için sıkı çalışırlar, çünkü gösterdikleri çaba ile başarabileceklerine inanırlar. Düşük öz-yeterliğe sahip çalışanlar ise kendilerini biraz zorlayacak görevlerde düşük çaba gösterirler, çünkü çabalarının başarıya yol açacağından emin olamazlar.

3. *Öz-yeterlik yeni ve zor görevlerle ilgili girişimlerin devamlılığını etkiler.* Yüksek öz-yeterliği olan çalışanlar özel bir görev içi öğrenme ve çabalarına güvenirlirler. Bu yüzden sorunlarla karşılaştıklarında bile çabalarında bir devamlılığı sağlarlar. Tersine öz-yeterliği düşük olan çalışanlar ise zor bir görev için performanslarında ve öğrenmelerinde kendilerini yetersiz hissederler ve vazgeçme eğiliminde olurlar”.

Uzun yıllardır öz-yeterlik üzerine çalışmalar ve çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Buna rağmen, öz-yeterlik kavramı bazı kavramlarla kolay ayırt edilememekte, aradaki farklar tam olarak bilinmediğinden veya ayrıntılandırılmadığından çalışmalarda geliştirilen ölçeklerde veya araştırmalarda kavramsal sorunlar doğmaktadır. Bu sebeple, öz-yeterlik kavramının karıştırıldığı benzer diğer kavramlardan farklılıklarına tez çalışmamızda değindik.

Özgüven (self-confidence); kişinin kendisi ile ilgili memnuniyet hissini taşıması demektir. Kendisi ve çevresiyle barışık yaşayabilen insanların sahip olduğu bir özelliktir. Özgüvenin eksik olduğu durumlarda ise; topluluk içinde pasif kalma, kendinden şüphe duymak, aşırı uyum gösterme, yalnızlığı tercih etme, boyun eğme, eleştirilere karşı fazla duyarlı olma, güvensizlik, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme, depresyona girme gibi kavramlarla bağdaştırılarak tanım yapılabilir. Özgüvenli insanlar gereklilikleri veya kuralları sorgulamayı bilirler ve kendileri için neyin en iyi olduğuna karar verebilirler. Özgüven içinde iki tip saygı vardır: kendi ihtiyaçlarını ifade etmeyi ve kendi haklarını savunmayı içeren kendine saygı ve diğer insanlara saygı. Özgüveni olan kişi hem kendine hem de tüm muhataplara saygılıdır.

Benlik Kavramı (self-concept); Bireyin farkında olduğu tarafı ya da parçası olarak tanımlanan bu kavram kişinin bilinçli bir şekilde varoluşunun ifade edilme şekli olarak nitelendirilebilir. Ben, benim, kendim olarak işaret ettiklerimizdir diyebiliriz. Yeteneklerimizin tamamı, değer yargılarımız, diğerlerinden ayrılan sınırlarımız, amaçlarımızı oluşturan kendimize ilişkin algımızdaki tablomuzdur.

Öz-saygı (self-esteem) ve öz-değerlilik; Freud ego dedikten sonra karşımıza çıkan kavramlardandır, öz-saygı kişinin üst benliği ile iyi olma halidir, eksikliği ya da olmama durumunda depresyonun en belirgin özelliğidir. Öz-saygı ve öz-değerlilik hem iç içedir, hem de az da olsa farklı, öz-değerlilik yaratılışımızın bize vermiş olduğu insan olma durumumuzu hazmetme becerimizdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT DESTEĞİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

4.1 Araştırmanın Konusu ve Problemin Ortaya Çıkışı

Hochschild (1983) modelini ayrıntılı incelerken önceki bölümlerde belirttiğimiz ve ayrıntılandığımız üzere, kavramı ortaya çıkaran ilk kişi Hochschild, duygusal emek harcamayı gerektiren meslekler ve gerektirmeyen meslekler olarak meslekleri iki kategori altında toplamıştır. Hochschild birtakım özellikler belirlemiştir ve buna göre duygusal emek harcamayı gerektiren altı meslek grubunu sıralamıştır (Öz, 2007: 4):

- a) Serbest meslek çalışanları (doktorlar, avukatlar),
- b) Yöneticiler ve işletmeciler,
- c) Satış elemanları,
- d) Memurlar,
- e) Çocuk/ yaşlı bakıcıları gibi evde çalışan özel hizmetliler,
- f) Ev dışı çalışan özel hizmetliler (garsonlar).

Hochschild (1983) bu altı kategori dışında bulunan mesleklerin duygusal emek sergilemelerinin gerek olmadığını söylemiştir. Bu bağlamda, Hochschild'in (1983) bu söyleminin yer aldığı çalışmasına diğer araştırmacılardan eleştiriler gelmiştir. Bu eleştirilerin çıkma nedeni, duygusal emek sergilemek gereken ve gerekmeyen meslekler olarak sadece iki grubun olması ve böylelikle duygusal emek sergileme gereksinimi olan her meslek grubunun eşit seviyede duygu alışverişi yaptığı anlamının doğmasıdır. Mesleklerin içerdiği görev ve sorumluluklar gereği birbirinden çok farklı seviyede duygu alışverişi olabileceği, duygusal emek harcamayı gerektiren bu meslek gruplarının da kendi içlerinde emek seviyelerine göre sınıflandırılması gerektiği öne sürülmüştür (Gosserand, 2003: 36). Bu eleştirilere hak vererek, Hochschild'a katılmayarak tez çalışmasında sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil, tüm insan kaynakları departmanı çalışanlarının belirli düzeyde duygu alışverişine girdiğini ve bu bağlamda duygusal emek harcadığını kabul ederek çalışmamızın çerçevesini çizdik çünkü

insanları ve duygularını birbirinden ayırtetmek mümkün değildir. Mutluluk, öfke, üzüntü gibi temel duygular gizlenmesi güç hisler bütünüdür. Özel yaşamda olduğu kadar iş yaşantısında da hissedilir ve hatta adaptasyon güçlüğü, işten ayrılma niyeti, düşük motivasyon, çatışma gibi birtakım sonuçlar doğurur. Bu sonuçlar da, hem çalışanlar için, hem de kurum için verimliliği etkileyen faktörlerdir. Bir başka deyişle, duyguların, davranışa dönüşmesi sebebiyle ve her platformda başarıya, memnuniyete, ilişkilere, performansa etki etmesiyle somutlaşan bir kavramdır. Bu nedendir ki, duygu kavramı her zaman insana özel ve soyut olma özelliğiyle öne çıkmış olmasına rağmen, rekabet dünyasında ve fark yaratmada öne çıkar hale gelmesinden somutlaşmıştır ve yönetilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Kurumların beklentileri olan duyguları sergilemek, günümüzde işin önemli bir kısmını oluşturur (Rafeli ve Sutton, 1987). Bu talep edilen duyguları yönetmek ve sergilemek de çalışanlar için emek gerektirir. Emek, sadece fiziksel ve zihinsel olmaz, böylelikle duygusal da olur. Duygusal emek, literatürde en çok hemşireler, çağrı merkezi çalışanları ve öğretmenler üzerinde araştırılmıştır. Ancak, bu çalışmada kurumlar için günümüzde stratejik önem kazanan insan kaynakları departmanı çalışanları için ele alınacaktır. Öz-yeterlik ise, araştırma modeli ve duygusal emek üzerindeki etkisi kapsamında tez çalışması planlanmıştır. İnsan kaynakları çalışanlarının, belli bir performansı göstermek için (duygu düzenleme, duygusal çaba gibi) gerekli etkinlikleri başarıyla organize edebilme kapasiteleri hakkında kendilerine yönelik yargılarının duygu düzenleme sürecini etkileyebileceği yönünde kanaat geliştirilmiştir.

Duygularla dolaylı olarak ilgili olan bir diğer kavram da Örgütsel Destek'tir. Çalışanların, kendi katkılarına ve mutluluklarına ne denli önem verdiğine olan inançları ve algıları olarak tarif edilebilir. Örgütsel desteği; sosyal duygusal destek ve araçsal destek olarak iki yönüyle de ele alırsak (McMillin, 1997; aktaran Lee, Huang ve Hung, 2012.), duygularla ilgili olan ilişkisini de şu şekilde açıklayabiliriz, iş-aile çatışması sürecinde psikolojik olarak desteklenen bir çalışan kendi mutlu, iş sürecinin kalitesine, hızına ve zorluğuna etki eden bir aracı edinmeyen bir çalışan kendini kızgın hisseder. Bir başka deyişle, bu durum, çalışan için, kurumunun kendisine olan bağlılığıdır. Bu bağlılığa olan inanç, yani çalışanlardaki örgütsel destek algısı, duygusal emek üzerinde etkisi olan öz-yeterliği düzenleme gücüne sahip olabileceği düşünülmüştür.

Konu edilen çalışmanın, konunun ait olduğu literatüre amacı ve önemi yönünden zenginlik kazandıracağı umularak planlanmıştır. Bu bağlamda, amaç ve önem detaylıca belirtilerek vurgulanmıştır.

4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışması, insan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolüne yönelik bir araştırmayı konu edinmektedir.

4.2.1 Amaç: Araştırmanın amacı, organizasyonların insan kaynakları yönetimi departmanındaki çalışanların öz-yeterliklerinin, duygusal emek davranışlarına (gösterim yollarına) olan etkisini ölçmek ve bu etki üzerinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisini tespit etmektir.

4.2.2 Önem: Duygusal emek kavramı, literatürde daha önce çağrı merkezi çalışanları, hemşireler, öğretmenler üzerinde yapılan araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışma, insan kaynakları departmanı çalışanlarının harcadıkları duygusal emek olgusuna dikkat çekerek, bu departman çalışanlarındaki kendilerine dair öz-yeterlik inançlarını ortaya çıkarır. Bu inancın, insan kaynakları çalışanlarının duygusal emek davranışlarına (gösterim yollarına) olan etkisinin ortaya çıkması halinde, organizasyonlar, bu inanca katkıda bulunabilmek adına çalışanlarına maddi ve manevi yatırımda bulunabilirler. Bu durumda her iki tarafın lehine olup, kişilerin ve kurumların hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynar. Örgütsel destek algısının da bu etkileşimde düzenleyici bir rolü bulunması halinde, kurumlar kendilerine yönelik bir değerlendirme içine girip buna ilişkin düzenlenmeleri ve politikaları iş akışlarına dahil edebilirler.

4.3 Araştırmanın Kapsamı

4.3.1.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini sektör farketmeksizin insan kaynakları departmanını bünyesinde bulunduran tüm işletmelerin pozisyon ayrımı yapılmadan tüm insan kaynakları çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin geniş olması nedeniyle araştırma örneklem üzerinden yürütülmüştür. Örneklemi oluşturacak kişi adedinin evreni yansıtabilecek miktar ve nitelikte oluşmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmanın uygulanması, araştırma ölçeklerinin örnekleme oluşturan kişilere e-posta aracılığı gönderilmesi ve araştırmacıya geri iletilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

4.3.1.2 Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

- Çalışanların tüm ölçeklere objektif yanıt verecekleri varsayılmıştır.
- İnsan kaynakları çalışanlarının buldukları farklı kurumlardaki duygusal emek davranış kalıp ve kurallarının birbirine yakın prensip ve yaklaşımlarla olduğu varsayılmıştır.
- Sektör bazında bir ayırım yapılmadan tüm insan kaynakları çalışanlarının dahil edilmesi bir sınırlılıktır.

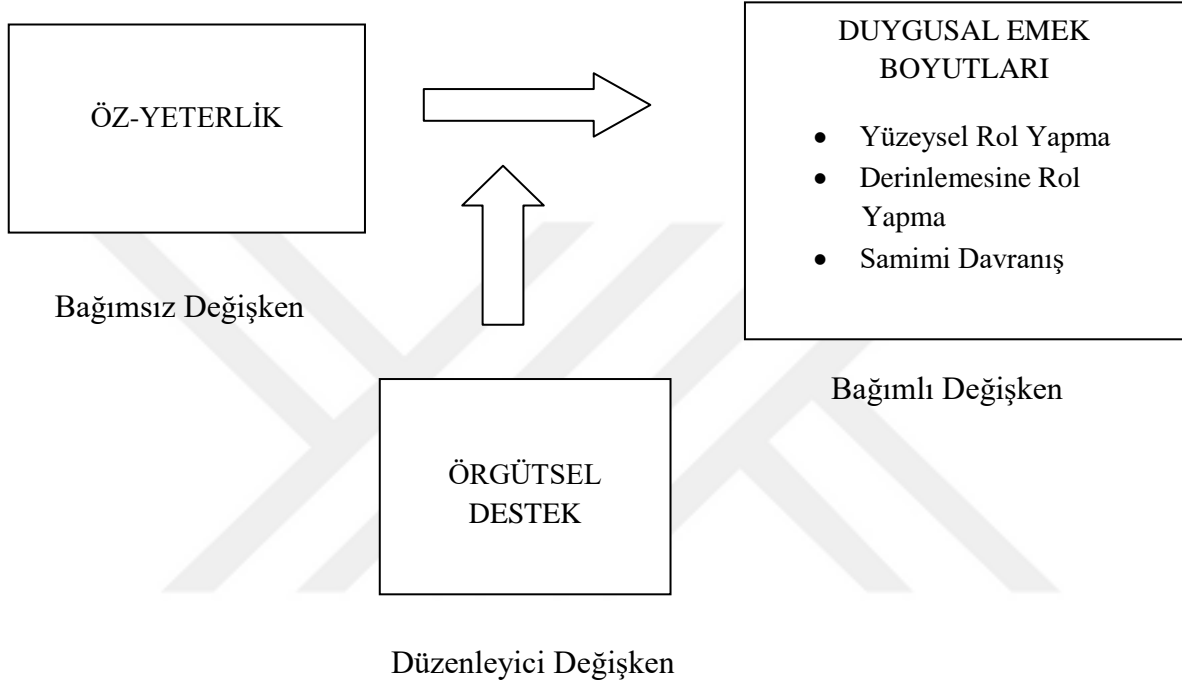
4.4 Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın yürütüleceği firmaların insan kaynakları sorumlularıyla koordineli olarak anketler beyaz yakalı personellerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Cevaplayıcıların sayısını arttırmak amacıyla, anketlere isim, departman, şirket ismi gibi sorular dahil edilmemiştir. Toplam 157 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Elektronik ortamda toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 15.0 programında analiz edilmiştir. Araştırmada Güvenilirlik ve Faktör Analizleri ölçek ifadelerinin ölçüm gücünü belirlemek, Frekans ve Ortalamalar örnek kütleyi tanıtmak, T-Testi ve Anova analizleri ortalamaların anlamlı biçimde farklılaştığını tespit etmek ve Korelasyon, Regresyon Analizleri ise teze konu olan kavramlar arasındaki ilişkilerin varlığını ve yönünü ortaya koymak için uygulanmıştır.

4.4.1.1 Araştırma Modeli

Tez çalışmasına ait araştırma modelimiz aşağıdaki gibidir.

Şekil 4: Araştırma Modeli



4.4.1.2 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada, uygulama kısmıyla ilgili veriler ise konuya özel hazırlanan anket aracılığıyla elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sürecinde kullanılan anketlerde yer alan ölçüm araçlarına ait bilgiler aşağıda yer almaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçekler daha önce Türkçe'ye çevrilip kullanılmış ölçeklerdir. Ancak her bir ölçekte yer alan ifadelerdeki kavram karışıklığı ve farklı anlamlar daha önce yapılan bu çevirilere yeniden bakılmasını ve anlam farklılığının ortadan kaldırılması için yeniden incelenmesini gerektirmiştir.

4.4.1.3 Örgütsel Destek Ölçeği:

Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) "Journal of Applied Psychology"de yayınlanan "Perceived Organizational Support" isimli eserlerinde geliştirdikleri "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplamda 36 maddeden oluşan 6 aralıklı likert tipi bir ölçektir. Ölçekte 1 "Kesinlikle katılmıyorum", 2 "Oldukça katılmıyorum", 3 "Biraz katılmıyorum", 4 "Biraz katılıyorum", 5 "Oldukça katılıyorum" ve 6 "Kesinlikle katılıyorum" anlamına gelmektedir. Yüksek puanlar yüksek düzeyde örgütsel destek algısını göstermektedir. Tez çalışmamızda ise, 36 ifadeli ölçeğin daha kısa versiyonu olan, 1990 yılında yine "Journal of Applied Psychology"de yayınlanan "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation" isimli eserlerinde kullandıkları 16 ifadeli ölçektir. 2,3,5,6,9,12 ve 16. ifadeler ters kodlu ifadelerdir. Yapılan çalışmada ifadeler hiç katılmıyorum (1)'den tamamen katılıyorum (6)'ya uzanan 6'lı dereceleme sistemi ile ölçülmüştür.

4.4.1.4 Duygusal Emek Ölçeği:

Duygusal emek değişkenini test etmek için çalışmada kullanılan duygusal emek ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Basım ve Beğenirbaş (2012) birtakım analizler yapmışlardır ve duygusal emek ölçeğinin özgün ölçekle tutarlı olarak, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular (samimi davranış) alt boyutlarından oluşan üç faktörlü bir yapı ortaya koyduğunu göstermişlerdir. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı. 80 olan Duygusal Emek Ölçeği, Türkiye'deki iş yaşamında duygusal emek davranışlarının ölçülmesinde kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir ölçektir (Basım ve Beğenirbaş, 2012).

4.4.1.5 Öz-Yeterlik Ölçeği:

Tez çalışmasının öz-yeterlik ölçeği 20 madde olarak Schwarzer ve Jarusalem tarafından 1979'da geliştirilmiştir. 1981 yılında birtakım düzeltmeler yapılmıştır ve 10 maddeye indirilmiştir. Son halini ise 1995 yılında almıştır ve 28 dile çevrilmiştir. Birçok araştırmacının bu konuda veri toplamada öncelikli olarak bu ölçeği tercih ettiği bilinmektedir. Farklı çevrelerin yeni ve zor görevlerle başa çıkma yeterliği inancını test etmeye yönelik hazırlanan ölçeğin tamamı pozitif ifadeyi içerir. 10 ifadeli bu ölçek, “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” noktalarıyla sınırlanan 6'lı likert tipinde hazırlanmıştır. Örneğin bir madde, “Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.” dir. Ölçeğin iç tutarlılığı $\alpha=.86$ olarak belirlenmiştir. İfadelerdeki yüksek puan almak yüksek düzeyde genel öz-yeterliğe işaret etmektedir. Aypay (2010) geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ile çeviri-tekrar çeviri tekniği kullanarak Türk kültürüne uyarlamasını yapmıştır.

4.4.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotezleri

Araştırmanın üç adet sürekli değişkeni bulunmaktadır. Bunlar, bağımsız değişken olarak öz-yeterlik, bağımlı değişken olarak duygusal emek ve düzenleyici değişken olarak örgütsel destektir.

Tez çalışmamıza ait hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin, duygusal emek sergileme davranışları üzerinde etkisi vardır.

Alt hipotezler;

H1a: İnsan Kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: İnsan Kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin derinlemesine rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: İnsan Kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin yüzeysel rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: İnsan Kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin samimi davranışa anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: İnsan Kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin derinlemesine rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: İnsan Kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin yüzeysel davranışa anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin duygusal emek sergileme davranışları üzerindeki etkisinde işgörenlerin örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

Alt hipotezler;

H2a: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2b: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2c: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2d: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2e: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2f: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2g: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2h: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2i: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, derinlemesine davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2j: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, derinlemesine davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2k: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, derinlemesine davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2l: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, derinlemesine davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde işgörenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

4.5. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Bu bölümde tez çalışmamızda kullandığımız istatistiksel analizler bulunmaktadır. Çalışmada Spss 15.0 programı kullanılarak yapılan analizlerin detayları aşağıdaki gibidir:

4.5.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Tez çalışmamızdaki verilerin bilgilendirici bir şekilde düzenlenmesi, gruplanması, katılımcıların sınıflandırılması veya tanımlanması adına uyguladığımız analizdir. Böylelikle, verilerin dağılımı ve özellikleri daha net bir şekilde ortaya konmaktadır. Öncelikle, tez çalışmasındaki toplam anket sorumuz 39'dur. Duygusal Emek anketi 13 sorudan, Örgütsel Destek anketi 16 sorudan, Öz-Yeterlik anketi ise 10 sorudan oluşmaktadır. Dolayısıyla, katılımcı sayımızın 157 olması analiz yapılabilmesi için yeterlidir. 157 en yüksek sayılı anketimizin 5 katının (16x5) ya da toplam soru sayımızın 3katının (39x3) üstündedir. 157 kişinin 89'u kadın, 68'i erkektir. Bu katılımcıların 45'i 25-31 yaş aralığında, 63 tanesi ise 32-38 yaş aralığındadır. Katılımcıların 25-38 yaşları arasında daha fazla olduğunu görmekteyiz. 157 kişinin 92'si bekar ve 65'i evlidir. Lise mezunu ve önlisans mezunu olarak 20 kişi veri setimize girmiş ancak geri kalan lisans ve lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Tez çalışmamızdaki insan kaynakları çalışanlarının %40.8'inin işletme mezunu olduğunu görmekteyiz. Geri kalanlar ise, iktisat, sosyal bilimler ve mühendislik olarak dağılmıştır. Katılımcıların %79'u İnsan Kaynakları Uzmanı ve İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak görev yapmaktadır. 157 katılımcının insan kaynakları departmanı haricinde bir deneyimi olmamıştır, mevcut bilgilerin tabloları aşağıdaki gibidir:

Tablo 1: Araştırmaya Ait Demografik Veriler

DEĞİŞKEN	GRUPLAR	N	YÜZDE
CİNSİYET	KADIN	89	56.7
	ERKEK	68	43.3
	TOPLAM	157	100.0
YAŞ	18-24	5	3,2
	25-31	45	28,7
	32-38	63	40,1
	39-45	35	22,3
	45 ve üzeri	8	5,1
	TOPLAM	156	99,4
	BOŞ	1	0,6
TOPLAM	157	157	
MEDENİ HAL	EVLİ	65	41.4
	BEKAR	92	58.6
	TOPLAM	157	100.0
EĞİTİM DÜZEYİ	LİSE	10	6,4
	ÖNLİSANS	10	6,4
	LİSANS	80	51
	LİSANSÜSTÜ	57	36,3
	TOPLAM	157	100.0
ÖĞRETİM ALANI	İŞLETME	64	40.8
	İKTİSAT	23	14,6
	MÜHENDİSLİK	14	8,9
	DİĞER SOSYAL BİLGİLER BİLGİLER	56	35.7
	TOPLAM	157	100.0
İNSAN KAYNAKLARI POZİSYONU	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ (DİREKTÖR, MÜDÜR, YÖNETİCİ)	81	51,5
	İK UZMANI	15	38,9
	İK UZMAN YRD.	157	9,6
	TOPLAM		100

4.5.2 Faktör Analizi:

Tez çalışmamızda, elde edilen veri setinin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi uygulandı. Bu yöntemle, farklı örnekleme yapılan bu araştırmada literatürle örtüşen bir sonucun çıkıp çıkmayacağı test edilmiştir çünkü “Ölçekler, farklı kültür ve örnek gruplarında farklı sonuçlar gösterebilmektedir” (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2010). Faktör analizi aşamaları olan, “anti-image correlation matrisi, total variance explained spss çıktısı, rotated component matris” sonuçlarına göre ve KMO yeterlilik testi (faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir) ile ölçeklerimiz değerlendirilmiş olup aşağıdaki tablodaki değerlere ulaşılmıştır.

Tablo 2: KMO Değerleri ve Yorumları (Şeref Kalaycı, 2014: 322)

KMO Değeri	Yorum
0,90	Mükemmel
0,80	Çok iyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
< 0,50	Kabul edilmez

Tablo 3: Duygusal Emek Faktör Analizi

	Faktör Ağırlığı	Cronbach's Alpha
DUYGUSAL EMEK		0,757
Faktör 1: Yüzeysel Davranış		0,786
5. İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için yüz ifademi kamufle edebilirim.	0,809	
9. Mevcut çalışanlarla/adaylarla etkileşim içerisindeyken (mülakat, kariyer planlama vs.) pozisyonuma uygun davranabilmek için rol yapabilirim.	0,788	
7. İşim ve pozisyonum gereği, mevcut çalışanlarla ya da adaylarla ilişkilerimde (mülakat, kariyer planlama vs.) göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşıyormuşum gibi davranabilirim.	0,756	
6. Mevcut çalışanlara/ adaylara işim ve pozisyonum gereği hissettiğim duygulardan farklı duygular sergileyebilirim.	0,704	
3. Mevcut çalışanlarla ya da adaylarla etkileşim içerisindeyken (mülakat, kariyer planlama vs.) şov yaparcasına abartılı davranışlar sergileyebilirim.	0,504	
Faktör 2: Samimi Davranış		0,731
8. İşim ve pozisyonum gereği, mevcut çalışanlara ya da adaylara yansıtmak/ göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekte de hissedebilmek için çaba harcarım.	0,844	
10. İşim ve pozisyonum gereği, mevcut çalışanlara ya da adaylara sergilemem gereken duyguları, içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	0,819	
1. İşim ve pozisyonum gereği, mevcut çalışanlara ya da adaylara yansıtmam/göstermem gereken duyguları gerçekten hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	0,727	
KMO: 0,739 Sig: 0,000 Total Variance Explained: 2 faktör (3.100 ve 1,796)		

Duygusal Emek anketimizin sonuçlarına ilişkin değerlendirmemizde, Bartlett testinin p değeri 0,05'ten k¼¼kt¼¼r. Bu demektir ki, değişkenlerimiz analiz yapmaya uygundur. KMO değeri ise, 0-1 arasındadır ve değerin 1'e yakın olması değişkenlerin birbirlerini hatasız şekilde tahmin edebileceğini gösterir. En alt sınır 0,50'dir ve duygusal emek ölçeğimizde 0,739 çıkmıştır ve bu da genel kabule göre faktör analizine uygunluğunun iyi derecede olduğunu gösterir. Diğer bir aşama olan "anti-image correlation" aşamasında ise, bütün değerler 0,50'nin üstünde çıkmıştır. Hiç soru çıkarmadan ulaştığımız total variance explained spss tablosunda ise, 4. ve 2. sorunun faktör ağırlıklarının birbirlerine yakın değerler aldıkları gör¼¼lm¼¼şt¼¼r. Bu değer 4. Soru için 0,496 ve 0,420 dir. 2. soru için 0,400 ve 0,310 dur. Bu sorular analizden çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Sorunsuz bir şekilde ikinci faktör analizinden sonra güvenilirlik analizine geçilmiştir. Bu aşamada "if item deleted" kısmı kontrol edildiğinde, daha yüksek bir cronbach's alpha'ya ulaşılabileceği için aşamalı olarak ve faktör analizleri yenilenilerek 11., 12., 13. sorular analizden çıkarılmıştır ve aşığıdaki tablo elde edilmiştir. Sonuçta "total variance explained" kısmı, literatürde 3 faktörl¼¼ olan ölçeğimizizin tez çalışmasında 2 faktörl¼¼ olarak çıktığını göstermiştir ve analize bu şekilde devam edilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Destek Faktör Analizi

	Faktör Ağırlığı	Cronbach's Alpha
ÖRGÜTSEL DESTEK		0,942
Faktör 1: Yüksek Kurum Destek Algısı		0,930
28. İşteki başarılarımla gurur duyar.	0,817	
24.İşteki genel tatminimi dikkate alır.	0,774	
21. Çalıştığım kurumda huzurum gözetilir.	0,770	
29. İşimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	0,753	
27. Görüşlerimi /fikirlerimi önemser.	0,701	
19. Beni etkileyecek kararlar alınırken, çıkarlarımı göz önünde bulundurur.	0,700	
14. Kendi yararına olan katkılarıma değer verir.	0,701	
17. Benim hedeflerimi ve değerlerimi dikkate alır ve çok önemser.	0,690	
23. Herhangi bir konuda özel/kişisel bir isteğim olduğunda, bana yardım etmeye isteklidir.	0,644	
20. Bir problemim olduğunda yardım için hazırdır.	0,605	
Faktör 2: Düşük Kurum Destek Algısı		0,896
18.Tarafımdan yapılan şikâyetlerimi göz ardı eder ve yok sayar.	0,874	
22.İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, bunu fark etmez.	0,798	
25.Eğer eline fırsat geçerse, beni istismar edebilir, düşünmeden harcayabilir.	0,766	

16.Gösterdiğim ekstra çabayı takdir etmez.		0,740	
26. Bana çok az ilgi gösterir.		0,763	
15.Daha düşük ücret ile çalışacak birini bulabilirse, benim yerime o kişiyi işe almaktan kaçınmaz.		0,688	
KMO: 0,933 SİG. 0,000 Anti-Image Correlation: 0,50 üzeri Total Variance Explained: 2 faktör: 9,149 ve 1,408			

Örgütsel Destek anketimizin sonuçlarına ilişkin faktör analizi değerlendirmemizde, Bartlett testinin p değeri 0,05'ten küçüktür. Buna istinaden, değişkenlerimiz analiz yapmaya uygundur. KMO değeri ise, 0-1 arasındadır ve değer 1'e yakın olması değişkenlerin birbirilerini hatasız şekilde tahmin edebileceğini gösterir. En alt sınır 0,50'dir ve örgütsel destek ölçeğimizde 0,933 çıkmıştır ve bu da genel kabule göre faktör analizine uygunluğunun mükemmel derecede olduğunu gösterir. Diğer bir aşama olan anti-image correlation aşamasında ise, bütün değerler 0,50'nin üstünde çıkmıştır. Hiç soru çıkarmadan ulaştığımız total variance explained spss tablosunda ise, total bölmesine bakarak 1'den yüksek iki değer olmasından sebep değişkenimizin literatürle uyumlu 2 faktörünün olduğu sonucunu elde ettik. Rotated Component Matrix aşamasında ise, faktör altındaki sorular tespit edilme aşamasında hiçbir faktörün tek sorudan oluşmaması şartı sağlanmasına rağmen 26. Sorunun farklı faktör sütunlarında yakın değerler alması söz konusu olduğundan (0,654 ve 0,545) analiz dışı bırakılmıştır ve analiz yenilerek tablodaki sonuca ulaşılmıştır.

Örgütsel destek algısı faktör analizinde, faktörlere yüksek örgütsel destek algısı ve düşük örgütsel destek algısı isimleri verilmiştir. Bu isimler, herhangi bir sayısal hesaplama ya da ortalamaların yüksekliği veya düşüklüğü ile ilişkili olmayıp tamamen çalışanların algılarındaki olumlu ve olumsuz destek gördüklerine dair inançla ilgilidir. Olumlu ifadeler yüksek örgütsel destek algısı, olumsuz ifadeler düşük örgütsel destek algısı ismi verilmiştir.

Tablo 5: Öz-Yeterlik Faktör Analizi

	Faktör Ağırlığı	Cronbach's Alpha
ÖZ-YETERLİK		0,823
Faktör 1: Yeni Görev Öz-Yeterlik		0,770
34. Beklenmedik durumlarla yeteneklerim sayesinde nasıl başedebileceğimi biliyorum.	0,806	
33. Beklenmedik olaylarla etkili biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.	0,787	
37. Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birçok çözüm yolu bulabilirim.	0,712	
36. Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklar karşısında sakin kalabilirim.	0,68	
Faktör 2: Zor Görev Öz-Yeterlik		0,745
30. Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin yolunu daima bulabilirim.	0,842	
35. Gerekli çaba gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.	0,761	
31. Bana karşı çıktığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak yol ve yöntem bulabilirim.	0,675	
32. Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.	0,613	
KMO: 0,821 sig: 0,000 2 faktör: Total Variance Explained: 3,782 ve 1,103		

Öz-Yeterlik anketimizin sonuçlarına ilişkin değerlendirmemizde, Bartlett testinin p değeri 0,05'ten küçüktür. Bu demektir ki, değişkenlerimiz analiz yapmaya uygundur. KMO değeri ise, 0-1 arasındadır ve değer 1'e yakın olması değişkenlerin birbirlerini hatasız şekilde tahmin edebileceğini gösterir. En alt sınır 0,50'dir ve öz-yeterlik ölçeğimizde 0,821 çıkmıştır ve bu da genel kabule göre faktör analizine uygunluğunun mükemmel derecede olduğunu gösterir. Diğer bir aşama olan anti-image correlation aşamasında ise, bütün değerler 0,50'nin üstünde çıkmıştır. Bu aşamadan sonra, rotated component matrix'de 38. Soru (0,569 ve 0,512) ve 39. Soru (0,600 ve 0,531) olması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır ve faktör analizi yenilenmiştir. Yenilenen faktör analizi sonucunda, "total variance explained" spss tablosunda,

total bölmesine bakarak 1'den yüksek iki değer olmasından dolayı, literatürde tek boyut olmasına rağmen tez çalışmamızda değişkenimizin 2 faktörünün olduğu sonucunu elde ettik. Rotated Component Matrix aşamasında ise faktör altındaki sorular tespit edilmiştir ve tablo oluşturulmuştur. Literatürde genelde tek boyut olarak çıkan öz-yeterlik değişkeninin iki faktörünün birine yeni görevlerle başa çıkma öz-yeterliği, diğerine ise zor görevlerle başa çıkma öz-yeterliği ismi verilmiştir. Özgözgü ve arkadaşlarının çalışması (2017) incelendiğinde genel öz-yeterlik ölçeği çalışmalarında üç boyutlu çıkmıştır, bu faktörlerin isimleri “başlama, yılmama ve sürdürme çabası (ısrar)” olarak isimlendirilmiştir. Tez çalışmasında ise, sorulara uygun olması açısından, karşılaştıkları yeni görevlerle başa çıkabilme inançlarına istinaden veya zor görevlere karşı olan öz-yeterlik inançlarına istinaden soruların şekillenmesi sebebiyle bu iki faktör isimleri tercih edilmiştir.

4.5.3 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi:

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçmek istediği özelliği ölçme derecesidir. Diğer bir deyişle, istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir. Tez çalışmasındaki tüm anketler daha önceki çalışmalarda kullanılmış geçerliliği defalarca test edilmiş ve geçerli bulunmuştur. Güvenilirlik ise, “Sosyal Bilimlerde, yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan analizdir” (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2010: 89). Diğer bir deyişle, faktör analizi sonucunda elde ettiğimiz her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak test edilmesidir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olduğunda güvenilirlik elde edilir. Tez çalışmamızdaki anketlere verilen yanıtların test edilmesi ile ulaşılan bu sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Duygusal Emek Ölçeği, Örgütsel Destek Algısı Ölçeği, Öz-Yeterlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

ÖLÇEKLER	Cronbach's Alpha
Duygusal Emek	0,757
Yüzeysel Davranış	0,786
Samimi Davranış	0,731
Örgütsel Destek Algısı	0,942
Yüksek Kurum Destek Algısı	0,930
Düşük Kurum Destek Algısı	0,896
Öz-Yeterlik	0,823
Yeni Görev Öz-Yeterlik	0,770
Zor Görev Öz-Yeterlik	0,745

Sosyal Bilimler alanında yapılan araştırmalarda, en temel tanımıyla güvenilirlik bir ölçüm aracının farklı zamanlarda yapılan uygulamalardan aynı sonuçları verebilme düzeyini ifade eder. Cronbach alpha yöntemine göre bir ölçeğin güvenilir olması için en az 0.70 düzeyinde olması gerekmektedir. Cronbach alpha değeri 0.70'den düşük olan ölçekler, düşük güvenilir veya güvenilir olmayan ölçek sınıfına girmektedir. Tez çalışmasında yer alan tüm ölçeklerin cronbach alpha değerleri 0.70'in üzerindedir.

4.5.6 Öz-Yeterlik ve Duygusal Emek Doğrusal Regresyon Analizi:

Doğrusal regresyonda bağımlı değişken sayısı tek olup bağımsız değişken sayısı birden fazla olabilir. Yalnızca bir adet bağımsız değişken bulunmaktaysa “Basit Doğrusal Regresyon” olur, iki veya daha fazla bağımsız değişken bulunmaktaysa “Çoklu Doğrusal Regresyon” adını alır. Tez çalışmamızda, tek adet bağımsız değişkenimiz vardır bu bağlamda basit doğrusal regresyon uygulanmıştır. Basit doğrusal regresyon yapmamızın amacı, analizlere ilişkin yorumlama yapılırken sadece korelasyon katsayılarına bakmak yeterli olmamaktadır. Bunun yanında değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları açıklanan ve varyans oranlarını gösteren R^2 değerleri ile birlikte ele alınmalıdır (Sipahi vd., 2010).

Değişkenler arasında yapılan basit regresyon analizlerinde bütün bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenler ile anlamlı bir ilişki içerisinde mi değil mi, ona bakılmaktadır. Tez çalışmamızda, faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına istinaden, duygusal emeğin literatürde geçen alt boyutlarından biri olan derinlemesine davranış çıkmadığı için doğrusal regresyona dahil edilmemiştir.

Araştırmamızın bu bölümünde, insan kaynakları çalışanlarının öz-yeterlik boyutlarının kendilerindeki duygusal emek gösterimi üzerindeki etkisinin bulunmasına yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri verilerek, aşağıda sıralanan hipotezlerin cevapları aranacaktır. Duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış faktör analizi ve güvenilirlik analizinde devre dışı kaldığından H1b ve H1e hipotezleri analize sokulamamıştır.

H1a: İnsan Kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: İnsan Kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin yüzeysel rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: İnsan Kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin samimi davranışa anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: İnsan Kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin yüzeysel davranışa anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 17: Öz-Yeterlik ve Duygusal Emek Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken		
Öz-Yeterlik	0,259	0,180
R	0,180	
R ²	0,033	
Düz R ²	0,026	
F ve p değeri	5,217 (p 0,024 < 0,05)	

Bağımlı Değişken: Duygusal Emek

Regresyon analizinde anova tablosu ilk bakılması gereken tablodur. Gözlemlenen değerlerin regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı konusunda bilgi verir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Anlamlılık değeri (sig.) 0,05'ten ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır. Buna göre, analiz sonucunda elde edilen veriler ışığında, ilgili hipoteze yönelik incelenen doğrusal regresyon modelinin, anova tablosunda F değeri 5,217 ve karşılık gelen 0,024 anlamlılık (p: 0,024 < 0,05) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Öz-yeterliğin duygusal emek üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğu, iki değişken arasındaki korelasyonun 0,180 olduğu bulunmuştur. Buna göre, insan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliğindeki bir birimlik artış aynı çalışanların duygusal emek gösteriminde 0,259'luk birimlik artışa sebep olmaktadır. Model, duygusal emekteki değişimin 0,033'ünü (R² =0,033) açıklamaktadır. Bu bağlamda, hipotez 1 tez çalışmamızda kabul edilmiştir.

$$\text{Duygusal Emek} = 2,667 (\text{constant}) + 0,259 \times \text{Öz-yeterlik}$$

Öz-yeterlik ve duygusal emek alt faktörleri arası basit doğrusal regresyon analizlerinden önce literatürle uyumlu olarak öz-yeterlik tek bir faktör çıkmış gibi düşünülerek sonuçlara katkı sağlayabileceği inancıyla analizlere dahil edilmiştir. Derinlemesine davranış duygusal emek faktör analizinde elendiği için basit doğrusal regresyon analizlerinde yer almamaktadır. Öz-yeterlik ve yüzeysel davranış regresyon analizi ise 0,333 p değeri ile anlamsız çıkmıştır. Buna istinaden, yalnızca öz-yeterlik ve samimi davranış tablosu yer almaktadır.

Tablo 8: Öz-Yeterlik ile Samimi Davranış Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Öz-Yeterlik	0,464	0,249
R	0,249	
R ²	0,062	
Düz R ²	0,056	
F ve p değeri	10,243 (0,002 < 0,05)	

Bağımlı Değişken: Samimi Davranış

İnsan kaynakları çalışanlarında, öz-yeterliğin olmasının, çalışanlarda samimi davranış gösterme etkisi olup olmadığını test eden hipotez de Anova tablosundaki sig. değerinin (F = 10,243; p = 0,002) 0,05'ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Öz-yeterliğin samimi davranış üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu ve iki değişken arasındaki korelasyonun 0,249 olduğu bulunmuştur. Böylece, insan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliğindeki bir birimlik artış aynı çalışanların samimi davranış gösterimlerinde 0,464 birimlik bir artışa neden olmaktadır. İlaveten, samimi davranıştaki değişimin 0,062'sinin öz-yeterlik ile açıklanabileceği görülmektedir.

$$\text{Samimi Davranış} = 2,100 (\text{constant}) + 0,249 \times \text{Öz-Yeterlik}$$

Aşağıdaki tablolarda ise, bağımsız değişken olan öz-yeterlik alt faktörleri ve bağımlı değişken olan duygusal emek davranışlarının alt faktörleri arasındaki basit doğrusal regresyon analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9: Zor Görev Öz-Yeterlik ve Samimi Davranış Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Zor Görev ÖZY	0,361	0,223
R	0,223	
R ²	0,050	
Düz R ²	0,043	
F ve p değeri	8,077 (p 0,004 < 0,05)	

Bağımlı Değişken: Samimi Davranış

Tablo 13'deki sonuçlara istinaden, insan kaynakları çalışanlarındaki zor görev öz-yeterliğin duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu Anova^b tablosuna bakarak görebiliyoruz, F değerine (8,077) denk gelen sig. değeri (0,004) 0,05'ten küçüktür, böylece 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. 0,223 iki değişken arasındaki korelasyonu gösterirken, zor görev öz-yeterliğin samimi davranış üzerindeki etkisinin pozitif olduğu da sonuçlardan anlaşılmaktadır. Buna göre, zor görev öz-yeterlikteki bir birimlik artış, samimi davranış gösteriminde 0,361 birimlik artışa neden olmaktadır. Bununla birlikte, model summary tablosunda bulunan modelin açıklayıcı ise % 0,50 değeri ile sonuçlanıyor. Diğer bir deyişle, samimi davranış gösterimindeki değişimin %0,50'sinin zor görev öz-yeterlik ile açıklanabileceği görülür.

$$\text{Samimi Davranış} = 2,604 (\text{constant}) + 0,361 \times \text{Zor Görev öz-yeterlik}$$

Tablo 10: Zor Görev Öz-Yeterlik ve Yüzeysel Davranış Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Zor Görev ÖZY	0,049	0,076
R	0,076	
R ²	0,006	
Düz R ²	-0,001	
F ve p değeri	0,894 (p 0,346 > 0,05)	

Bağımlı Değişken Yüzeysel Davranış

Tablodaki değerlere istinaden, incelenen F değerine (0,894) denk gelen sig. değeri (0,346 > 0,05) istatistiki olarak modelin anlamsız olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonucu düşük açıklayıcılığı ifade eden R² değeri (0,006) de destekliyor.

Tablo 11: Yeni Görev Öz-yeterlik ve Samimi Davranış Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Yeni Görev Öz-Yeterlik	0,355	0,215
R	0,215	
R ²	0,046	
Düz R ²	0,040	
F ve p değeri	7,503 (p 0,007 < 0,05)	

Bağımlı Değişken: Samimi Davranış

İnsan kaynakları çalışanlarında, zor görev öz-yeterliğin olmasının, çalışanlarda samimi davranış gösterme etkisi olup olmadığını test eden hipotez de Anova tablosundaki sig. değerinin (F= 7,503; p = 0,007) 0,05'ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Yeni görev öz-yeterliğin samimi davranış üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu ve iki değişken arasındaki korelasyonun 0,215 olduğu buşunmuştur. Böylece, insan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliğindeki bir birimlik artış aynı çalışanların samimi davranış gösterimlerinde 0,355'lik birimlik bir artışa neden olmaktadır. İlaveten, samimi davranıştaki değişimin = % 0,46'sının yeni görev öz-yeterlik ile açıklanabileceği görülmektedir.

$$\text{Samimi Davranış} = 2,635 (\text{constant}) + 0,355 \times \text{Yeni Görev Öz-Yeterlik}$$

Tablo 12: Yeni Görev Öz-yeterlik ve Yüzeysel Davranış Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Yeni Görev Öz-Yeterlik	0,094	0,061
R	0,061	
R ²	0,004	
Düz R ²	-0,03	
F ve p değeri	0,573 (p 0,450 > 0,05)	

Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış

Tablodaki değerlere istinaden, incelenen F değerine (0,573) denk gelen sig. değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde ($0,450 > 0,05$) istatistiki olarak modelin anlamsız olduğunu gösteriyor. Bu sonucu düşük açıklayıcılığı ifade eden R² değeri (0,004) de desteklemektedir.

4.5.7 Öz-Yeterliğin Duygusal Emek Sergileme Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü Analizi Hiyerarşik Regresyon Analizi

Tez çalışmasında ikinci hipotezde yer alan örgütsel desteğin, öz-yeterliğin duygusal emek üzerindeki etkisini düzenleyip düzenlemediği ya da diğer bir deyişle biçimlendirip biçimlendirmedeği hiyerarşik regresyon analizi ile test edilir. Bu analizde de doğrusal regresyon analizindeki gibi model summary, Anova ve Coefficient tablolarını inceliyoruz. Tek fark, düzenleyicilikten bahsedebilmek için, bağımsız değişkenle düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileşimsel etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bu da, hiyerarşik regresyon analizindeki etkileşimsel etkiyi ikinci adımda ekleyerek, anlamlı olup olmadığına bakmayı ve önceki adımda girilen bağımsız ve düzenleyici değişkenlere ilave olarak, bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını göstermeyi gerektirmektedir.

Etkileşimsel etkinin ölçülebilmesi için, öncelikle bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin standardize edilmesini gerekir. Standardize edilmek demek, değişkenlerinin kendilerine ait ortalamalarının kendilerinden çıkarılması ve birbirleriyle bu şekilde çarpımlarının alınması demektir. Böylelikle, modelin anlamlılığı, bağımlı değişkendeki varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Tablodaki anlamlılık değeri (sig.) 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Kontrol edeceğimiz ilk değer böylelikle Anova tablosundaki sig. değerleri olur. İkinci etapta, regresyon modeli özeti (model summary) ve standardize katsayılar (standardized coefficient) tabloları değerlendirilir. Model Summary tablosundaki R^2 (r square) bize birinci model de girilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçını açıkladığını ifade ederken, ikinci model girilen bağımsız değişkenlerin hepsini hesaba katarak bağımlı değişkendeki değişimin yüzdesini ifade eder. R^2 değişimi (R Square Change) ikinci modelde girilen bağımsız değişkenlerin birinci modelde girilen bağımsız değişkenlere ilave olarak bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir.

Standardize katsayılar (standardized coefficients) ise, modelde bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan bağımsız değişkenleri göstermektedir. Tablodaki son iki sütun ise katsayıların anlamlılıkları (sig.) hakkında bilgi vermektedir. İncelenmesi gereken bir husus ise, bağımsız değişkenlerde çoklu eş doğrusallık problemi (multicollinearity) olup olmadığını

incelemek için son sütunlarda yer alan VIF ve Tolerance değerlerine bakmak gerekir. Birinci model için Tolerance değerlerini karşılaştırmamız gereken kritik değer $1 - R^2$ 'dir, birinci model de yer alan bağımsız değişkenlerin Tolerance değerleri bu kritik değerden büyük olması gerekir. Buna göre, hiyerarşik regresyonda düzenleyici etkinin hesaplanabilmesi için kullanılacak olan tanımlayıcı istatistik (descriptive statistics) ve hiyerarşik regresyon sonuçlarına ilişkin tablolarımız aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 13: Değişkenler için Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DUYGUSALEMEK	157	2,00	5,88	3,9403	,76384
YÜZEYSEL DAVRANIŞ	157	1,00	6,00	3,6777	,93360
SAMİMİ DAVRANIS	157	2,00	6,00	4,3779	,99077
ORGUTSELDESTEK	157	1,44	5,94	4,1286	,95694
YÜKSEK ÖD	157	1,40	5,90	4,1586	,91931
DÜŞÜK ÖD	157	1,50	6,00	4,0786	1,19941
ÖZYETERLİK	157	3,13	6,00	4,9068	,53126
YENİ GRVÖZ	157	3,50	6,00	4,9061	,59942
ZOR GRV ÖZ	157	2,00	6,00	4,9076	,60994
Valid N (listwise)	157				

Etkileşimsel etki, değişkenler standardize edilerek ölçüldü, bağımsız değişken olan öz-yeterliğin duygusal emekle olan etkileşimi etkÖrgDveÖZY olarak kısaltıldı ve (örgütsel destek – 4,1286) x (özyeterlik – 4,9068) olarak hesaplanıp ikinci basamakta regresyona sokuldu.

Tezi oluşturan modelin yani ana hipotezin de dahil edildiği ve ana hipoteze bağlı alt boyutların test edileceği hipotezler aşağıda verilmektedir. Bu bölümde de; faktör analizinde ve güvenilirlik analizinde elenen duygusal emek gösterme alt boyutlarından derinlemesine davranış düzenleyici rolü regresyon analizine sokulamamıştır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin duygusal emek sergileme davranışları üzerindeki etkisinde iş görenlerin örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2a: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının

düzenleyici rolü vardır.

H2b: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2c: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2d: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2e: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2f: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2g: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H2h: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 14: Öz-Yeterliğin Duygusal Emek Sergileme Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	MODEL 1			MODEL 2		
	B	S.H	Coefficient Sig	B	S.H	Coefficient Sig.
Bağımsız: Öz-yeterlik	0,233	0,118	0,050	0,232	0,124	0,063
Düzenleyici: Örgütsel Destek	0,054	0,066	0,409	0,054	0,066	0,413
Etkileşim ÖD ve ÖZY					0,101	0,978
R	0,192			0,192		
R ²	0,037			0,037		
Düzeltilmiş R ²	0,024			0,018		
R ² Change	0,037			0,000		
F ve (p)	2,946 (0,056)			1,952 (0,124)		

Bağımlı Değişken: Duygusal Emek

Araştırmamız kapsamında, Spss 15.0 kullanılarak yapılmış olduğumuz hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarımıza göre, modelin anlamlılığını kontrol ettiğimiz (F 2,946 sig. 0,056 > 0,05 ve F 1,952 0,124 > 0,05) anova tablosu bize ikinci hipotezimizin reddedildiğini ortaya koyuyor. Modellerin R² değerlerine baktığımızda, birinci modelde girilen değişkenlerin (özyeterlik ve örgütsel destek) bağımlı değişkendeki (duygusal emek) % 0,37'sini açıklamaktadır. Ancak ikinci model, girilen etkileşimsel terimle (kendi ortalamaları kendilerinden çıkarılarak örgütsel destek ve özyeterliğin çarpımı, etkÖrgDveÖZY) bağımlı değişkendeki (duygusal emek) değişimin yine % 0,37'sini açıklamaktadır. R² değişimi (R Square Change) ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlere ilave olarak bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Buna göre, ikinci modelde girilen etkileşimsel terim (etkÖrgDveÖZY) birinci modelde girilen değişkenlerden (özyeterlik ve örgütsel destek) % 0,000 oranında daha fazla duygusal emekteki varyansı açıklamaktadır.

Öz-yeterliğin duygusal emek sergileme davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü regresyon analizi sonucuna göre tespit edilmemiştir. Bu ikinci ana hipoteze bağlı tüm alt hipotezler de, hiyerarşik regresyon analizi ile kontrol edilmiştir; ancak alt hipotezlerde de kabul sonucuna ulaşılammıştır. Buna istinaden, düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile basit doğrusal regresyon analizine sokulmuştur. Örgütsel destek algısı ve duygusal emek arasında genel olarak veya alt faktörler arası herhangi bir etkileşim tespit edilememiştir. Yalnızca, örgütsel destek algısı ve öz-yeterlik arasında genel bir etkileşim ve alt faktörler arası kısmi etkileşim tespit edilmiştir. Aşağıdaki tablolar bu sonuçları içermektedir. Bu sonuçlara ait bulgular sonuç ve öneriler kısmında değerlendirilecektir.

Tablo 15: Örgütsel Destek Algısı ile Öz-Yeterlik Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Örgütsel Destek	0,149	0,268
R	0,268	
R ²	0,072	
Düz R ²	0,066	
F ve p değeri	12,015 (p 0,001 < 0,05)	

Bağımlı Değişken: Öz-Yeterlik

Sonuçların izinde Anova tablosunda F değerine denk gelen sig. değeri 0,001 olup 0,05'ten küçük olduğundan H₀ hipotezi reddedilir. İnsan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin, örgütsel destek değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğudur. T istatistikleri ve bunların p değerleri kontrol edilerek modelde yer alabileceklerine karar verildi. Buna göre; Özyeterlik = 4,292 (constant) + 0,149 x Örgütsel Destek. Bu modelin açıklama gücü ise, 0,072 (R²) olup, özyeterliliğin varyasyonun %0,72'sini örgütsel destek ile açıklanabildiğini gösterir. Diğer bir deyişle, özyeterlikteki %0,72'lik varyansın örgütsel destek algısına bağlı olduğu görülmektedir. R ise, 0,268 olup örgütsel destek algısındaki bir birimlik standart sapma oranındaki artış olduğunda, özyeterlik standart sapmasında %26,8'lik artış olacağını göstermektedir.

Tablo 16: Yüksek Örgütsel Destek Algısı ile Zor Görevlerle Başa Çıkma Öz-Yeterlik Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Yüksek Örgütsel Destek	0,181	0,273
R	0,273	
R ²	0,074	
Düz R ²	0,069	
F ve p değeri	12,476 (p 0,001)	

Bağımlı Değişken: Zor
Görev Öz-yeterlik

Anova tablosundaki F değerine (12,476) denk gelen sig. değeri 0,001'dir. Bu değer de 0,05'ten küçüktür. Dolayısıyla, H₀ hipotezi reddedilir, insan kaynakları çalışanlarının zor görevlerle başa çıkma özyeterliklerinin, yüksek örgütsel destek algıları değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğudur. T istatistikleri ve bunların p değerleri kontrol edilerek modelde yer alabileceklerine karar verildi. Buna göre; Zor Görevlerle Başa Çıkma Özyeterlik = 4,155 (constant) + 0,181 x Yüksek Örgütsel Destek. Bu modelin açıklama gücü ise, 0,074 (R²) olup, zor görevlerle başa çıkma özyeterliliğinin varyasyonun % 0,74'ünü yüksek örgütsel destek algısı ile açıklanabildiğini gösterir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları çalışanlarındaki zor görevlerle başa çıkma özyeterliğindeki % 0,74'lük varyansın çalışanlardaki yüksek örgütsel destek algısına bağlı olduğu görülmektedir. R ise, 0,273 olup yüksek örgütsel destek algısındaki bir birimlik standart sapma oranındaki artış olduğunda, zor görevlerle başa çıkma özyeterlik standart sapmasında %26,8'lik artış olacağını göstermektedir.

Tablo 17: Düşük Örgütsel Destek Algısı ile Zor Görevlerle Başa Çıkma Özyeterlik Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Düşük Örgütsel Destek	0,104	0,204
R	0,204	
R ²	0,042	
Düz R ²	0,036	
F ve p değeri	6,745 (p 0,010 < 0,05)	

Bağımlı Değişken: Zor
Görev Özyeterlik

İstatistiksel analizlerimizi gösteren Tablo 29'u incelediğimizde görüyoruz ki, anova tablosunda F değerine denk gelen sig. değeri 0,010'dur. 0,05'ten küçük olduğundan Ho hipotezi reddedilir. İnsan kaynakları çalışanlarının zor görevlerle başa çıkma özyeterliklerinin, düşük örgütsel destek değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğudur. T istatistikleri ve bunların p değerleri kontrol edilerek modelde yer alabileceklerine karar verildi. Buna göre; Zor Görevlerle Başa Çıkma Özyeterlik = 4,484 (constant) + 0,104 x Düşük Örgütsel Destek. Bu modelin açıklama gücü ise, 0,042 (R²) olup, zor görevlerle başa çıkma özyeterliliğin varyasyonun % 0,42'sini düşük örgütsel destek algısı ile açıklanabildiğini gösterir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları çalışanlarındaki zor görevlerle başa çıkma özyeterliğindeki % 0,42'lik varyansın çalışanlardaki düşük örgütsel destek algısına bağlı olduğu görülmektedir. R ise, 0,204 olup düşük örgütsel destek algısındaki bir birimlik standart sapma oranındaki artış olduğunda, zor görevlerle başa çıkma özyeterlik standart sapmasında %20,4'lik artış olacağını göstermektedir.

Tablo 18: Yüksek Örgütsel Destek Algısı ile Yeni Görevlerle Başa Çıkma Öz-Yeterlik Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken Yüksek Örgütsel Destek	0,136	0,209
R	0,209	
R ²	0,044	
Düz R ²	0,038	
F ve p değeri	7,078 (p 0,09 < 0,05)	

Bağımlı Değişken: Yeni
Görev Öz-yeterlik

Spss 15.0 sonuçlarını içeren tablo gösteriyor ki, anova tablosundaki F değerine denk gelen sig. değeri 0,009'dur ve 0,05'ten küçüktür. Bunun anlamı, insan kaynakları çalışanlarının yeni görevlerle başa çıkma öz-yeterliklerinin, yüksek örgütsel destek değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğudur. T istatistikleri ve bunların p değerleri kontrol edilerek modelde yer alabileceklerine karar verildi. Buna göre; Yeni Görevlerle Başa Çıkma Özyeterlik = 4,339 (constant) + 0,136 x Yüksek Örgütsel Destek. Bu modelin açıklama gücü ise, 0,044 (R²) olup, yeni görevlerle başa çıkma özyeterliliğin varyasyonun % 0,44'ünü yüksek örgütsel destek algısı ile açıklanabildiğini gösterir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları çalışanlarındaki yeni görevlerle başa çıkma özyeterliliğindeki % 0,44'lük varyansın çalışanlardaki yüksek örgütsel destek algısına bağlı olduğu görülmektedir. R ise, 0,209 olup düşük örgütsel destek algısındaki bir birimlik standart sapma oranındaki artış olduğunda, yeni görevlerle başa çıkma özyeterlik standart sapmasında %20,9'luk artış olacağını göstermektedir.

Tablo 19: Düşük Örgütsel Destek Algısı ile Yeni Görevlerle Başa Çıkma Öz-yeterlik Regresyon Analizi

Doğrusal Regresyon	Model 1	
	B	Beta
Bağımsız Değişken		
Düşük Örgütsel Destek	0,091	0,182
R	0,182	
R ²	0,033	
Düz R ²	0,027	
F ve p değeri	5,308 (p 0,023 < 0,05)	

Bağımlı Değişken: Yeni Görev Öz-yeterlik

Analiz sonucunda anova tablosunda F değerine denk gelen sig. değeri 0,023'tür ve 0,05'ten küçüktür. Bu nedenle H₀ hipotezi reddedilir, bunun anlamı insan kaynakları çalışanlarının yeni görevlerle başa çıkma öz-yeterliklerinin, düşük örgütsel destek değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğudur. T istatistikleri ve bunların p değerleri kontrol edilerek modelde yer alabileceklerine karar verildi. Buna göre; Yeni Görevlerle Başa Çıkma Özyeterlik = 4,535 (constant) + 0,091 x Düşük Örgütsel Destek. Bu modelin açıklama gücü ise, 0,033 (R²) olup, yeni görevlerle başa çıkma öz-yeterliğinin varyasyonun % 0,33'ünü yüksek örgütsel destek algısı ile açıklanabildiğini gösterir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları çalışanlarındaki yeni görevlerle başa çıkma öz-yeterliğindeki % 0,33'lük varyansın çalışanlardaki yüksek örgütsel destek algısına bağlı olduğu görülmektedir. R ise, 0,182 olup düşük örgütsel destek algısındaki bir birimlik standart sapma oranındaki artış olduğunda, yeni görevlerle başa çıkma özyeterlik standart sapmasında %18,2'lik artış olacağını göstermektedir.

Tez araştırması kapsamında kurmuş olduğumuz hipotezlerimize ilişkin anlamlı çıkan veya çıkmayan bütün istatistiksel analiz ıktıları, spss 15.0 sonuçlarını özetleyen tablolar olarak sunulmuştur. Bu sonuçlara ilaveten, düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile basit doğrusal regresyon analizine sokulmuştur ve sadece anlamlı çıkanlara yer verilmiştir. Hipotezlerimizin dışında kalan ancak elde edilen analiz sonuçlarının yorumlarını, sonuç ve öneriler bölümünde tartışacağız.



Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin etkileşimlerine yönelik oluşturulan hipotezler test edildikten sonra ulaşılan analiz sonuçlarına tablomuzda yer verilmiştir.

Tablo 34: Hipotez Testlerinin Sonuçları

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin, duygusal emek sergileme davranışları üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H1a: İnsan Kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1b: İnsan Kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin derinlemesine rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1c: İnsan Kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin yüzeysel rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1d: İnsan Kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin samimi davranışa anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1e: İnsan Kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin derinlemesine rol yapma davranışına anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1f: İnsan Kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin yüzeysel davranışa anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H2: İnsan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin duygusal emek sergileme davranışları üzerindeki etkisinde iş görenlerin örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2a: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2b: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2c: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2d: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2e: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2f: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2g: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, yüzeysel davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED

H2h: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, samimi davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2i: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, derinlemesine davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2j: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, derinlemesine davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2k: İnsan kaynakları çalışanlarının yeni görev öz-yeterliklerinin, derinlemesine davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED
H2l: İnsan kaynakları çalışanlarının zor görev öz-yeterliklerinin, derinlemesine davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde iş görenlerin düşük örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	RED

Hipotezlerin kabul durumlarını gösteren tablodan anlaşılacağı üzere, araştırmanın yapıldığı örnekleme, insan kaynakları çalışanlarının bir bütün olarak öz-yeterlikleri duygusal emek gösterimlerini, özelinde ise samimi davranış gösterimini etkilemektedir. Araştırmanın bütünü düşünüldüğünde insan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin duygusal emek sergileme davranışları üzerindeki etkisinde, iş görenlerin örgütsel destek algısının düzenleyici rolünün istatiki olarak anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Analizlerle elde edilen hipotez çıktıları, çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında daha detaylı yorumlanacaktır.

SONUÇ, ÖNERİLER

“Öz-Yeterliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi Ve Bu Süreçte Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bir Araştırma” konulu tez araştırmasına girişi yapılarak, sebepleriyle bu konunun seçilme nedeni açıklanmış ve çalışmaya dair bir plan sunulmuştur.

Araştırmanın ilk bölümünde duygu kavramı açıklanarak duygusal emek konusuna giriş yapılmıştır. Duygusal emek kavramına ilişkin kuramsal çerçeve çizildikten sonra (gösterim yolları, boyutları, öncel ve sonuçları) duygusal emek kavramı ile bütünlüğü ve ilgisi olan diğer birtakım kavramlar hakkında literatür taraması yapılarak bu konuda geçmişte yapılan araştırmalara, bu araştırmadaki bilgilere ve kaynaklara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel destek kavramının tanımı ve önemi ele alınmıştır. Örgütsel destek kavramının kuramsal temelleri üzerinde durulmuştur. Kuramsal temeller açıklanarak tanımlandıktan sonra, işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin özellikleri ayrıntılandırılmıştır. İlerleyen kısımlarda ise, destekleyici örgütün özellikleri ayrıca incelenmiştir. İlgili bölümde, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler üzerinde durularak kişisel ve örgütsel faktörler arasındaki farklı kavramların örgütsel destek ile aralarındaki ilişkileri verebilmek adına geçmişte yapılan bazı çalışmaların sonuçlarına değinilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, öz-yeterlik kavramının tanımına, doğuşuna ve gelişimine literatür incelemesi yapılarak yer verilmiştir. Öz-yeterlik kavramının temeli Sosyal Bilişsel Kuram’a dayandığından konu detaylandırılmıştır ve temel ilkeleri açıklanmıştır. İlgili kavramın genellenebilirlik düzeyine göre öz-yeterlik tanımları yapılmıştır. Literatür taramasına öz-yeterlik inancının kaynakları da eklenerek kavram ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde tez çalışmamızın araştırma metodolojisine yer verilmiştir. Araştırmanın konusuna ve problemin ortaya çıkışına, araştırmanın amacına, önemine ve kapsamına, modeline, hipotezlerine, varsayımlarına ve kısıtlarına, araştırmanın evreni ve örneklemine, veri toplama yöntem ve araçlarına değinilmiştir. Takiben toplanan verilerin istatistiksel analizi gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında, demografik veriler bulunmakta olup, ölçeklerin güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmıştır. Bunlar yorumlanarak basit doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmamızın sonuç bölümünde ise, tüm sonuçlar ilgili evren ile örneklemin özellikleri ve gerçeklikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Genel anlamda insan kaynakları çalışanlarına öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızın hipotezleri insan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolüne yönelik olarak kurgulanmıştır.

Çeşitli sektörlerdeki ve çeşitli firmalardaki insan kaynakları departmanı çalışanlarına e-posta gönderme yöntemiyle ulaşılarak, 157 kişiden toplanan verilerle geliştirilen hipotezler uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçların özeti ve bunları ilişkin yorumları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmamızın yapıldığı örneklemin %yüzde 56.7'si kadın, %43.3'ü erkektir. Katılımcıların %3.2'si 18-24 yaş grubunda, %28,7'si 25-31 yaş grubunda, %40,1'i 32-38 yaş grubunda, %22,3'ü 39-45 yaş grubunda, %5,1'i 46 ve üzeri yaş grubundadır. Tez çalışmamız kapsamında yapılan araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanlarının % 41,4'ü evli, %58,6'sı bekarıdır. Bu katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, %12,8'i lise ve önlisans mezunu, %51'i lisans mezunu, %36,3'ü lisansüstü mezundur. Katılımcılardan insan kaynakları yöneticisi (yönetici, müdür, direktör) olanların sayısı %51,5'tir. %38,9'u insan kaynakları uzmanı, %9,6'sı da insan kaynakları uzman yardımcısıdır. Katılımcıların %47,1'i insan kaynakları departmanı dışında hiçbir iş deneyimine sahip değildir. Geri kalanlar ise, satınalma, satış pazarlama, finans ve bankacılık, üretim gibi alanlarda deneyime de sahiptir.

Araştırmamızda etkileşimi araştırılan değişkenler, algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü altında duygusal emek ve öz-yeterlik boyutlarıdır. Analiz sonuçlarında, öz-yeterliğin duygusal emek üzerindeki etkisi bulunmuş, ancak örgütsel desteğin düzenleyici rolü saptanamamıştır. Öz-yeterlik değişkeninin duygusal emek değişkenine doğrudan etkisi tespit edilirken, algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün olmaması dikkat edilmesi gereken bir husustur.

Regresyon analizlerinde duygusal emek değişkeninin samimi davranış alt boyutu ön plana çıkmıştır, literatürde bulunan derinlemesine davranış alt boyutu faktör analizinde elenmiş olduğundan regresyon analizlerine dahil olamamıştır. Üçüncü boyut olan yüzeysel davranışın da etkileşimi tespit edilmemiştir. Öz-yeterliğin yalnızca genel olarak duygusal emek ve samimi davranış üzerindeki etkisi bulunmuştur. Bu bağlamda, insanların amaçlara ulaşma

sürecinde ihtiyaç duydukları eylemleri planlama ve yürütme kabiliyetlerine olan kendi kişisel inançları öz-yeterlik (Bandura, 1997) olduğuna göre, bu inancın, bireylerarası etkileşim esnasında, kurum tarafından sergilenmesi istenen duyguları ve çalışanlar tarafından gösterilmesi veya sergilenmesi için harcanması gereken çabayı etkilediğini söylemek mümkündür.

Özetle, hedefleri elde etmede planlama ve yürütme becerisinin olduğuna inanan kişiler, duygu düzenlemede de aynı beceriyi gösterebilirler sonucuna ulaşabiliriz. Buna karşın, araştırmamızda en çok duygusal emek içeren alt boyut derinlemesine davranışın faktör analizinde elenmiş olması önemli bir noktadır. Çalışmanın yapıldığı örnekleme çalışanın kendisinden beklenen role uygun duyguyu hissetmek için çabalamadığının ya da duygularını düzenleme yoluna gitmediğinin ya da bunların hiçbirine ihtiyaç duymadığının altını çizebiliriz. Çünkü tez çalışmamızda en az duygusal çaba gerektiren alt boyut samimi davranış oldukça ön plana çıkmıştır. Diğer bir deyişle, kişilerin doğal duygularının sahip oldukları role uygun olmasından dolayı herhangi bir çabaya gerek yoktur. Ancak, sonuçlardan anlaşılıyor ki, gerek olsaydı örnekleminizin başarabileceklerine dair inançları kendilerinde mevcuttur.

Samimi davranışın ise, bu derece ön plana çıkıyor olmasının arka planında duygusal emek kavramının öncellerinden olan empati kavramının var olması ihtimaller doğrultusundadır. İlk bölümde empati kavramını açıklarken, bu kavramı bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve kişinin karşısındakinin veya çevresindekilerin duygu ve düşüncelerine yansız yaklaşabilmesi, onların ihtiyaçlarına karşı çok daha algıları açık bir halde olabilmesidir şeklinde ele almıştık. Diğer bir deyişle; bir başka kişinin hislerini, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki nedeni anlamak ve bunu benimsemek veya içselleştirmektir şeklinde tartışmıştık. Buradan yola çıkarak, empatinin de bir duygusal emek davranışı sergileme önceli olduğunu bilerek, insan kaynakları çalışanlarının empati düzeyinin yüksek olmasından kaynaklı samimi davranış sergilemeye çok fazla eğilimleri olduğu şeklinde yorum yapabiliriz.

Samimi davranış duygusal emek alt boyutuna gelince, örnekleminizdeki insan kaynakları çalışanlarının genel öz-yeterliğinin, zor görev öz-yeterliğinin ve yeni görev öz-yeterliğinin samimi davranış gösterimi üzerinde etkisi bulunmuştur. Bu demek oluyor ki, kişilerin öz-yeterliğinin olması mevcut duygularıyla sergilemeleri gereken duyguların aynı olması üzerinde etkilidir.

Sonuç olarak insan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerine inançları olduğu takdirde, gerekli hallerde duygu düzenlemesi yapabiliriz düşüncesinin ya da inancının kendilerinde var olduğunu ama mevcut işlerinde buna ihtiyaç duymadıklarını samimi davranışın bu denli önplanda olmasından kaynaklı olduğunu söyleyebiliriz.

Tez çalışmasına, hiyerarşik regresyon analizinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisi çıkmayınca, sonuçlara katkı sağlaması amacıyla eklediğimiz basit regresyon analizleri sonuçlarının değerlendirmelere dahil edilmesiyle örgütsel desteğin genel olarak öz-yeterliği arttırdığı bulunmuştur. İlginç olan şudur ki, algılanan yüksek örgütsel destek de düşük örgütsel destek de insan kaynakları çalışanlarının hem yeni görev öz-yeterliğini hem de zor görev öz-yeterliğini artırarak etkilemiştir. Bu sonuç bize gösteriyor ki, kişiler kurumlarından finansal, manevi ya da maddi destek görmediklerinde, bu şartlara (kişiye göre değişebilir nedenlerden dolayı) otomatik adaptasyon sağlıyor olabilirler veya çok zorlanarak kendilerinin yeter olma durumunu ister istemez geliştiriyor olabilirler. Böylece, bu adaptasyon nedeniyle yaşanan zorluk ve yeniliklere hazır hale geliyor olabilirler. Aynı çalışanlar, çalıştıkları kurumdan yüksek örgütsel desteği algılıyor olduklarında ise, motive olarak ve kurumlarından güç alarak kendilerinin öz-yeterliliğini artırıyor olabilirler.

Araştırmacılara öneriler;

Öz-yeterliğin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolüne yönelik olarak tasarlanan bu araştırma, kişilerin tükenmişlik sendromuna, kişilik özelliklerine, iş-aile yaşamı çatışmalarına, işe olan bağlılıklarına, yöneticileri ile olan ilişkilerine (yönetici desteği), işten ayrılma niyetlerine yönelik araştırmalarla zenginleştirilebilir. İlaveten, kişilik özellikleri, tükenmişlik sendromu ya da iş-aile yaşamı çatışması bu çalışmayla ilişkilendirilerek zenginleştirilebilir.

İnsan kaynakları departmanının stratejik rolünün olup olmadığı da çalışmanın farklılaşması ve zenginleşmesi adına karşılaştırmalarla yeniden araştırılabilir. Son olarak, yukarıda sıralandırılan önerilere ilaveten, çalışma koşulları, çalışma saatleri, ücret, adalet gibi kavramlar çalışanların algıları ve davranışları üzerinde etkili olduğundan insan kaynakları uygulamalarının da bu çalışmaya ışık tutacağı varsayıp ileriki araştırmalara konu olabilir.

İnsan Kaynakları çalışanlarına ve yöneticilerine öneriler;

Araştırmamız insan kaynakları departmanı çalışanlarının, yönetici, uzman ve uzman yardımcısı kademelerinin tamamı üzerinde uygulanmış olup onların öz-yeterlikleri, duygusal emek davranışlarını sergilemeleri ve örgütsel destek algılarına istinaden veriler sunmaktadır. Bu doğrultuda, öz-yeterliğin duygusal emek sergileme davranışını etkilediğini görüyoruz. Zor görev ve yeni görev öz-yeterliğine olduğuna inanan insan kaynakları çalışanları samimi davranış sergilemede sorun yaşamazken, yüzeysel davranış veya derinlemesine davranış sergileyemiyorlar. Bu durum herhangi bir duygusal çabaya gerek olmadığını ortaya koyuyor. Ancak şartlar değiştiğinde, nesil değiştiğinde duygusal çaba gösterimi zorunlu hale geldiğinde kısaca yüzeysel veya derinlemesine davranış gerektiğinde ne gibi sorunlar yaşayabilirler, bu durumla ilgili neler yapılabilir tartışılmalı ve planlanmalıdır. Duygusal emek kavramını ilk bölümde detaylı incelerken, literatürde rastladığımız Türkay vd. (2011) tarafından yapılmış olan bir tanım insan kaynakları çalışanlarına ve yöneticilerine bu bağlamda ışık tutabilir. Bu tanım, duygusal emek beklentisi ve duygusal emek kontrolü olarak ikili bir boyutlandırmanın duygusal emeğe dair yapılmış olmasıdır. Grandey vd. (2010) ise müşterilere karşı duygusal gösterimler, çalışanlara karşı duygusal gösterimler, yöneticilere karşı duygusal gösterimler gibi üçlü bir boyutlandırma da yapmıştır. Tez çalışmamızda yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutundan ziyade yalnızca samimi davranış sergilemenin önplana çıkmasının geri planında, bu boyutlandırmaların dahil edilmeden çalışmanın yapılmış olmasının etkili olabileceği düşünülmüştür. İleride bu hususun araştırılıp hem araştırmacılara yeni bir araştırma alanı açılabilir, hem de insan kaynakları çalışan ve yöneticilerine değişen koşullara göre daha hazırlıklı olma hususunda destek olabilir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, M. W., 1995 “Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support”, **Western Journal of Communication**, 59/4, 326.
- ALLEN, D., 2003 “The role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, **Journal of Management**, 29/1, 99-118.
- ALLEN D. G., SHORE L. M. ve GRIEFFETH R.W., 2003 “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Practices in the Turnover Process”, **Journal of Management**, 29/1, 99-118.
- ALLPORT, G., 1943 “The Ego in Contemporary Psychology”. **Psychological Review**, 50, 451-476.
- ARMELI, S., EISENBERGER, R., FASOLO, P., & LYNCH, P., 1998 “Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs”, **Journal of Applied Psychology**, 83, 288-297.
- ASELAGE, J., & EISENBERGER, R., 2003 “Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration”, **Journal of Organizational Behavior**, 24, 491-509.
- ASHFORTH, B. ve HUMPHREY, R., 1993 “Emotional labor in service roles: The influence of identity”, **Academy of Management Review**, 18/1, 88-115.
- ASHFORTH, B. ve HUMPHREY, R., 1995 “Emotion in the Workplace: A Reappraisal”, **Human Relations**, 48, 97-125.
- ASLAN, Ş., 2008 “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgüte ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15/2, 163-178.

- ASPASIA, T., KOUSTELIOS, A. &TSIGILIS, N., 2004 “Job Satisfaction Among Greek Academic Librarians”, **Library & Information Science Research**, 26/3, 373-383.
- AYPAY, A., 2010 “Genel Öz Yeterlik Ölçeği’nin (GÖYÖ) Türkçe’ye Uyarlama Çalışması”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11/2, 113-131.
- BALCI, A., 2000 **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram Ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- BANDURA, A., 1977 **Social Learning Theory**. Albert Bandura (Ed), New Jersey: Prentice Hall.
- BANDURA, A., 1977 “Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, **Psychological Review**, 84/ 2, 194-202.
- BANDURA, A., 1982 “Self Efficacy Mechanism in Human Agency”, **American Psychologist**,, 37/2, 1982, 127-128.
- BANDURA, A., 1988 “Organizational Applications of Social Cognitive Theory”, **Australian Journal of Management**, 13/2, 143.
- BANDURA, A., 1988 **Self-regulation of Motivation and Action Through Goal Systems, Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation**, Ed. By. Vernon Hamilton, Gordon H. Bower, Nico H. Frijda, Springer, 49
- BANDURA, A., 1989 **Social cognitive theory. Annals of child development. Six theories of child development**, In R.Vasta (Ed.), Greenwich, CT: JAI Press, 6, 1-66.
- BANDURA, A., FOREST J. J., 1991 “Self-Regulatory Mechanisms Governing the Impact of Social Comparison on Complex Decision Making”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 60/6, 949.
- BANDURA, A., 1994 “Self efficacy”. **Encyclopedia of Human Behavior** In V. S. Ramachaudran (Ed.), Newyork Academic Press, 4, 71-81.

- BANDURA, A., BARBARANELLI, C., CAPRARA, G. V., & PASTORELLI, C., 2001 "Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories". **Child Development**, 72, 187-206.
- BASIM, H. N. & BEĞENİRBAŞ, M., 2012 "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, 19/1, 77-90.
- BLAU, P. M., 1964 **Exchange and Power in Social Life**, New York, John Wiley & Sons.
- BLAU, G.J., 1985 "The Measurement and Prediction of Career Commitment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 58, 277-288.
- BLAU, G. J., SURGES-TATUM, D., WARD-COOK, K., 2003 "Correlates of Professional versus Organizational Withdrawal Cognitions," **Journal of Vocational Behaviour**, 63/1, 72-85
- BİNGÖL, D., 2006 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- BOLTON, S. C., 2001 "Changing faces: nurses as emotional jugglers", **Sociology of Health and Illness**, 23/1, 85-100.
- BOYD, C., 2002 "Customer Violence and Employee Health and Safety", **Work, Employment & Society**, 16/1, 151-169.
- BRIDGE, B. 2008 **Duyguların Eğitimi** Beyaz Yayınları, İstanbul.
- BROTHERIDGE, C., & GRANDEY, A., 2002, "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work." **Journal of Vocational Behavior**, 60, 17-39.
- BROTHERIDGE, C., & LEE, R. T., 2003 "Development and validation of the Emotional Labor Scale", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 365-379.
- BURGER, J. M., 2006 **Kişilik**, çev. İnan D. E. Sarıoğlu, Kaknüs Yayınları, 544

- BURKE, R., 2003 “Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors”, **International Journal of Sociology and Social Policy**, 23/89, 129-157.
- BYRNE, Z. S., & HOCHWARTER, W. A., 2007 “Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism”, **Journal of Managerial Psychology**, 23(1), 54-72.
- CARUSO, D., SALOVEY, P., 2004 **The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership**. San Francisco Jossey-Boss, 10–13
- CEYLAN, A., ŞENYÜZ P. B., 2003 “Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, 44, 57-62
- CHEN, Z., EISENBERGER, R., JOHNSON, K. M., SUCHARSKI, I. L., & ASELAGÉ, J., 2009 “Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which?”, **Journal of Social Psychology**, 149/1, 119-124.
- COHEN, A., 2007 “Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: A review of the literature and suggestions for a future research agenda”, (çevirimiçi) Research Report. Universität Bremen.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.488.7369&rep=rep1&type=pdf>, 11.11.2015)
- COLARELLI, S. M. ve BISHOP, R. C., 1990 “Career commitment: functions, correlates, and management”, **Group and Organization Studies**, 15, 158-176.
- CORLETT, E. N., RICHARDSON J., 1981 **Stress, Work Design, and Productivity** John Wiley and Sons Ltd. London.
- COOK, K.S. ve E. RICE, 2003 **Social Exchange Theory**, Handbook of Social Psychology, Edited by J. Deameter, Kluwer Academic/Plenum Publishes, New York.

- CROPANZANO, R., BYRNE, Z. S., BOBOCEL, D. R., RUPP, D. E., 2001 “Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, 58, 173-174.
- ÇALDAĞ, M.A., ARSLAN, Ş., 2010 “Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri”. Selçuk Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- ÇAKIR, Ö., 2001 **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇUKUR, C. Ş., 2009 “Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri”, **Educational Sciences: Theory & Practice**, 9/2, 527-574
- DECKOP, J.R., CIRKA, C.C., ANDERSSON, L. M., 2003 “Doing unto Others:The Reciprocity of Helping Behavior in Organizations”, **Journal of Business Ethics**, 47, 101-113.
- DEMİRTAŞ, H. A., 2003 “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, **İletişim: Araştırmaları**, 1/1, 123-144.
- DIEFENDORFF, J. M., CROYLE, M. H. ve GROSSERAND R. H., 2005 “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, **Journal of Vocational Behavior**, 66, 339-357.
- DIEFENDORFF, J. M., RICHARD, E. M., & CROYLE, M. H., 2006 “Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions”, **Journal of Occupational Psychology**, 79, 273-298.
- DİLCİ, T. 2015 **Duyguların Yönetimi** Eğitim Yayınevi
- DOMAGALSKI, T. A., 1999 “Emotion in Organizations: Main Currents”, **Human Relations**, 52, 833-852.
- DOĞAN S., KILIÇ S., 2009 “Örgütlerde İzlenim Yönetim Davranışı Üzerine Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 23/3, 54-56.
- DÖKMEN, Ü., 1996 **Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati** Sistem Yayıncılık.

- EDEN, D., 2001 “Means Efficacy: External sources of general and specific subjective efficacy”, **Work motivation in the context of a globalizing economy**, M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 78-87.
- EDER, P., & EISENBERGER, R., 2008 “Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior”, **Journal of Management**, 34, 55-68.
- EISENBERGER, R., ARMELI, S., REXWINKEL, B., LYNCH, P. D., RHOADES, L., 2001” Reciprocation of perceived organizational support”, **Journal of Applied Psychology**, 86, 42-51.
- EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S., LYNCH, P., 1997 “Perceived organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 82, 812-820.
- EISENBERGER, R. FASOLO, P. and DAVIS-LAMSTRO, V., 1990 “Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation”. **Journal of Applied Psychology**, 75/1, 51-59.
- EISENBERGER, R., HUNTINGON, R., HUTCHISON, S. and SOWA, D., 1986 “Perceived organizational support”, **Journal of Applied Psychology**, 71/3, 500-507.
- EISENBERGER, R., RHOADES, L., & CAMERON, J., 1999 “Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?” **Journal of Personality and Social Psychology**, 77, 1026-1040.
- EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I., & RHOADES, L., 2002 “Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention”, **Journal of Applied Psychology**, 87, 565-573.
- ENGLAND, P., FARKAS, G. 1986, **Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View**, Hawthorne, NY,US: Aldine Publishing Co.

- EREL, D., 2000 “The Concept of Self Efficacy and Self Efficacy – Performance Relationship”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 55/4, 13-35.
- FRIJDA, N. H., 1986 **The emotions**. Cambridge: Cambridge University Press.
- GIST, M. E., TERENCE R. M., 1992 “Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Dimensions and Malleability”, **Academy of Management Review**, 17/ 2, 185.
- GOLEMAN, D., 1995 **Emotional Intelligence**, New York: Bantam Books, 76.
- GOLEMAN, D., 2010 **Duygusal Zekâ**. 33. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 16389.
- GOSSERAND, R.H., 2003 “An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor” Doktora Tezi, Louisiana State University, Los Angeles, 87.
- GOSSERAND, R. H., DIEFENDORFF, J. M., 2005 “Display Rules and Emotional Labor: The moderating role of commitment”, **Journal of Applied Psychology**, 90/6, 1256-1264.
- GOULDNER, A., 1960 “The norm of reciprocity A preliminary statement”, **American Sociological Review**, 25, 161-178.
- GRAEN, G., & CASHMAN, J., 1975 **A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach**, In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University Press.
- GRAEN, G., CASHMAN, J., GINSBURGH, S., SCHIEMANN, W., 1977 “Effects of Linking Pin-Quality on The Quality of Working Life Lower Participants”, **Administrative Science Quarterly**, 22/3, 491-504.

- GRAEN, G. B., & UHL-BIEN, M., 1995 “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, **The Leadership Quarterly**, 6/2, 219-247.
- GRANDEY, A.A., 1999 “The Effects of Emotional: Employee Attitudes, Stress and Performance”, Doktora Tezi. Colorado State University, Colorado, 8.
- GRANDEY, A.A., 2000 “Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 5/1, 95-110.
- GRANDEY, A.A. 2003 “When the show must go on: Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery”, **Academy of Management Journal**, 46/1, 86-96.
- GROSS, J. J., 1998a. “Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 74, 224–237.
- GROSS, J. J., 1998b “The emerging field of emotion regulation: An integrative review”, **Review of General Psychology**, 2/3, 271-299.
- GREENBERG, J., BARON, R.A., 2003 **Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, 8. Baskı, New Jersey, USA.
- GREENHAUS, J. H., 1971 “A factorial investigation of career salience”, **Journal of Vocational Behavior**, 1, 104-110.
- GÜNGÖR, M., 2009 “Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları”, **Kamu-İş**, 11/1, 167-184.
- GÜRBÜZ, R., 2012 “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

- HALL, D. T. ve MOSS, J. E., 1998 “The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt”, **Organizational Dynamics**, 26/3, 22-37.
- HOCHSCHILD, A.R., 1983 **The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling**, Berkeley, University of California Press.
- İNCE, M. ve GÜL, H. 2005 **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- KALAĞAN, G., 2009 “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 27
- KARAKURT, A., 2012 “Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- KAYA, F. 2014 “Duygusal Emek İle Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.
- KOTAMAN, H., 2008 “Özyeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması”, **Eğitim Fakültesi Dergisi**. 21/1, 111-133.
- KÖSE, S., GÖNÜLLÜOĞLU, S., 2010 “Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 85-94.
- KRAIMER, M. L., WAYNE, S. J. and JAWORSKI, R. A., 2001 “Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment”, **Personnel Psychology**, 54, 71-99.

- KRAIMER, M. L., WAYNE, 2004 “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment”, **Journal of Management**, 30/2, 209–237.
- KREITNER, R., KINICKI, A., 2001 **Organizational Behavior**, 5.Baskı, Irwin McGraw-Hill, 14.
- KRUML S.M. ve GEDDES D., 2000 “Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hoschschild’s Work”, **Management Communication Quarterly**, 14/1, 8–49.
- LACHMAN, R. ve ARANYA, N., 1986 “Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals”, **Journal of Occupational Behaviour**, 7, 227-243.
- LEE, D., HUANG, S. & HUNG, L., 2012 “Does Job Employment and Organizational Support Affect Emotional Labor”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4/2. 5-29.
- LENT R. W., & HACKETT, G., 1987 “Career Self Efficacy: Emprical status and future directions”. **Journal of Vocational Behaviour**, 30, 347-382.
- LODAHL, T.and KEJNER, M., 1965 “The definition and measurement of job involvement”, **Journal of Applied Psychology**, 49, 24-33
- LONDON, M., Edward M., 1987 **Career Management and Survival in the Workplace: Helping Employees Make Tough Career Decisions, Stay Motivated, and Reduce Career Stress**, San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- LUPTON D., 2002 **Duygusal Yaşantı**, Çeviren: Mustafa Cemal, Ayrıntı Yayınları, 27.
- LUSZCZYNSKA, A., SCHOLZ, U. & SCHWARZER R., 2005 “The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies”, **The Journal of Psychology**, 139/5, 439-457.

- LYNCH, P. D., EISENBERGER, R., & ARMELI, S., 1999 “Perceived organizational support: Inferior-versus-superior performance by wary employees”, **Journal of Applied Psychology**, 84, 467-483.
- MANN, S., 1999 “Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it?” **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8, 347-369.
- MASLACH, C., JACKSON, S.E., 1981 “The measurement of experienced burnout” **Journal of Occupational Behaviour**, 2, 99-113.
- MARK, A. ve MANN, S., 2005 “A health-care model of emotional labour: an evaluation of the literature and development of a model”, **Journal of health organization and management**, 19(4/5), 304–317.
- MAURER, T.J., 2001 “Career-Relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs About Self-Efficacy for Development”. **Journal of Management**, 27/2, 123-140.
- McMILLIN, R., 1997 “Customer Satisfaction and Organizational Support for service providers”, Doktora Tezi. University of Florida, Gainesville.
- MICHAEL, J. H., EVANS, D. D., JANSEN, K. J., HAIGHT, J. M., 2005 “Management Commitment to Safety as Organizational Support: Relationship with Non-safety Outcomes in Wood Manufacturing Employees”, **Journal of Safety Research**, 36, 171-179.
- MIDDLETON D. R., 1989 Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions, **Ethos**, 17/2, 187-201.
- MORRIS, A. J. and FELDMAN, D. C., 1996 “The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor”, **Academy of Management Review**, 21/4, 986-1010.
- MORRIS, A. J., FELDMAN, D. C., 1996b “The Impact of emotional dissonance on psychological well-being: the Importance of role Internalisation as a mediating variable”, **Management Research News**, 19 /8, 19-28.

- MORRIS, A. J., FELDMAN, D. C., 1997 “Managing emotions in the workplace”, **Journal of Managerial Issues**, 9/3, 257-274.
- ORDUN, G. “Kişilik Faktörleri ve Satış Temsilcilerinin Performansları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim**, 51, 59.
- AKIN, M., 2008 “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, 25/2, 142.
- ÖNDEROĞLU, S., 2010 “Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Öz, E. Ü., 2007 **Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi**, Beta Yayınları.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. 2003 “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18/2, 113-130.
- ÖZGEN, I., 2010 **Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- PAULLAY, I.,GEORGE M. A., EUGENE F. S.-R. “Construct Validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality”, **Journal of Applied Psychology**, 79/2, 210-224.
- PEHLİVAN, İ. 1995 **Yönetimde Stres Kaynakları**. Pegem Yayınları, Ankara.
- RAFAELI, A., & SUTTON, R. J., 1987 “Expression of emotion as part of the work role”, **Academy of Management Review**. 12/1, 23-27.
- REEVE, C. L., SMITH, C. S., 2001 “Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: applying multiple methods to multiple samples”, **Organizational Research Methods**, 4/2, 91-111.

- RHOADES, L., & EISENBERGER, R., 2002 “Perceived organizational support: A review of the literature”, **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-714.
- RIGOTTI, T., SCHYNS, B. S., MOHR, G., 2008 “A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries”. **Journal of Career Assessment**. 16, 238.
- ROBINS, S.P., 2003, **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., 2013 **Organisational Behavior**. 15. Baski, Pearson, Boston.
- SALEH, S. D., HOSEK, J., 1976 “Job involvement: concepts and measurements”, **The Academy of Management Journal**, 19/2, 213-224
- SALOVEY, P., & GREWAL, D., 2005 “The Science of Emotional Intelligence”, **Current Directions in Psychological Science**, 14, 281-285.
- SALOVEY, P., MAYER, J.D., 1990, “Emotional Intelligence”, **Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 185–211.
- SAUNDERS M., THORNHILL, A., 2003 “Organizational Justice, Trust and the Management of Change”, **Personnel Review**, 32/3, 360-375.
- SCHAUBROECK, J., JONES, J. R., 2000 “Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms”, **Journal of Organizational Behavior**, 21, 163-181.
- SCHERBAUM, C.A., COHEN-CHARASH, Y. & KERN, M.J., 2006 “Measuring General Self Efficacy: A Comparison Of Three Measures Using Item Response Theory”, **Educational and Psychological Measurement**, 66/6, 1047.
- SCHULER, R. S., 1995 **Managing Human Resources**, USA: West Publishing Company.

- SCHUNK, D.H., ZIMMERMAN B., 1998 **“Self-Regulated Learning: From Teaching to Self-Reflective Practice**, Guilford Press.
- SCHWARZER, R. 1994. “Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsressource Generalized self-efficacy: Assessment of a personal coping resource”. **Diagnostica**, 40, 105-123.
- SCHWARZER, R., JERUSALEM, M., 1995 “Generalized Self-Efficacy scale”, **Measures in health psychology: A user’s portfolio. Causal and control beliefs**, In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Windsor, UK: NFER-NELSON (35-37)..
- SCHMIDT, K.-H. ve DIESTEL, S. 2014. “Are emotional labour strategies by nurses associated with psychological costs? A cross-sectional survey”, **International journal of nursing studies**, 51/11, 1450–1461.
- SHAFFER, D. R. 1996 **Developmental Psychology: Childhood and adolescence**. 4th ed. Cole Publishing Company. Pacific Grove, CA: Brooks
- SHANOCK, S. & EISENBERGER, R., 2006 “When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support and performance”, **Journal of Applied Psychology**, 91, 689-695.
- SIU, O., LU, C., SPECTOR, P. 2007. “Employees’ Well-being in Greater China: The Direct and Moderating Effects of General Self-efficacy”. **Applied Psychology: An International Review**, 56 /2, 288–301.
- SMITH, P. 1991 “The nursing process: raising the profile of emotional care in nurse training”, **Journal of Advanced Nursing**, 16/1, 74–81.
- SMITH, P. 1992 **The emotional labour of nursing: its impact on interpersonal relations, management and the educational environment in nursing**, Macmillan.

- SMITH, S.A., KASS, S.J., ROTUNDA, R.J., & SCHNEIDER, S.K., 2006 “If at first you don’t succeed: Effects of failure on general and task-specific self-efficacy and performance”. **North American Journal of Psychology**, 8/1, 171-182.
- Stebbins, Robert A., 1970 “On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification”, **Social Forces**, 48/4, 527.
- SPARROWE, R. T., LIDEN, R. C. 1997 “Process and structure in leader-member Exchange”, **Academy of Management Review**, 22, 522–552.
- STEINBERG R. J., FIGART D.M., 1999 “Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis”, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 561, 177.
- STYS, Y., BROWN S. L., 2004 “A review of emotional intelligence literature and implications for corrections”, **Research Branch Correctional Service of Canada**, 10.
- TAJFEL, H. 1982 Social Psychology of Intergroup Relations. **Annual Review of Psychology** 33/1, 1-39.
- TAK, B. ve ÇİFTÇİOĞLU, B.A., 2008 “Mesleki Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 4/63, 155-178.
- TAK, B. ve ÇİFTÇİOĞLU, B.A., 2009 “Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **DEU İşletme Fakültesi Dergisi**, 10/1, 35-54.
- TUYAN, S. BECEREN, E., 2005 “Duygusal Zekâ ve Empati”, **Personal Excellence Dergisi**, Rota Yayınları, 1-2.
- TÜRKAY, O., ÜNAL, A., TAŞAR, O. 2011 “Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegın İşe Bağlılığa Etkisi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 7/14, 201-222.

- ÜNLER-ÖZ, E. 2007 “Effect of emotional labor on employees” work outcomes, Published Doctoral Dissertation”, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÜNLÜ, O., YÜRÜR, S., 2011 “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13/2, 81-104.
- WAYNE, S. J., LYNN, M. S., LIDEN, R. C., 1997 “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **The Academy of Management Journal**, 40, 1, 82-111.
- WEIGAND, D.A., & STOCKHAM, K.J. 2000 “The importance of analyzing position specific self efficacy”. **Journal of Sport Behaviour**, 23, 61-69.
- WHARTON, A.S., Erickson R. J., 1993 “Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles” **The Academy of Management Review**, 18/3, 457-486.
- WHARTON, A. S. 1999 “The psychosocial consequences of emotional labor”, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 561/1, 158-176.
- YOSHIMURA, A. 1996 “A review and proposal of job involvement”, **Keio Business Review**, 33, 175-184.
- ZAPF, D. 2002 “Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations”, **Human Resource Management Review**, 12, 237-268.

İNTERNET KAYNAKLARI

Birikim Dergisi

Çevirimiçi

<http://www.birikimdergisi.com/birikim-yazi/4913/duygulanim-ve-duygulanimsal-emek-uzerine-notlar#.XG6pkugzY2w>

Türk Dil Kurumu

Çevirimiçi

www.tdk.gov.tr, 05.01.2018

4857 Sayılı İş Kanunu

Çevirimiçi

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, 25.02.2019



ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, iş yaşamınızdaki uygulamalara ilişkin bilimsel bir çalışma olup, doktora tezi olarak gerçekleştirilecektir. Bu amaçla hazırlanmış olan anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Gönen Dündar

Doktora Öğrencisi
Dila Buz – Durak

Aşağıdaki soruları lütfen boş bırakmadan yanıtlayınız.

	Kesinlikle Katılıyorum 6	Katılıyorum 5	Kismen Katılıyorum 4	Kismen Katılmıyorum 3	Katılmıyorum 2	Kesinlikle Katılmıyorum 1
İnsan Kaynakları Çalışanı olarak ben;						
1. İşim ve pozisyonum gereği, mevcut çalışanlara ya da adaylara yansıtım/göstermem gereken duyguları gerçekten hissedebilmek için elimden geleni yaparım.						
2.Mevcut çalışanlarla ya da adaylarla etkileşim içerisindeyken (mülakat, kariyer planlama vs.) o ortamdaki memnunmuş gibi yapabilirim.						
3.Mevcut çalışanlarla ya da adaylarla etkileşim içerisindeyken (mülakat, kariyer planlama vs.) şov yaparcasına abartılı davranışlar sergileyebilirim.						
4.İşimin gerektirdiği duyguları hissediyordum gibi davranırım.						
5.İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için yüz ifademi kamufle edebilirim.						
6.Mevcut çalışanlara/adaylara işim ve pozisyonum gereği hissettiğim duygulardan farklı duygular sergileyebilirim.						
7. İşim ve pozisyonum gereği, mevcut çalışanlarla ya da adaylarla ilişkilerimde (mülakat, kariyer planlama vs.) göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşıyordum gibi davranabilirim.						
8.İşim ve pozisyonum gereği, mevcut çalışanlara ya da adaylara yansıtım/göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekte de hissedebilmek için çaba harcarım.						
9. Mevcut çalışanlarla ya da adaylarla etkileşim içerisindeyken (mülakat, kariyer planlama vs.) pozisyonuma uygun davranabilmek için rol yapabilirim.						
10. İşim ve pozisyonum gereği, mevcut çalışanlara ya da adaylara sergilemem gereken duyguları, içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.						
11. Mevcut çalışanlara/adaylara, işim ve pozisyonum gereği sergilediğim duygular samimidir.						
12. Mevcut çalışanlara/adaylara, işim ve pozisyonum gereği gösterdiğim duygular kendiliğinden doğal biçimde ortaya çıkar.						
13. Mevcut çalışanlara/adaylara, işim ve pozisyonum gereği gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle genellikle aynıdır.						
ÇALIŞTIĞIM KURUM;						
14. Kendi yararına olan katkılara değer verir.						
15. Daha düşük ücret ile çalışacak birini bulabilirse, benim yerime o kişiyi işe almaktan kaçınmaz.						
16. Gösterdiğim ekstra çabayı takdir etmez.						
17. Benim hedeflerimi ve değerlerimi dikkate alır ve çok önemser.						
18. Tarafımdan yapılan şikâyetlerimi göz ardı eder ve yok sayar.						
19. Beni etkileyecek kararlar alınırken, çıkarlarımı göz önünde bulundurmaz.						
20. Bir problemim olduğunda yardım için hazır değildir.						
21. Çalıştığım kurumda huzurum gözetilir.						
22. İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, bunu fark etmez.						
23. Herhangi bir konuda özel/kişisel bir isteğim olduğunda, bana yardım etmeye isteklidir.						
24. İşteki genel tatminimi dikkate alır.						

25. Eğer eline fırsat geçerse, beni istismar edebilir, düşünmeden harçayabilir.						
26. Bana çok az ilgi gösterir.						
27. Görüşlerimi /fikirlerimi önemser.						
28. İşteki başarılarımla gurur duyar.						
29. İşimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.						

30. Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin yolunu daima bulabilirim.						
31. Bana karşı çıktığımda, istediğimi elde etmemi sağlayacak yol ve yöntem bulabilirim.						
32. Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.						
33. Beklenmedik olaylarla etkili biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.						
34. Beklenmedik durumlarla yeteneklerim sayesinde nasıl baş edebileceğimi biliyorum.						
35. Gerekli çaba gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.						
36. Baş etme gücüne güvendiğim için zorluklar karşısında sakin kalabilirim.						
37. Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birçok çözüm yolu bulabilirim.						
38. Başım dertte olduğunda genellikle bir çözüm bulabilirim.						
39. Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.						

Lütfen uygun olan kutucuğa (X) koyunuz.

1. Yaşınız: 2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

3. Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli

4. En son diploma aldığınız öğretim düzeyi: () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans
() Lisansüstü

5. Öğretim alanınız: () Hukuk () İşletme () İktisat () Mühendislik () Diğer Sosyal Bilimler (Psikoloji, Sosyoloji vs.)

6. Toplam İş Deneyimiz (Yıl):

7. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz: ____

8. Yöneticilik göreviniz var mı? () Evet () Hayır

9. İK departmanındaki pozisyonunuz: İK Direktörü () İK Yöneticisi () İK Uzmanı () İK Uzman Yard. ()
Diğer ()

10. İK departmanı dışında herhangi bir alanda deneyiminiz var mı? Var ise belirtiniz. ____

11. Kurumunuzun faaliyette bulunduğu sektör: ____

12. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı: Beyaz yaka ____ Mavi yaka ____

13. İşletmenizdeki İK departmanındaki çalışan sayısı: ____

TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ
DİLA BUZ DURAK

DOĞUM TARİHİ: TEMMUZ, 1984

EĞİTİM:

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ, SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ AŞAMASI, DOKTORA DERECEŚİ

İŞLETME ANABİLİM DALI, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

TEZ İSMİ: ÖZ-YETERLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU SÜREÇTE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

MARMARA ÜNİVERSİTESİ, SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS DERECEŚİ İŞLETME ANABİLİM DALI, ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI ((İNGİLİZCE)

TEZ İSMİ: THE RELATIONSHIP BETWEEN FAMILY FRIENDLY POLICIES AND WORK FAMILY CONFLICT WITH SPECIAL REFERENCES TO THE MODERATING EFFECTS OF DEPRESSIVE SYMPTOMS AND OCCUPATIONAL SELF EFFICACY

FMV IŞIK ÜNİVERSİTESİ, İŞLETME FAKÜLTESİ

LİSANS DERECEŚİ, ONUR DERECEŚİ

FMV ÖZEL NİŞANTAŞI IŞIK LİSESİ

İŞ DENEYİMİ:

2007 KASIM- 2015 NİSAN IŞIK ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME BÖLÜMÜ ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ