



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA),
DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: EĞİTİM
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU

DOKTORA TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
MAYIS-2019**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA),
DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ:
EĞİTİM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
JÜRİ : Prof. Dr. İsmail BAKAN
JÜRİ : Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY
JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim EREN
JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK**

Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU

DOKTORA TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
MAYIS-2019**

KAHRAMANMARAŞ SÜTCÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA),
DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞININ PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİLERİ: EĞİTİM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU

DOKTORA TEZİ

Kod No :

Bu Tez/...../2019 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği/Oy Çoğunluğu ile Kabul Edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa FAŞLIYAN
BAŞKAN

Prof. Dr. İsmail BASKAN
ÜYE

Prof. Dr. H. Mustafa FAKSOY
ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim EREN
ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Ahmet EYİCİL
Enstitü Müdürü

Bu çalışma.....tarafından desteklenmiştir.
Proje No:.....

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların
kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA), DUYGUSAL
EMEK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: EĞİTİM
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hüseyin ÇİÇEKLIOĞLU

Danışman : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Yıl : 2019, Sayfa: 202+XI

Jüri : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Başkan)
: Prof. Dr. İsmail BAKAN (Üye)
: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim EREN (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK (Üye)

Bu çalışmanın ana amacı; presenteeism, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bununla birlikte bu araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin düzeyinin ve yönünün de tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda, Akdeniz bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ve Mersin illerinde faaliyette bulunan eğitim kurumlarında görev yapan 829 öğretmene anket uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilere SPSS paket programı kullanılarak korelasyon, regresyon, Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U analizi testleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda; duygusal emek boyutlarının (yüzeysel duygusal emek, derinden duygusal emek, samimi (doğal) duygusal emek) ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) işgören performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Presenteeism’in “iş tamamlama” boyutunun işgören performansını olumsuz yönde etkilediği ve “dikkat dağınıklığından kaçınma” boyutunun ise işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca genel olarak araştırma değişkenleri (presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performansı) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerinden yalnızca presenteeism’in “iş tamamlama” alt boyutu ile bütün araştırma değişkenleri ve “dikkat dağınıklığından kaçınma” alt boyutu ile duygusal emek alt boyutu olan “samimi davranış” ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan “nezaket” arasında negatif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşgören Performansı

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY

ABSTRACT

PhD THESIS

**THE EFFECTS OF PRESENTEEISM, EMOTIONAL LABOUR
AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR ON THE
ON PERFORMANCE: A RESEARCH ON EDUCATIONAL
LABOUR**

Hüseyin ÇİÇEKLIOĞLU

Supervisor : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Year : 2019, Pages: 202+XI

Jury : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Chairperson)
: Prof. Dr. İsmail BAKAN (Member)
: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY (Member)
: Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim EREN (Member)
: Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK (Member)

The main purpose of this study is to reveal the effects of presenteeism, emotional labour and organizational citizenship behaviour on employee performance. Besides, it was aimed to determine the level and relationships between these research variables as well. In accordance with this purpose, a questionnaire was applied to 829 teachers working in educational institutions in Kahramanmaraş and Mersin provinces in the Mediterranean region. Correlation, regression, Kruskal-Wallis and Mann-Whitney U analysis were applied to the data obtained as a result of questionnaire by using SPSS package program. As a result of these analyzes, it was determined that the dimensions of emotional labour (surface acting, deep acting, genuine acting) and organizational citizenship behaviour dimensions (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civil virtue) affect positively the performance of educational labour. It was determined that “completing work” dimension of presenteeism adversely affected the educational labour performance but “avoiding distraction” dimension had no effect on employee. In addition, it was generally found that there were positive significant relationships between the research variables (presenteeism, emotional labour, organizational citizenship behaviour, employee labour). Only a negative correlation was found between “completing work” sub-dimension of the presenteeism and all the research variables, and “avoiding distraction” sub-dimension and sincere attitude sub-dimension of emotional labour, and “courtesy” sub-dimension of the presenteeism.

Keywords: Presenteeism, Emotional Labour, Organizational Citizenship Behaviour, Employee Performance.

ÖN SÖZ

Teknolojik yenilikler, üstün yönetim sistemlerinin mevcudiyeti, veri tabanları ve elektronik sistemler, örgütlerin başarısı adına adeta bir zorunluluk olmasına karşın, örgütün başarısını sağlayan temel faktör mevcut insan kaynağının niteliğidir. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği, sahip olunan maddi kaynakların niceliğinden ziyade insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Bunun sebebi ise, gerekli kararları alanların, yönetim sistem ve araçlarını ve teknolojik yenilikleri kullananların yine insan kaynağı olmasıdır. Statik bir özellik gösteren günümüz iş dünyasında örgütün arzu edilen başarıya ulaşması ancak çalışanların biçimsel görev tanımları ya da rol davranışlarının ötesinde, gönüllü bir şekilde örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaları, çalışma arkadaşlarına yardım etmeleri veya fazla çaba sergilemeleri sayesinde mümkün olacaktır.

Performans konusu son dönemlerde yoğun bir şekilde artış gösteren rekabet olgusuyla birlikte, işletmeler açısından son derece önemli bir hal almıştır. Bunun sebebi ise, işletmelerdeki sürdürülebilir başarı adına hem işletme, hem takım hem de bireysel performansın artırılmasının gerekli olduğudur. Bu amaç doğrultusunda, ilk etapta işgörenlerin performansları artırılmalıdır. Çünkü işgörenlerin performanslarının artırılması takım performansının yanı sıra işletme performansını da doğrudan artıracaktır. İşgören performansının bireysel olarak artırılmasını sağlayan faktörlerin en önemlileri presenteeism, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Bu nedenle presenteeism, duygusal emeğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performanslarına olan etkisi tez konusu olarak seçilmiştir. Tez; girişin, konu ile ilgili önceki çalışmaların, presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performansı ile ilgili literatür bilgilerinin ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırma yönteminin, konuya ilişkin bir alan araştırması ile ilgili bulguların, sonuçların ve önerilerin yer aldığı dokuz bölümden oluşmaktadır.

Eğitim hayatım boyunca öğrencisi olmaktan ve akademik hayata atıldıktan sonrada birlikte çalışmaktan onur duyduğum değerli hocam ve tez danışmanın Sayın Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu rehberliği, hoşgörüsü, anlayışı, sabrı ve dostça yaklaşımı için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Doktora tez araştırmam ile lisans ve lisansüstü eğitim hayatımın her aşamasında engin bilgilerinden yararlandığım, beni sürekli yönlendiren, değerli yardımlarını ve zamanlarını esirgemeyen hocalarım Prof. Dr. İsmail BAKAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK'a, bilimin ve eğitimin önemini benimsememde çok büyük katkıları olan ve ilkeli davranışlarını her zaman örnek aldığım Dr. Öğr. Üyesi Ömer Okan FETTAHLIOĞLU'na ve Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim EREN'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Varlıklarıyla beni her daim gururlandıran, yoğun çalışma temposu içerisinde kendilerini ihmal ettiğim, tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve sahip olduğum her şeyde katkıları olan değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU
Mayıs, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
1. GİRİŞ.....	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	4
3. PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA).....	10
3.1. Presenteeism (İşte Var Olamama) Kavramı.....	10
3.2. Presenteeism (İşte Var Olamama) Kavramının Önemi.....	15
3.3. Presenteeism (İşte Var Olamama) İle İlgili Kavramlar.....	17
3.3.1. Absenteeism (Devamsızlık).....	17
3.3.2. Stres.....	18
3.3.3. Tükenmişlik.....	18
3.3.4. Verimlilik.....	19
3.3.5. Depresyon.....	19
3.3.6. İş/Yaşam Dengesi.....	19
3.4. Presenteeism (İşte Var Olamama) ve Absenteeism (Devamsızlık) İlişkisi.....	20
3.5. Presenteeism (İşte Var Olamama) Nedenleri.....	22
3.5.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler.....	24
3.5.2. İş Ortamından Kaynaklanan Nedenler.....	24
3.5.3. Kişisel Kaynaklı Nedenler.....	26
3.5.4. Çevresel Faktörler.....	26
3.6. Presenteeism (İşte Var Olamama) Maliyetleri.....	27
3.7. Presenteeism (İşte Var Olamama) Karşı Alınabilecek Önlemler.....	30
3.7.1. Örgüt Kültürünü Yeniden Şekillendirmek.....	31
3.7.2. İşleri Yeniden Düzenlemek ve Yeni Çalışma Şekilleri Uygulamak.....	31
3.7.3. Örgütsel Sağlık Sorunları Üzerine Yoğunlaşmak ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Uygulamak.....	32
3.7.4. Çalışan Destek Programı ve İş Yaşam Dengesi İçin Alınabilecek Önlemler.....	32
3.8. Presenteeism (İşte Var Olamama) Sonuçları.....	33
3.8.1. Verim Düşüklüğü.....	35
3.8.2. Performans Düşüklüğü.....	36
3.8.3. Çalışan Motivasyonunda Düşüş.....	36
3.8.4. Çalışan Memnuniyetsizliği.....	36
3.8.5. Absenteeism (Devamsızlık).....	36
3.8.6. İşgören Devir Hızında Yaşanan Artış.....	36
4. DUYGUSAL EMEK.....	38
4.1. Duygu Tanımı.....	38
4.2. Duygusal Emek Kavramı ve Önemi.....	40
4.2.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı.....	41
4.3. Çalışma Hayatında Duyguların ve Duygusal Emegin Rolü.....	45
4.4. Duygusal Emek Kavramının Boyutları.....	48
4.4.1. Yüzeysel Davranış.....	49
4.4.2. Derinden Davranış.....	50

4.4.3. Samimi Davranış	51
4.5. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler	53
4.5.1. Bireysel Faktörler	53
4.5.1.1. Cinsiyet	53
4.5.1.2. Yaş	54
4.5.1.3. Eğitim Durumu	54
4.5.1.4. Medeni Durum	54
4.5.1.5. Mesleki Tecrübe	55
4.5.1.6. Ücret	55
4.5.1.7. Duygulanım	55
4.5.1.8. Empati	56
4.5.1.9. Kendini Uyarlama	56
4.5.1.10. Duygusal Zeka	57
4.5.1.11. Güçlendirme	57
4.5.2. Örgütsel Faktörler	57
4.5.2.1. Duygusal Davranış Kuralları	57
4.5.2.2. Otonomi	58
4.5.2.3. Sosyal Destek	59
4.5.2.4. Ödüllendirme	59
4.5.2.5. Etkileşim	59
4.6. Duygusal Emeğe Yönelik Yaklaşımlar	60
4.6.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı	60
4.6.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı	62
4.6.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı	63
4.6.4. Grandey (2000) Yaklaşımı	64
4.7. Duygusal Emeğin Sonuçları	66
4.7.1. Tükenmişlik	66
4.7.2. İşe Yönelik Duygusal Bağlılık	67
4.7.3. İş Tatmini	67
4.7.4. Mesleği Bırakma Niyeti	67
4.7.5. Yüksek Performans	67
4.7.6. Motivasyonda Artış	68
4.7.7. Psikolojik ve Fizyolojik Yönden Sağlıklı Olma	68
4.7.8. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar	68
4.7.9. Ekonomik Fayda	69
4.7.10. İş-Aile Çatışması	69
4.7.11. Rol Çatışması	70
4.7.12. İşe Yabancılaşma	70
4.7.13. İşe Bağlılık	70
5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	71
5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Önemi	71
5.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	73
5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	76
5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler	78
5.2.1. Örgütsel Adalet	78
5.2.2. Örgütsel Güven	79
5.2.3. İş Tatmini	79
5.2.4. Örgütsel Bağlılık	79
5.2.5. Kinizm	80

5.2.6. Rol Algısı	80
5.2.7. Yönetici Çalışan (Lider-Üye Etkileşimi) İlişkisi	80
5.2.8. İhtiyaçlar	81
5.2.9. Kişilik Özellikleri	81
5.2.10. Yapılan İşin Özellikleri	81
5.2.11. Yönetim Tarzı ve Liderin Özellikleri	82
5.2.12. Örgütsel Özellikler	82
5.2.13. Mesleki Statü	83
5.2.14. Karara Katılım	83
5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	83
5.3.1. Diğergamlık (Özgecilik)	84
5.3.2. Nezaket	85
5.3.3. Vicdanlılık	86
5.3.4. Centilmenlik	86
5.3.5. Sivil Erdem	87
5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kuramlar	88
5.4.1. Sosyal Değişim (Alışveriş) Kuramı	88
5.4.2. Eşitlik Kuramı	89
5.4.3. Lider Üye Etkileşimi Kuramı	90
5.4.4. Karşılıklılık Kuramı	90
5.4.5. Vekâlet Kuramı	91
5.4.6. Beklenti Kuramı	92
5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	92
6. İŞGÖREN PERFORMANSI	95
6.1. Performans İle İlgili Kavramlar ve İşgören Performansının Önemi	95
6.1.1. Performans Tanımı	95
6.1.2. İşgören Performansı Tanımı	96
6.1.3. Performans Yönetimi Tanımı	97
6.1.4. Performans Değerlendirme Tanımı	98
6.1.5. Performans ve İşgören Performansının Önemi	98
6.1.6. Performans Düşüklüğünün Belirtisi ve Başarı Kriterleri	100
6.2. İşgören Performansı Değerlendirme Yöntemleri	101
6.2.1. Sıralama Yöntemi	102
6.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Zorunlu Seçme Yöntemi)	102
6.2.3. Grafik Dereceleme Yöntemi	103
6.2.4. Kritik Olay Tekniği	104
6.2.5. Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği	104
6.2.6. Yetenek Yaklaşımı Ölçeği	105
6.2.7. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	105
6.2.8. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	106
6.2.9. Standart Puanlandırma Cetveli	107
6.2.10. Kontrol Listesi Yöntemi	107
6.2.11. Alan İnceleme Yöntemi	107
6.2.12. Direkt İndeks Yöntemi	108
6.2.13. Metin Değerlendirme Yöntemi	108
6.3. İşgören Performansı Değerlendirmede Yapılan Hatalar	109
6.3.1. Halo (Hale) Etkisi	110
6.3.2. Teknik Hatalar	110
6.3.3. Benzerlik Hatası	110

6.3.4. Yakın Zaman Etkisi	110
6.3.5. Kişisel Önyargılar	111
6.3.6. Kontrast Hataları.....	112
6.3.7. Ortalama Puan Verme Eğilimi	112
6.3.8. Tek Yönlü Ölçüm	113
7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	114
7.1. Araştırmanın Amacı.....	114
7.2. Araştırmanın Önemi.....	114
7.3. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem).....	115
7.4. Araştırmanın Varsayımları.....	118
7.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	118
7.6. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	119
7.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler	121
8. ARAŞTIRMA BULGULARI	123
8.1. Araştırmanın Güvenilirliği	123
8.2. Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	124
8.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler... 127	
8.3.1. Presenteeism (İşte Var Olamama) Ölçeği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	127
8.3.2. Duygusal Emek Ölçeği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	128
8.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	130
8.3.5. İşgören Performansı Ölçeği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	132
8.4. Parametri Testi (Normallik Testi).....	133
8.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular	135
8.5.1. Korelasyon ve Regresyon Analizi	136
8.6. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmaların Belirlenmesi Bazında Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular	147
8.6.1. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (Mann Whitney U ve Kruskall Wallis Testi Analizi).....	147
9. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	153
KAYNAKLAR	177
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	66
Tablo 5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlarının Kronolojisi	75
Tablo 6.1. Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği	103
Tablo 7.1. Araştırma Kapsamına Alınan İllerdeki Okul ve Öğretmen Sayıları.	117
Tablo 7.2. Değerlendirmeye Alınan Öğretmenlerin İllere Göre Dağılımları	117
Tablo 7.3. Ankette Yer Alan Değişkenlerin Boyutları İle İlgili İfade Sayısı ve İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları	119
Tablo 8.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	123
Tablo 8.2. Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	124
Tablo 8.3. Presenteeism (İşte Var Olamama) Davranışlarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	128
Tablo 8.4. Duygusal Emek Davranışlarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	129
Tablo 8.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	130
Tablo 8.6. İşgören Performansına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	133
Tablo 8.7. Çeşitli Veri Türlerine Uygun Analiz Teknikleri	134
Tablo 8.8. Örneklem Dağılımının Normalliğine İlişkin Analizler	134
Tablo 8.9. Ankette Kullanılan Ölçeklere Yönelik Korelasyon Analizi	137
Tablo 8.10. Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi	138
Tablo 8.11. İş Tamamlama (Presenteeism Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	140
Tablo 8.12. Dikkat Dağınıklığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	140
Tablo 8.13. Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	141
Tablo 8.14. Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	142
Tablo 8.15. Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	142
Tablo 8.16. Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	143
Tablo 8.17. Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	144
Tablo 8.18. Nezaket (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	145
Tablo 8.19. Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	145
Tablo 8.20. Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	146

Tablo 8.21. Cinsiyet Açısından Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi).....	148
Tablo 8.22. Çalışma Sistemi Açısından Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi).....	149
Tablo 8.23. Çalışma Saatlerinden Duyulan Memnuniyet Açısından Vicdanlılık, Centilmenlik ve Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) Farklılaşması	149
(Mann-Whitney U Testi Analizi)	149
Tablo 8.24. Okul Türü Açısından Yüzeysel ve Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi).....	150
Tablo 8.25. Okul Türü ile Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler	150
Tablo 8.26. Okul Türü ile Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler (Tamhane's T2 Testi Analizi)	150
Tablo 8.27. Okul Türü ile Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)	151
Tablo 8.28. Okul Türü ile Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler	151
Tablo 8.29. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu	151
Tablo Ek. 1. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.....	204
Tablo Ek. 2. Cinsiyet Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)	205
Tablo Ek. 3. Medeni Durum Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)	205
Tablo Ek. 4. Görev Yapılan İl Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)	206
Tablo Ek. 5. Çalışma Sistemi Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)	206
Tablo Ek. 6. Çalışma Saatlerinden Duyulan Memnuniyet Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi).....	207
Tablo Ek. 7. Yaş Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)	208
Tablo Ek. 8. Eğitim Durumu Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall- Wallis Testi Analizi).....	209
Tablo Ek. 9. Aylık Gelir Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması(Kruskall- Wallis Testi Analizi).....	210
Tablo Ek. 10. Okul Türü Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall- Wallis Testi Analizi).....	211
Tablo Ek. 11. Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile Çalışılan Okul Türü Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler.....	212

Tablo Ek. 12. Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile Çalışılan Okul Türü Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler (Tamhane's T2 Testi Analizi).....	212
Tablo Ek. 13. Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile Çalışılan Okul Türü Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)	212
Tablo Ek. 14. Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile Çalışılan Okul Türü Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler.....	212
Tablo Ek. 15. Kurumda Çalışma Süresi Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)	213
Tablo Ek. 16. Branş Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)	214



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Sağlık ve Verimlilik Yönetimi Kavramsal Modeli.....	14
Şekil 3.2. İşte Var Olamama ve İşe Devamsızlık: Dinamik Bir Model	22
Şekil 3.3. Sağlık, Verimlilik ve Kar İlişkisi	27
Şekil 3.4. Verimlilik Yolları	28
Şekil 3.5. İşte Var Olamama ve İşe Devamsızlık Maliyetleri	30
Şekil 4.1. Duygusal Emek Süreci	43
Şekil 4.2. Duygusal Olaylar Kuramı	47
Şekil 4.3. Duygusal Emek Boyutları ve Duygusal Emek Süreci	52
Şekil 4.4. Morris ve Feldman (1996) Modeli.	64
Şekil 7.1. Araştırma Modeli.....	122
Şekil 8.1. Kabul Edilen Araştırma Modeli	152



1. GİRİŞ

Küreselleşmenin etkilerini net bir şekilde göstermesi, hem yerel hem de uluslararası bazda ekonominin işletmeler üzerindeki etkileri ve tüketicilerin davranışlarında gerçekleşen ani değişimler, işletmeler arasındaki rekabetin şiddetinin artmasına sebebiyet vermiştir. Günümüz endüstriyel toplumlarında makine-teçhizat, finansal yapı, teknolojik imkân, yenilikler ve fırsatlar bakımından birbirlerine oldukça yakın olan işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamaları adına en önemli unsur insan kaynaklarıdır. Artık günümüzde insan kaynakları işletmeler adına ekstra bir maliyet unsuru olarak görülmeyip aksine geliştirilmesi ve önem verilmesi gereken stratejik bir unsur olarak etkisini hissettirmektedir. İnsan kaynağının stratejik bir unsur olarak ele alınmasındaki en önemli husus ise örgütsel performans, verimlilik ve etkinliğin artırılması ve arzu edilen başarıların sağlanabilmesinin yalnızca ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı çalışanlarla gerçekleştirilebilecek olmasıdır.

Çalışan bireylerin hasta olmalarına, fiziksel ve ruhsal açıdan problemleri olmalarına rağmen işe gitmeleri ve düşük düzeyde verimlilikle çalışmalarını olarak tanımlanan presenteeism (işte var olamama) olgusu tam bu noktada ortaya çıkmakla birlikte işyerinde sağlık, verimlilik ve performans ile ilgili yeni bir kavram olarak örgütlerin dikkatle üzerinde durması gereken konulardan birisi haline gelmiştir.

Çoğu çalışan birey gibi öğretmenlerde kimi zaman farklı sebeplerden dolayı da olsa hasta olmalarına rağmen okula gitmektedirler. Öğretmenler; okuldaki işlerin birikebileceği, öğrencilerin derslerinin aksayabileceği, yönetim, diğer öğretmenler ve veliler tarafından olumsuz değerlendirilecekleri kaygısı ya da ek ders ücretlerinin kesilmesi gibi kaygıları sebebiyle hasta olmalarına rağmen işe gitmek zorunda kalabilmektedirler.

Çalışan bireyin hasta olmasına rağmen işte devamsızlık yapmaması ilk bakışta tam bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılsa da aksine alan yazımında incelenen çalışmalar bu düşüncenin tam aksini ortaya koymaktadır. Bunun sebebi ise hastalığına rağmen işyerinde bulunan çalışan optimum seviyede performans gerçekleştirememekte, birebir ilişki ve iletişimde bulunduğu müşterilerin memnuniyetini olumsuz olarak etkileyebilmekte, çalışma arkadaşlarının sağlığını tehlikeye atmakta ve bireysel sağlığına da daha fazla zarar vererek hem kendi hem de işletme adına uzun vadeli ciddi maliyetler oluşturabilmektedir. Çalışan bireyler zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları kurumlarda geçirmektedirler. Uzun zaman boyunca aynı yerde olmak ise kimi zaman bireylerde dikkat dağınıklığına yani fiziksel olarak mevcut olmalarına rağmen mental açıdan farklı yerde olmalarına sebebiyet verebilmektedir. Böylesi bir durumda hem bireysel hem de örgütsel açıdan verimsizlik ortaya çıkabilmektedir.

Hizmet sektörünün merkezine müşteri odaklı olma olgusunun yerleşmesiyle birlikte çalışan bireyler yalnızca fiziksel ve entelektüel özellikleriyle değil, aynı zamanda duygularıyla da önemli ölçüde emek sarf etmektedirler. Örgütlerde duygu durumlarının bu denli önem arz etmesi şüphesiz hizmet endüstrisinin gelişimiyle paralellik göstermektedir. Günümüz gelişmiş ülkelerinde istihdam edilen bireylerin çoğunluğunun hizmet sektörü elemanı olması, ülkelerin ekonomilerinin ciddi bir oranda hizmet sektörüne dayanması, duyguların örgüt yaşamının ayrılmaz bir yapı taşı haline gelmesini sağlamıştır.

Sosyo-psikolojik bir canlı olan bireylerin iş çevrelerinde, kurum, yönetim ve iç ve dış müşterilere karşı yükledikleri değer ve anlam, bireylerin performanslarıyla doğrudan ilişkilidir. Duygusal, fiziksel ve entelektüel emeğin birlikte yönetilmesi

gerekli sektörlerin en başında eğitim sektörü gelmektedir. İnsan kaynağının örgütsel rekabetin gerçekleştirilmesinde mihenk taşı rolünü üstlendiği günümüz iş dünyasında, insan faktörü temelli meydana gelen sorunlar, kamu kurumları ve işletmelerde mevcut olduğu kadar eğitim ve öğretim veren okullar açısından da önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı; presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bununla birlikte, bu araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin düzeyinin ve yönünün de tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırmayla Akdeniz bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ve Mersin illerindeki okullarda çalışan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre söz konusu bu araştırma değişkenlerine yönelik görüşlerinin farklılaşmalarını tespit etmeye; öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) eğilimlerini azaltıcı, duygusal emek davranışı durumlarını dengeleyici, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performanslarını artırıcı uygulamalar konusunda önerilerde bulunmaya çalışılacaktır.

Bu araştırma; alan araştırmasının yürütüleceği Akdeniz bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ve Mersin illerindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve performanslarına yönelik etkilerinin tespit edilmesiyle birlikte, elde edilen sonuçlar neticesinde önerilerde bulunulması ve ilgili alan yazınına katkı sağlanması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) genel düzeyi ve alt boyutları (iş tamamlama, dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek genel düzeyi ve alt boyutları (yüzeysel duygusal emek, derinden duygusal emek, samimi duygusal emek), örgütsel vatandaşlık davranışı genel düzeyi ve alt boyutları (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi birlikte açıklayan bir araştırma mevcut bulunmamaktadır. Araştırmanın yalnızca bir ili kapsamayıp, Türkiye’de eğitim sektöründe gelişim sürecinde olan Akdeniz bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ve Mersin illerindeki okullarda kıyaslamalı olarak gerçekleştirilecek olması bakımından da araştırma önem arz etmektedir.

Özellikle eğitim sektöründe çalışan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı, öz yeterlilikleri ve sadakati üst düzeyde, iyi bir eğitim almış, değişim ve gelişime uyum sağlayabilen, üstün nitelikli, gelişime açık, umutlu ve iyimser olması gerektiği düşünüldüğünde, araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla ve önerilerle eğitim sektörüne ciddi katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yabancı ve yerli alan yazınında presenteeism (işte var olamama) ile ilgili fazla sayıda araştırmanın mevcut olmaması, presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı uygulamaları ile işgören performansı ilişkisinin ve bu araştırma değişkenlerinin birbirlerine etkilerinin ele alınmamış olması sebebiyle, bu araştırmanın ilgili alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlerleyen dönemlerde, söz konusu bu araştırmaya farklı değişkenler de eklenerek araştırmanın kapsamının genişletilmesi de söz konusu olabilir.

Ancak yapılacak bu araştırma, araştırmanın gerçekleştirildiği Akdeniz bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ve Mersin illerindeki eğitim kurumları ve dönem (Haziran 2018-Kasım 2018) ile sınırlıdır. Aynı zamanda yine araştırma sonuçları, araştırma kapsamında faydalanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Araştırma dokuz bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, konuya giriş yapılmıştır. İkinci bölümde; yabancı ve yerli alan yazınında literatür taraması yapılarak konu ile ilgili yapılan önceki araştırmalar özetlenmiştir. Üçüncü bölümde; presenteeism (işte var olamama), dördüncü bölümde; duygusal emek, beşinci

bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı, altıncı bölümde; işgören performansı ile ilgili literatür bilgilerine, yedinci bölümde; araştırma yöntemine, sekizinci bölümde; alan araştırması ile ilgili bulgulara, dokuzuncu ve son bölümde ise; sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Alan yazınında presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı üzerindeki etkilerini ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansının farklı değişkenlerle olan ilişkilerini ve farklı değişkenler üzerine yönelik etkilerini inceleyen çalışmalar henüz az sayıda olmakla birlikte mevcut bulunmaktadır. Yerli ve yabancı alan yazınında konuya yönelik yapılan çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır:

- Altın ve arkadaşları (2018) gerçekleştirdikleri çalışma için 140 çağrı merkezi çalışanına anket uygulamıştır. Çalışma sonuçlarına göre katılımcı bireylerin sosyo-demografik özelliklerden sadece yaş ve çalışma süresi ile presenteeism (işte var olamama) alt boyutu olan işi tamamlamaya yönelik anlamlı bir farklılığa sahip olduğu ancak diğer sosyo-demografik özellikler olan cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri ile presenteeism (işte var olamama) ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı gözlemlenmiştir.
- Bakan ve arkadaşlarının (2018) yaptıkları çalışmanın amacı; presenteeism (işte var olamama), algılanan sosyal destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlerin birbirleri üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkartmaktır. Bu amaç doğrultusunda 136 bireye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; iş odaklı presenteeism (iş tamamlama) ile psikoloji odaklı presenteeism (dikkat dağınıklığından kaçınma) arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda psikoloji odaklı presenteeism (dikkat dağınıklığından kaçınma) algısına sahip olan çalışanların hastalandıklarında iş stresiyle başa çıkma konusunda problem yaşadıkları, işlerini yerine getirmekten zevk almadıkları fakat zorunlu olarak işlerinin başında olduklarını söyledikleri gözlemlenmektedir.
- Çiftçi ve arkadaşlarının (2018) Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ve özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışma neticesinde öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda araştırma neticesinde özel okullarda görev yapan öğretmenlerin genel presenteeism (işte var olamama) düzeylerinin devlet okullarında çalışan öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırma bulgularının, cinsiyet ve hizmet yılının presenteeism alt boyutu olan işi tamamlama ile anlamsal farklılığa sebebiyet verdiği, öğretmenlerin branşlarının ise anlamlı bir farklılığa sebebiyet vermediği gözlemlenmektedir.
- Dinka (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda 114 üniversite çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; işgören performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda vicdanlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı, özgecilik ile işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı ve sivil erdem ile

işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- Demirgil ve Mücevher'in (2017) presenteeism (işte var olamama) varlığına ve presenteeisme bağlı bir şekilde meydana gelen verim azalışlarına dikkat çekmek amacıyla yaptıkları çalışmada Süleyman Demirel Üniversitesinde Meslek Yüksekokullarında çalışan 127 akademik ve idari personele anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; bireylerin sağlık problemlerinin var olmasına rağmen işyerinde fiilen çalışmaya bağlı olarak meydana gelen presenteeism (işte var olamama) neticesinde, çalışanların verimlilik ve performanslarında bir düşüş meydana geldiği gözlemlenmektedir.
- Yavan'ın (2017) yılında 557 yer altı çalışanıyla yaptığı araştırma sonuçlarına göre; madencilerin presenteeism (işte var olamama) eğilimlerini göstermelerinde algıladıkları riskin, iş güvenliğinin, çevresel desteğin, kaza ve yaralanmalar sonucu beliren kadercilik tutumlarının etkili olduğu ve aynı zamanda presenteeism eğilimlerinin verimlilik üzerindeki etkilerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
- Erbaş ve Yeşiltaş'ın (2017) yaptıkları çalışmanın amacı presenteeism (işte var olamama) ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek olup bu doğrultuda Ankara'da faaliyet gösteren 179 seyahat acentesi çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; presenteeism (işte var olamama) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmektedir.
- Igbojekwe (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı; duygusal emeğin otellerde çalışan bireylerin iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırma sonuçlarına göre; duygusal emek ve işgören performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
- Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017) tarafından yapılan çalışmadaki temel amaç; örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve duygu gösterim kurallarının duygusal emek davranışları üzerindeki moderatör etkilerini sınamaktır. Bulgular neticesinde; derinden duygusal emeğin işletmenin müşterilerine karşı sergilediği duyguların gösterim kuralları ile özgecilik ve nezaket alt boyutları tarafından önemli düzeyde ve anlamlı şekilde açıklandığını; yüzeysel duygusal emeğinde aynı şekilde müşterilere karşı duyguların gösterim kuralları ve özgecilik tarafından açıklanabildiğini gözlemlenmektedir.
- Balcı (2016) tarafından yapılan araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sinizm, presenteeism (işte var olamama) ve sosyal kaytarma düzeylerini belirlemek ve bu üç unsurun arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda İstanbul'un Arnavutköy ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulunda görev yapan 466 öğretmen ve 99 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma bulguları sonucunda presenteeism (işte var olamama) ile sosyal kaytarma algısı arasında negatif yönlü; presenteeism (işte var olamama) ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda sosyo-demografik özellikler olan yaş, cinsiyet, okul türü, öğrenim durumu, branş, çalışma yılına göre presenteeism (işte var olamama) algılarının anlamsal bir farklılık göstermediği gözlemlenmektedir.
- Basu (2016) tarafından gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasında ilişkiyi ve aynı zamanda sosyal sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı

arasındaki ilişkide aracılık rolünü keşfetmektir. Bu amaçla Hindistan'da faaliyet gösteren 15 hastanede 501 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgören performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Araştırma sonuçları neticesinde; işgören performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aynı zamanda sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgören performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

- Al-Manasneh (2015) tarafından yapılan çalışmanın temel amacı; Amman büyükşehir belediyesindeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgören performansına olan etkisini araştırmaktır. Bu amaçla 150 belediye çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı işgören performansını pozitif yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre; özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur.
- Chelagat ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan bu çalışmanın temel amacı; örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansının etkilerini belirlemektir. Bu amaçla 173 banka çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; özgecilik ve nezaket pozitif yönlü ve güçlü düzeyde işgören performansını etkilemektedir. Aynı zamanda işgören performansını değerlendirme noktasında örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir.
- Igbojekwe (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın temel amacı; Nijerya'da otel endüstrisinde değerlendirme, iş tanımı, seçimi ve eğitim programları açısından duygusal emeğin performansta bir ölçüt haline gelip gelmediğini belirlemektir. 253 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; duygusal emeğin işgören performansı üzerine etkilerinin mevcut olduğu gözlemlenmektedir.
- GÜDÜ Demirbulat ve Bozok'un (2015), Trabzon ilinde faaliyet gösteren 58 adet A grubu seyahat acentasında çalışan 157 işgören üzerinde yaptığı çalışma neticesinde de presenteeism (işte var olamama) varlığı mevcut görülmemekteyken buna karşın işgörenler hastalandıklarında işyerindeki görevlerini tamamlamak konusunda zorlandıklarını, görevlerini yerine getirme hususunda odaklanamadıklarını ve işlerinin tamamlanması konusunda kendilerini enerjik hissetmediklerini belirttikleri gözlemlenmektedir.
- Karimi ve arkadaşlarının (2015) presenteeism (işte var olamama) ve duygusal zekânın hemşirelerin iyi oluşları üzerine etkileri isimli çalışmaları için Avustralya devlet hastanelerinde çalışan 312 hemşireye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; presenteeism (işte var olamama) ile duygusal zekâ arasında negatif yönlü çok düşük düzeyde anlamlı ilişkinin bulunduğu gözlemlenmiştir.
- Lin ve Chang (2015) tarafından Tayvan hastanelerinde çalışan 530 fizyoterapist üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; fizyoterapistlerin sergilediği yüzeysel davranışın iş performansı üzerinde direkt etkisi bulunmaktadır. Yüzeysel davranış ile iş performansı arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- Yıldız ve arkadaşlarının (2015) yılında yaptıkları çalışma kapsamında araştırmanın amacı, sorumlu kişilik özelliği ve presenteeism (işte var olamama) davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 168 sağlık çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma

sonuçlarına göre; presenteeism (işte var olamama) alt boyutları olan işi tamamlama ve dikkat dağınıklığı arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlemlenmektedir.

- Bal'ın (2014) yaptığı çalışmada presenteeism (işte var olamama) ile psikolojik sözleşmenin duygusal zeka üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. Gaziantep Üniversitesindeki akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; duygusal zeka ve presenteeism (işte var olamama) arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda sosyo-demografik özellikler ve presenteeism (işte var olamama) arasında da herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanılmadığı gözlemlenmektedir.
- Baysal ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları bu çalışmada presenteeism (işte var olamama) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda; Adnan Menderes Üniversitesinde çalışan 207 akademisyene anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve presenteeism (işte var olamama) problemi yaşamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Aynı zamanda katılımcı bireylerin sosyo-demografik özellikleriyle presenteeism (işte var olamama) algıları arasında anlamsal bir farklılık bulunamamıştır.
- Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından yapılan araştırmanın amacı, örgütte güvenin, duygusal emek ve iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu amaçla Ankara'da özel ve kamu bankalarında görev yapan 162 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; duygusal emeğin örgüte güven ve işgören performansı arasında aracılık rolüne rastlanılmamıştır.
- Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın temel amacı; örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Tokat il merkezinde çalışan 598 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; katılımcı bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal emek düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı ile yüzeysel duygusal emek arasında samimi duygusal emek ve derinden duygusal emek boyutlarına oranla daha düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.
- Mallick ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmanın temel amacı; örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasında önemli bir ilişki vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları açısından incelendiğinde özgecilik ile işgören performansı arasında önemli bir ilişki bulunmasının aksine, sivil erdem ile işgören performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.
- Olivera'nın (2013) yaptığı çalışma neticesinde olumsuz yönde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireyleri "bad apples (kötü elmalar)" olarak adlandırmış ve presenteeism (işte var olamama) ile pozitif yönlü çok düşük düzeyde anlamlı ilişki bulmuştur. Aynı şekilde olumlu yönde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireyleri ise "good apples (iyi elmalar)" olarak adlandırmış ve presenteeism (işte var olamama) ile negatif yönde çok düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur.
- Beğenirbaş ve Meydan (2012) tarafından 169 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın nihai amacı; öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırma

neticesinde elde edilen bulgular dikkate alındığında; ankete katılan öğretmenlerin duygusal emek durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde ciddi bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda görevlerini yerine getirirken yüzeysel duygusal emek sergileyen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri daha düşük, doğal duygusal emek sergileyen öğretmenlerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek düzeylerde olduğu belirlenmiştir.

- Braakman-Jansen ve arkadaşları (2012) tarafından 62 birey üzerinde yapılan çalışma neticesinde; presenteeism (işte var olamama) varlığının işgören verimliliğini ve performansını düşürdüğü sonucuna ulaşıldığı gözlemlenmektedir.
- Ghalandari ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları çalışmanın amacı; duygusal emek stratejilerinin duygusal zekânın rolünü göz önünde bulundurarak iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla devlet hastanelerinde çalışan 136 hemşireye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yüzeysel duygusal emek davranışının işgören performansı üzerinde negatif etkisi vardır. Derinden duygusal emek davranışının ise işgören performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.
- Bush ve Jiao (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların performans değerlendirmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının resmi değerlendirmelerine nasıl tepki verildiği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur.
- Ramachandran ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmanın temel amacı; Malezya hizmet endüstrisinde duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının etkilerini incelemektir. Bu amaçla 4 yıldızlı Malezya otel zincirlerinde çalışan 131 ön büro çalışanına anket uygulanmıştır. Diğergamlık ile vicdanlılık arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı, nezaket arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı, centilmenlik arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ve sivil erdem ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur. Aynı zamanda yüzeysel duygusal emek ile pozitif yönlü çok zayıf düzeyde anlamsız ve derinden duygusal emek ile de pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur.
- Chan (2009) tarafından duygusal emek üzerine gerçekleştirilen çalışmada, duygusal düzenleme stratejileri ve çıktılarının gösterim kuralları üzerine olan etkileri incelenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; yüzeysel davranış ile derinden davranış arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı, doğal davranış ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ve işgören performansı ile pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı gözlemlenmektedir.
- Sezgin (2005) tarafından yapılan çalışmanın amacı; örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel ve bireysel etkililiği nasıl yükselttiğini araştırmak ve bu konuda eğitim kurumları açısından bazı saptamalar ortaya koymaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel ve bireysel performans ile pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu ve örgütsel etkinliğe ciddi katkıların sağladığı gözlemlenmiştir.

Özetle yapılan yabancı ve yerli alan yazını taraması neticesinde, incelenen bu araştırmalar şunu göstermektedir ki; presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı bağlamında yapılacak uygulamalı

ve teorik araştırmalara hala ihtiyaç duyulmaktadır. Henüz alan yazınında bu konular gerektiği kadar incelenmediği için, bu doğrultuda yapılacak araştırmaların ve hazırlanacak bu tezin alan yazınındaki boşluğu doldurarak, literatüre ciddi katkılar sağlayacağı düşünölmektedir.



3. PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA)

Bu bölümde presenteeism kavramı, presenteeism kavramının önemi, presenteeism ile ilgili kavramlar, presenteeism ve absenteeism ilişkisi, presenteeism nedenleri, presenteeism maliyetleri, presenteeisme karşı alınabilecek önlemler ve presenteeism sonuçları incelenmektedir.

3.1. Presenteeism (İşte Var Olamama) Kavramı

Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek adına proaktif bir yaklaşım sergileyerek olması muhtemel değişimin sinyallerini önceden fark edebilmeli ve değişimler gerçekleştiğinde uyum sağlayabilmelidir. Örgütler adına günümüz dünyasında rekabet edebilmek gün geçtikçe daha zor bir hal almaktadır. Örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek adına gelişim ve değişim içerisinde yer almalıdırlar. Endüstrileşmenin de giderek artmasıyla örgütler rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör olan insan kaynağının önemini gün geçtikçe daha yoğun bir şekilde kavramaktadırlar. İşletmelerin nihai amacı mal ve hizmet üretmektir. İşletmeler nihai hedeflerine ulaşabilmek adına sahip olduğu üretim faktörlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Üretim faktörleri içerisinde en önemli unsurun insan olduğu ve bu unsurun etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının öneminin yadsınamaz olduğu bir gerçektir.

Ülkeler arasındaki sınırların kalkması, iş yaşamını çoğu açıdan derinden etkilemiştir. Sendikal hareketlerin gücünün azalması, liberal pazar şartları, neo-liberal politikalar, kayıt dışı sektör istihdamının artması, esnek çalışma hayatı, çok uluslu şirketlerin varlığının çoğalması ve rekabet ortamının giderek artması gibi çeşitli faktörler dünya genelinde etkinliğini giderek artırmaktadır. Daha özele indiğimizde çalışma ortamındaki problemlerin etkinliğinden söz etmek gerekmektedir. İş ortamındaki titreşim, gürültü, aydınlatma gibi fiziki şartlar, kimyevi etkenlere maruz kalma, ağır kaldırma ve sürekli aynı beden pozisyonunda hareket etme gibi ergonomik sorunlar işgörenlerin sağlık durumlarını tehdit edici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. İş ortamındaki bu tehditlerin iş sağlığı ve güvenliği önlem ve yasalarıyla ortadan kaldırılması gerekmektedir.

İşyerinde var olamama durumu (presenteeism), işletmeler adına zaman içerisinde önemli bir soruna dönüşmüş ve en ciddi negatif etkiyi ise işgörenlerin işyerindeki mevcudiyetine rağmen yeterli verim alnamaması şeklinde yapmıştır. İlk başlarda bireylerin fiziki olarak işyerlerine gelmemeleri şeklinde algılanmaktayken, durum gün geçtikçe bireylerin fiziki olarak mevcudiyetlerine rağmen çalışanlar ve işletmeler adına bir verimin sağlanamaması algılanmaktadır. Son dönemlerde psikolojik açıdan ciddi bir problem olarak görülen bu durum, işletmelerin işgören devir hızlarının artmasına sebebiyet verebilecek bir tehdit olarak da görülmektedir (Uygur ve Cankül, 2018:80-81).

Presenteeism (işte var olamama) kavramı Oxford English Dictionary Online'a göre ilk olarak Amerikalı yazar ve mizahçı Mark Twain'in 1892 yılında çıkarttığı "The American Claimant" adlı kitabında yer almıştır. Daha sonraları ise presenteeism (işte var olamama) 1931 yılında "Everybody's Business", 1943 yılında "The National Liquor Review" ve 1948 yılında "Contemporary Unionism" de içerisine alarak kısa dönemlerde ticari ilişkili süreli yayınlarda kendisine yer bulmuştur. İlk kullanımlarının tamamında presenteeism (işte var olamama) kavramı ya tam katılım ya da devamsızlık şeklinde net ayrımlarda kullanılmıştır. Ancak 1980'li yıllardan itibaren bahsi geçen

kavramlar arasındaki mevcut farklılıklar yavaş yavaş ortaya konmaya başlanmıştır (Johns, 2010:520). Presenteeism (işte var olamama) kavramı yönetim literatüründeki mesleki üretkenlik dergilerine 1990'lı yılların ortalarında girdikten sonra, sağlık ile ilgili alan yazınına da hızlı bir giriş yapmıştır. Özellikle presenteeism (işte var olamama) olgusu, örgütsel üretkenliğin azalmasına sebebiyet verdiği için ciddi bir önem kazanmış ve işyerlerinde örgütsel etkinlik arayışı içerisinde anlaşılması ve kontrolünün sağlanması gerekli bir kavram haline almıştır (Kim vd., 2016:32).

Cooper 1998 yılında yaptığı araştırmasında presenteeism (işte var olamama) ortaya çıkışını XX. yüzyılın ikinci yarısını takiben ortaya çıkan ve her açıdan toplumu derinden etkileyen olaylarla bağdaştırmakta ve sebeplerini bu olaylarda aramaktadır. Cooper'a göre; bilhassa 1990'lı yıllarda dünya çapında yaşanan resesyondan dolayı (ekonomik durgunluk) işletmelerin küçülme yoluna gitmeleri ve dolayısıyla çalışanların işsiz kalmaları ve herhangi bir iş garantisi olmaksızın çalışmak durumunda kalmaları presenteeismi doğuran temel neden olarak görülmektedir. Yine aynı şekilde Aronson ve arkadaşları yaptıkları çalışmada 1990'lı yıllarda meydana gelen küresel ve endüstriyel iş iklimlerinin değişmesinin presenteeismi güncel bir olgu olarak karşımıza çıkarttığını ifade etmektedirler (Aronson vd., 2000:503).

İş yaşamında son dönemlerde, devamsızlık şeklinde ifade edilen "hastayım bugün işe gitmeyeceğim" yerini presenteeism (işte var olamama) olarak belirtilen "hastayım fakat işteyim" olgusuna bırakması gün geçtikçe artan bir şiddetle tartışılmaktadır. Günbeyi ve Gündoğdu (2010) yaptıkları çalışmalarında presenteeism (işte var olamama) kavramını "işkoliklik" olarak kullanmıştır (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010: 56). İşletmede varmış ve çalışıyormuş gibi bir role bürünen çalışanların, işletmeler adına verimlilik ve etkinliği düşüren problemlerin en başında geldiği ifade edilmektedir.

Kavramın kelime anlamı presenteeism (işte var olamama) fiziksel olarak var oluş haline işaret etmektedir. Hem kavramsal hem de fonetik açıdan yakınlık gösteren absenteeism kavramından da yola çıkarak presenteeism (işte var olamama) tanımlayabilmek mümkündür. "Absence" kelimesinden türetilen absenteeism kavramı bulunmama, devamsızlık ve yokluk anlamlarına gelmektedir. Kelime anlamı açısından değerlendirildiğinde ise absenteeism kavramı fiziksel olarak mevcut bulunmamayı ifade etmektedir. Presenteeism (işte var olamama) kavramını net olarak ifade etmek adına Türkçe kavram arayışları sürse de, genel olarak işte var ol(ama)ma kavramının kullanıldığı görülmektedir. Çünkü var ol(ama)ma kavramı, işgörenlerin işyerlerinde fiziken mevcut bulunmalarına rağmen, fiilen yer alamama problemini ortaya koymaktadır.

Örgütsel psikolog Cary Cooper tarafından 1996 yılında presenteeism (işte var olamama) kavramı ortaya atılmıştır. Cary Cooper presenteeism (işte var olamama) kavramını "işgörenlerin karşı konulmaz derecede uzun süreler çalışması veya çalışıyormuş gibi görünmesi" şeklinde ifade etmiştir (Saarvala, 2006:3).

Cary Cooper presenteeism (işte var olamama) kavramının devamsızlıktan farklı bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir. Bazı çalışmalarda sağlık problemleri dolayısıyla yapılması gerekli işlerin yapılmaması üzerinde durulurken, bazı çalışmalarda ise presenteeism (işte var olamama) kavramının işin güvenilirlik ve kalitesini etkilemesiyle bağdaştırılmıştır. Konuya yönelik ortaya konulan çoğu araştırmanın ortak görüşü, presenteeismi (işte var olamama) meydana getiren faktörlerin azaltılması ve sağlığa ilişkin sorunların yönetilmesinin, devamsızlık, verimlilik, etkinlik ve presenteeism (işte var olamama) açısından ciddi bir öneme sahip olduğu yönündedir (Özmen, 2011:3).

Tükeltürk ve arkadaşları presenteeismi (işte var olamama); işgörenlerin herhangi bir sağlık problemleri dolayısıyla tam verimlilik düzeyinde çalışamalarına rağmen işte var olmasını ifade eden bir kavram olarak ele almaktadır (Tükeltürk vd., 2014:282). Presenteeism (işte var olamama) kavramı ortaya atıldığı ilk dönemlerde işgörenlerin uzun saatler herhangi bir iş garantisi olmadan çalışması şeklinde tanımlanmaktayken, günümüz literatüründe artık çoğu çalışmada bu öncül presenteeismi (işte var olamama) ortaya çıkartan temel nedenlerden birisi olarak ifade edilmektedir (Çoban ve Harman, 2012:161).

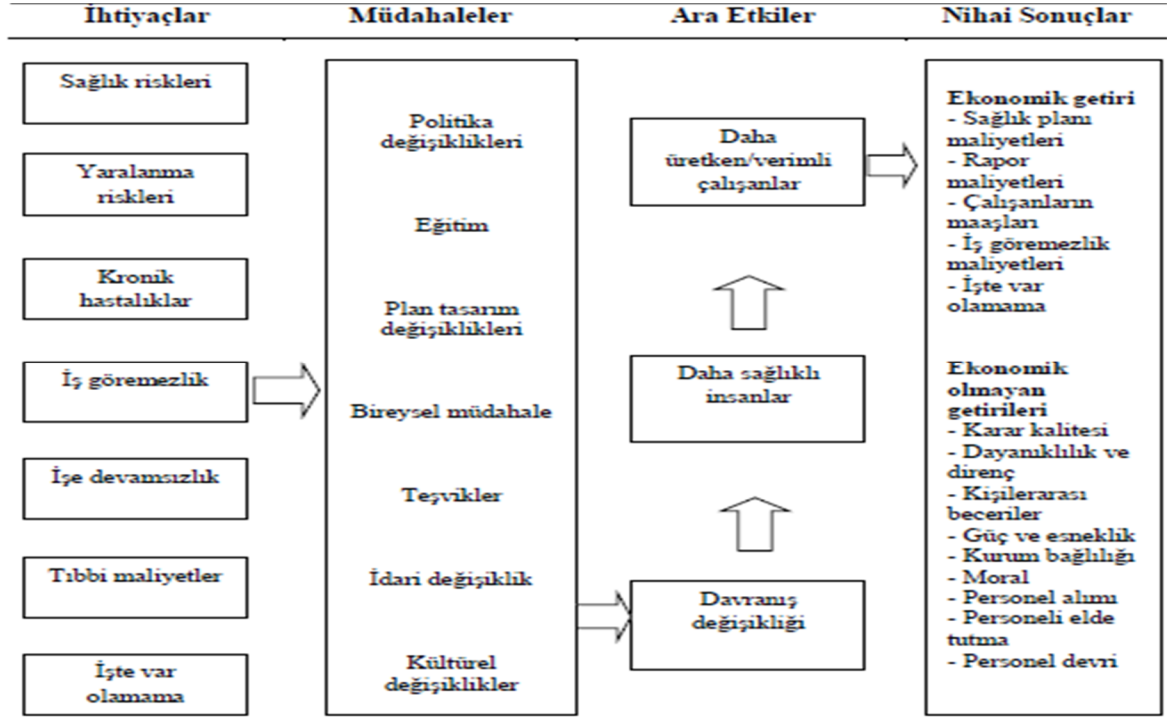
İşte var olamama kavramı, İngiliz literatüründe presenteeism kelimesiyle tanımlanmaktadır. Kökenine bakıldığında presenteeism kavramının “presence” kelimesinden meydana geldiği görülmektedir. “Presence” kelimesinin anlamı ise var olma, hazır bulunma, görünüş ve orada olmak şeklindedir. Presenteeism kelime anlamından fiziken var olmayı ifade ettiği görülmektedir (Çiftçi, 2010:155).

Türkçe ve yabancı alan yazınında presenteeism (işte var olamama) kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Presenteeism (işte var olamama), işgörenin fiziki ya da psikolojik bir rahatsızlığı yüzünden izin talep etmeyip işe gelmesidir (Tükeltürk vd., 2014:282).
- Presenteeism (işte var olamama), işgörenlerin işlerini kaybetme korkusu ya da kariyer hedeflerine ulaşamama korkuları yüzünden örgütte fiilen mevcut olamayacak şartlarda olmasına rağmen işyerlerine giderek fiilen orada bulunmaları ve bunun neticesi olarak da verim ve performansların düşmesi olarak ifade edilmektedir (Koçoğlu, 2007:3).
- Presenteeism (işte var olamama), hastayken işgörenin işe devam etmesi ve buna bağlı olarak verimliliğin azalması olarak tanımlanmıştır (Johns, 2012:207).
- Presenteeism (işte var olamama), fiziki ya da psikolojik bir rahatsızlığı bulunan işgörenin işe gitmesi dolayısıyla performansında düşüşlerin meydana gelmesi, diğer işgörelere hastalığın bulaşması ve işyerindeki genel motivasyon düzeyinin aşağı çekilmesi olarak tanımlanmıştır (Monojit ve Tilley, 2002).
- Presenteeism (işte var olamama), çalışanların fiziki olarak işletmede var olmalarına rağmen fiili açıdan işlerinin başında olmaması olarak tanımlanmaktadır (Middaugh, 2007:172).
- Presenteeism (işte var olamama), normal şartlarda istirahat etmesi gereken bir rahatsızlığı bulunmasına rağmen işgörenlerin çalışması ve kapasite kullanımında problemler yaşaması olarak ifade edilmektedir (Martinez ve Ferreira, 2012:297).
- Presenteeism (işte var olamama), çalışanların bedenlen işyerinde mevcut bulunmaları ama farklı sebeplerden dolayı performanslarını optimum seviyeye çekememeleri olarak tanımlanmaktadır (Torp, Vinje ve Simonsen, 2016:200).
- Presenteeism (işte var olamama), sadece sağlık sorunlarından dolayı değil aynı zamanda birçok etkenden dolayı performans ve verimliliğin azalması olarak tanımlanmaktadır (Hummer, Sherman ve Quinn, 2012).
- Presenteeism (işte var olamama), sağlık problemlerine bağlı olarak işgörenin performansında yaşanan düşüşler olarak tanımlanmıştır (Schultz ve Edington, 2007:548).
- Presenteeism (işte var olamama), çalışanların fiziksel olarak iş başında olmalarına rağmen işin verimlilik ve kalite düzeylerinin standartların altında kalması olarak tanımlanmaktadır (Koopman vd., 2002:1).
- Presenteeism (işte var olamama), çalışanların işe hasta ya da yaralı olarak gitmeleri halidir (Lowe, 2002).

- Presenteeism (işte var olamama), işgörenlerin hastalık, yaralanma ya da diğer nedenlere rağmen iş ortamında olmaları, bu yüzden görevlerini istenilen performansta yerine getirememeleri durumudur (D'abate vd., 2007: 367).
- Presenteeism (işte var olamama), işyerindeki sağlık problemlerine bağlı olarak iş performansında ölçülebilecek düzeyde meydana gelen düşüşlerdir (Yamashita vd., 2008: 67).
- Presenteeism (işte var olamama), işgörenlerin psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıkları olmasına ve izin talep edebilecek durumda olmalarına rağmen işe gelmeleri ve çalışmaya devam etmeleri olarak ifade edilmektedir (Bierla, Huver ve Richard, 2013:1537).
- Presenteeism (işte var olamama), hastalık belirtilerinin çalışmayı tercih eden bireylerin verimliliğini ve performansını ölçülebilir dereceye kadar etkilemesi olarak tanımlanmıştır (Chapman, 2005:2).
- Presenteeism (işte var olamama), çalışanın devamsızlığının tam tersi, işe katılım göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Smith, 1970:671).
- Presenteeism (işte var olamama), işgörenin tam zamanlı çalışma sistemine göre yarı zamanlı çalışma sistemine daha gönülsüz olması anlamına gelmektedir (Sheridan, 2004:208).
- Presenteeism (işte var olamama), işgörenin sağlıklı olmamasına rağmen devamsızlık davranışında bulunmaması olarak tanımlanmaktadır (Kivimaki vd., 2005:710).

Presenteeismle (işte var olamama) ilgili yapılan tüm tanımlamaların akabinde işte var olamamanın bir model yapısı içerisinde nasıl incelendiğini ve hangi etkenler yoluyla ne tür sonuçlara sebebiyet verdiğini anlamak adına “(işte var olamama) büyük resmin neresinde?” sorusuna cevaplar aranmaktadır. İşyerinde sağlığın geliştirilebilmesi adına işte var olamamanın büründüğü rolü ele alınarak Sağlık ve Verimlilik Yöntemi Modelindeki (Şekil 3.1.) yeri belirtilmektedir. Bu modele göre ilk olarak işte var olamama, program tarafından ele alınan bir “ihtiyaç” türü olarak tanımlanmaktadır. Bu pencereden, bir “müdahale” yapabilmek adına ve bu müdahalelerden hangisine öncelik verilmesi gerektiğinin belirlenmesi adına işte var olamamanın ölçülmesi bir gerekliliktir (Chapman, 2005:3).



Şekil 3.1. Sağlık ve Verimlilik Yönetimi Kavramsal Modeli (Chapman ve Sullivan, 2003:7)

İşte var olamama, yalnızca hasta pozisyonundaki işgörenlerin azalan verimlilikleri neticesinde meydana gelen maliyetler dolayısıyla değil ayrıca bireylerin bakım kalitesine yönelik muhtemel etkisi dolayısıyla da ciddi bir sorun haline almıştır (Shamian ve El-Jardali, 2007).

Presenteeisme (işte var olamama) örnek olarak verilebilecek bazı davranışlar Özmen (2011:9) ve Çoban (2015:17) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- İş dışında internette zaman geçirmek (surf yapmak),
- Online işlemler gerçekleştirerek kişisel ödemeler yapmak,
- İnternet yoluyla arkadaşlar ya da aile bireyleriyle haberleşmek,
- Kişisel randevuları almak,
- Bilgisayar oyunu oynamak,
- Televizyon izlemek,
- Online alışveriş yapmaktır.

Kavram detaylı bir şekilde incelendiği zaman, presenteeism (işte var olamama) probleminin tek kaynağının bireyin sahip olduğu fizyolojik hastalıklar olmadığı gözlemlenmektedir. İşgörenler kimi zaman örgütten kaynaklanan problemlerden kimi zamanda psikolojik problemlerden dolayı presenteeism (işte var olamama) sarmalına yakalanabilmektedirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde, presenteeism (işte var olamama) sadece bireyin hastalanması nedeniyle işte var olamama durumunu değil aynı zamanda herhangi bir nedenden dolayı fiziksel olarak işyerindeyken çalışanın fiili olarak kendisini işe adapte edememesi durumunu belirtmektedir. Problemin derinine indiğimizde aslında presenteeism (işte var olamama) probleminin örgütsel bağlılığı düşük çalışanlarca yaşandığı görülmektedir. Aidiyet duygusu yüksek olan işgörenler, işletmelerine duygusal açıdan bağlılık hisseder, iş ortamında yüksek motivasyon ve heyecan ile çalışır ve kendisini tam anlamıyla işine adapte etmektedir.

Aidiyet duyguları düşük bireyler işe ve işletmelerine yönelik bir duygusal bağ hissetmedikleri için işyerinde var olmalarına rağmen zihnen başka şeylerle meşgul olurlar. Aidiyetleri düşük bu bireyler iş dışında yapacakları programları, eşlerini, çocuklarını, arkadaşlarını, destekledikleri takımları ya da kişisel problemlerini düşünerek günlerini geçirmektedirler (Dew vd., 2005).

3.2. Presenteeism (İşte Var Olamama) Kavramının Önemi

Günümüz işletmeleri adına insan kaynağı tartışmasız en önemli faktörlerden bir tanesidir. Bu sebepten dolayı insanı temel alan problemlerinde işletmelerdeki en önemli problemlerden olduğu söylenebilir. Presenteeism (işte var olamama) ile güncel bir olgu olarak karşılaşmamıza rağmen yeni meydana gelen bir sorun değildir. Ancak absenteeism (devamsızlık) olgusunun uzun sürelerdir araştırılmasının aksine presenteeism (işte var olamama) olgusu yeni yeni araştırılmaktadır. Bunun sebebi olarak da presenteeism (işte var olamama) olgusunun ortaya çıkarttığı maliyetlerin yeni farkına varılmış olması gösterilmektedir. Bahsi geçen tüm bu problemlerin yanı sıra presenteeism (işte var olamama) iş hayatında her gün farklı ve ciddi yeni sorunları da beraberinde getirmeye başlamıştır. Meydana gelen tüm bu sorunların aksine, presenteeismle (işte var olamama) ilgili gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirildiğinde, mevcut sorunların bütün yönleriyle tam olarak ortaya koyulmadığı gözlemlenmektedir (Çiftçi, 2010:155).

İşte var olamama, multidisipliner bir konu olma özelliği de taşımaktadır. Bu özelliği dolayısıyla özellikle sosyal politikacılar, işletmeciler, iktisatçılar ve sağlık sorunları ile ilgili araştırma yapan kişiler tarafından detaylı olarak çalışılması gereken bir alan olarak ele alınmalıdır. Bilhassa insan kaynakları yönetimi boyutuyla incelendiğinde, presenteeism (işte var olamama) probleminin genelde işletmelerdeki verimlilik kaybının önlenmesi açısından değerlendirildiği görülmektedir. Ancak meydana gelen performans düşüklüğü sebepleriyle birlikte, işgörenler açısından insanı perspektifinde dikkate alınması ve çözümler getirilmesi gerekmektedir. Çünkü işgörenler işletmenin iç müşterisi olarak faaliyet göstermekte ve karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaç duymaktadır. Sağlıklı işgörenlerle daha sağlıklı işletmelere, sağlıklı işletmelerle de daha sağlıklı işgörelere sahip olunabilecektir. (Çiftçi, 2010:155)

İşte var olamama ortaya çıktığı ilk andan itibaren, araştırmacılar tarafından negatif bir organizasyonel davranış olarak ele alınmıştır. İşte var olamama, işgörenler için risk içeren bir davranış olarak kabul edilmektedir. Çünkü rahatsızlık iznini sürekli ertelemek küçük sayılabilecek hastalıkların daha ciddi hastalıklara evrilebilmesine sebep olabilmektedir. Aynı zamanda Roe (2003), işte var olamamanın kuruluşlar adına iki yönden olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmiştir. İlki, presenteeism (işte var olamama) sarmalına yakalanan işgörenlerin yalnızca ekstra zaman ya da emek sarf ederek sağlıklı olan çalışma arkadaşları ile benzer üretimi yapabilmesi mümkün olabileceği için kişisel performansı azalabilir. İkincisi ise, hasta bireylerin iç ve dış müşterilere hastalıklarını bulaştırabilme ihtimalleri olduğu için toplu performansın düşmesine sebep olabilir (Bakker vd., 2009:51-52).

Presenteeism (işte var olamama) bir kuruma olan zararı, işgörenin devamsızlık davranışında bulunmasından daha yüksektir. İşgörendeki presenteeism (işte var olamama) davranışı, bireyin küçük çaplı rahatsızlıklarının birleşmesi sonucu daha ciddi rahatsızlıklar olarak örgütün karşına çıkabilmektedir. Depresyon gibi ciddi psikolojik problemleri olan işgörenleri konu edinen çalışmalarda, psikolojik problemleri olan bireylerin çalışmalarını sürdürememelerinden dolayı meydana gelen zararın,

çalışmalarını sürdürüp düşük verimlilik ortaya koymaları sonucu meydana gelen zarardan daha düşük olduğu belirtilmiştir (Yumuşak, 2008:241).

Rahatsız olduğu için kendisini iyi hissetmeyen işgörenin işyerine gelmesi sebebiyle veriminde meydana gelen kayıpların işletmeye maliyeti, işgörenin hastalandığında yapılan tedavi maliyetlerinden çok daha fazladır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar, alerji ve baş ağrısı gibi genel nitelikli hastalıklar yüzünden meydana gelen üretimsel kayıpların, şirket bünyesinde faaliyet gösteren bütün çalışanlara harcanacak toplam sağlık giderlerinin %70'inden fazla olduğunu göstermektedir.

Giderek artan kalıplaşmış sağlık problemleri işgörenlerin çalışmalarında yetersizlik ve dolayısıyla da düşük verimlilik ile sonuçlanmaktadır. Presenteeism (işte var olamama) maliyeti, sağlık problemleri ve devamsızlığın maliyetlerinden daha fazladır. Çünkü presenteeism sorunu, kalıplaşmış sağlık problemlerinin mevcudiyeti ile daha da ağırlaşmaktadır (Ribera, McKenna, Gilson, 2008:199). Her iki problemin önemini daha iyi kavrayabilmek adına ortaya çıkarttığı toplumsal maliyetlere bakıldığında şaşırtıcı sonuçlar görebilmekteyiz. Örneğin, depresif belirtiler sergileyen işgörenlerin devamsızlıklarının meydana getirdiği maliyet 8,27 milyar dolar olmasına karşın; presenteeism (işte var olamama) davranışı sergileyip meydana getirilen kayıpların 35,73 milyar dolar seviyesinde olduğu görülmektedir (Yalın, 2005:382).

İşgörenlerin işyerinde çalıştıkları esnada tam kapasite ile faaliyet gösterdiği düşüncesi hâkimdir. Fakat alan yazını incelendiğinde, bu düşüncenin tam olarak gerçeği ortaya koymadığı görülmektedir. The Center for Law and Social Policy (Hukuk ve Sosyal Politika Merkezi) yaptığı açıklamada, verimlilik kayıplarının, devamsızlık yapılan günlerle (%28) mukayese edildiğinde, presenteeism (işte var olamama) davranışlarının sergilendiği günlerde (%72) ciddi oranda fazla yaşandığını belirtmiştir. Toplamda yıllık 250 milyar doları bulan verimlilik kayıplarının ortalama 180 milyar dolarının presenteeism (işte var olamama) olgusundan kaynaklanmaktadır (Middaugh, 2007:172).

Amerika Birleşik Devletlerinde 2001 yılında 29.000 kişinin bilfiil katıldığı bir araştırma neticesinde; son iki haftalık süreç içerisinde sağlık sorunları nedeniyle düşük verimli bir iş geçirdiğini belirtenlerin oranının %38,3 olduğu görülmektedir. Bir başka araştırmada ise; işgörenlerin yaklaşık %7'sinin hasta oldukları halde işlerine devam ettikleri görülmektedir. Yapılan bir başka araştırmada ise; sosyal hizmet verenler, eğitimciler ve sağlık çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) problemini daha sık yaşadığı görülmektedir. Bahsi geçen bu sektörler, işgörenin yerini bir başka işgörenin ikame etmesinin zor olduğu ve iş yoğunluğunun oldukça fazla olduğu sektörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Mandıracioğlu; 2013).

Lockheed Martin tarafından 2002 yılında yayınlanan bir çalışma sonuçlarına göre; baş ağrısı ve alerji nedeniyle üretim kayıplarının maliyetinin 2 milyon dolar, eklem iltihaplarının 860 bin dolar, sırt ağrıların 859 bin dolar, cilt problemlerinin 610 bin dolar, depresyonun 787 bin dolar, grip ise 607 bin dolar olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; Amerikan ekonomisine presenteeism (işte var olamama) toplam maliyetinin 150 milyar dolar bandında olduğu görülmektedir (McCullough, 2006). İşte bu sebepten dolayı işletmelerin sağlık-bakım konusuna özellikle ilgi göstermeleri gerekmektedir. Presenteeism (işte var olamama) kaynaklı üretim düşüşünün maliyeti, bu alanda yapılan yatırımlar, tedavi masrafları ve eğitimlerden daha maliyetli olması dolayısıyla sağlık politikalarına özel bir önem gösterilmelidir.

Presenteeism (işte var olamama) sorunu işletmeler tarafından sadece maddi bir kayıp ya da verimlilik kaybı olarak görülmemeli aynı zamanda psikolojik ve sosyal

boyutlarıyla da ele alınmalıdır. Çünkü işgörenler sadece maddi bir kazanım elde etmek adına faaliyette bulunmazlar. Aynı zamanda psikolojik ve sosyal gereksinimlerini tatmin etmek adına da çalışmaktadırlar. Bu amaçlar çoğu zaman maddi çıkarların önünde yer alabilmektedir.

Özetlemek gerekirse, fiziksel olarak işte var olmalarına rağmen fiili olarak iş başında bulunmadıkları için performans ve verimlilik konusunda düşüşlerin meydana gelmesi problemi işte var olamama olarak nitelendirilmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise meydana gelen verimlilik ve performans noksanlığının devamsızlık yapıldığı dönemlerde değil fiziksel olarak iş başında bulunduğu dönemlerde yaşanmasıdır. İşte bu yüzden presenteeism (işte var olamama) sorunu çalışanların “işte değil” aksine “işteymiş gibi” oldukları zaman dilimlerinde meydana gelmektedir.

İşgörenlerin çalışma ortamındaki verimliliği bireylerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla etkileşim içerisindeydir. Birey kendisini iyi hissediyorsa verimlilikleri üst düzeyde olacaktır. Bireyin kendisini ruhen ve fiziken iyi hissetmediği durumlarda ise bireyin verimliliğinin üst düzeyde olması mümkün değildir. Örgütlerin işgörenlerine yönelik davranışları yapıcı bir hal aldığı takdirde bireylerin hedeflenen statüye ulaşmalarının önü açılmış olacaktır. Aynı zamanda örgütler işgören seçimi esnasında ruhen ve fiziken sağlıklı çalışanları örgüte kattıkları takdirde arzuladıkları başarıya ulaşmak daha kolay olacaktır. Örgütler istihdam ettikleri işgörenlerden maksimum düzeyde performans alabilmek adına iş ortamında sağlık açısından doğru düzenlemeleri yapmalı ve iş ortamında sağlığı negatif yönde etkileyecek öncüllerden örgütü temizlemelidir. Aynı zamanda işgörenlerin karşılaştığı sağlık problemleri ile ilişkili önlemler alınmalı ve bu önlemler hayata geçirmelidirler. Bu önlemler alındığı zaman örgütlerde presenteeism (işte var olamama) davranışları sonucu meydana gelen kayıplar engellenmiş olacaktır (Yazıcı, 2001:43).

3.3. Presenteeism (İşte Var Olamama) İle İlgili Kavramlar

3.3.1. Absenteeism (Devamsızlık)

İşgörenlerin, çalışma saatleri süresince, bulunmaları gerekli yerlerde düzenli olarak bulunmamaları devamsızlık davranışı olarak ifade edilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:391). Presenteeism (işte var olamama) ve devamsızlık kavramları yıllardır tek bir olgu olarak ifade edilmiş olsa da, temelde net farklılıklara sahip iki farklı olgudur. Presenteeism (işte var olamama); iş yerinde fiziken mevcut olup, fiilen gerekli performansı sergileyemeyen çalışanları tanımlarken, devamsızlık ise işe gelmeyen çalışanları tanımlamak için kullanılmaktadır (Hemp, 2004:55).

Presenteeism (işte var olamama) ile karşılaştırılacak olursak, devamsızlık yapan işgörenin sebebiyet verdiği kayıpları karşılamak daha olasıdır. İşgörenin sağlık sorunları olmasına rağmen işe gelme nedenleri çeşitli araştırmacılarca incelenmiştir. Yapılan bu incelemeler çalışanların kısa bir süre zarfında ortaya koydukları devamsızlık davranışının, presenteeism (işte var olamama) davranışına göre daha küçük çaplı sağlık sorununa ve daha yüksek verimliliğe eşdeğer görülmektedir (Biron vd., 2006:27).

Alan yazını incelendiğinde devamsızlık davranışlarının üretkenlik ve verimlilik düzeylerinin azalmasında ciddi rol oynadığı görülmektedir. Bu devamsızlık dönemlerinde örgütlerde maliyetleri temel olarak oluşan verimlilik düşüşlerinin ortaya çıkartılması adına ciddi çalışmalar ortaya konulmuştur (Çoban ve Harman, 2012:164). Günümüzde bu düşünce yapısı etkisini yitirmiş ve işgörenin hastalık süresince

çalışmalarında başarılı olamayacağı ortaya konulmuş ve bu durumun verimlilik kayıplarına yol açtığı belirlenmiştir.

3.3.2. Stres

Geçmiş dönemlerde insanlar salgın hastalıklarla başa çıkmaya çalışırken, günümüzde hastalıkların hem nedenleri hem de çeşitleri değişiklik göstermektedir. Günümüzde insanlar; hayatı derinden etkileyen, hastalıkların oluşumuna sebebiyet veren “stres” olgusunun önemini daha iyi kavramaktadırlar. Baskı, gerilim, sıkıntıya düşme, zorlanma şeklinde kavramlar yardımıyla tanımlayabileceğimiz stres olgusu; “bütün patolojik ve fizyolojik faktörlerin organizma üzerinde yaptığı ciddi etki” şeklinde ifade edilebilmektedir (Aslan, 2008:199).

İşgörenlerde gözlemlenen stres olgusu devamsızlık durumunun yanında presenteeism (işte var olamama) durumunun da gerçekleşme ihtimalini akıllara getirmektedir. Psikolojik rahatsızlıkları olmasına rağmen, işgörenin işe devamlılık göstermesinin sebebi devamsızlık yaparsa, işin sürdürülemeyeceğini düşünmesi ve devamsızlık yaptığı için diğer çalışma arkadaşlarıyla arasında çeşitli tepkiler gelişebileceğini düşünmesidir (Özmen, 2011:13).

Stres, presenteeismi (işte var olamama) tetikleyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin karşılaştığı problemlerin büyük bir bölümünün stresten meydana geldiğini ve sağlık problemleri olmasına rağmen faaliyet gösterilen bir işyerinde de çeşitli sebeplerden dolayı stres yaratıldığı için presenteeism (işte var olamama) ve stres arasındaki ilişki göz önünde bulundurulmalıdır. İşgörenleri olumsuz bir şekilde etkileyen stres olgusunun temeline inilmesi ve konuyla ilgili önlemler örgütler tarafından alınmasıyla presenteeism (işte var olamama) sorunuyla başa çıkmak kolaylaşacaktır.

CCH tarafından yabancı şirketlere yönelik yapılan bir araştırma bulgularında; çalışanların %52'sinin tükenmişliğe ve strese bağlı olarak motivasyon ve moral düzeylerinde azalmaların meydana geldiği, bu azalmaların ise presenteeism (işte var olamama) olgusuna bağlı olarak verim düşüklüğüne sebebiyet verdiği sonucu elde edilmiştir (Aaron, 2012). Fakat stres olgusu, her daim olumsuz bir durum olarak nitelendirilmemelidir. Özellikle çalışma ortamında iş yapabilme gücü ve yeteneğine yardımcı olabilecek bir enerji olarak ele alındığında stres işgörene faydalı bir hal alabilecektir. Bazı araştırmacılar, pozitif yönlü strese maruz kalan işgörenlerin daha yüksek verimlilik ve performans sergileyebileceğini ifade etmişlerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:329).

3.3.3. Tükenmişlik

Kişinin psikolojik ve fizyolojik olarak kendisini yorgun hissetmesi tükenmişlik olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, hem işgörenin kendisini hem de örgütü etkileyen olumsuz durumlar ve bu olumsuzlukların giderilmesini kapsayan önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Budak ve Surgevil, 2005:26).

Alan yazınında gözlemlenen bazı çalışmalar, presenteeism (işte var olamama) etkilerinin ve meydana getirdiği gizli maliyetlerin en fazla tükenmişlik sendromu ile ortaya çıktığını ifade etmektedir. Yine yapılan bu çalışmalarda tükenmişliğin esnek çalışma saatlerinin uygulanmadığı, düşük ücret politikalarının var olduğu, fiziksel çalışma şartlarının yetersiz olduğu ve işgörenlerin sağlık sorunlarının önemsenmediği iş örgütlerinde daha fazla meydana geldiği ifade edilmektedir.

3.3.4. Verimlilik

Fizyolojik ya da psikolojik sağlık sorunları olmasına rağmen, farklı nedenler yüzünden işlerinin başında yer alan çalışanların verimlilik, motivasyon ve performanslarında azalmalar meydana gelmektedir. Sağlık sorunları nedeniyle meydana gelen dikkatsizlikler ve bunun dolaylı sonuçları olan ürün standardı sorunları ve iş kazaları işletmelere ekstra maliyet yüklemektedirler. Presenteeism (işte var olamama) olgusu sağlık sorunlarını uzun vadede artırmaktadır. Alan yazını incelendiğinde yapılan araştırmalarda; hesaplanan toplam hastalık maliyetinin %18-%61 bandının presenteeismden (işte var olamama) kaynaklandığı belirtilmektedir. Birleşik devletlerde presenteeism (işte var olamama), çalışan işgören sayısına yılda ortalama 225 Amerikan doları kayba neden olduğu hesaplanmıştır. Hesaplanan toplam maliyetin de 150 milyar Amerikan doları civarında olduğu kayıt edilmiştir. Kimi durumlarda ise yaşanan presenteeism (işte var olamama), devamsızlık sonucu meydana gelen kayıplardan daha maliyetli olduğu görülmektedir. (American Diabetes Association; 2003: 917:932).

3.3.5. Depresyon

Umutsuzluk ve mutsuzluk olgularının da yer aldığı en ciddi psikiyatrik bozukluklardan birisi de depresyondur. Davranış bilim uzmanlarına göre depresyon; yeterli olmayan ve uygunsuz etkenlerin geri çekilmesi sonucunda meydana gelmektedir. Depresyon sinyalleri veren hastaların %78'inden daha fazlası geleceğe yönelik umut taşımamaktadır. Depresif olarak adlandırılan bir kişi, planlarının uzun vadedeki hedeflere karşı etkin olamayacağı yönünde bir inanca sahiptir. Ve bu birey meydana gelen bu başarısızlıklardan dolayı kendisini sorumlu tutmaktadır. Bunlar dışında meydana gelen harekete geçememe, kararsızlık, işlerini yapamama suçlaması ve değersizlik en ciddi depresif serzenişleri oluşturmaktadır (Dilbaz ve Seber, 1993). Araştırmalar, örgütlerde presenteeism (işte var olamama) sonucu meydana gelen depresyonun, verimli zamanın kaybolmasına yönelik maliyetinin 32 milyar dolar bandında olduğunu ortaya koymaktadır (Mandıracıoğlu, 2013).

WHO (Dünya Sağlık Örgütü) depresyon kavramını, günümüzde çoğalan ve gelecekte çoğalacak olan, herkesi etkileyen küresel bir problem şeklinde ele almaktadır. Depresif rahatsızlıklar yaşayan işgörenlerde yapılan araştırmalarda, depresif duygularda olan işgörenlerin, sağlıklı işgörenlere oranla yedi kat daha düşük işgücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Kişisel olarak işgörenin işgücünü negatif yönde etkileyen depresyon aynı zamanda örgüt içerisinde grup halindeki işlerde de diğer işgörenlerin performans ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyecektir. Birleşik Devletlerde depresif çalışanları el alan çalışmalarda; örgütlerde presenteeism (işte var olamama) sorunu temelli depresyonun örgütlere zararının 44 milyon dolar olduğu ve bu maliyetlerin git gide arttığı ifade edilmiştir (Oruç, 2015:8).

3.3.6. İş/Yaşam Dengesi

İstatistik, toplumsal ve tarihsel olarak meydana gelen yenilikler, endüstriyel sektörlerde de yenilik ve gelişmelere yol açmıştır. Bu gelişmeler ve değişimler işgörenin sosyal hayatını derinden etkilediği gibi, aile yaşantısında ruhsal durumun taşıdığı önem ciddi bir şekilde vurgulanmaktadır. Bu süreç içerisinde sosyal hayat ile iş

hayatı arasındaki ilişkinin etkisinin giderek arttığı ve bu etkinin hem çalışanlar hem de aile fertleri tarafından ulaşılması gerekli son nokta olmuştur (Kapız, 2002:46).

Alan yazın incelendiğinde presenteeism (işte var olamama) olgusu ile yakından ilişkili absenteeism (devamsızlık), stres, tükenmişlik, verimlilik, depresyon, iş/yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti vb. konular ile çalışmaların mevcut olduğu görülmekle birlikte işgören performansı, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkilendirilen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu bilgiler ışığında, presenteeism (işte var olamama) işgören performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek davranışlarına yönelik ilişki ve etkileri bu çalışmada ele alınacaktır.

Fiziksel ve psikolojik problemler yaşayan çalışanlar, yalnızca iş yaşamında değil aynı zamanda iş dışı zamanlarda da gerçekleştirilen eylemlerde tam anlamıyla başarılı olamayacaklardır. Bireylerin içerisinde bulunduğu problemler çalışmalarını, insani ilişkilerini ve hedeflerini engelleyen faktörler olarak karşılımlarına çıkacaktır. Bu tarz engelleri olan bireylerin kendilerini işe tam olarak odaklaması beklenmemektedir. Bu odaklanamama problemi ise verimlilik ve performans düşüklüklerine sebebiyet verecektir. Bu doğrultuda araştırmamıza yönelik geliştirilen H_1 ve H_2 hipotezimiz şu şekildedir:

H_1 : İş tamamlama (presenteeism boyutu) işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

H_2 : Dikkat dağınıklığından kaçınma (presenteeism boyutu) işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

3.4. Presenteeism (İşte Var Olamama) ve Absenteeism (Devamsızlık) İlişkisi

İlgili alan yazınında presenteeism (işte var olamama) kavramı ortaya çıkmadan önce çalışan kaynaklı verimlilik kayıplarının en önemli nedeninin devamsızlık olgusu olduğu düşünülmekte ve verimlilik kayıpları tamamen işgörenlerin yaptığı devam düzeyleri üzerinden hesaplanmaktaydı (Meerding vd., 2005:517). Bununla ilişkili olarak da, bu zaman diliminde daha çok çalışan devamsızlığının örgütlerde meydana getirdiği maliyetlere ilişkin verimlilik kayıplarının ortaya çıkartılmasına yönelik araştırmalar yoğunluk göstermektedir (Levin-Epstein, 2005:1). Bu kalıplaşmış anlayış günümüzde etkisini yitirmiş ve çalışanların hastayken işe gitmesinin, gitmemesine oranla çok daha büyük verimlilik kaybına sebebiyet verdiği ortaya konulmuştur (Caverly vd., 2007:304). Bunun sebeplerinden birisi olarak da örgütlerde devamsızlığın yalnızca işe gelmeyen çalışanın performans kayıpları ile alakalı olmasına karşın, işte var olamamanın hastalığın diğer çalışanlara geçme riski nedeniyle çalışanın etkileşim içerisinde bulunduğu diğer tüm çalışanları alakadar etmesidir (Ramsey, 2006:14).

2007 yılında Caverly ve arkadaşları yaptıkları çalışmada işletmelerde presenteeism (işte var olamama) ile devamsızlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir (Caverly vd., 2007:309). İşletmelerde işgörenin işe gelmesine yönelik yapılan baskılar ve takınılan tutumlar, presenteeism (işte var olamama) davranışının meydana gelmesine sebebiyet veren başlıca faktörler olarak sayılabilir (Munir vd., 2008:1461). Örneğin, işe devam etme konusunda baskı hisseden bir çalışan kendisini işe gitmek zorunda hissetmekte ve hastayken bile iş başında olmayı düşünmektedir. Bu durum ise, örgütlerde devamsızlık sorununu ortadan kaldırmaya çalışırken, presenteeism (işte var olamama) problemi ile karşılaşılması anlamına gelmektedir (Firns vd., 2006:115).

Presenteeism (işte var olamama) ve devamsızlığı detaylı bir şekilde anlatan metaforu Johns 2010 yılında Nicholson'dan (1997) ödünç alarak kullanmıştır (Johns, 2010:532). Nicholson farenjit hastalığını, bir ses sanatçısı için devamsızlığa, bir piyanist için ise presenteeisme (işte var olamama) yol açabileceğini ifade etmiştir. İlgili alan yazını presenteeism ve absenteeismi bir buz dağına benzetmektedir. Absenteeism (devamsızlık) buz dağının suyun üstünde kalan görünen kısmını temsil etmekten, presenteeism (işte var olamama) ise suyun altında kalan görünmeyen kısmını temsil etmektedir (Jacob, 2014:1). Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde presenteeismi (işte var olamama) absenteeismin (devamsızlık) mutlak bir karşılığı olarak kabul edebiliriz. Devamsızlığın örgüte yönelik maliyetleri doğrudan ve net bir şekilde gözlenebilirken presenteeism (işte var olamama) gizlidir ve kimi zaman devamsızlığın maliyetinden daha yüksek bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Endişeli, ilgisiz ya da hasta bir şekilde faaliyetlerde bulunmak yenilenmeyi ve iyileşmeyi geciktirmektedir. Bu sebeplerden dolayı çalışanlar yeterli dinlenme fırsatlarından ve zamandan yoksun kalmaktadırlar. Sonunda daha kritik sağlık sorunları ile karşılaşan çalışan örgüte çok daha yüksek bir maliyete sebebiyet verebilmektedir (Sonthalia ve Sanganeria, 2008:1).

Absenteeismin (devamsızlık) aksine presenteeism (işte var olamama) işgörenlerin işyerinde fakat optimum seviyede çalışmadıkları zaman meydana gelmektedir. Fiziksel-ruhsal rahatsızlıklar ya da kişisel problemleri olan çalışanların izin almaları örgüt politikası ve kültürü ile yakından ilgilidir. Çalışanlar devamsızlık davranışı yapmayı gerektirecek zaruri durumlar dışında esneklik sağlanması halinde işlerine devam etmektedirler. Hatta çoğu çalışan izin almaları gerekmesine rağmen yoğun işyükü ve çalışan eksikliği gibi sebeplerden dolayı işe devam etmek durumunda bırakılmaktadır. Bilhassa eğitim kurumları gibi bu tarz sorunların daha sık yaşandığı kurumlarda çalışanlar yaptıkları işi bir başkasına devredememe problemi nedeniyle devamsızlık davranışı sergilemek yerine işyerine gelip daha az bir performans gösterme eğilimindedirler. Devamsızlık yapmayı işe gelen ancak optimum seviyede performans sergileyemeyen bir çalışanın verimliliğini ölçmek oldukça zordur. Devamsızlık davranışı presenteeism (işte var olamama) davranışına göre daha net ve belirgindir. Çalışan bireyin devamsızlık yapması durumunda verimlilikten bahsedilemez ve bireyin örgüte maliyetinin oranı %100'dür. Ancak presenteeism (işte var olamama) ise kişiye, yaşa, mesleğe, gelire, çocuk sayısına, kuruma ve sağlık durumları gibi birçok değişkene bağlılık gösteren ve ortaya çıkacağı zamanı belirsiz olan bir sorundur. Bu sebeplerden dolayı presenteeismin (işte var olamama) maliyetlerini ve geçirilen verimsiz süreyi hesaplamak oldukça güçtür.

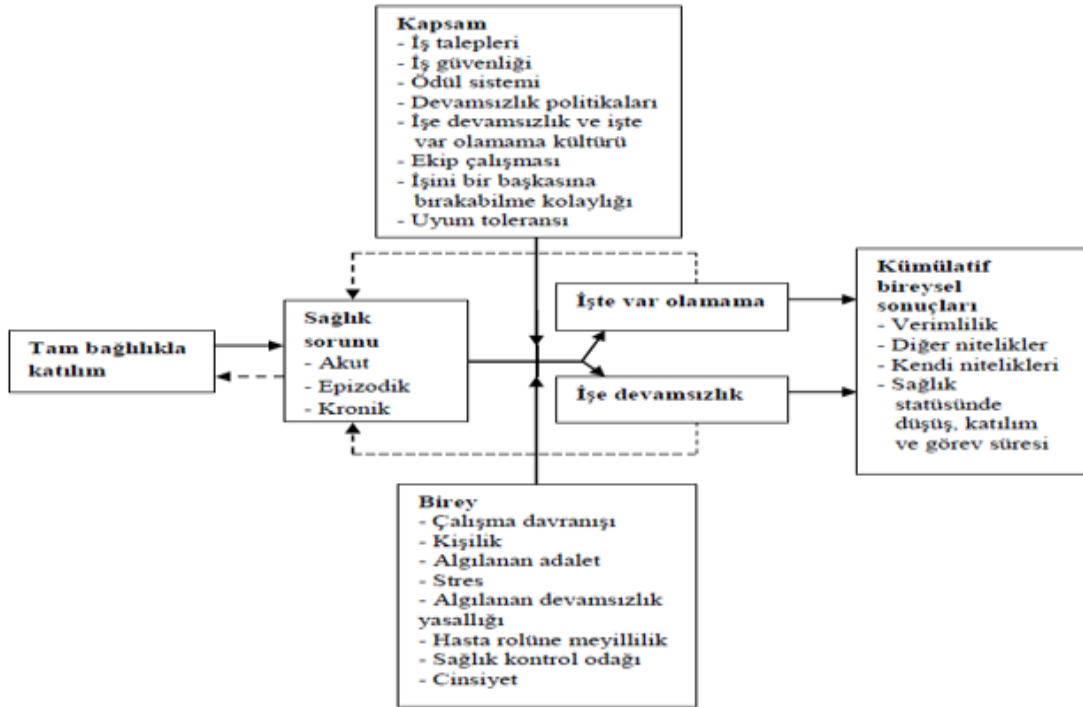
Günümüz işletmeleri işgörenlerin örgütlerini çok ciddi verimlilik kayıplarına uğratan presenteeism (işte var olamama) ve absenteeism (devamsızlık) ile başa çıkmanın yollarını öğrenmek mecburiyetindedirler (Prater ve Smith, 2011:1). Presenteeism (işte var olamama) ve absenteeism (devamsızlık) aslında aynı sürecin iki sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Huver vd., 2012:2). Beklenmeyen devamsızlıklar, yıllık tatiller ve izinler haricinde, bireyin işe gelmesi programlanmasına rağmen işe gelmemesidir. Devamsızlık, üretim akışını negatif yönde etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir (Kaynak, 2008:86).

Çalışanların hangi sıklıklarda işte var olmadığını ve bu durumun maliyetle olan ilişkisini kolayca hesaplayabildikleri için örgütler uzun sürelerdir devamsızlık üzerine çalışmalarını sürdürmektedir. Örgütler maaş, hastalık ödeneği, dönemsel iş göremezlik ve çalışan tazminatı ile ilişkili gerçek maliyetleri öğrenebilmek adına geçmiş dönemlerde devamsızlık konularına yönelmişlerdir. Devamsızlık olgusu hala çok

önemli olmasına karşın konuyla ilgili araştırmacılar artık işte var olamamanın daha maliyetli bir unsur olduğunu ifade etmektedirler (Willingham, 2008:11).

O'Donnell tarafından ortaya koyulan kavramsal insan performans modeline göre, işletmelerin üretkenliği, karlılığı ve işgören sağlığı arasında kuvvetli bağlantılar olduğunu ifade etmektedir. Bu model; işgörenlerin duygusal ve fiziksel olarak arzulanan işte çalıştığı süre zarfında daha yüksek performans sergileyeceğini ve bunun neticesinde de artan performans ile presenteeism (işte var olamama) ve absenteeism (devamsızlık) problemlerinin azalacağı düşüncesini desteklemektedir (Boles vd., 2004:737). Depresyon, sırt ağrısı, kronik hastalıklar gibi rahatsızlıkların performans üzerinde ciddi etkilerinin olduğu belirtilmektedir. Bu koşullar absenteeism (devamsızlık) ve presenteeismi (işte var olamama) etkilemekte ayrıca yönetimsel zayıflıkların da bu etki üzerinde rol oynadığı ifade edilmektedir (Godoy, 2016:123)

Şekil 3,2'de net olarak düzenli katılım ve verimliliğin grip, migren veya diyabet gibi sağlık sorunları tarafından engellendiğini varsaymaktadır. Engelleyici sağlık problemleri belirlendikten sonra presenteeism (işte var olamama) ve absenteeism (devamsızlık) arasındaki seçimi etkileyen örgütsel (ödül sistemi, ekip çalışması, iş güvenliği, örgüt politikaları) ve kişisel (kişilik, cinsiyet, davranış kalıpları) faktörler oluşturulur. Aşağıdaki model, epizodik ve kronik sağlık problemlerini takip eden kişisel faktörlerin toplam sonuçlarına daha fazla odaklanmaktadır (Johns, 2010:531-533)



Şekil 3.2. İşte Var Olamama ve İşe Devamsızlık: Dinamik Bir Model (Johns, 2010:531)

3.5. Presenteeism (İşte Var Olamama) Nedenleri

Presenteeism (işte var olamama) nedenleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırma yapılarak araştırılmıştır. Türkçe alan yazınında presenteeism (işte var olamama) kavramının nedenleri ilk olarak Koçoğlu (2007) tarafından ele alınmış ve dört alt başlık halinde tasarlanmıştır. Bu alt başlıklar; kişisel

kaynaklı faktörler, iş ortamından kaynaklanan faktörler, işin gereğinden kaynaklanan faktörler ve çevresel faktörlerdir (Koçoğlu, 2007:14-22).

Konu üzerinde çalışan araştırmacılar presenteeismi (işte var olamama) ortak ve yüksek maliyetli bir sorun olarak ele almaktadır. İşgörenler üzerinde yapılan bir çalışmada İsveçli işgörenlerin %70'inin önceki yıl hasta olduklarında en az bir kere iş yerine gittiklerini, Danimarkalı işgörenlerin %73'ünün önceki yıl hasta oldukları halde işe gittiklerini ve bu bireylerinin %19'unun en az 4 kere presenteeism (işte var olamama) problemi yaşadıkları ortaya konulmuştur (Robertson vd., 2012:1344).

Hem bedenen hem de ruhsal açıdan rahatsız oldukları halde işgörenlerin çalışmaya zorlanmaları presenteeismi (işte var olamama) tetikleyen unsurların başında gelmektedir. Bilhassa bireylerin performans temelli değerlendirilmesi ve ücretlendirme sistemlerinin performans üzerine kurulması da presenteeismi (işte var olamama) ortaya çıkartan önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim ve yönetici tarzı, örgüt kültürü, örgüt içi belirsizlikler, düşük ücret, çalışan özerkliğinin olmaması yine presenteeism ile ilişkilidir (Middaugh, 2006:103-105).

Presenteeism (işte var olamama) nedenlerine yönelik yapılan bir araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öncüller sıralanmıştır (Özmen, 2011:9).

- %2,8: İşyerinde olmak ve işte olmanın sonuçlarıyla ilgilenmedir.
- %9,4: Karşılaşılması muhtemel negatif tepkilerden çekinmedir.
- %13,4: İşe gelinmediği zaman görev değişikliğinden endişe etmedir.
- %15,1: Keyifsiz olma durumunu dikkate almamadır.
- %27,7: Suçluluk duygusu ve profesyonellik algısıdır.
- %31,6: Aşırı iş yükü ve kullanılan son şanslardır.

Presenteeism (işte var olamama) nedenlerine yönelik farklı araştırmacılar tarafından yapılan bazı araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir.

- MacGregor ve arkadaşları tarafından 2008 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre; strese yol açan olayların (evlilik sorunları, ölüm, maddi problemler vb.) presenteeism üzerinde absenteeism kadar etkili olduğunu ve bireylerin stres verici etkenlere maruz kaldığı dönemlerde devamsızlık yapmaları gerektiğini ifade etmiştir (MacGregor vd., 2008:607-615).
- Danimarkalı işgörenler üzerinde yapılan çalışmada çalışanlar üzerindeki zaman baskısının ve iş arkadaşları ilişkilerinin presenteeisme (işte var olamama) yol açtığı ve aynı zamanda kişisel faktörlerin ve işkolikliğinin de presenteeism seviyesini yukarıya çektiği tespit edilmiştir (Hansen ve Andersen, 2008:956-964)
- Finlandiya'da sendika üyeleri arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre tam zamanlı ve sürekli çalışmanın kadın çalışanlar üzerinde ciddi oranda presenteeism (işte var olamama) artışına etki ettiği görülmektedir. Araştırma sonuçları bu durumu kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla çalışma koşulları karşısında daha narin ve savunmasız olmalarına bağlamaktadır. Bu durumda ise kadın çalışanlar aidiyetlerini daha net sergileyebilmek adına erkek çalışanlara oranla daha fazla kendilerini zorlamaktadırlar (Laukkanen, 2009: 1007-1016)
- İsveçli polisler üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda; polislerin %47'sinde iş yeri koşullarına bağlı oluşan hastalıklardan dolayı presenteeism (işte var olamama) tespit edilmiş ve stres ile çalışma arkadaşları desteğinin yetersizliğinin bu olgusunun en önemli nedeni olduğu belirtilmiştir (Leinweber vd., 2011:17-22)

- Gilbreath ve Karimi tarafından 2012 yılında yapılan bir çalışmada yönetici davranışlarının çalışanların presenteeism (işte var olamama) problemine yakalanmaları ile ilişkisini ortaya koymuştur. Yöneticilerce sergilenen olumsuz davranışların olumlu yönetici davranışlarına oranla presenteeism (işte var olamama) davranışı ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmiştir (Gilbreath ve Karimi, 2012:114-131).
- Ohio Eyalet okulları çalışanları arasında grip ya da nezle gibi rahatsızlıkların presenteeisme (işte var olamama) olan etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, bir önceki eğitim döneminde hasta olan bireylerin %77'sinin işe gittikleri belirlenmiştir. Çalışmaya katılan bireylerin büyük bir bölümü bu durumu profesyonelliklerine, hastalığın bulaşıcı olmadığına ve diğer insanlara bulaşmayacağına, yerlerinin doldurulamayacağını düşünmelerine ve yönetici tarafından cezalandırılacağını düşündüklerine bağlamaktadırlar (De Perio vd., 2014:450-452).

3.5.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler

- **Fazla Çalışma ve Aşırı İş Yükü:** Kanunlarla belirlenen nedenlerle ve yasalardaki günlük çalışma saatlerinin dışında yapılan faaliyetler fazla çalışma olarak nitelendirilmektedir. Bireylerin fazla mesai yapmamaları sonucu işlerin aksamaması işverenler açısından ilk etapta olumlu bir tutum olarak nitelendirilmektedir. Ancak fazla mesai sonucu gerçekleşen ek maliyetler ve performans düşüklüğü neticesinde optimum verimliliğin sağlanması mümkün değildir. İşgörenler aşırı iş yüküne maruz kaldıkları dönemlerde bireylerin hem ruh hem de beden sağlıklarını tehdit altında olmaktadır.
- **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği:** Görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmeyen çalışanların fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar yaşamalarının ihtimali daha yüksektir. Rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan bireylerin stres düzeyleri daha yüksek olacaktır. Bu ise bireylerin presenteeism (işte var olamama) sarmalına yakalanmalarına, etkinlik, verimlilik ve performanslarının düşmesine sebebiyet verecektir.
- **İnisiyatif ve Görevlendirme:** Tıpkı rol çatışması ve belirsizliği yaşanması durumunda olduğu gibi bireylerin inisiyatif kullanamadıkları veya yetki ve sorumluluklarının sınırlarının net olarak çizilmediği durumlarda bireyler hem ruhsal hem de bedensel rahatsızlıklara kapılabilmekte bu ise presenteeism (işte var olamama) ile karşılaşmalarına sebebiyet vermektedir.

3.5.2. İş Ortamından Kaynaklanan Nedenler

- **İş Ortamı:** Çalışan bireylerin zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirdiği düşünüldüğünde, iş ortamının çalışan verimliliğini etkileyen önemli unsurlardan birisi olduğunu söylememiz mümkündür. İş ortamındaki gürültü, sıcaklık ve ışık başlıca fiziki öncüllerdir. Bu ortamdaki gürültünün, karanlığın, çok yüksek ya da çok düşük olması, ağır ve zorlayıcı işlerin varlığı ve iş güvenlik düzeyinin düşük olması gibi öncüller işgören sağlığını ve performansını negatif açıdan etkilemekte ve işgörenin presenteeism (işte var olamama) sarmalına kapılmasına yol açmaktadır (Eren, 2008).
- **Örgüt Kültürü:** Bir grubun dışı uyum sağlayabilme ve iç uyumlaştırma sorunlarını çözebilmek adına oluşturulan düzen örgüt kültürü olarak

tanımlanmaktadır (Schein, 1990:110). Bu düzen örgütün temelini ve bütünü meydana getirmektedir. Örgüt yapısında belirsizlik, hakların gasp edilmesi, çalışanlara değer göstermeme gibi negatif duygular bulunuyorsa çalışanların bu durumdan rahatsızlık duyması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu ise işgörenlerin presenteeisme yakalanmalarının önünü açmaktadır.

- **İş Tatmini:** Çalışan bireyin sosyal ve fiziksel şartlarına ilaveten görevine olan duygusal bağlılık durumu ve taraflar arasında kurulan psikolojik sözleşmedeki beklentilerin karşılanma derecesi iş tatmini olarak tanımlanmaktadır (Schmerhom vd., 1982). Bireylerin yaptıkları işten tatmin olmamaları, örgütler açısından ciddi bir maliyet kalemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden örgütler bireylerin tatmin duygularını artırıcı adımlar atmalıdırlar. Adil ve yeterli ücretlendirme, sağlıklı iş ortamı, net tanımlanmış iş rolleri, kişisel gelişim fırsatları gibi eylemler örnek olarak verilebilir. Örgütlerin bu adımları atması bireylerin aidiyet ve tatmin duygularını yükseltecek ve presenteeismi (işte var olamama) engelleyecektir.
- **Şirket İçi Çalışma:** Örgüt içi çatışma; birey ve grupların bir arada çalışmaları sonucu meydana gelen ve standart faaliyetlerin duraksamasına ya da karışıklığına sebebiyet veren olaylar olarak ifade edilmektedir (Tekin vd., 2012). Örgütsel amaçlar doğrultusunda örgüt içi çatışmaların yönetilmesi ve olumlu bir hal alması sağlanmalıdır. Pozitif yönlü çatışmalar, birbirinden farklı fikirlerin örgüte değer katması ile sonuçlanacaktır. Ancak örgüt içi çatışmanın yönetilememesi örgüte vereceği zararların yanı sıra bireyleri presenteeisme (işte var olamama) sürükleyeceği de potansiyel bir sorun olarak görülmektedir.
- **Ayrımcılık ve Eşitsizlik:** İşgörenlerin işe yönelik istek, azim ve bağlılıkları örgütte meydana gelen eşitsizlik ve ayrımcılık içeren uygulamalar ile yok olabilmektedir. Bu durumun ileri safhalarında bireylerin psikolojik sorunlar yaşaması da kuvvetle muhtemeldir. Psikolojik sorun yaşayan birey maksimum performans sergileyemez ve presenteeism (işte var olamama) temelli verimliliğin düşmesi engellenemez. Örgütler hem erkek hem de kadınların eşit imkânlarla, eşit haklara sahip olması adına ilgili düzenlemeleri yapmalıdır.
- **İş Güvenliği:** Güvenlik ihtiyaçları hem ekonomik hem iş güvenliği olarak sınıflandırılmakta olup bireylerin en temel ihtiyaçları olarak ifade edilmektedir. Çalışma ortamında kendilerini her açıdan güvende hissetmeyen bireylerin psikolojik bir rahatsızlık yaşamaları muhtemeldir. Güvenlik duygusu hissetmeyen bireyin ise presenteeism (işte var olamama) yaşaması muhtemeldir.
- **İş Kazaları ve Mesleki Hastalıklar:** İş kazaları ve meslek işgörenleri psikolojik ve fiziksel açıdan olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzlukların var olduğu çalışma ortamlarında presenteeism (işte var olamama) sorunu da sıklıkla gözlemlenmektedir (Çiftçi, 2010).
- **Mobbing (Psikolojik Şiddet):** Mobbing mağduru birey kendisini tehdit altında, alt üst olmuş, dışlanmış, yaralanmış ve aşağılanmış hisseder ve giderek kendisine olan güveni azalır, strese girer ve yeteneklerinden şüphe etmeye başlar. Tüm bu faktörler kişiyi psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara sürükleyip, iş göremez hale getirir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012). Bu noktada mobbing olgusuna çare bulunamaz ise birey presenteeism (işte var olamama) olgusu ile karşı karşıya kalır ve hem birey hem de örgüt açısından ciddi sorunlar doğmaya başlar.

3.5.3. Kişisel Kaynaklı Nedenler

- **Kişilik:** Bireylerin yaptıkları işlerin kişiliklerine uygun olması gerekmektedir. Eğer birey, kişiliğine uygun olmayan bir işte çalışma zorunda kalırsa mutsuz olacak, verimi düşecek ve presenteeism (işte var olamama) önü açılacaktır.
- **İş/Yaşam Dengesi:** İş ve aile yükümlülükleri arasındaki uyum iş/yaşam dengesi olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin en ciddi problemlerinin başında iş/yaşam dengesini kurabilmek gelmektedir. Bu dengenin en uygun seviyede kurulabilmesi birey, örgüt ve içerisinde faaliyette bulunduğu sosyal sistem tarafından ciddi önem taşımaktadır. Özellikle kadınların iş/yaşam dengesini sağlama konusunda daha çok sıkıntı yaşadıkları bir gerçektir. Kafaları sürekli başka problemlerle dolu olan işgörenlerin verimliliklerinin yüksek olması düşünülemez ve bu durum bireyleri presenteeisme (işte var olamama) sürüklemektedir.
- **Stres:** Stres altında çalışan kişilerde uyku problemleri, halsizlik ve yorgunluk, baş ağrısı, tedirginlik, odaklanamama, endişe ve korku, unutkanlık gibi problemler sıklıkla görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2011). Meydana gelen tüm bu problemler kişinin işinde maksimum verimi vermesini engellemekte, başarısızlığa ve presenteeisme (işte var olamama) yol açmaktadır.
- **Depresyon:** Kişinin daha önceden arzularak ve severek yaptığı işlere karşı isteksiz bir tavır takınma durumu depresyon olarak tanımlanmaktadır. Zaman içerisinde kişi üzgün ve kederli bir ruh haline bürünür ve meydana gelen tüm olayları olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirir. Bu bakış açısı ise bireyin yaptığı işlere yansımakta ve presenteeism (işte var olamama) yaşayarak bireyin verimini düşürmektedir (Taycan vd., 2006)
- **Kariyer Engelleri:** Başarı değerlendirme yöntemlerinde nesnelliğin ve yükselme olanaklarının olmaması veya objektif davranılmaması kariyer gelişiminde karşılaşılan engeller olarak ortaya çıkan stres faktörleridir. Kariyer planlaması bireylerin kendilerini gerçekleştirmeleri ve geliştirmeleri açısından önemli bir öznedir. Bireyler olanaklardan tatmin olmadıkları zaman stresle karşılaşmakta, stres ise presenteeisme (işte var olamama) yol açmaktadır.
- **Eğitim Durumu:** Çalışan bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe bilhassa fiziksel rahatsızlıklar neticesinde meydana gelen presenteeism (işte var olamama) problemlerinde düşüşler meydana gelecektir. Eğitim düzeyi düşük olan bireyler ağır ve rutin işlerde çalışmakta ve bu işler zamanla bireyde fiziksel rahatsızlıklara sebebiyet vermektedir. Eğitim düzeyi düşük olan bireylerin absenteeisme (devamsızlık), eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin ise presenteeisme (işte var olamama) daha yatkın olduğu görülmektedir.
- **Yaş, Kıdem ve Hizmet Süresi:** Hizmet sürelerinin artışı, yaşın da artmasıyla paralellik seyredecektir. Bu paralellik ise presenteeism de ki (işte var olamama) artışa sebebiyet verecektir. Yaşlı bireylerin hastalığa yakalanmaları gençlere nispeten daha yüksek orandadır. Hizmet süresi aynı zamanda aidiyeti de beraberinde getirecek olsa da bireyde oluşacak olan rahatsızlıklar presenteeisme (işte var olamama) yol açacaktır.

3.5.4. Çevresel Faktörler

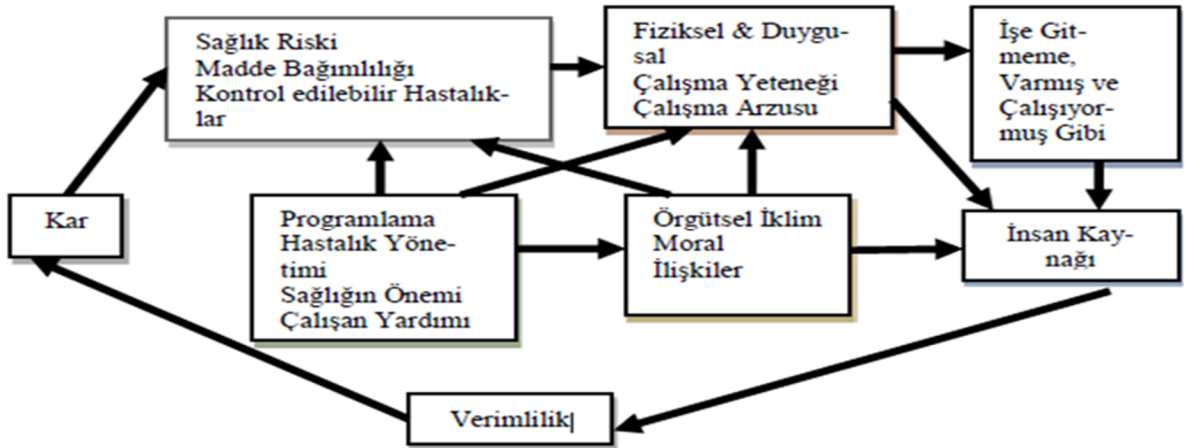
- **Ekonomik Sorunlar, Siyasi ve Politik Belirsizlikler:** Yaşanan ekonomik krizler, belirsizlikler, işsizlik, yüksek enflasyon, düşük refah düzeyleri ve

kişilerin temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama konusunda yaşadıkları problemler, birey açısından etkin stres kaynaklarını temsil etmektedir. Bireylerin içerisinde buldukları olumsuz durumdan kurtulma adına giriştikleri yoğun çaba bireyleri yıpratmakta, yorgunluğa ve strese sebebiyet vermekte bu durum ise dolaylı olarak presenteeisme yol açmaktadır.

- **Trafik ve Çevre Problemleri:** Bireylerin çalıştıkları ve ikamet ettikleri şehirde yaşanan yoğun trafik ve dolayısıyla meydana gelen gürültü ve kirlilik bireylerde stres yaratan kaynaklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi bireyi psikolojik ve fiziksel anlamda etkileyen stres faktörlerinin trafik ve çevre problemleri gibi presenteeisme yol açması muhtemeldir.

3.6. Presenteeismın Maliyetleri

21. yüzyıl itibarıyla presenteeism (işte var olamama) konusu üzerinde yapılan araştırmalar hastalık dolayısıyla meydana gelen devamsızlık maliyetlerinin gün geçtikçe daha da azalacağı ve işte var olamamanın maliyetlerinin daha yüksek düzeylere ulaşacağını belirtmektedir. Devamsızlık sonucu oluşan maliyet şeffaf ve nettir yani devamsızlık davranışı sergileyen bireyin verimlilik kaybı %100'dür ama presenteeismın maliyeti ise net olmayıp gizlidir (MacDonald, 2010:11). Bu yüzden işletmeler devamsızlık ve sağlık hizmetleri konusundaki maliyet araştırmalarının yanı sıra presenteeism (işte var olamama) maliyetlerine de gerekli önemi vermeye başlamışlardır.



Şekil 3.3. Sağlık, Verimlilik ve Kar İlişkisi (O'Donnell, 2000: 215-217)

Şekil 3.3'de güvenlik ve sağlığa yönelik atılan adımların, işgörenlerin psikolojik ve fizyolojik iyi oluş durumunu arttırarak devamsızlık ve presenteeism (işte var olamama) eğilimlerini azaltacağı vurgulanmaktadır. Aynı zamanda uygulanacak bu programların işgörenin çalışma arzusunu arttıracacağı, örgütsel iklimi geliştireceği ve performansı arttıracacağı dolayısıyla artan moral, gelişen örgüt iklimi ve pozitif işgören ilişkilerinin, güvenlik ve sağlıkla ilgili riskleri de azaltacağı belirtilmektedir.



Şekil 3.4. Verimlilik Yolları (Riedel vd., 2001:168)

Şekil 3.4’de geliştirilen işgören güvenliği ve sağlığının, işgören performansını artırma potansiyeli ve bu potansiyelin de kısa ve uzun dönemli verimlilikte ortaya çıkaracağı artış belirtilmektedir. Lamm ve arkadaşlarının yaptığı literatür taraması çalışmaları neticesinde, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamının (çevresinin), işgören verimini ve işletme karlılığını artırdığına yönelik verilerin elde edildiği görülmektedir. Ayrıca elde edilen bu verilerin başka sektör ve endüstrilerde de incelenmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Lamm vd., 2006:5-10).

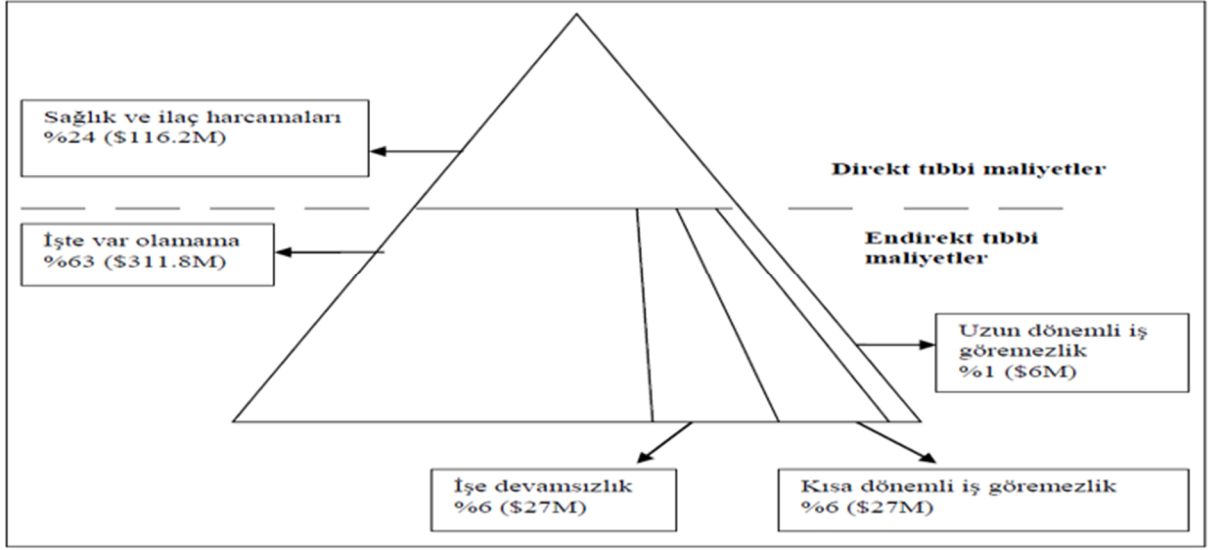
Presenteeismin (işte var olamama) ülke ve örgüt bazlı maliyetlerine ilişkin farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan farklı çalışmalar mevcuttur. Bunların bazılarını aşağıda yer verilecektir:

- Birleşik Devletlerde bir sağlık araştırma merkezince yapılan çalışmada presenteeismin (işte var olamama) ülke ekonomisine maliyetinin her yıl yaklaşık 150 milyar Amerikan doları düzeylerinde olduğu belirtilmiştir (Hemp, 2004:3).
- Hilton ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada psikolojik sorun temelli meydana gelen presenteeismin (işte var olamama) maliyetinin, Avustralya’da 2.7 milyar AUD, Birleşik Krallıkta ise 4.3 milyar £ olduğunu ifade etmişlerdir (Hilton vd., 2008:1240).
- Tahminleme yöntemine dayanarak yapılan bir araştırmaya göre Amerika’da presenteeismin (işte var olamama) bir yıl içerisinde maliyetinin kişi başına ortalama 255 USD olduğu hesaplanmıştır (Goetzel vd., 2004:408)
- Walter Stewart tarafından 29000 işgörene sağlık durumlarının iş hayatını ne şekilde etkilediğine yönelik araştırma sonuçlarına göre; gripten, sırt ağrısına ve kansere kadar bütün rahatsızlıkların Amerikan ekonomisine yıllık maliyetin ortalama 225 milyar dolar olduğuna yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. İşgörenlerin %71’i aynı zamanda presenteeism (işte var olamama) probleminin mide rahatsızlıkları ve solunum yolu hastalıkları neticesinde meydana geldiğini ifade etmiştir (Smith, 2007:2).
- Collins ve arkadaşları tarafından sağlık koşullarının presenteeism (işte var olamama) maliyetlerinin toplam maliyetler içerisindeki payını hesaplamaya yönelik yaptığı çalışmada temel on kronik sağlık problemi ele alınmıştır. Her bir sağlık probleminin yaygınlığı işgören başına ortalama maliyet tıbbi bakım için 2278 dolar, devamsızlık için 661 dolar ve presenteeism (işte var olamama) için 6721 dolar olarak hesaplanmıştır. Toplam maliyetlerin %6,8’inin presenteeism (işte var olamama), %2,3’ünün tıbbi bakım ve %1’inin ise devamsızlıktan oluştuğu gözlemlenmiştir (Collins vd., 2005:554).
- Sağlık problemleri ve ortalama gerçekleşme sıklığı tahminleri dikkate alınarak, hastalıkların ortalama ekonomik yükü incelendiğinde bir yılda nitelikli çalışan başına hipertansiyon 392 dolar, kalp rahatsızlığı 368 dolar, akıl hastalığı ve

depresyon 348 dolar ve artrit 327 dolar olarak hesaplanmıştır. Çoğu durumda presenteeism (işte var olamama) maliyetleri tıbbi bakım maliyetlerinden çok daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir (Goetzel vd., 2004:398).

- IHPS (Cornell Institute for Health and Productivity Studies) tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre; presenteeism (işte var olamama) sebep olduğu üretimdeki azalışların, çalışanın hastalığı döneminde onlar adına yapılan tüm masraflar ve devamsızlık dolayısıyla meydana gelen kayıpların %60'ından fazla olduğuna ulaşılmıştır. Yine bir diğer sonuca göre üretimin ve verim kaybına yol açan baş ağrısı ve alerjinin rahatsızlıkların %80'inini oluşturduğu ifade edilmektedir. Maliyetler açısından ele alındığında ise kişi başı şirketlere yönelik maliyetler; tansiyon kaynaklı 392 dolar, kalp rahatsızlığı kaynaklı 368 dolar, psikolojik rahatsızlık kaynaklı 348 dolar, kas rahatsızlıkları kaynaklı 327 dolar ve alerji kaynaklı kayıpların ise 271 dolar düzeyinde olduğu görülmektedir (Lang Susan, 2006:42).
- İngiliz Sanayi Konfederasyonu'nun yayınladığı son rapora göre, devamsızlık faaliyetlerinin Birleşik Krallıktaki maliyetinin yılda 13 milyar £ olduğu belirlenmiştir. İşgören başına ortalama devamsızlık oranının çalışılan sürenin yaklaşık %3,5'i olduğu tahmin edilmekte olup bu oran Avustralya'da %2,5 ve örgüte olan maliyetin ise 7 milyar \$ olduğu hesaplanmıştır (Wooden, 1992).
- İş hayatında işgören sağlığı, meydana gelen stres ve iş/yaşam dengesi gibi faktörler presenteeism (işte var olamama) davranışını tetiklemektedir. Amerikan Psikoloji Birliğine göre; stres, işe gelmeme, verim düşüklüğü, ekonomik kayıp ve doğrudan maliyetler kapsamında Amerikan Endüstrisine işgören başına maliyetin 7.500 Amerikan dolarıdır. Aynı zamanda Ulusal Sağlık Kurumunun araştırmasına göre de; depresyon sebebiyle meydana gelen verimlilik kaybının örgüte olan maliyeti 44 milyar Amerikan doları olduğu saptanmıştır (Whitehouse, 2007:54).
- Pfizer tarafından 25-75 yaş aralığındaki işgörelere yapılan araştırma sonuçlarına göre depresif duygular besleyerek çalışan işgörelerin çalıştıkları günlük 8 saatlik sürenin 1,8 saatini verimsiz bir şekilde geçirdikleri belirlenmiştir (Lowe, 2002:28).

Harvard İşletme Okulu kapsamında gerçekleştirilen bir çalışma sonuçlarına göre çoğu işverenin, örgütün sağlığa yönelik maliyetlerden ziyade presenteeism (işte var olamama) ile ilgili maliyetlerin daha yüksek olduğunun farkına henüz varamamıştır. Ortaya konulan bu çalışma neticesinde tıbbi maliyetlerin bir listesi yapılmış, doğrudan ve dolaylı sağlık harcamaları hesaplanmış ve doğrudan yapılan sağlık harcamalarının toplam maliyet içerisinde küçük bir paya sahip olduğu gözlemlenmiştir (Hemp, 2004:3). Şekil 3.5'de görüleceği üzere toplam maliyete presenteeism (işte var olamama) etkisi %63 düzeyindedir ve bu ise çalışmanın bulgularını tasdik etmektedir.



Şekil 3.5. İşte Var Olamama ve İşe Devamsızlık Maliyetleri (Hemp, 2004:4).

İşgörenlere rahatsız olup olmadıklarına bakmaksızın aynı maaş ödemesi yapılmaktadır. Aslında işgörenlerin presenteeism sonrası performanslarında da azalma meydana gelmekte bu ise verimliliğin azalmasına sebebiyet vermektedir. İşgörenlerin verimliliğinin azalması ama aynı maaşı almaları işletme adına gizli maliyet kalemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüklenen maliyet aynı olmasına rağmen elde edilen ürün (çıktı) aynı kalmamaktadır.

İşten ayrılan işgörenin yerine yeni bir işgören istihdam etmek aynı zamanda eğitim masraflarının artmasına yol açmaktadır. Yeni işgörenin uyum probleminin atlatılması adına bireyler genellikle oryantasyon eğitime tabi tutulacaklardır. Bu oryantasyon eğitimleri ise, işletmeler adına ciddi maliyet kalemlerini meydana getirmektedir.

3.7. Presenteeisme (İşte Var Olamama) Karşı Alınabilecek Önlemler

Presenteeism (işte var olamama) ve Absenteeism (devamsızlık) çeşitli nedenleri ve türleri olduğu göz önüne alındığında farklı çözüm önerilerini sıralamak mümkün olmaktadır. İlk olarak örgütte meydana gelen sorunun tespiti sağlanmalıdır. Örgüt içerisinde işgörenlere uygulanan çeşitli anketlere bu sorunlara ait sorular ilave edilebilir. Bu sorularla birlikte bireylere kişisel presenteeism (işte var olamama) ve absenteeism (devamsızlık) davranışlarının nedenlerine ilişkin de sorular sorulabilir. Yanı sıra uzman sağlık personelleri, astım, alerji veya grip gibi kronik ve yaygın sağlık problemlerinden mustarip olan işgörenler için işverenlere tıbbi destek sağlamak adına danışmanlık hizmeti verebilir (Lowe, 2002).

Bu amaçlar göz önünde bulundurulduğunda sağlıklı yaşam programlarına katılım gösteren işgörenlerin presenteeism (işte var olamama) davranışına yönelimleri inceleme konusu olmuştur. Bu incelemenin teorik dayanağı ise beşeri sermaye kuramına dayandırılmaktadır. İşgörenlerin sağlık durumlarının iyileştirilmesi ve korunması arzulanan verimlilik düzeyine ulaşmayı sağlayıp maliyetleri düşürerek örgütün genel performans ve karlılık düzeyini yukarıya çekecektir. Yapılan bir çalışma sonucuna göre, örgütlerdeki sağlıklı yaşam programına katılan işgörenlerin presenteeism (işte var olamama) davranışına yönelik eğilimlerinin azaldığı yani programların pozitif etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. İşgörenler bu programlar sayesinde daha iyi yoğunlaşabilmekte

ve programlara katılmayan bireylere oranla daha yüksek performans sergileyip optimum seviyede verimlilik göstermektedirler (Cser, 2010).

Presenteeism (işte var olamama) sorunu yalnızca örgütlerin ya da işgörenlerin karşılaştığı bir sorun olmadığı için, soruna ilişkin çözüm önerileri arandığında örgüt, işgören ve gerekirse devletin bir saç ayağı gibi ortak bir sorumluluk altına girmesi gerekmektedir. Fakat işgörenlerin psikolojik ve fiziksel açıdan tam olarak iyi oluş halleri söz konusu olduğunda örgütlerin ortaya koyacağı öneriler ve atacağı adımlar bilhassa önemlidir. Örgütler yalnızca işgören verimliliğini yükseltmek adına değil aynı zamanda işgörenler ile sağlıklı bir iletişim ağı kurmaları adına da bu adımları atmalıdır.

Bu adımların yanı sıra üzerinde önemle durulması gereken diğer bir konu ise bireylerin sendikal faaliyetlerdir. İşgörenler iş güvenliği ve geleceğe yönelik kaygı taşımamak adına güvence içerisinde olmak istemektedirler. İşgörenler sadece bu beklentiler adına sendikal faaliyetler içerisinde yer almazlar aynı zamanda kişisel sözleşmelerle sağlayamadıkları sağlık güvencelerini (programlı sağlık kontrolleri, hastalık izinleri vb.) toplu sözleşmelerle sağlayabilmektedirler. İşgörenler açısından bu denli öneme sahip olan sendikal faaliyetler örgütler açısından da olumlu bir şekilde ele alınmalıdır.

Örgütlerin presenteeism (işte var olamama) sorununu yönetmelerine yönelik Loeppke tarafından üç strateji ortaya konulmuştur. Bunlar birincil, ikincil ve üçüncül stratejiler olarak kategorize edilmiştir. *Birincil stratejiler*; sağlık eğitimi, sağlığın geliştirilmesi, güvenlik, örgütsel tasarım, iş ergonomisi, güvenlik, yaşam şekli yönetimi, beslenme, bağışıklık kazanımı ve çeşitli sağlık hizmetlerinden meydana gelmektedir. *İkincil stratejiler*; erken tanı ve tarama programları, biyometrik test ve proaktif iş göremezlik önleme programları ve sağlık koçluğu gibi programları içermektedir. *Üçüncül stratejiler* ise; bakım kalite yönetimi, hastalık yönetimi, iş göremezlik yönetimi, işe dönüş programları ve mesleki iyileştirme (rehabilitasyon) programlarını içermektedir (Loeppke, 2008).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda farklı yazarlar tarafından ortaya koyulan çeşitli önlemler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları alt başlıklar halinde sıralanmıştır:

3.7.1. Örgüt Kültürünü Yeniden Şekillendirmek

İlk olarak örgüt yöneticileri eleştirel bir gözle örgütlerinde presenteeism (işte var olamama) sorunu olup olmadığını değerlendirmeli, eğer varsa bu sorunun nedenlerini araştırmalı ve işgörenlerde bu konuda bir bilinç oluşturmalıdır. Sağlık alanında katlanılan maliyetlerin gerekliliğine inanmalı, sağlıklı çalışanın örgüt yatırımının önemli bir parçası olduğu bilinci yerleştirmeli ve dolayısıyla çalışanların sağlı durumlarına önem vererek bu durumu örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmelidir. Bu noktada çalışanlara uygulanan anketlerde presenteeism (işte var olamama) ve absenteeisme (devamsızlık) yönelik soruların yer alması örgütlerin kendilerini değerlendirmelerinde ve önlemler almalarında ciddi yararlar sağlayabilir (Yalım, 2005:384).

3.7.2. İşleri Yeniden Düzenlemek ve Yeni Çalışma Şekilleri Uygulamak

Örgütlerde yapılan değerlendirmeler sonucu; işgören sağlığını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen konular özenle incelenmelidir. İşgörenlerin en ciddi problemlerinin başında gelen iş/yaşam dengesini sağlayabilmek adına aşırı iş yükü ve

uzun iş süreleri elimine edilmeli, gerek görülmesi ve uygunluğunun saptanması halinde esnek çalışma saatleri ve sanal çalışma platformları oluşturulmalıdır.

Ortaya konulan yeni çalışma şekilleri, işgörenlerin iş-aile sorumlulukları arasında bir dengenin kurulmasına yardımcı olacaktır. Yapılan araştırmalar işgörenlerin ailesi ile daha fazla zaman geçirerek ailevi sorumluluklarını yerine getirmelerinin ve kendilerine kişisel zaman ayırmak arzusunda olmalarının, esnek çalışma saatlerine yönelik isteklerinde etkin faktörler olduğunu belirtmektedir (Çakır, 2005:108). Amerika'da AT&T'de sanal platformlarda çalışan bireyler, zamanlarının daha iyi yönetebildiklerini ve bu sayede günde ortalama bir saat daha fazla çalıştıklarını belirtmişlerdir. İlaveten, verimlilikleri göz önüne alındığında normal çalışma koşullarında çalışan bireylerden daha yüksek verim düzeyinde oldukları gözlemlenmiştir. Bu düşünce yapısının doğruluğu ise, örgütlerin verimliliğine yıllık ortalama 150 milyon dolar artış şeklinde yansımıştır (Demirbilek, 2007:76).

3.7.3. Örgütsel Sağlık Sorunları Üzerine Yoğunlaşmak ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Uygulamak

Örgütsel sağlık bilinci var oldukça presenteeism (işte var olamama) ortaya çıkma ihtimali daha düşüktür. İşgören sağlığına yönelik iyileştirmeler, bireylerin hem psikolojik hem de fiziksel durumları göz önünde bulundurularak hayata geçirilmelidir.

Stresin birçok hastalık ile ilişkilendirilmesi günümüz alan yazınında kabul edilen bir görüştür. Bu yüzden işgörenlerin stresle bireysel mücadeleleri konusunda eğitimlerin düzenli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sadece bireysel mücadele yeterli olmamakla birlikte aynı zamanda örgütsel mücadele yöntemlerinin de geliştirilmesi gerekmektedir. İlk olarak örgütlerde sosyal destek programları hayata koyulması stres ve sonuçlarının ortadan kaldırılması adına önem taşımaktadır. Sosyal desteğin verilmesi profesyonel danışmanlık ve sosyal yardım personeli şeklinde olabilir (Ekinci ve Ekici, 2003:112).

3.7.4. Çalışan Destek Programı ve İş Yaşam Dengesi İçin Alınabilecek Önlemler

Çalışanlar iş/yaşam dengelerini sağlayarak hem ailelerine hem de kendilerine yeterli zamanı ayırmaları konusunda işletmeler tarafından cesaretlendirilmelidir. Bu cesaretlendirmenin yanı sıra yeni çalışma şekilleri (esnek saatler, sanal platform vb.) ortaya koyulmalı, özellikle kadın çalışanlar için kreş ve bakımevi gibi uygulamalar getirilmelidir.

Presenteeism (işte var olamama) önlenmesi konusuyla ilgili yapılan çalışmalar presenteeism (işte var olamama) örgütler adına ciddi maliyetlere yol açmasına rağmen genellikle ikinci plana atıldığını ortaya koymaktadır. Presenteeism (işte var olamama) yönetilmesi örgütlere sadece maddi tasarruf sağlamaz aynı zamanda çalışan verimliliği ve gelişiminde de katkı sağlar. Örgütlerde üretim kayıplarının minimuma indirilmesi, çalışanlara iyi bir iş ortamının sağlanması ve işte var olamamadan kaynaklanan problemlerin giderilmesi adına örgütün, insan kaynakları departmanının ve çalışanların uygulayabileceği belirli başlı önlemler vardır. Uygulanabilecek bu önlemler şunlardır;

- Örgütlerde presenteeism (işte var olamama) sorununu ve sebeplerini araştıran bir departman olmalıdır (Çiftçi, 2010:43).

- İşgörenlerde strese sebebiyet veren şeyler, iş memnuniyeti ve presenteeism (işte var olamama) konularını içeren işgören anketleri uygulanmalıdır (Yalım, 2005:384).
- Yöneticiler tarafından, işgörenlerin işgücünü artırabilmek adına eğitim programları düzenlenmelidir (Aydemir, 2011:61).
- İşgörenler zaman yönetimi ve önemi hakkında bilgilendirilmelidir (Mandıracıoğlu, 2013:59).
- Örgütlerde görev dağılımları doğru yapılmalı, içerik ve sonuçlar dikkatle incelenmelidir (Mandıracıoğlu, 2013:59).
- Örgütlerde iş güvenliği uzmanları, sağlık personelleri, psikologlar bulundurulmalı ve işgörenlerin sağlık danışmanlığı hizmetlerini kullanması cesaretlendirilmelidir (Çoban, 2012:46).
- İşgörenler hasta olduklarında izin alabilmeli, hastalık dolayısıyla devamsızlık yaptığı günler ücretinden kesilmemeli, tedavi ve ilaç temininde kolaylık sağlanmalı ve işgören hasta olduğunda işe gelmekten vazgeçirilmelidir (Koçoğlu, 2007:10).
- İşgörene çalışılan saat konusunda esneklik gösterilmeli, bu esneklik ise bireylerin motivasyonunu artıracak ve presenteeism sorununu minimize edecektir (Çiftçi, 2010:47).

Hem örgütlerde, hem çalışan bireyin kendisinde hem de ülkenin ekonomisi ve toplumsal zararlara çeşitli zararları olan presenteeism (işte var olamama) problemine karşın ilgili tüm paydaşların korunması adına çeşitli önlemlerin alınması mutlak bir zorunluluktur. Çalışanların iş hayatında ve özel hayatlarında tatminlerinin yüksek olması adına zaman yönetimi konusunda bilgilendirilmesi, planlamayı hayatın bütün evrelerine yaymak ve reddetmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Çalışabilmek için yaşama yerine, yaşama adına çalışma düşüncesini temel görüş olarak savunarak iş/yaşam dengesini sağlamak presenteeism (işte var olamama) problemi ile başa çıkma adına en önemli adımlardan birisi olarak ifade edilmektedir (Koçoğlu, 2007:52).

Absenteeism (devamsızlık) ile ilgili çalışmalara dayanarak örgütler absenteeismi (devamsızlık) önlemek adına çeşitli adımlar atmıştır. Devamsızlıkları ödüllendirme yoluyla azaltma yoluna giden örgütler birkaç farklı adımla da bu hedefleri gerçekleştirebilir. Örneğin; örgütsel amaçları gerçekleştirebilme adına çalışanlara daha fazla destek olabilir (Eisenberger vd., 1986:500), çalışanların iş tanımları yeniden düzenlenebilir (Jex, 2002:159) ya da çalışanların karar verme süreçlerine katılmaları adına daha fazla fırsat sağlanabilir (Spector, 1986:1005). Bu tarz adımları atan örgütler, çalışanlarının iş ortamlarını ve çalışma koşullarını daha cazip hale getirip devamsızlığı azaltmayı amaçlamaktadırlar. Bu düşüncenin yanında örgütler aynı zamanda kontrol politikaları uygulayabilirler. Örneğin; örgütler kullanılmayan raporlar için çalışan bireylerin zararını tanzim edebilmektedir. Pedalino ve Gamboa'da 1974 yılında yaptıkları çalışmalarında olaya başka bir pencereden bakmış ve çalışanlara işe geldikleri her bir gün için bir poker kağıdı vermiş ve her ayın sonunda en iyi ele sahip olan çalışanların havuzdaki parayı kazanmasını sağlamıştır. Cezalandırma sistemi yerini işin sürekliliğini sağlamak koşuluyla ödüllendirmeye bırakmıştır (Jex, 2002:159).

3.8. Presenteeism (İşte Var Olamama) Sonuçları

1990'lı yıllarla birlikte alan yazınına giren presenteeism (işte var olamama) yönetim bilimi alanında ise henüz fark edilen konuların başında gelmektedir ve göz ardı

edilmesi halinde örgütlerin insani ve maddi kaynakları açısından ciddi zararların yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir (Böckerman ve Laukkanen, 2009:1007). Presenteeism (işte var olamama) kavramı, bireylerin hasta ilen işyerlerinde bulunmaları anlamına gelmekte, örgütler adına üretkenlik ve verimlilik kaybı ve tıbbi problemler meydana getirerek hem çalışanların genel sağlık durumlarını etkilemekte hem de işletmeler açısından ciddi maddi kayıplara yol açabilmektedir (Robertson vd., 2012:1344).

Presenteeism (işte var olamama) olgusu tüm dünyada gitgide büyüme eğilimi gösteren bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Presenteeism (işte var olamama) çalışan bireyin işte var olmasını ancak sağlık problemleri dolayısıyla optimum verim düzeyinde faaliyet gösterememesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Çalışan bireyin sağlık problemleri fiziksel ya da psikolojik olarak ortaya konmuş ya da konmamış olabilir. Aynı zamanda presenteeism (işte var olamama) genellikle işyerlerinde verimliliğin düşmesine katkıda bulunmaktadır. Hasta ama işyerinde olan çalışan genellikle bütün çalışma koşullarını ve arkadaşlarını negatif yönde etkilemektedir (Luter, 2009:1). Verilen görevlerini tamamlayabilmek adına gereken ilave süreler, tamamlanan görev sayısındaki ve iş kalitesinde düşüş, etkinliğini yitiren yönetim fonksiyonları, işveren ve işgören arasındaki bozulan sosyal ilişkiler, iş kazası ve hata yapma oranlarındaki artış ve motivasyon düşüşü presenteeism (işte var olamama) sonucu meydana gelen problemlerdendir (Cser, 2010:24).

Presenteeism (işte var olamama) davranışının örgütlere olan zararları faydalarından çok daha fazladır. Çünkü işgörenlerin verimlilikleri ve iş kaliteleri ile sağlık durumları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014:4). İşletmelerde meydana gelen absenteeism (devamsızlık) probleminin ortadan kaldırılması adına katı ve keskin devam politikaları takip edilmesinin presenteeism (işte var olamama) problemini tetiklediği ve örgütlerde ciddi verimlilik kaybına sebebiyet verdiği ortaya koyulmuştur (Munir vd., 2008). Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, hasta bir çalışanın düşük kalite üretim yapacağı, daha yavaş hareket edeceği, hata yapma oranının yükseleceği ve rutin nitelikli işler yapmasından dolayı veriminin düşeceği belirtilmiştir (Hemp, 2004).

Son dönemlerde yapılan bazı çalışmalarda presenteeism (işte var olamama) davranışının üretkenliği azalttığı yönünde bulgular raporlanmıştır. Örgütsel açıdan yapılan sağlık harcamaları net bir şekilde hesaplanabilirken presenteeism (işte var olamama) gizli birçok maliyeti vardır. Health and Productivity Toolkit (2006) tarafından yapılan bir çalışmada presenteeismden (işte var olamama) kaynaklanan işgören başına yıllık maliyet 155.92 dolar olduğu belirlenmiştir. Presenteeism (işte var olamama) iş sağlığı, iş kazaları ve üretkenlik ile yakından ilişkilidir. Aynı zamanda psikolojik faktörler, fiziksel sağlık belirtileri, mobbing ve işkoliklik de presenteeism (işte var olamama) ile yakından ilişkilidir (Cho vd., 2016:28). Örgütler presenteeismi (işte var olamama) sadece maddi bir sorun ya da verimlilik kaybı olarak ele almamalı aynı zamanda bu psikolojik ve sosyolojik açıdan da değerlendirmeye tabii tutmalıdır (Baysal ve Akpınar, 2016:238).

Amerikan işgücü üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada sağlık problemleri sebebiyle meydana gelen kişi başına kaybolan üretim zamanı para cinsinden hesaplanmıştır. Bu kaybın örgüte maliyeti yıllık 225,8 milyar dolar seviyesindeyken kişi başına yıllık maliyetin 1685 dolar seviyesinde olduğu hesaplanmıştır (Steward vd., 2003a:1227-1234).

Yine aynı örneklem grubu üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre kronik hastalık ve ağrılarından dolayı katılımcı bireylerin %76,6'sının performansının azalış

gösterdiği ve devamsızlık yaptıkları gözlemlenmiştir. Örneklem grubunun %13'ünün iki haftalık periyod içinde kronik hastalık ve ağrılarından dolayı üretim kaybı yaşadıkları ve baş ağrısının haftalık olarak 3,5 saat, artrit ve sırt ağrısının haftalık 5 saat ve diğer kronik rahatsızlıklardan dolayı haftalık kaybın 5,5 saat olduğu belirtilmiş ve bu rahatsızlıkların yıllık maliyetinin 61,2 milyar dolar olduğu vurgulanmıştır (Steward vd., 2003b:2443-2454).

IBI (The Integrated Benefits Unstitute) tarafından sağlıkta kötüleşmenin ekonomi üzerindeki etkisi hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucu oluşturulan raporlara göre; her yıl Amerikan ekonomisinde 576 milyar dolarlık sağlık maliyetinin yer aldığı ve bu maliyetin 227 milyar doları (%39) kötü sağlık koşulları sonucu meydana gelen verimlilik kaybını ifade etmekte ve presenteeismden (işte var olamama) kaynaklanan iş kayıplarının, işgörenlerin toplam sağlık maliyetinin %60'ını oluşturduğu belirtilmektedir (Klachefsky, 2012:2).

Presenteeism (işte var olamama) sonuçları Yamashita ve Arakida tarafından yaşam kalitesi ve sağlık durumunda kötüleşme, sağlık giderlerinde ve mesleki kazalarda artış, iş arkadaşlarının rahatsız edici davranışları ve ürün ve hizmet kalitesinde bozulmalar olarak tanımlanmıştır (Yamashita ve Arakida, 2006:201-202).

Presenteeism (işte var olamama) sonuçlarıyla ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı sonuçlar ortaya konulmuştur. Sonuçlarla ilgili alan yazınında genel kabul görmüş olgular aşağıda alt başlıklar halinde sıralanmıştır.

3.8.1. Verim Düşüklüğü

Verimlilik, işletmelerin minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde etme süreci olarak ifade edilmektedir ve işletmelerin nihai amacı işgörenden maksimum verimi alarak devamlılıklarını sağlamaktır. Presenteeism (işte var olamama) ise, işgörenden standartların altında bir çıktı alma yani verim düşüklüğü problemidir. İşgörenden içerisinde bulunduğu fiziksel ya da psikolojik problemler performanslarını negatif yönde etkilemekte ve verimlilik düşmektedir. Bu noktada örgütlerin yapması gereken birincil faaliyet işgörenden verimliliklerini düşüren öncülleri tespit etmek ve çözüm yollarını aramaktır (Dewa vd., 2007).

İşgörenden veriminde yaşanan düşüklük örgüt yönetiminin işgörenden optimum düzeyde faydalanamadığı anlamına da gelmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüklerini sağlamaya çalıştıkları küresel pazarlarda verimliliğin düşük olması, kabullenilmesi mümkün olmayan bir problemdir. Örgütler verimliliğin düşük olduğu durumlarda çalışanlarla iş akitlerini feshetmek yerine verimi düşüren problemlerin nedenlerini ve tetikleyicilerini bulmalı ve bu problemlere yönelik önlemleri yürürlüğe koymalıdır.

Harvard Üniversitesinde Profesör Ron Kessler presenteeism (işte var olamama) absenteeismden (devamsızlık) daha ciddi bir problem olduğunu ve işyerinde karşılaşılan verim düşüklüğünün üçte ikisi kadarı olduğunu ifade etmektedir. Birleşik Devletlerdeki şirketler presenteeism (işte var olamama) probleminin farkında olmakla beraber bu probleme farklı iki açıdan bakmışlardır. Bir kısmı çalışanların direk sağlıklı olmalarına yönelik programlara yönelmekteyken diğer bir kısmı ise izin ve rapor politikalarını tekrardan ele almayı tercih etmektedirler (Kessler vd., 2007).

3.8.2. Performans Düşüklüğü

Fiziksel ve psikolojik problemler yaşayan çalışanlar, sadece iş yaşamlarında değil iş dışı zamanlarda da yürüttüğü faaliyetlerde tam anlamıyla başarılı olamayacaktır. İçerisinde buldukları problemler hedeflerini, çalışmalarını veya insan ilişkilerini engelleyen bir faktör olarak karşılına çıkacaktır. Bu tarz problemleri olan bireylerin kendilerini işe tam konsantrasyon halinde yüzde yüz olarak vermesi beklenemez. Bu konsantrasyon kaybı ise bireylerde performans düşüklüğü ve verim kaybına yol açacaktır. Çalışanlar presenteeism (işte var olamama) sarmalına düşmeden önce sinyallerin farkına varılmalı, bireylerin dinlenmesi sağlanmalı ve bu problemin önüne geçilmelidir.

3.8.3. Çalışan Motivasyonunda Düşüş

Motivasyon araçları kullanılarak çalışan bireylerin potansiyelinin yukarıya çekilmesi yöneticilerin es geçmemesi gereken başlıca sorumluluklardan birisidir. Motivasyon düzeyi yüksek olan birey kurduğu ilişkilerden, çalıştığı ve yaşadığı ortandan ve yaptığı işten zevk alacaktır. Motive edilmiş bir bireyin hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluş halini muhafaza etmesi daha kolay olacaktır aksine motivasyonu düşük bireylerin ise içerisinde buldukları psikolojik problemler zamanla yerini fiziksel problemlere bırakacaktır. Bu ise yalnızca bireylerin işteki verimliliklerinin düşmesiyle sonuçlanmayacak aynı zamanda işgören devir hızının yükselmesine sebebiyet verecektir.

3.8.4. Çalışan Memnuniyetsizliği

Bireylerin işyerinde yaşadıkları çeşitli problemlerden ötürü meydana gelen memnuniyetsizlik durumu bireylerin etkinliklerini ve verimliliklerini düşürecek, meydana gelen bu düşüş ise sırasıyla devamsızlık ve işgören devri olarak karşımıza çıkacak ve örgüt yeni bir istihdam ve oryantasyon maliyetine katlanmak zorunda kalacaktır. Bireylerin memnuniyet düzeylerinin yukarı çekilmesi hem birey hem örgüt verimliliğini yukarıya çekecek hem de işgören devir hızını azaltarak ekstra maliyetlerin elimine edilmesinde rol oynayacaktır.

3.8.5. Absenteeism (Devamsızlık)

Absenteeismi (devamsızlık) ortaya çıkartan öncüller presenteeismi (işte var olamama) de ortaya çıkartan öncüllerle paralellik göstermektedir. Bu yüzden presenteeism (işte var olamama) problemi yaşandıktan bir süre sonra absenteeism (devamsızlık) problemi de meydana gelecektir. Çünkü psikolojik ve fiziksel yönden problemlili olan bireyler bir raddeye kadar presenteeism davranışı sergilemek konusunda ısrarcı davranmakta ama ilerleyen aşamalarda bu ısrar yerini absenteeisme (devamsızlık) bırakmaktadır.

3.8.6. İşgören Devir Hızında Yaşanan Artış

Belirli bir zaman dilimi içerisinde örgüte katılan ve örgütten ayrılan bireylerin hareketleri işgören devri olarak ifade edilmektedir. Bu oran yükseldiği zaman örgütler açısından amaçlara ulaşmada sıkıntıların yaşanması gibi istenmeyen durumlar meydana

gelmektedir. Presenteeism (işte var olamama) problemi hem işgören devamsızlığına ortam sağlamakta hem de zamanla işgören devir hızında yükselmelere sebebiyet vermektedir.



4. DUYGUSAL EMEK

Bu bölümde duygu tanımı, duygusal emek kavramı ve önemi, çalışma hayatından duyguların ve duygusal emeğin rolü, duygusal emek kavramının boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler, duygusal emeğe yönelik yaklaşımlar ve duygusal emeğin sonuçları incelenmektedir.

4.1. Duygu Tanımı

Günümüz iş dünyası, küresel çaplı endüstrilerdeki gelişim ve değişimlerden etkilenmekte, bu etkileşim etkisini özellikle insan kaynakları açısından hissettirmekte, istihdam politikaları değiştirmekte ve özellikle de hizmet sektöründe örgütlerin istihdam arzları git gide artmaktadır. İstihdam politikalarının yönünü değiştirmesi, insan kaynaklarının en önemli üretim faktörü olması sonucunu doğurmuştur. İmalat sektöründe çalışanlardan sadece proses içerisindeki görevlerini ifa etmeleri istenmekteydi. Hizmet sektöründe emeğin istihdamına imalat sektörü de dahil olmak üzere diğer bütün sektörlerden daha fazla önem verilmektedir. Buna sebep olarak ise imalat sektöründe sermaye/teknoloji yoğun üretim faaliyetlerine yer verilmekteyken, çalışanlara ortaya konulan ürünün bir sonraki müşteriye ulaştırılması konusunda ihtiyaç duyulması gösterilebilmektedir. Bu yüzden, hem hizmetin üretilmesi noktasında hem de hizmetin nihai müşteriye ulaştırılmasında çalışanın etkisi yadsınmaz derecede artmıştır. Müşteriler ve örgütler arasında mihenk taşı görevini gören çalışanın eldeki hizmeti sunuş şekli, sunarken ortaya koyulan davranış ve duygu durumları örgütlerin içerisinde bulunduğu rekabetçi koşullar göz önüne alındığında fazlasıyla önem kazanmıştır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabetçi gücünü inceleyen araştırmalar, bir sosyal sermaye olarak ele alınan işgöreni, içerisinde yer aldığı şartlar ve bilişsel etkinlikleri kadar, duyguları açısından da ele almaktadır. Duygu olgusu, insan davranışına yön veren önemli etkenlerden birisi olduğu için işgörenlerin çalışma yaşamındaki davranışlarına da yön vermesi sebebiyle özenle incelenmektedir. Bir işgörenin yaptığı işten zevk almaması, iş arkadaşlarına ve müşterilere yönelik yaklaşımı, o kişilerle ilişkilerinin seviyesi ve tüm bu yaşanan süreci etkileyen duygusal yönelim, işgörenlerin aidiyetlerini, müşteri memnuniyetini ve örgüt performansını ciddi bir şekilde etkilemektedir (Steinberg ve Figart, 1999b:9). İşgörenlerin, kendilerine verilen işleri yerine getirirken takındıkları duygusal yükler ve gerilimler ile ortaya koydukları duygusal performans, duygusal emek olarak nitelendirilmektedir.

“Kişisel bir his durumu” olarak nitelendirilen duygular, kişilerce hissedilmenin ilerisinde, hakkında bilgi sahibi olunup yönetilebilmektedir (Hochschild, 1983). Duygu, net bir uyarıcı sayesinde oluşmaktadır. Bu uyarıcı, psikolojik ve fizyolojik hislerde farklılıklar meydana getirmekte ve kişi, duygulanım durumlarına bağlı olarak el, kol ve yüz hareketleri sergilemektedir. Aynı zamanda kültür, duyguların sergilenmesi açısından da ciddi bir açıklayıcı özelliği taşımaktadır (Seçer, 2004:815).

Duygu olgusuna yönelik ilk tanım M.Ö. 500 yılında Heraklitus tarafından yapılmış ve o tarihten itibaren tanımın içeriği değişerek ve gelişerek günümüzdeki halini almıştır. Duygular ilk defa Aristo tarafından sınıflandırmaya tabi tutulmuş, daha sonra Stoikler; korku, arzu, acı ve zevk sebebiyle meydana gelen durum olarak duyguyu tanımlamış ve Spinoza ise duyguyu; mutluluk, arzu ve üzüntü değişkenlerinden meydana gelen bileşim olarak ifade etmiştir. 20. yüzyıldan itibaren, psikolojik temelli teoriler duyguların tanımlanmasında daha da önem kazanmıştır (Sayan, 2002:4)

William James yüz yıl önce “duygu nedir?” sorusunun cevabını aramış ve farklı alanlardan çeşitli bakış açılarını göz önünde bulundurarak tanımlamalar yapmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1995:99). Psikoloji yazınında Kleinginna 92 farklı duygu tanımına yer verirken, Plutchik ise 28 farklı tanıma işaret etmektedir (Seçer, 2007:815). Duygu genellikle, etkiler ve hissedilenler gibi kavramların penceresinden nitelendirilmektedir (Turner, 2009:341). Psikolojik temelli ele alındığında duygu olgusu; “belirli bir kişi, nesne ya da olayın bireyin iç dünyasında ortaya çıkarttığı izlenim” olarak tanımlanmaktadır (Gençöz ve Motan, 2007:29). Diğer bir tanıma göre ise; “psikolojik algı, bilinç ve tepkileri barındıran psikolojik alt sistemlerin koordinasyonunu sağlayan içsel olaylar” şeklinde tanımlanmıştır (Yaylacı, 2006:39).

İki temel yaklaşım duygularının oluşumunun açıklanmasında bizlere yardımcı olmaktadır. Bunlardan birincisi organizmal yaklaşım olup bu yaklaşım içerisinde içgüdü, dürtü ve duygulara bağlı olarak ani bir refleksif hareket durumu olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre sosyal faktörler yalnızca duyguların yansıtılması ve örtülmesi safhasında etkin olmaktadır. Bu yüzden duygular sosyal faktörlerce etkilenebilmekte ve yönetilememektedir. İkinci temel yaklaşım ise interaktif yaklaşımdır ve bu yaklaşım duyguları tam anlamıyla sosyal bir boyut olarak ele almaktadır. Bireyler yaşları ilerledikçe duygularını yönetmeye ve kontrol etmeye başlamaktadırlar. Sosyal yaşam bir seri ilişki ağına sahip olup bu süreçte duygularını belli ritüellerle ve kurallarla yönetebilen bireyler, mevcut duruma ayak uydurabilme davranışlarını ortaya koymaya yarayan beceriyi genelde kasıtlı olmadan gerçekleştirirler. Bu yüzden yönetim, temelinde gündelik sosyal ilişki ağının doğal bir yansımaları gözler önüne sermektedir (Güngör, 2009:169).

Duygu olgusu içerisinde dört temel bileşen barındırmaktadır. Bunlar (Seçer, 2007:816-818);

1. Durumsal bir uyarıcının veya ortamın değerlendirilmeye tabi tutulmasıdır.
2. Fiziksel veya bedensel hissiyat değişiminin yaşanmasıdır.
3. Anlamsal kol, yüz, el ifadelerinin serbestçe sergilenmesidir.
4. İlk üç bileşenden birisinin ya da daha fazlasının bileşiminin kültürel bir sıfatla adlandırılmasıdır.

Duygu kavramı, örgütsel yaşamda ve kişisel deneyimlerde derinden hissedilen bir olgudur (Glomb ve Tews, 2004:6). Duygu durumlarının örgüt ve işgören performansı üzerindeki etkileri göz önüne alındığında yöneticilerin, işgörenlerin duygusal dışa vurumlarını nasıl etkileyeceklerini bilmeleri gerekmektedir (Humphrey vd., 2008:157). Dış müşterinin memnuniyetini sağlayabilmek adına, işgörenlerin müşteri ile pozitif yönlü ilişkiler kurabilmesi için duygularının otokontrolünü sağlaması ve kendi duyguları yerine örgütün gösterilmesini istediği duyguları ortaya koyması duygusal emek davranışını meydana getirmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013:316).

Hizmet sektöründeki yaşanan hızlı büyüme ile birlikte duygusal emek kavramı her meslek açısından vazgeçilmez ve yaygın bir unsur olarak kendisine yer edinmiştir. Bu mesleklerin başında ise her zaman öğrenci, veli ve idarecilerle yüz yüze ilişkiler kurarak görüşme ve iletişim sağlama zorunluluğu olan öğretmenlerin geldiği düşünülmektedir (Beğenirbaş ve Yalçın, 52:2012).

4.2. Duygusal Emek Kavramı ve Önemi

Küreselleşmenin örgütler üzerindeki etkisi, müşteri istek ve beklentilerindeki değişimler ve toplumsal alanlardaki dönüşümler tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de etkisini gitgide göstermekte ve sektör içi rekabeti şiddetlendirip sektörün önemini arttırmaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2015:71). Etken ve paydaşların çeşitli ve zor olduğu bu denli ortamlarda hizmet işletmelerinin başarıyı yakalayabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmeleri her geçen gün daha zor bir hal almaktadır (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014:110). İşletmeler bahsi geçen bu öncülleri sağlayabilme adına; müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi amaçları gerçekleştirebilmek için müşterilerle birebir etkileşimde olan işgörenlerin gayret ve çabaları üzerinde sıklıkla durmaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012:77). Bu noktada işgörenlerin sergileyecekleri performans hizmet sektörü açısından özellikle önem arz etmekte ve işletmeler performansın yükseltilmesi yönünde çaba sarf etmektedirler. Durum böyleyken işletmelerin, işgörenlerden beklentileri ve onlara yönelik tutumları değişiklik göstermektedir. Hizmet sektörü penceresinden değerlendirildiğinde en önemli beklentilerden birisi, işgörenlerin örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda duygularını yönetebilmeleri ve yönlendirebilmeleridir. İnsan unsurunun ve karşılıklı iletişimin temel kabul edildiği eğitim, turizm, sağlık ve bankacılık gibi alanlarda bu beklentilerin daha fazla olması beklenmektedir. Bu beklentilerin karşılanması için de işgörenlerin fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanında duygusal emeklerini de işin içerisine sokmaları gerekmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2015:71).

Hizmet sektörünün gelişim göstermesiyle birlikte son yıllarda iç ve dış müşterilerin duygularının araştırmacıların ilgisini çekmesinden dolayı müşterilerin aldıkları hizmetler sonucunda hissettikleri memnuniyet düzeyleri ve çalışanların müşterilerin memnuniyet düzeylerini etkileyecek olan duygusal gösterimler de araştırmacılar tarafından gün geçtikçe daha fazla inceleme konusu olmaktadır (Çelik ve Turunç, 2011:227). Hizmet sunarken çalışanlardan örgütün strateji ve politikalarıyla uyumlu bir şekilde duygularını yönetmeleri beklenir. Dış müşteriler ile duygudaşlık kurmak, belirlenmiş rolleri üstlenmek ve farklı hisleri yaşasalar dahi kendilerinden beklenen şekillerde davranış sergilemeleri gerekmektedir. Çalışanların örgütün belirlediği duyguları ortaya koyamaması, kendi performanslarını ve dolayısıyla da örgütün performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Grandey, 2000:96).

Toplumsal normlara uyarak harekete geçme psikolojisi, kişilerin gündelik yaşamlarındaki davranışlarına genelde duyguları saklama olarak sirayet etmektedir. Duygularını saklama eğilimi gösteren bireyler, duygularını toplumun kıstaslarına göre kontrol etmektedirler. İşgörenler, kontrol ettikleri bu mekanizmayı işyerinde belirli bir ücret karşılığında kullandıklarında, duygularını işin bir parçası haline getirmiş sayılırlar (Köksel, 2009:5). Müşteri ve işgören iletişiminin yüz yüze gerçekleştiği hizmet sektöründe, işgörenlerin duygularını örgütün belirlediği kurallar çerçevesinde kontrol altında tutmaları, müşterinin aidiyet duygusu açısından önem arz etmektedir.

Çalışma hayatı ve gündelik hayatımızdaki bireysel gerçekçi duygularımız ile ait olduğumuz toplumda ve işletmedeki farklı durumlarda bizden sergilememiz beklenen duygu ve davranışlar arasında farklılık olduğu zaman, bizden aradaki farklı duygu ve davranışları kaldırıp işletme ya da toplumun kurallarına uymamız beklenmektedir. İşte bu noktada duyguların yönetilmesi adına çaba gerekmektedir ve duygusal bir eylem söz konusu olmaktadır (Theodosius, 2008:15).

O zaman, duygusal olarak gösterilen bir çabanın tez konusu olan “emek” ya da “iş” olarak sınıflandırılabilmesi için kıstasın ne olması gerekmektedir? Duygusal emek

ve duygusal iş arasındaki fark Brook tarafından ortaya konulduğunda; duygusal işin bireyin özel hayatında ortaya koyduğu duyguların düzenlenmesi olarak ele alındığı görülmektedir (Brook, 2009:11). Diğer yandan, duygusal emek kavramı ile duyguların yönetimi ve dış çevre tarafından gözlemlenebilecek şekilde beden ve yüz ifadeleriyle ortaya konulmasını, duygusal emeğin belirli bir ücret karşılığında işgücü piyasasında arz edilebilmesini yani duygusal emeğin ticari bir değerinin olduğunu belirtmektedir (Hochschild, 1983:7).

4.2.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı

Günümüz küresel iş dünyasında insan unsuru şüphesiz en önemli kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan unsurunun var olduğu her yerde aidiyet, etkileşim ve ilişkinin oluşması için en temel öncül, duygudur. Sosyal ilişkilerin, toplumsal ve standartlarla çevrelenmiş alanlarda daha sık gerçekleştirilmesi, düzgüsel normlara uygunluk beklentisi yaratmış ve duygusal alışverişlerin ikili ilişkilerdeki payını düşürmüştür. Müşteriler tarafından bir mala yönelik oluşan talep günümüzde artık duygusal tatmine yönelik talep ile bütünlük göstermektedir. Aynı benzerliğin ekonomik alışverişlerin yaşandığı alanlarda da görülmesi olasıdır. Ekonomik alışveriş sırasında kazanılan güven ve duygu aktarımı, etkileşimde bulunan paydaşlar açısından dikkat edilen temel hususların başında gelmektedir. Duygu ve güvenden duyulan tatmin, hem örgütün hedeflerine net bir şekilde ulaşmak için elde edilmesi gereken bir öncül hem de müşterilerin fayda sağlayamayacağı mal ve hizmet risklerinin kendisi açısından minimum düzeye inmesine ve duygusal açıklığının tatminine yol açan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alan yazınında duygusal emek kavramını ilk kez Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild 1983 yılında yayımlanan “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling)” adlı kitabında kullanmıştır. Hochschild hostesler üzerinde gerçekleştirdiği ampirik çalışması sonucu duygusal emek kavramını; çalışanların duygularını örgütün hedefleri doğrultusunda, diğer bireyler tarafından gözlemlenebilecek ve işe uyum sağlayabilecek şekilde net bir bedensel ve yüz gösterimi ile ortaya koymak olarak nitelendirilmiştir. (Hochschild, 1983: 7).

Bireyler arası ilişkilerde, çalışan bireyin örgüt tarafından arzulanan duyguları sergilemesi duygusal emek (emotional labour) olarak ifade edilmektedir (Robbins, 2005:114). Hochschild duygusal emek kavramını örgütsel vatandaşlık alan yazınına kazandırmış ve çalışan bireylerin duygularının emek piyasasında alışverişinin sağlanarak metalaştırıldığını ifade etmiş ve yine duygusal emeği “bir ücret karşılığı duygunun yönetilmesi” şeklinde tanımlamıştır (Grandey, 2000:95). Bu iki tanımlamadan da anlaşıldığı gibi duygusal emek kavramı sosyal alışveriş süreçleri içerisinde değerlendirilmekte ve kavrama ilişkin araştırmaların, sosyal alışveriş süreçlerinde çalışanların hissettiği duyguların ve bu duygular tarafından meydana getirilen davranışların ne şekilde yönetildiklerine yönelik bir eğilim gösterdikleri gözlemlenmektedir (Hochschild, 1979; Thoits, 1989:323).

Duygusal emeği daha net ve somut bir şekilde ortaya koyabilme adına Hochschild, dramatik kompozisyon yaklaşımının öncüsü olan Goffman’ın bir dizi temel kavramlarını kullanmış ve duygusal emeği bir oyuna benzetmiştir. Buna göre duygusal emek; çalışanların aktör, hizmetin sahne, müşterilerin ise izleyici olarak nitelendirildiği bir oyun olarak ele alınmakta ve “herkes tarafından gözlemlenebilen mimik ve bedensel gösterimde bulunabilmek adına ücretle satılan ve bu yüzden değişimi sağlanabilen bir

değer olarak duygunun yönetilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006: 1183)

Duygusal emek kavramı ile ilgili literatürde farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılan farklı tanımlar mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Duygusal emek, “çalışanların işlerini yerine getirirken duygularının düzenlenmesi” olarak ifade edilmiştir (Başbuğ vd., 2010:255).
- Duygusal emek, “firmaların müşterilerine sattıkları paketin bir parçasıdır”. Nasıl ki sanayi işçisi kol gücünü, bilgi teknolojilerinde çalışan işçi beyin gücünü satıyorsa duygu işçisi de gülümsemesini satmaktadır (Özkaplan, 2009:19).
- Duygusal emek, “örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek adına davranış kurallarına cevap verebilen duyguların düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005:341).
- Duygusal emek; müşterilere sunulan hizmetteki etkileşimlerin yoğunluğu, süresi, sıklığı ve çeşitliliğindeki değişimlere davranışsal açıdan verilen tepki olarak ifade edilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003:367).
- Duygusal emek; mesleki normlara ya da duygusal davranış kurallarına karşılık uygun duyguları sergileyebilmek adına bireyin içsel duygularını veya sergilediği davranışlarını manipüle etmenin bir yoludur (Chu, 2002:31).
- McAfee ve Deadrick’e göre ise duygusal emek; çalışanların işyerlerinde ya da çalışma esnasında müşteri hakkındaki gerçek duygularından farklı bir şekilde, kendilerinden istenen duyguları sergilemeleri olarak tanımlanmıştır (Deadrick ve McAfee, 2001:100).
- Duygusal emek Morris ve Feldman tarafından bireysel bir çaba olarak görülmüş ve “örgütün sergilenmesini istediği duyguları, bireyler arası etkileşimlerde yansıtabilmeleri için harcanan çaba, plan ve kontrol” olarak ifade etmişlerdir (Kurml ve Geddes, 2000:20).
- Duygusal emek; son derece iyi çalışan müşteri hizmetlerinin bir garantisi olarak net bir şekilde belirtilmiş duyguların sergilenmesi ve dahası bu davranışların hissedilmesi gerekliliği doğduğunda çalışan bireylerin gösterdikleri çabalardır (Kurml ve Geddes, 2000:177).
- Duygusal emek; örgütün ya da mesleğin gösterim kurallarını karşılayacak şekilde duygusal gösterimlerin abartma, bastırma ya da rol yapma yöntemiyle dönüştürülmesi işidir (Grandey, 2000:95).
- Duygusal emek, işleri müşterilerle yakından etkileşim kurmayı gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme davranışı olarak ifade edilmektedir (Wharton, 1999:160).
- Duygusal emek; ücret karşılığı çalışma sonucu duygu durumları adına farklı şekillerde gösterilen eylemler bütünüdür (Pugliesi, 1999:126).
- Duygusal emek; örgütün sergilenmesini istediği duyguları sergileyebilmek adına gerekli olan duygu düzenleme faaliyetidir (Zapf vd., 1999:371).
- Farkas ve England ise duygusal emeği; başka bireyleri anlama çabası, empati kurma yeteneği ve duyguların düzenlenmesi olarak tanımlamışlardır. Yani duygusal emeğin amacının hizmetin sunumu esnasında müşteriye kendisini iyi ya da kötü hissettirmektir. (Steinberg ve Figart, 1999a:10).
- Duygusal emek, “bireyler arası iş süreçlerinde, örgütün arzuladığı duygusal davranışları sergilemede gösterilen planlama, çaba ve kontrol” olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Fieldman, 1996:987).

- Duygusal emek; temel noktası duyguların düzenlenmesi olan, diğer bireylerin duygularıyla etkileşime geçebilme faaliyetidir (James, 1989:15).

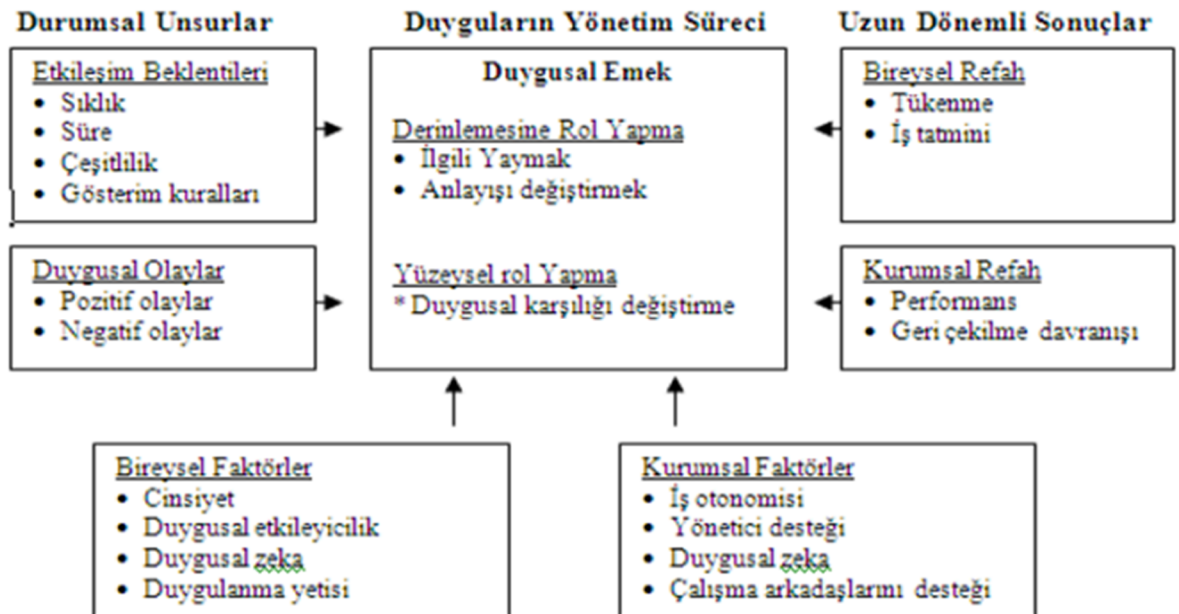
Örgütlerde, hizmetlerin üretimi sürecinde hangi duyguların nasıl ve ne zaman ifa edileceği konusunda belirli kurallar mevcuttur. Hissetme kuralları (feeling rules) olarak Hochschild tarafından 1979 ve 1983 yıllarında ortaya koyulan bu kurallar sosyal yapının, işin ve örgüt kurallarının ortaya çıkarmış olduğu kalıplardır (Ashforth ve Humphrey, 1993:91). Bu kurallar; sosyal kurallar, örgüt kuralları ve işin gereklerinin birleşimi ile ortaya çıkan ve örgütün ve dolayısıyla müşterilerin ve işin de beklentilerini temsil eden kurallar dizisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal emeğin fiziksel ve zihinsel emeğe ilaveten hizmet sektöründe de öne çıkmasını Ashforth ve Humphrey 1993 yılında dört nedene bağlamıştır. Bu nedenlerin ilki; çalışanların müşterilerle birebir ilgilenen ve müşteri-işletme arasında bir nevi köprü vazifesi görmesi, ikincisi; hizmet sektöründe yüz yüze iletişimin gerekliliği, üçüncüsü; müşterilerin istek ve taleplerinin sürekli değişkenlik göstermesi ve dördüncüsü ise algılanan hizmet kalitesinin müşteriler için soyut bir özellik göstermesinden dolayı değerlendirmenin zor olmasıdır (Kaya, 2014, 8).

Duygu kontrolü ve duyguların bastırılması, duygu işinden farklılık göstermektedir. Duygu işi geniş ölçüde hislerin bastırılmasının yanı sıra hisleri de şekillendirmeyi içerisine almaktadır (Hochschild, 1979:561). Hochschild duygusal emeği gerektiren işlerin üç temel özelliğinin olduğunu belirtmektedir (Hochschild, 1983: 147-148). Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanların örgüt amaçlarına yönelik olarak müşterilerin duygularını etkilemek durumunda bulunması,
- Müşterilerle sözlü ya da yüz yüze iletişimi barındırması,
- Çalışanların duyguları üzerinde kontrol sağlanmasıdır.

Duygusal emek sürecini ve sonuçlarını bütüncül bir şekilde açıklayabilmek adına Şekil 4.1 kullanılabilir:



Şekil 4.1. Duygusal Emek Süreci (Güngör, 2009:175).

Duygusal emek süreci detaylı bir şekilde incelendiğinde, çalışanların çalışma ortamında takipçileri veya müşterilerle ilişkileri esnasında, karşısındaki kişide duygusal bir durum oluşturma amacına yönelik duygularla sınırlı kalmaktadır. Bu süreçte örgüt yöneticileri, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda sergilemekle yükümlü oldukları duygular üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Ancak yöneticiler duygusal emek kapsamında ortaya konulan bu duyguların nasıl düzenleneceğine ve yönlendirileceğine yönelik bir faaliyet içerisinde bulunmamaktadırlar. Bilhassa müşterilerle yakın ilişki içerisindeki çalışanların; işlerin ayrılmaz bir parçası olarak müşterilerde istenilen tepki ve duyguları oluşturabilmek için belirli iletişim araçlarıyla duyguları gösterme çabaları “duygusal emek” olarak ifade edilmektedir (Noon ve Blyton, 2002:175).

İş karakteristiğinden meydana gelen etkileşim beklentileri de duygusal emek sürecini ciddi şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda iş karakteristikleriyle ilişkili olarak meydana gelen duygusal emek sürekliliği, sıklığı, çeşitliliği ve farklı gösterim tarzları çalışan bireyin duygusal emek başarısını ve kalitesini etkilemektedir. Nadiren müşteri ile karşılaşan bir çalışan ile sürekli müşterilerle etkileşim içerisinde bulunan bir çalışanın duygusal emek kalitesinde değişiklikler görmek mümkündür. Bu değişimin sebebi olarak ise personelin ortaya koyması gerekli duygusal emeğin etkileşimde bulunduğu müşteri sayısına bağlı olarak farklılık göstermesi söylenebilir (Morris ve Feldman, 1996:989-995).

Duygusal emek gösterimi duyguların sahteleştirilmesini, bastırılmasını ya da abartılmasını gerektirebilmektedir. Örneğin; cenaze işi yapan bireylerin resmi ve üzgün olmaları, hosteslerin arkadaşça ve neşeli olmaları beklenmektedir. Bu nedenle çalışanlar olumlu duygulara sahipken olumsuz bir duygu maskesi takabilmekte, olumsuz duygulara sahipken de olumlu bir duygu maskesi takabilmektedir. Bu yüzden çalışan bireylerin yaptıkları işin niteliklerini ve kendilerinden beklenenleri bilmeli ve buna göre bir yol izlemelidirler. Duyguların gösterilmesine ilişkin kurallar personel seçimi ve eğitimi esnasında net bir şekilde açıklanmış olabileceği gibi aynı zamanda iş arkadaşlarının hareketlerinin gözlemlenmesi yoluyla da öğrenilebilir (Grandey, 2000:95).

Duygusal emek olgusu, en net ifadeyle bir iletişim başarısıdır (Shuler ve Sypher, 2000:52). Hochschild, duygu yönetim sürecinin sosyal mübadele ile şekillendiğini belirtmiş ve duygusal emeğin sosyal içeriğine dikkat çekmiştir (Seçer, 2009:826). Duygu, psikolojik temellere dayandığı kadar aynı zamanda sosyal temele dayanan da bir olgudur. İçerisinde bulunulan sosyal ortam doğrultusunda duyguların yönetilmesi, değişebilmesi ve kontrol edilebilmesi hem çok gerekli hem de bir o kadar zordur. Bizler ise içerisinde bulunduğumuz toplumun normlarına uyarak hareket etmekte ve duygularımıza bu normlar doğrultusunda yön vermekteyiz.

Hizmetin sunulması anında müşterilerle kurulan etkileşimde kurumun talep ettiği duyguların sergilenmesi durumu olarak ifade edilen duygusal emeğin tanımında temelde dört nokta ön plana çıkmaktadır. İlk nokta; etkileşimci bir model açısından duygular ele alınmaktadır. Yani, çalışanlar duygularını içerisinde buldukları sosyal çevrenin algı, şekil ve düzeylerine göre şekillendirmektedirler. İkinci nokta; çalışanın hissetmekte olduğu duygular ile örgüt tarafından arzulan duygular arasında bir uyum sağlanmış olsa dahi, çalışanlar yine bu duyguları sergileyebilmek adına çaba göstermek zorundadır. Üçüncü nokta; tek bir kez dahi sergilenmiş olan duygu durumu o noktadan sonra tam anlamıyla bir meta (piyasa malı) halini almış ve çalışan birey sunulan hizmetin ayrılmaz bir parçası konumuna gelmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 987-988). Son olarak dördüncü nokta ise; duyguların nasıl ve ne zaman ortaya konulacağına yönelik kuralların bulunmasıdır. Hochschild tarafından bu kurallar “hissetme kuralları”

olarak nitelendirilmiştir ve bu kurallar sosyal yapının kalıplaştırdığı kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır (Hochschild, 1979:563-564).

Duygusal emek konusunda girdi ve çıktılar arasında bir uyumun sağlanması, örgütler açısından son derece önemli sonuçlar taşımaktadır. Örgütler, çalışanlarından hizmet süreçleri boyunca belirli duygusal yönelimler beklemektedirler. Duygusal emeğin ve ortaya konulan duyguların örgütlerin performansına ve dolayısıyla müşterilerin aidiyet duygularına etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Güngör, 2009:178). Aynı zamanda, çalışanların işin gerektirdiği duyguları göstermek için sergilediği çaba, bireyler adına da çeşitli sonuçları meydana getirebilmektedir. Örgütün arzulanmış duyguları ortaya koyabilen duygusal emek düzeyi yüksek olan çalışanlar daha yüksek kazançlar elde edebilir, hizmet süreci boyunca müşterilerle iyi ilişkiler kurulmasından dolayı tatmin düzeyleri yükselebilir ve baskıyla gerçekleştirilmiş olsa dahi pozitif duyguların sergilenmesiyle tükenmişliğin önüne geçilebilir (Erickson ve Ritter, 2001:156). Tam tersi bir durumun içerisinde olup örgüt tarafından arzulan duyguları yansıtamayan çalışanlar ise rol belirsizliği ve rol çatışması, tükenmişlik, yabancılaşma ve stres gibi durumlarla yüz yüze kalabilmektedir (Austin vd., 2007:679).

Duygusal emek olgusu; örgütlerde duyguların şekillenerek tek düze bir hal almasına ve yöneticiler tarafından kontrol edilmesine imkan vermektedir (Hochschild, 1983:153). Diğer bir ifadeyle duygusal emek olgusu, örgütün istediği davranışlarda bulunulmasını gerektirmektedir ve bu durum bir nevi çalışanların yazılı olmayan faaliyetleri yapması olarak nitelendirilmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012:78). Duygusal emek sadece pozitif olayların duygusal maskelenmesini temsil etmemektedir. Örneğin; dinlenme ve eğlenme amacıyla gidilen bir turizm tesisinin çalışanlarının canlı, neşeli ve samimi davranışlarda bulunması beklenmekteyken; cenaze işlemleriyle ilgilenen çalışanların ise daha şefkatli, nazik ve anlayışlı davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Çelik ve Turunç, 2011:228).

4.3. Çalışma Hayatında Duyguların ve Duygusal Emeğin Rolü

Yeryüzündeki ilk işletmenin kurulmasından bu yana yönetsel yaklaşımlar ne kadar çeşitlilik gösterirse gösterecek insan kaynağı işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynak olma özelliğini koruyarak günümüze değin gelmektedir. İşletmeler nihai hedefleri olan uzun dönemli varlıklarını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir rekabetçi avantajlarını sağlayıp/koruyabilmek adına insan kaynağına ciddi önem vermelidirler. Örgütler açısından insan kaynağının bu kadar ciddi önem taşıması; örgütlerin yenilikleri meydana getiren ve uygulayan aynı zamanda da belirledikleri stratejiye ulaşmalarını sağlayan temel öncülün insan kaynağı olmasından kaynaklandığı belirtilebilir.

Her şeyden önce, örgütlerde insan faktörü söz konusu olduğunda, tüm bileşenleri bir araya getiren girişimci ve emek faktörünün akıllara gelmesi gerekmektedir. Örgütün faaliyetlerinin geniş bir yelpazeye yayılması ve yönetiminin profesyonel standartlara yükselmesi durumunda meydana gelebilecek olan her kademedeki yönetici topluluğu da temel insan ögesi meydana getiren bileşenlerden birisi olarak karşımıza çıkabilmektedir (Eren, 2001:3). Örgüte can veren bir süreç olan yönetim “başkaları aracılığıyla faaliyetlerde bulunmak” şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2010:59). Örgütlerin etkinliği, verimliliği ve başarısı için insani ilişkilerinin tamamının nitelik, nicelik ve istek bakımından istenilen duygu düzeyinde olması gerekmektedir. İşte bu noktada insan kaynağının tutum ve davranışlarını etkileyen duygular üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

Günümüz endüstrisinde çalışan bireyleri duygularından sıyrılmış bireyler olarak düşünmek ya da duygularının örgütün işleyişi açısından herhangi bir etkiye sahip olmadığını düşünmek yanlıştır. Post-modern yönetim anlayışı müşteriye odak noktasına koymuş ve örgütlere müşteriye duygusal açıdan tatmin etme zorunluluğu yüklemiştir (Eroğlu, 2014:147).

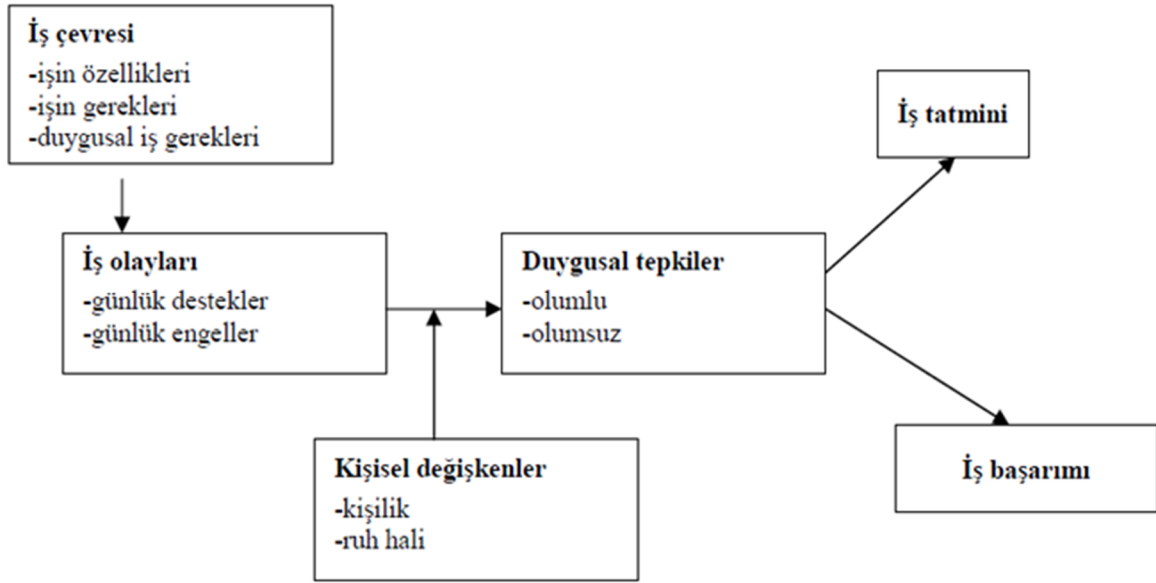
Duyguların örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik günümüzde yapılan çalışmalar incelendiğinde, artık duyguların sektörler adına belirlenmiş nitelikler ve kurallar haline geldiği, çalışanların haiz olması gerekli mimik, üslup, ses tonu gibi özelliklerin önceden ayarlandığı ve bu kalıplaştırılmış özelliklere sahip olan çalışanların örgütler tarafından tercih edildiği görülmektedir (Köse, Oral ve Türesin, 2011:168). Artık örgütler satış elemanlarından müşterilere samimi davranmalarını, güler yüzlü olmalarını ve sıcak ilişkiler kurarak ürünü satmalarını, çağrı merkezi personellerinden alttan alarak anlayışlı olmalarını, kibar olmalarını, ses tonlarını yükseltmemelerini beklemektedirler. Buradaki asıl problem çalışan bireylerin örgütün kendilerinden beklediği duyguları ne derecede kendisinin de istediğidir. Eğer ki çalışandan beklenen duygular ile çalışanın hissettiği duygular paralellik gösteriyorsa bu durum çalışan performansı ve bağlılığı ile işletme karlılığını arttıracaktır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013:313). Ancak çalışan bireyin hissettiği duygular ile örgütün arzu ettiği duygular paralellik göstermediği zaman ise örgütün ve çalışanların bu durumdan olumsuz yönde etkileneceğini söylemek mümkündür (Basım ve Beğenirbaş, 2012:80).

Sekerka ve Frefrickson, duyguların insanların ayrılmaz bir parçası olduğunu ve sosyal mübadele ile oldukça yakından bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Sekerka ve Fredrickson, 2010:531).

Lazarus duyguların sınıflandırılması konusunda çalışmalar yapmış ve duygusal olayların bilişsel sonuçlarının kişisel deneyimler ve olaylar doğrultusunda oluştuğunu belirterek duyguları dört sınıfa ayırmaktadır. Bu dört sınıf (Lazarus, 2000:48-53);

- Elde edilen hedefler doğrultusunda meydana gelen pozitif duygu durumu (neşe, gurur, aşk, mutluluk) dur.
- Kayıp, tehdit ya da zarar sonucu meydana gelen negatif duygu durumu (mutsuzluk, kıskançlık, tikslenme, öfke, korku) dur.
- Kendiliğinden meydana gelen duygu durumu (depresyon, gerginlik, keder, gerilim) dur.
- Sınırdan meydana gelen duygu durumu (rahatlama, umut, merhamet, hoşnutluk) dur.

Bireylerin geçmişlerinde yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimlerin, örgütsel davranışlara yansması olarak ifade edilen “duygusal olaylar kuramı” Şekil 4.2’de belirtilmiştir (Weiss ve Cropanzano, 1996:45).



Şekil 4.2. Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss ve Cropanzano, 1996:45).

Şekil 4.2’de gösterilen duygusal olaylar kuramına göre; işin özellikleri, gerekleri ve duygusal iş gereklerinden meydana gelen günlük destekler ve iş çevresi ile gündelik engellerden oluşan iş olayları; kişilik özellikleri ve kişinin ruh haliyle birlikte, çalışanlarda olumlu/olumsuz duygusal tepkiler meydana getirmektedir. Sonuç olarak ise duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş başarımının derecesi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi iş tatmini ve performans ile ilgili durumlarda etkin bir rol oynamaktadır (Robbins ve Judge, 2013:110).

İnsan unsurunun özellikle ön planda yer aldığı işlerde, hem örgüt içi hem de müşteriyle iletişim noktasında duyguların kontrolü ve yönlendirilmesi son derece önemlidir. Çalışanların ve yöneticilerin sürekli değişim ve gelişim gösteren çevresel koşullara ve örgüt yapılarına çabuk uyum sağlayabilmeleri, işine ve iş yerine karşı bağlılık duymaları ve duygusal açıdan tatmin olabilmeleri için; kendi duygularını iyi tanıyabilmeleri, duygularını ifade etme şekilleri, duyguların davranışlara nasıl etki edebildiği ve duyguların nasıl yönlendirebileceği noktasında daha özellikli olmalarını mecbur kılmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008:34). Endüstriyel sektörlerde işin kalitesini çalışanların zihinsel ve fiziksel durumu yani beyinleri ve elleri belirlemektedirken, hizmet sektöründe ise hizmetin kalitesini çalışanların içtenlikleri, gülümsemeleri ve samimiyetleri belirlemektedir (Chu ve Murrman, 2006:1181). Bu noktada duyguların doğru gösterilmesi ve duygusal çabanın harcanması oldukça önemlidir. Çalışanın kendilerine verilen görevleri yaparken ortaya koyduğu davranışlar ile karşı tarafa belirli bir duygusal iletinin ulaşmasını sağlamak, üstlenilen iş rolünün bir özelliği olarak birçok işin gerekliliği arasında kendisine yer bulmaktadır (Seçer, 2007:814). Bu bağlamda, örgütler çalışanlarına duyguların sunulması yönünde belirli kurallar sunmaktadırlar. Örgütlerdeki bu duygu gösterim kurallarına ayak uydurabilme adına insan emeğinin fiziksel ve zihinsel boyutlarına duygusal boyutun da eklenmesini beraberinde getirmiştir. Örgütler, duyguların işletme rasyonelliğine karıştırılmaması gereken unsurlar olarak ele almalarından ziyade, işletme karlılığına katkı sağlayacak unsur olarak görmektedirler (Man ve Oz, 2009:76).

Çalışanların sergilemiş oldukları duygular, örgütlerin performansları üzerinde de pozitif ve negatif etkilere sahiptir. Duygusal emek davranışı örgüte anlık ya da kısa vadede, tekrarlı ya da uzun dönemde kazanç sağlamaktadır. Özellikle anlık sergilenen

duyguların örgüt için sonuçları çok önemlidir. Örneğin; satış görevlisi sunduğu ürünü sergilediği duygu sayesinde hızlıca satabilir. Aynı zamanda iletişimde bulunulan müşterinin sürekli bir şekilde örgüte bağlanması sağlanarak uzun dönemli kazançlar elde edilir. Bu noktada işgören ile müşterinin kurduğu etkileşim sayesinde örgüt sürekli tercih edilir pozisyonda olur (Güngör, 2009:178).

Duygusal emek örgütler adına sadece olumlu sonuçlar değil aynı zamanda olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Çalışanların sergilediği duyguların, müşterilerce samimi olarak hissedilmemesi durumunda, müşteriye negatif bir etki yaratılabilmektedir.

Diğer bir taraftan, müşterilerin satın aldıkları hizmete yönelik beklentileri sıkça değişebilmekte, kimi zaman örgütler ve çalışanlar bu beklentileri karşılayamamaktadır. Ayrıca bazen çalışanlar önyargılı olabilmekte ve aldıkları hizmetin yetersiz olduğunu düşünebilmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993:96)

Mal ve mamulden farklı bir özellik gösteren hizmet, depolanamayan ve sunulduğu anda tüketilmesi gerekli bir özelliğe sahip olmasından dolayı hizmet işletmelerinde çalışanların önemi bir hayli fazladır. Sürekli gelişim ve değişim gösteren rekabet ortamında örgütlerin çalışanlarından istek ve beklentileri de değişiklik göstermektedir ve Morris ve Feldman'ın "çalışan işyeri ve müşteri arasında bağ kurar" cümlesi bu görüşü destekler niteliktedir. İşte bu noktada çalışan bireylerin hissetmedikleri duyguları örgütün amaçlarına ulaşması ve devamlılığı açısından sergileyebilme becerisi hayati önem taşımaktadır.

Eğitim sektöründe özellikle öğretmenlik mesleği icra edilirken birebir iletişim ve etkileşim en üst seviyelerde yaşanmaktadır. Öğretmenlik işinin doğası gereği içerisinde duygusal barındıran ve duygusal emeğin sergilenmesi gereken bir meslektir. Sadece kalıplaştırılmış bilgilerin öğrencilere aktarılmasından ibaret olmayan bu görev aynı zamanda öğrencilerle iyi bağlar ve ilişkiler kurmayı da gerektirmektedir. Öğretmenler öğrencilerle bahsi geçen bu sağlam bağları kurabilmek, öğrencilerin dikkatini toplayabilmek ve motivasyonlarını arttırabilmek adına kimi zaman bastırılmış ya da abartılmış duygular sergilemek zorunda kalabilmektedir. Sadece öğrencilerle değil aynı zamanda iş arkadaşları, amirler ve velilerle de sürekli iletişim halinde bulunan öğretmenlerin duygu durumlarını çok iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bir iz bırakma yolu olarak da kullanılan duygusal emekte, çalışanlar belirli koşullarda belirli davranışları ortaya koyarak kendilerine sosyal statü içerisinde bir yer bulmaya çalışmaktadırlar.

4.4. Duygusal Emek Kavramının Boyutları

Duygusal emek teorileri, örgütlerin çalışanlarından hangi duyguları beklediği ve bu duyguların nasıl ortaya konulacağına yönelik duygusal davranış normlarını bildirmesi düşüncesine dayanmaktadır (Diefendorff ve Croyle, 2008:310). Hizmet sektöründe çalışanlar sağladıkları hizmet karşılığında ücret alırken, müşterilere yönelik uygun davranışlar göstermekte, uygun olmayanları gizlemekte ve bir nevi rol yapmaktadır. Uygun olan ve uygun olmayan davranışlar olarak nitelendirilen bu davranışlar, örgüt tarafından "duygusal davranış normları" ile tespit edilir ve bu normlar yoluyla çalışanlardan duygularını örgütün hedefleri doğrultusunda düzenlemeleri beklenir (Hochschild, 1983).

Örgütlerde çalışanların ortaya koydukları duygusal durum ile hissettiği duygular her zaman paralellik göstermeyebilir. Bu durumdan dolayı örgütler belirli davranış normları geliştirmişlerdir. Hochschild'in çağrı merkezi çalışanları ve hostesler üzerinde

yaptığı çalışmalarda çalışanların müşterilerle etkileşim kalitesi ve iletişim seviyelerinin genellikle örgüt yönetiminin kontrolü altında olduğunu gözlemlemiştir (Hochschild, 1983).

Duygusal emeğin boyutları konusunda alan yazını incelendiğinde genellikle 3 boyut üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu boyutlar; yüzeysel davranış (surface acting), derinden davranış (deep acting) ve samimi davranış (genuine acting) şeklindedir.

4.4.1. Yüzeysel Davranış

Gerçekte var olmayan, hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesi durumu yüzeysel davranış (surface acting) olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların, hissettikleri gerçek duyguları değiştirmemelerine rağmen, duyguyu sergileme biçimlerini kontrol altında tutarak beklentilere uygun hale getirdikleri davranış şekli olarak tanımlanabilmektedir (Grandey, 2000: 97). Yüzeysel davranış türü, çalışan bireylerin iş yaşamlarında dışarıya aktardıklarından farklı duygular hissetmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada çalışan birey, örgüt tarafından gösterilmesi zorunlu kılınan davranışa odaklanmakta ve hissettiği gerçek duygularını sergilememektedir. Diğer bir ifadeyle yüzeysel davranışta, çalışanların gerçek duygularını değil sadece davranışlarını değiştirmekte ve bu değişimi de örgüt kurallarına uyarak işlerindeki devamlılığı sağlamak için yapmaktadırlar (Yang ve Chang, 2008:881).

Yüzeysel davranış şekli, genellikle negatif duyguları bastırıp eyleme geçmemek ya da pozitif duygular içerisindeymiş gibi davranmaya çalışmakla ilişkilidir. Çünkü çalışanlardan genellikle müşterilere karşı pozitif yönlü davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Örneğin; çalışanlar kötü bir ruh halinde olsalar dahi müşterilere karşı olumlu bir yaklaşım sergilemek zorundadır. Buradaki temel nokta, pozitif duygu durumlarının taklit edilmesi yoluyla olumlu bir izlenim bırakarak negatif duyguların saklanmasıdır (Diefendorff vd., 2005:340).

Duygusal emek stratejilerinin ilk ve en çok çalışılanı yüzeysel rol yapma davranışdır. Hochschild bir araştırmasında hosteslerin yüzündeki sahte gülümsemeyi keşfetmiş ve bu tanımlamayı çalışanların gösterdiği sahte davranışlar olarak ifade etmiştir (Hochschild, 1983: 7-8). Yüzeysel rol yapma bir nevi maske takmak olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamaya hostes örneği ile devam edecek olursak; seyahat esnasında bir yolcunun sürekli problem çıkartması ve hostesin yolcuya karşı öfkelenmemesi ya da uçakla ilgili bir problem olduğunda hosteslerin gülümseyerek her şeyin kontrol altında olduğunu söylemesi gibi davranışlarda duygularını gizleyerek rol yapması hem müşteri memnuniyetini sağlar hem de yüzeysel davranışın ortaya çıkmasına sebebiyet verir. Bu noktada, çalışan birey kendi duygularını değiştirmemiştir sadece örgütün zorladığı pozitif duygu durumuna bürünerek davranışlarını yönetmiştir (Anderson, 2014:21).

Çalışma hayatında duyguların yönetilmesi kapsamında yüzeysel davranış, örgütsel davranış kurallarına uygun duyguların da ortaya koyulmasını kapsamaktadır. Bu davranış şekli, çalışanın hissettiği duygu ile iş gereği kendisinden yapılması beklenen duygular arasındaki ikilemden kaynaklanan duygusal uyumsuzluğun üstesinden gelmede, uygun davranışların sergilenmesini belirtmektedir (Crego, Iñigo ve Tschan, 2013:570).

Duygular ve davranış kuralları arasında paralellik oluşmadığında ve böyle bir durumda çalışanların davranış kurallarına uymaları gerektiğinde çalışanlar duygusal

emeğin gerçekte hissedilen kısmını kapatan fakat arzulanan duyguyu hissediyormuş gibi görünen yüzeysel davranış türünü gerçekleştirebilir. Bu noktada gösterilen tepki değişmekle birlikte hissedilen duygu aynı kalmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003:954).

Hochschild, hissedilmeyen duyguların sergilenmesi sonucu gerçek duygularla arasında duygusal bir çelişkinin meydana geleceğini belirtmiştir. Belirli bir zaman sonra bu durumun çalışan üzerinde sadece duygusal çelişkilere değil aynı zamanda fiziki problemlere de yol açabileceği ifade edilmiştir. Bu durumu destekler sonuçlar hostesler ve bilet görevlileriyle yapılan çalışmalar sonucu da bulunmuştur. Aldıkları ücret karşılığı örgüt tarafından şekillendirilen ve takibatı sağlanan duyguların ortaya konulması bir süre sonra negatif etkiler yaratmaya başlamıştır. Örgüt tarafından sürekli olarak kontrol altında tutulan duyguları sergilemeye mecbur bırakılan çalışanların diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kuramadıkları, devamsızlıklarının arttığı ve şiddetli baş ağrısına maruz kaldıkları belirlenmiştir (Hochschild, 1983:16).

4.4.2. Derinden Davranış

Duygusal emek boyutlarının ikincisi derinden rol yapma boyutudur. Bu boyutta bir çalışan gerçek hislerini örgüt tarafından gösterilmesi arzulanan duygu ile eşleştirmek için değiştirmesi ile ortaya çıkar (Anderson, 2014:20). Derin rol yapma davranışı çalışanın hissettiği ve ortaya koyduğu duygularla paralellik gösterebilmek adına sergilediği çabayı ifade eder. Yani derin rol yapma davranışı, içsel duyguların ortaya koyulması gereken duygulara adapte edilmesi demektir (Eroğlu, 2014:149).

Hochschild derin davranışı tanımlayabilmek için duygu çalışması ve duygu yönetimi kavramlarını kullanmıştır. Bu “bir hissin ya da duygunun kalitesini ya da derecesini değiştirmeye teşebbüs etmektir” ibaresini kullanmıştır. Adından da anlaşılacağı üzere derin rol yapma davranışı çalışanların müşteriler önünde duygularını açıklamadan önce kendisinden beklenen duyguyu içselleştirmek ve deneyimlemek için ciddi çaba sarf etmesini içermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:88).

Grandey derinden davranışı, bireyin olumlu şeyler düşünerek ya da içerisinde bulunduğu durumu yeniden değerlendirerek duygularını farklılaştırma çabası olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000:96). Bu davranış türünde yalnızca fiziki ifadeler değil aynı zamanda duyguların da davranış normları çerçevesinde düzenlenmesi söz konusudur. Derinlemesine davranışta, çalışanın hissettiği bireysel duyguyu yine kendi isteğiyle işin gerektirdiği duygularla paralellik gösterecek şekilde değiştirmeye çalışması söz konusudur (Başbuğ vd., 2010:256).

Derin davranış Hochschild tarafından kendi içerisinde aktif derin davranış ve pasif derin davranış olmak üzere ikiye ayırılmıştır. Aktif derin davranış sergilendiğinde çalışan, kendisinden beklenen duyguları hissetmek ve bunları ortaya koyabilmek adına geçmişteki tecrübelerini anımsayarak kendisini ikna etmeye çabalar. Fakat çalışan birey kendisinden beklenen duygu durumunu herhangi bir çaba sarf etmeden kendiliğinden gerçekleştiriyorsa pasif derinden davranış sergilemiş olur (Hochschild, 1983).

Ashforth ve Humphrey yüzeysel ve derin davranışın çalışanlarda stres kaynağı olmasından ziyade zahmetsiz ve rutin bir davranış olabileceğini ifade etmekle birlikte, çalışanların duygusal emek davranışlarının yalnızca derin ya da yüzeysel davranış olarak sınırlandırılmayacağını, çalışan bireyin gerekli duyguyu gerçekten hissedebileceğini, bunun da bir başka duygusal emek davranışı olarak dikkate alınması gerektiğini belirterek Hochschild'in yaklaşımına eleştiride bulunmaktadır. Fakat Kruml ve Geddes bahsi geçen eleştirinin gereksiz olduğunu çünkü Hochschild'in yukarıda

değinildiği gibi pasif derin davranış sergileme yoluyla zaten duygusal emeğin samimi davranış türüne atıfta bulunduğu söz etmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:12).

Derinlemesine davranışta yüzeysel davranıştan farklı olarak çalışanlar duygularını da davranış normları doğrultusunda değiştirmektedirler. Örneğin, bir okul öncesi öğretmeninin yaramazlık yapan bir öğrenciye duyduğu kızgınlık duygusunun farkına vararak, işini iyi yapabilmek adına bu duyguyu olumlu duygularla değiştirme çabası derinden rol yapmadır (Başbuğ vd., 2010:56). Derinlemesine davranışta temel nokta olarak çalışanların örgüt tarafından arzulan davranışları ortaya koymadan önce kendi iç dünyalarında bu davranışın kabul görmesi söylenebilir.

Derinlemesine davranışta çalışanın adaptasyonu aşamasında hisler aktif bir şekilde uyarılır, bastırılır ve şekillendirilir. Yukarıdaki paragraflarda da belirtildiği üzere yüzeysel davranışta müşterilere karşı zayıf ya da güçlü ilgi söz konusu iken derinlemesine davranışta ruhsal bir çaba ön plana çıkmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Bu yüzden derinlemesine davranışı sergilemek daha zordur. Ayrıca yüzeysel davranışta değişim doğrudan gerçekleşmekte iken, derinlemesine davranışta değişim dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Çünkü çalışan birey öncelikle kendisi hissetmesi gerekli duyguyu yaşamaya çalışmakta, sonrasında beklenen davranışı sergilemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:93).

Sonuç olarak derinlemesine davranış, duyguların kişisel onayı, pozitif çıktılar, bireysel başarı, hizmetin sunumu esnasında negatif duygularından sıyrılma, müşteri memnuniyeti, iş performansı ve tatminiyle ilişkilidir (Brotheridge ve Grandey, 2002:17).

4.4.3. Samimi Davranış

Duygusal emek davranışlarının son boyutu olan samimi davranış (duygular) boyutu ilk olarak Ashforth ve Humphrey (1993:88) tarafından geliştirilmiş daha sonra Diefendorff, Croyle ve Gosserland (2005:339-340) tarafından tartışmaya açılmış bir boyuttur. Bu alt boyut aynı zamanda Basım ve Beğenirbaş (2012:84) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve alan yazınındaki çalışmalarda sıklıkla kullanılmıştır. Derinlemesine ve yüzeysel davranış duyguların net bir şekilde ve stratejik olarak manipülasyonuna odaklanmaktayken, samimi duygu kendiliğinden oluşan gerçek duygulara odaklanmaktadır (Anderson, 2014:22). Dahling ve Perez bu durumun çalışanların “samimi bir şekilde kurumsal gösterme istekleri ile tutarlı olan duyguları hissetmesi” şeklinde ortaya çıktığını ifade etmiştir (Dahling ve Perez, 2010:575). Samimi olarak hissedilen duyguların ve örgütsel kuralların paralel olması durumunda, çalışan bireyin derinlemesine ya da yüzeysel davranış kalıplarını kullanmasına gerek kalmaz (Anderson, 2014:22).

Önce Ashforth ve Humphrey (1993) daha sonra Diefendorff vd., (2005) sağlık çalışanlarının hasta çocuklara karşı samimi bir şekilde ilgi göstermesi ya da bir bar çalışanın üzgün bir müşterisini rahatlatmak adına içten bir ilgi göstermesi gibi durumlar göz önünde bulundurulduğunda, samimi davranışın kesinlikle üçüncü boyut olarak ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır (Humphrey, 2012:741).

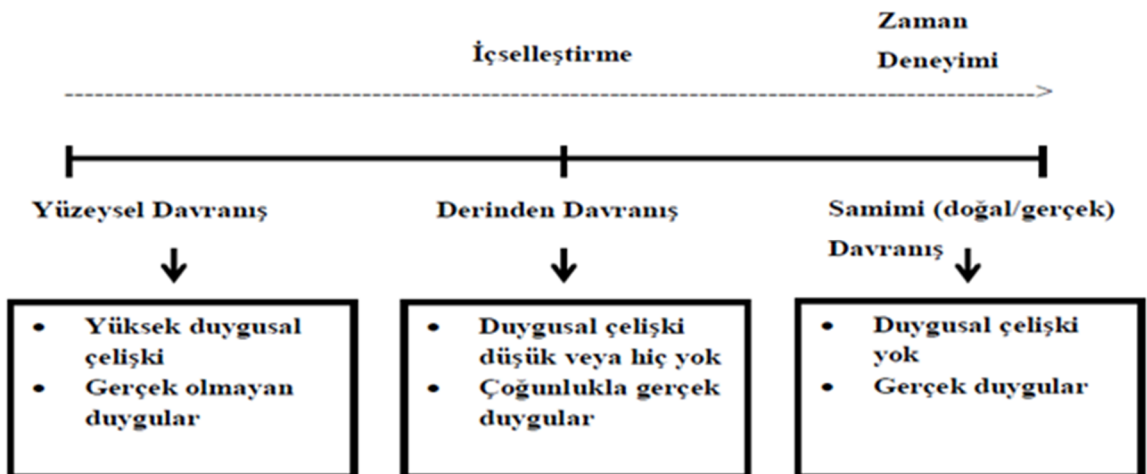
Hizmetin sunulması aşamasında çalışan bireyler kendilerini her daim iyi hissetmeseler bile, kendilerinden beklenen davranış ve duyguların aktarılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından çeşitli duygusal düzenlemelere başvurumaktadırlar. Bu yüzden örgütsel davranış normları çerçevesinde çalışandan beklenen ve çalışanın hissettikleri arasındaki uyumsuzluk duygusal çelişki şeklinde isimlendirilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Çalışanların kendilerinden

beklenen müşterilerle sürekli ilgilenme ve onların memnuniyetini sağlama zorunluluğu, çalışanların duygusal duygusal çelişki yaşamalarında etkin rol oynamakla birlikte, duygusal uyumsuzluğun da süreklilik arz etmesi çalışanlarda gerginlik, stres ve tükenmişliği arttırabilmektedir (Moon, Hur ve Jun, 2013:107).

Yüzeysel ve derinden davranışa nazaran samimi davranışta çalışanlar daha az duygusal emek harcama çabası içerisine girmektedirler. Örgütün çalışanlardan göstermesini istediği duygu durumu ve çalışanların hissettiği duyguyu duygunun ortak paydada buluşması sonucu çalışanın ortaya koyduğu davranış olan samimi davranış duygusal emeğin en az sergilendiği boyuttur. Bu yüzden diğer boyutlara oranla samimi davranışın negatif etkilerinin daha az olduğu gözlemlenmektedir.

Bireylerin sergilediği duygular ne yüzeysel davranışta ne de derinlemesine davranışta otomatik olarak ortaya çıkmaz. Her iki davranış durumunda da çalışanlar örgütün arzuladığı kurallara uymak için çaba harcamaktadırlar. Bu durum ya bir duygunun içsel olarak meydana getirilmesi ya da duyguların dışarıya farklı biçimlerde yansıtılması şeklinde oluşmaktadır. Fakat samimi davranış söz konusu olduğunda çalışan bireyler kendi duygularını yansıtmakta ve diğer davranış türlerindeki gibi çaba harcamamaktadırlar (Grandey, 2003:86). Söz konusu üç boyutta da nihai hedef müşterilerin memnuniyetini sağlamak ve örgütün davranış normlarına uyum sağlayabilmektir. Bu yüzden çalışanlar hangi boyuta ait davranışı sergilerse sergilesinler muhakkak yaptıkları işlere duygularını katmakta ve yönetmektedirler.

Duygusal emek bir süreç olarak değerlendirildiği zaman (Şekil 4.3) çalışan bireyler örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguları, müşterilere karşı ortaya koyarken zaman geçtikçe özümseyecekler ve daha fazla deneyimleyeceklerdir. Bu ise yüzeysel davranışın beraberinde getirdiği, gerçek olmayan duygular ve duygusal çelişki ile çalışanların gerçek duygularıyla gösterilmesi gereken duyguları uyumlaştırması konusunda bir baskı ortamının oluşması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar örgütün sergilenmesini istediği duygular için kendi duygularını belirli bir çaba yardımıyla değiştirip, derinden davranış sergileyerek içselleştirebilir. Bu sayede derinden davranış sergilenmiş, duygusal çelişki azaltılmış veya tamamen ortadan kaldırılmış olur (Torland, 2013:40).



Şekil 4.3. Duygusal Emek Boyutları ve Duygusal Emek Süreci (Torland, 2013:39).

Hizmet sektörü çalışanları edindikleri ücret karşılığında hizmet sağlarken, müşterilere yönelik uygun davranışları sergilemekte, uygun olmayan davranışları gizleyerek performans ortaya koymaktadırlar. Örgütlerde çalışan bireylerin

sergiledikleri duygu durumları ile hissettikleri duygular her zaman ortak paydada buluşmamaktadır. Kimi zaman çalışanlar gerçekte var olmayan, hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesi yoluyla yüzeysel davranış sergilemekte, kimi zaman çalışan birey gerçekte hislerini örgüt tarafından gösterilmesi arzulanan duygu ile eşleştirmek için değiştirerek derinden davranış sergilemekte, kimi zaman da derinden davranış ve yüzeysel davranışta meydana gelen duygusal manipülasyona kapılmayıp kendiliğinden oluşan samimi davranışlar sergilemektedirler. Tüm bu duygusal davranış türleri çalışan bireylerin performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bilgiler ve araştırma amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₃: Yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₄: Derinden davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₅: Samimi davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

4.5. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

4.5.1. Bireysel Faktörler

Demografik özellikler duygusal emegi etkileyen faktörlerin başında yer almaktadır. Duygusal emegin özellikle derinlemesine ve yüzeysel davranış boyutları ile yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki tecrübe gibi demografik özellikler arasında kuvvetli bir etkileşim söz konusudur.

4.5.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet olgusu, bireylerin kendilerine atfedilen toplumsal rollerini ortaya koyan ana unsurlardan birini oluşturmaktadır. Kadın ve erkek davranışıyla ilgili toplumsal beklentiler çocuk yaştan itibaren bireylerin cinsiyet farklılığını temel alarak yetiştirilmesinde etkin rol oynamaktadır. Bu ise, duygu yönetimi ve gösterimi arasında kadın ve erkeklerin belirgin farklılıkları ortaya koymasına sebebiyet vermektedir. Çoğu kültürde kadınların öfke ve gerginliklerini bastırmaları, üzüntü, mutluluk ve korku gibi duygularını da sergilemeleri normal karşılanmaktadır. Erkeklerin ise öfkelerini sergilemeleri olağan bir durum olarak görülmekte ve bu durumun onların pozisyonlarını daha da sağlamlaştıracağı düşünülmektedir (Solmuş, 2004:28).

Kadınlar iş yaşamında duygularını erkeklere oranla daha çok kullanmaktadırlar. Aynı zamanda dışardan gelebilecek duygu işaretlerini fark ederek duygu durumlarını o yönde kanalize etmeye daha eğilimlidirler. Erkekler ise gerçek duygularını direkt yansıtmamakta daha çok içsel duygularına önem vermektedirler (Rafaeli, 1989:386). Bu yüzden kadınların duygu durumlarını yönetme ve duygularının iş yerinde verimlilik adına kullanabilme yetenekleri erkeklere nazaran daha üst seviyededir. Bu özellikleri, kadınları erkeklere oranla duygusal emek konusunda daha başarılı kılmakta, duygusal emegin gerektiği işlerde kadın sayısının fazla olmasını sağlamaktadır (Köksel, 2009:18). Hochschild (1983), kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla başkalarının istek ve beklentilerine karşı hassasiyet sergileme, duygu durumlarını kontrol etme, pozitif duygu tepkileri verme konusunda daha başarılı olduklarını ifade etmektedir (Oral ve Köse, 2011:467). Böylesi bir düşünce yapısı ise, hizmet sektöründe çalışan bireylerin

cinsiyet dağılımlarına etki etmekte ve bu sektörde kadın çalışan sayısının daha fazla olmasına yol açmaktadır.

4.5.1.2. Yaş

Yaş, duygusal emek davranışı üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Hochschild (1983), yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla daha geniş bir duygusal hafızaya sahip oldukları, karşılaşılan durumlara uygun duygu davranışı sergileme ve duygu kontrolünde daha başarılı olduklarını belirtmektedir. Benzer şekilde Kurml (1999:104)'da, hizmet sektörü çalışanlarını ele alarak gerçekleştirdiği çalışmada, daha yaşlı çalışanların daha fazla duygusal emek davranışı sergilediklerini ortaya koyarak Hochschild'in bulgusunu destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır.

Yaş durumunun duygusal emeğe yönelik etkisi değerlendirilirken daha yaşlı olan bireylerin daha fazla deneyime sahip olduklarından dolayı gereken duyguyu daha kolay ve daha net bir şekilde sergiledikleri varsayımından yola çıkılmaktadır. Aynı zamanda daha yaşlı olan bireylerin kendilerine yüklenen sorumlulukları sergilerken de olması gereken duygu ve davranış kalıplarının dışına çıkmadıkları belirtilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:15).

4.5.1.3. Eğitim Durumu

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar eğitim durumu görece daha üst seviyede olan işgörenlerin daha fazla duygusal emek sergilediklerini ifade etmektedir. Eğitim durumunu mesleki eğitim şeklinde ele aldığımızda, mesleki açıdan daha deneyimli olan işgörenlerin daha yüksek düzeyde duygusal emek sergiledikleri gözlemlenmektedir. Çünkü mesleki açıdan tecrübeli olan bireyler hangi durumlarda ne şekilde davranmaları gerektiği konusunda görece daha bilgilidirler ve müşteri ilişkilerini de bu yönde iletmektedirler (Ünal, 2011:51).

İşgörenlerin edindikleri eğitim süreçleri sonucunda mesleklerine karşı farkındalık duygusu artmakta ve görevlerini ifa ederken daha dikkatli davranmaktadırlar. İşgörenler, örgütün kendilerinden beklediklerini optimum seviyede yerine getirebilmek ve hata oranlarını minimize edebilmek adına daha yüksek düzeyde emek sarf edecektir.

4.5.1.4. Medeni Durum

Bekâr çalışanlara oranla evli çalışanlar, içerisinde buldukları sosyal çevrelerinde de önemli sorumluluklar yüklendikleri için daha yüksek oranda kişisel başarıyı arzulamaktadırlar. Bu sebeple bireyler kendilerinden beklenen davranışları yerine getirirken, minimum riskle maksimum çaba sergilemektedirler. Evli olmayan çalışanlar ise evli olan çalışanlara oranla sosyal statüleri göz önüne alındığında daha serbest davranmaktadırlar. Bu serbest konumları işlerini ifa ederken de ortaya koydukları çabayı etkilemektedir. Diğer bir husus ise evli çalışanlar mevcut durumlarını iyileştirmek ve başarısız olmamak adına işlerini yaparken evli olmayan bireylere oranla daha fazla duygusal emek davranışı sergileme çabası içerisine girmektedir. Bu durum da bireylerin duygusal tükenmişlik seviyelerinde de farklılıklar meydana getirmektedir (Eroğlu, 2011:260).

4.5.1.5. Mesleki Tecrübe

Yeni bir rol ya da kültür deneyimindeki gibi, belirsizliğin mevcut olduğu durumlarda da duygusal emek sarf eden bireyler çoğu zaman kendiliğinden meydana gelen hislerden ziyade, kural olarak örgütte uymakla yükümlü oldukları davranış kurallarını hissetmeye daha yatkındırlar. Yani, daha az tecrübeye sahip olan bireylerin, daha yüksek oranda belirsizlik yaşaması muhtemeldir. Bu ise işgörenlerde daha yüksek oranda duygusal çelişkinin yaşanmasına sebebiyet verebilecektir (Kurml ve Geddes, 2000:25).

1983 yılında Hochschild'in yaptığı araştırma temel gösterilerek farklı araştırmacılar tarafından birçok araştırma yapılmış ve farklı sonuçlar bulunmuştur. Tecrübenin yaş ile doğru orantılı olduğunu daha önceki paragraflarda ifade etmiştik. Bu sebeple tecrübe duygusal emeği etkileyen bir faktör olarak ele alınmakta ve uzun süreler boyunca aynı iş yerinde çalışan bireylerin daha az çaba göstererek duygusal uyum sağlayabilecekleri ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile daha az deneyime sahip olan bireyler örgütte daha az süre geçirmiş olacak ve belirsizlik, çelişki ve çabayla daha yoğun olarak karşı karşıya gelecektir (Kurml ve Geddes, 2000:11).

4.5.1.6. Ücret

Örgütsel performans, yöneticilerin işgörenleri örgüte ciddi katkılar sağlayabilecek değerli bir unsur olarak görüp, onları çalışmaya özendirip motive etmeleri durumunda yükseltilebilecektir. Bu açıdan, hem yapılan işin karşılığı hem de motivasyon aracı olarak kullanılan ücret önemli bir yer teşkil etmektedir (Şimşek, 2009:216). İşgörenlerin duygusal emek davranışı sergilemelerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerin üzerine yoğunlaşılmasının yanında, ücret olgusu çeşitli araştırmalarda (Glomb vd., 2004; Bhave ve Glomb, 2009) önemli bir faktör olarak kendisine yer bulmuştur.

Duygusal emek Gray (2010:357) tarafından işverenlerce işin gerekliliği şeklinde ele alınmakta ve bunun ekonomik olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmektedir. Fakat, konuyla ilgili çalışmalarda bu durumun tam zıttı ortaya çıkmıştır. Çünkü empati kurmayan ve samimiyet göstermeyen doktorlar hasta, kaba ve soğuk bir tavır takınan avukatlar müvekkil ve gülümsemeyen garsonlar bahşiş kaybetmektedirler.

Duygusal emek ve gelir bağlantısını ele alan araştırmalarda ulaşılan bazı sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Kaya ve Özhan (2012:114) performansa dayalı ücret sistemlerinin kullanıldığı örgütlerde çalışanların, müşterilere karşı sergilediği olumlu duygusal davranışlar sonucu maddi kazanımlarının da arttığı görülmüştür.
- Wong ve Wang (2009) duygusal emek davranışlarının sergilenmesinin turist rehberleri açısından ele alındığı bir çalışmada, turist rehberlerinin daha fazla komisyon kazanabilmek adına olumlu duygusal davranış sergilemeye hassasiyet gösterdikleri gözlemlenmiştir.

4.5.1.7. Duygulanım

Duygulanım kavramı, bireylerin genel olarak herkese ve her şeye yönelik belirli bir duygusal eğilim göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:1000). Duygulanım olumlu ve olumsuz duygulanım olarak iki şekilde ele

alınmaktadır. Olumlu duygulanım, hayata yönelik genelde olumlu, olumsuz duygulanım ise hayata yönelik genelde olumsuz bir bakış açısını belirtmektedir (Grandey, 2000:107). Olumlu duygulanıma haiz bireyler, ilgili, canlı, istekli, neşeli, zihni açık tavırlar ile dikkat çekerken, olumsuz duygulanıma haiz bireylerde ise genellikle tikslenme, korku, kaygı, bıkkınlık, öfke ve nefret davranışları gözlemlenmektedir (Özgen, 2010:35).

4.5.1.8. Empati

Empati psikolojik bir terim olarak ele alındığında; diğer insanların gerçekliği nasıl algılayıp yorumladıklarını, bu gerçekliğe ilişkin kendi görüşünden vazgeçmeden anlayabilme yeteneğidir. Empatiyi temel alarak insanlarla ilişki kurabilmek, insanların o anki tutumlarını, beklentilerini ve duygularının daha iyi anlayabilecek bir durumla olma ile doğrudan ilişkilidir. Bu açıdan, başarılı bir iletişimci olabilmenin temel şartı, empati yeteneğinin artırılmasıdır (Mutlu, 2008:82).

Empati kurabilen kişiler, kuramayan bireylere nazaran daha iyi ve sağlıklı arkadaşlık kurabilmekte ve daha az çatışmaya girmektedirler. Bir bireyin diğer bireyleri yargılaması, sürtüşmelere, ayrışmalara ve çatışmalara sebebiyet verebilmektedir. Ancak empati kurmada diğer bireyi içerisinde yer aldığı şartlara göre değerlendirmek esastır. Bu yüzden, empati kuran birey ile empati kurulan birey arasında mesafeler azalmakta ve yakınlaşma ortaya çıkmaktadır (Özbek, 2004:1). Bu ise güvensizliğin ve ön yargıların sebebiyet verdiği iletişim problemlerini minimize etmektedir.

Koestner (1990) empatinin dört basamakta tamamlanacağını ifade etmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Koestner, 1990; akt. Başbuğ vd., 2010:425).

- Empati kurulacak bireyin yerine kendisini koymaktır.
- Değerlendirme yaparken empati kurulacak bireyin bakış açısını dikkate almaktır.
- Empati kurulacak bireyin duygu ve düşüncelerini doğru anlamaktır.
- Empati kurulan bireyi anlayabildiğini sözel olarak ifade etmektir.

4.5.1.9. Kendini Uyarılama

İnsan ilişkileri kurulurken birbirinden farklı göstergeler ve işaretler kullanılmaktadır. Kimi insanlar ilişki kurma konusunda diğer bireylere nazaran daha başarılı olmaktadır. Kadınların vücut hareketleri ve yüz ifadelerini algılama ve çözümlenmede erkeklere oranla daha yüksek düzeyde başarı göstermeleri bunun bir örneği olarak gösterilebilir. Diğer bireylerden gelen işaretlere karşı açık olan, kendi davranışlarının dışı vurumunu kontrol edebilen ve davranışlarını ayarlayıp uyum sağlayabilen bireylerin ilişki kurmakta zorlanmadıkları, iletişimi yönlendirdikleri fakat bu durumun zaman içerisinde derin ve samimi ilişkilerde tatmin edici olmadıkları gözlemlenmektedir (Bilgin, 2000:232).

Duygusal emek perspektifinde uyma davranışlarını ele aldığımızda örgüt içerisinde duygusal emek davranışı kurallarıyla birlikte gerçekleştiğini ve çalışanlar arasında standart davranışlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Örgüt içerisinde duygusal davranış kurallarının zorlayıcı bir etki olarak algılanması çalışan bireyde itaat şeklinde bir uyum davranışı meydana getirmekte ve içsel olarak hissedilen tutum ve duyguda bir değişiklik olmadan yalnızca davranışı değiştirmektedir. Bu ise yüzeysel davranışın meydana gelmesine yol açmaktadır. Uyma davranışının benimseyerek sergilenmesi durumunda ise çalışanların gösterdikleri ve hissettikleri duygular arasında bir farklılık olmadığı için derinlemesine duygusal davranışlar gözlemlenmektedir (Öz, 2007:25).

4.5.1.10. Duygusal Zeka

Bireyin kendi duygularını anlama, diğer bireylerin duygularını anlama ve duyguları yaşamını zenginleştirecek şekilde düzenleyebilme yetkinliği duygusal zeka olarak nitelendirilmektedir. Duygu ve düşüncelerinin farkında olan, kendini tanıyabilen, geliştirilmesi gereken ve güçlü özelliklerini bilen bir birey, kendi davranış, düşünce ve duygularını yönetebilir ve bireyler arası yapıcı ve olumlu ilişkiler geliştirebilir (Gençöz ve Motan, 2007:31-32). Bir başka açıdan duygusal zeka bireyin kendisine dürüst, tutarlı ve özenli bir kişilik modeli oluşturup bunu etkin bir yaşam sürdürebilmesi için uygulamaya koymasındır. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireyin içerisinde bulunduğu çevreye yönelik farkındalık durumu yüksektir ve takım çalışmasına daha yatkındır. Aynı zamanda duygusal ve bilişsel gücünü bir araya getirerek sorunlara yaklaşmaktadır (Başaran, 2000:103).

Duygusal emek konusundaki beklentiler zaman içerisinde kurum kültürünün ayrılmaz bir organı şeklini almaktadır. Böyle bir sistemi oluşturma ve güçlendirmeye yönelik atılan adımlar genellikle örgütlerde çalışan bireylerin duygusal zekâlarını ortaya koyan olguların yönlendirilip kontrol edilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu durum duygusal emek ve duygusal zekâ arasında anlamsal bir ilişkinin var olabileceğini ortaya koymaktadır (Onay, 2011:588).

4.5.1.11. Güçlendirme

Bireylerde mevcut olan çalışma azmini açığa çıkartan güçlendirme olgusu, çalışanlara kişisel çalışma alanları içerisinde yöneticiye başvurmadan karar alabilme gücü verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Fakat güçlendirmenin meydana gelebilmesi için ilk olarak örgüt içerisinde; güvenin sağlandığı, aidiyet duygusunun artırılması için cesaretlendirmenin yapıldığı, hiyerarşik düzenin daha yatay bir hal aldığı, sorumlulukların arttığı ve bilginin doğru bir şekilde paylaşıldığı bir oluşumun sağlanması zorunluluktur (Yılmaz, 2008:99). Güçlendirme ve yetkilendirme kavramları arasındaki fark ele alındığında; yetkilendirme kavramında yetki direkt yöneticiye aittir. Yetkinin belirli bir kısmı asta devredilir ancak bu yetki devrinin sonuçlarından yine yönetici sorumlu olmaktadır. Güçlendirme kavramında ise çalışan bireyler yaptıkları işlerle ilgili karar alma yetkisine haiz olmakta ve sorumluluk yüklenmektedirler (Saruhan ve Türker, 2003:824).

4.5.2. Örgütsel Faktörler

4.5.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

Davranış kuralları kavramı 1969 yılında Ekman ve Friesen tarafından ilk kez tanımlanmış ve bu kurallar; genellikle hayatın erken aşamalarında öğrenilen, farklı sosyal çevrelerde, rollerde vb. durumlarda farklı davranış kalıplarına uyulmasını zorunlu kılan kurallar dizisi olarak belirtilmiştir (Ekman ve Friesen, 1969:75). Davranış kuralları bir başka tanımlamada ise; belirli durumlarda belirli bir duygu durumunun gerektiği şekilde gösterimini belirleyen sosyal kurallar dizisi olarak ifade edilmiştir (Saarni, 1999; akt, Misailidi, 2007:36).

Müşterilere yönelik sergilenmesi gerekli duygusal davranış kalıplarını belirleyen çeşitli sözlü ve yazılı kurallar, insanlarla birebir iletişim kurmanın gerekli olduğu bütün meslek dallarında var olmaktadır. Bu kapsamda duygusal davranış kuralları, örgütte

sergilenmesi gereken duygu gösterimlerini kalıplaşmış (standart) bir halde çalışanlara aktarmayı belirtmektedir (Ekman, 1973; akt, Diefendorff vd., 2005:343). Aynı zamanda duygusal davranış kuralları, çalışan bireylerin duygularını örgütün faydasını gözeterek sergilemelerine olanak sağlayan davranış standartları olarak nitelendirilmektedir. Çalışan bireylerin duygusal gösterimlerini aktif olarak düzenlemeleri ve uygun duygu ifade standartlarına uymaları davranış kurallarının varlığı ile mümkün olabilmektedir (Diefendorff vd., 2005: 343).

Davranış kuralları, çalışan bireyin içerisinde bulunduğu kültüre ve karakteristik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin; iki farklı kültür davranış kuralları açısından değerlendirildiğinde; bir kültürde cenaze merasiminde üzüntü gizlenerek mutlu bir görüntü verme söz konusu olabilirken diğer bir kültürde ise cenaze merasiminde üzgün olma durumu abartılı bir davranış kuralı olarak yer alabilir. Bir diğer örnek ise, Mc Donald's firmasının Rusya'da açtığı şubede yöneticiler çalışanlara batı tarzına yönelik davranış kurallarını göz önüne alarak eğitim vermiş ve müşterilerle iletişime geçtikleri andan itibaren gülmelerini istemiştir. Fakat eski dönem Sovyetler Birliğinde müşterilerle iletişimde gülümseme gibi bir davranış kuralı bulunmadığı için bazı müşteriler kendileriyle iletişim kurulduğunda önemsenmediğini ve dalga geçildiğini düşünmüşlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993:91).

Öfkenin dışarıya yansıtılmasının kültürler arasında farklılık gösterdiğini Rafaeli ve Sutton (1989) ifade etmişlerdir. Örneğin Amerikalı bir ailenin ve Brezilyalı bir kabilenin çocuklara karşı davranışı ele alınabilir. Brezilya'daki bir kabilenin üyeleri çocukların ailelerine karşı şiddet davranışı sergilemelerini cesaretlendirmekteyken aynı davranış kalıbı kronik şiddet eğilimi bir akıl hastalığı öncülü olarak değerlendirildiği için Amerikalı ailelerde ters etki yapmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1989:8).

4.5.2.2. Otonomi

Bir çalışanın işini ifa ederken kendi işini planlayabilme ve kullanacağı yöntemlerini belirleyebilme konusunda özgür ve bağımsız davranabilmesi otonomi olarak adlandırılmaktadır (Oral ve Köse, 2011:470). Çalışan bireylerin müşterilere karşı sergiledikleri duygular ile yarattığı etki duygusal emeğin en temel noktasıdır. Bu noktada otonomi, bireysel ilişkilerde daha iradi tavır sergileyebilmeleri yani çalışanların örgütün istediği davranışsal kuralları kendi şahsi stillerine uydurabilme yetkisi olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996).

Scott vd. (2012:909) çalışanların iş ile ilgili sahip oldukları otonominin fazla olması yüzeysel ya da derinden davranış sergileyebilme serbestisini artıracak, durumsal şartlara uygun pozisyon alınmasının önünü açacaktır. Salovey ve Mayer (1990:26) kişilerin duygusal davranışlarının örgütler tarafından belirli kurallara bağlanıldığı dönemlerde duygusal emeğin negatif sonuçlarının arttığı, çalışanlara belirli oranlarda şahsi duygusal tepkileri konusunda denetim sahibi olabilme sorumluluğunun verildiği durumlarda ise mevcut negatif sonuçların minimize edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

198 çağrı merkezi çalışanı ile Grandey ve arkadaşlarının (2005:893) yaptığı çalışmalar sonucu; çalışanlarca algılanan otonomi ve müşterilerin sözlü olarak yaptıkları saldırılarıyla çalışanların yaşadıkları stres arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Buna göre; çalışanlar birebir iletişimde buldukları müşterilere karşı davranış sergilerken kendilerini ne kadar serbest hissederlerse, müşterilerin sergilediği olumsuz davranışların bireylerde yarattığı stres o kadar azalacaktır. Aynı zamanda işyerinde

otonomi düzeyleri yüksek olan bireylerin daha düşük seviyelerde tükenmişlik yaşadıkları da belirtilmiştir.

4.5.2.3. Sosyal Destek

Çalışanların örgütlerinden, arkadaşlarından, ailelerinden ve iletişimde buldukları bütün paydaşlardan aldıkları her türlü destek, sosyal destek olarak nitelendirilmektedir. Hochschild (1983:197) yaptığı bir araştırmada, hosteslerin iş arkadaşları tarafından edindikleri sosyal desteğin duygusal açıdan rahatlamalarını sağladığını belirttiklerini ifade etmiştir. Grandey tarafından örgütte sosyal destek yoluyla sağlanan pozitif ortamın, çalışanlar içerisinde sinerji meydana getireceği ve aynı zamanda daha az duygusal emek davranışı sergilemenin yolunun açılacağı belirtilmiştir (Grandey, 2000). Örgütlerde bireyler arası gerginlik temel bir stres kaynağı olarak görülmekte ve müşterilere karşı anlayışlı ve güler yüzlü davranması zorunlu olan bir çalışanın bu gerginlik ortamında daha fazla duygusal çaba göstermesi kaçınılmazdır (Güçlü, 2001:97).

255 banka çalışanıyla Ünler Öz (2007)'ün yaptığı araştırma neticesinde; yönetici desteği ve duygusal davranış kuralları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yönetici desteği ve derinlemesine davranış arasında da pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Aynı zamanda rol yapma davranışı sergilerken yönetici desteğini arkasına alan çalışanların işten ayrılma niyetleri, yönetici desteği almayan çalışanlara göre daha düşük seviyelerde meydana gelmiştir.

4.5.2.4. Ödüllendirme

Çalışanların ve örgütlerin beklentilerinin karşılıklı olmasından dolayı çalışanlar, örgütlerin arzuladığı başarıya ulaştıklarında örgütleri tarafından ödüllendirilme ve onurlandırılma beklentisi içerisine girerler. Çalışanların, örgütsel amaçlara daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri adına motivasyon aracı olarak ödüllendirme sistemleri oluşturulmuştur. Bu motivasyon araçları arasında maaşlar, ücretler, izinler, tatiller, övgüler, takdirler, eğitim ve terfi gibi unsurlar sayılabilir (Nas, 2006:56). Başarılı işgören ödüllendirme sistemleri sayesinde işine karşı daha sıkı bir şekilde bağlanmakta ve örgütsel amaçlara katkıda bulunmak için daha verimli çalışmaktadır. Aynı zamanda ödüllendirme sonucu çalışan tatmin olacak ve bu tatmin duygusu müşterilere de aynı şekilde yansıtacaktır. Bu ise, dış müşterilere verilen pozitif bir mesaj olacak ve olumlu bir örgütsel imaj yaratılmasının önünü açacaktır. Bu yüzden ödüllendirme sistemleri hem işgören hem de örgüt açısından sayısız faydayı bünyesinde barındırmaktadır (Örnek, 2009:36).

4.5.2.5. Etkileşim

Örgütlerin çalışanlardan ortaya koymalarını istediği duyguların gösterim sıklığı etkileşim süresi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlardan işlerini ifa ederken sergilemesi beklenen duyguların çeşitliliğinin fazlalığı, çalışanların kısıtlı süre zarfında daha fazla planlama ve kontrol davranışı sergilemesine, bu durum ise daha fazla duygusal emek davranışının gösterilmesine sebebiyet vermektedir (Eroğlu, 2010:23-26).

Süre olgusu, çalışan bireyin müşterilerle kurduğu iletişimin zamanının ne kadarını aldığına ifadesidir. Müşteri ile kurulan iletişimin süresi ise mesleğe, hizmetin özelliğine ve işin niteliğine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin bir avukat

açısından müşteriyle temasın süresi oldukça uzun bir zaman alabilmektedir ancak bir satış sorumlusu için müşteriyle temasın süresi kısa ve sade bir gülümsemeye sınırlı kalmaktadır. Sadece sunulan hizmetin niteliği değil aynı zamanda hizmetin sunulduğu müşterinin de özellikleri etkileşim süresi üzerinde etkili olmaktadır. Kimi müşteriler çok daha titiz ya da zor olabilirler, bu ise çalışanların müşterilerle geçirmesi gerekli süreyi uzatmaktadır (Köksel, 2009:31).

Etkileşimin sıklığı, sergilenecek duyguların hangi süre zarfında sergileneceğini belirtmektedir. Sıklığın derecesi arttıkça harcanan duygusal emeğin düzeyi de artış göstermektedir. Aynı zamanda ifa edilen iş ne denli sık duygu gösterimi gerektirmekteyse duygusal davranış kuralları da o denli fazlalık gösterecektir (Eroğlu, 2010:23)

Hizmet işletmeleri çalışanlarından müşterilere karşı nazik, anlayışlı ve güler yüzlü davranışlar sergilemelerini beklemektedir. Bu durum örgütte olumlu duygular yani bütünleştiricilik sergilemeye örnek gösterilebilir. Aynı şekilde örnek verecek olursak; polisler kimi zaman bazı kişilere yönelik korkutucu ve öfke dolu davranabilir, bu ise olumsuz duygu davranışları olarak nitelendirilir. Duygusal maskeleyen şekilde nitelendirilen olgu ise karşısındaki bireye yönelik olumlu ya da olumsuz hiçbir duygusal tepki vermemektir. Yani nötr bir tavır sergilemektir. Örneğin hâkimler ve terapistler bu kategoride yer almaktadır. Kimi meslekler ise bu üç türün tamamını bünyesinde barındırmaktadır. Bir öğretim görevlisi işini yaparken hem öğrencilerde ilgi yaratabilmek adına pozitif duygular, hem disiplin sağlayabilme adına negatif duygular hem de profesyonelliği sergileyebilmek adına nötr davranışlar ortaya koymak durumunda kalabilir. Çalışanın duygusal emek düzeyini de sergilemek zorunda olunan duyguların çeşitliliği belirleyecektir. Çalışanın sergilemek zorunda olduğu duyguların çeşitlilik düzeyi ne denli fazla ise o ölçüde de duygusal emek sarf edecektir (Köksel, 2009:33)

4.6. Duygusal Emeğe Yönelik Yaklaşımlar

Hochschild tarafından 1983 yılında duygusal emek kavramı alan yazınında ilk defa yer almıştır. Duygusal emek konusu o günden bugüne kadar araştırmacı ve akademisyenlerin bir hayli ilgisini çekmiş, yerli ve yabancı alan yazınında da birçok çalışmada kendisine yer bulmuştur. Yapılan bu çalışmalarda farklı modellerin geliştirildiği gözlemlenmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle dört temel modelin daha çok ilgi gördüğü tespit edilmiştir. Bu modeller şunlardır:

- Hochschild Modeli (1983)
- Ashforth ve Humphrey Modeli (1993)
- Morris ve Feldman Modeli (1996)
- Grandey Modeli (2000) dir.

4.6.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Alan yazınına duygusal emek kavramını yerleştiren Hochschild'e göre duygusal emek; "insanlar tarafından gözlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler meydana getirebilmek adına hissedilenlerin yönetimi" olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983:7). Bu noktada temel husus duygunun yönetilmesidir. Yönetilen duygunun duygusal emek halini alabilmesi yalnızca belirli bir ücret karşılığı çalışan bireylerce yapıldığında olmaktadır. Yine Hochschild (1990:118) tarafından yapılan bir başka araştırmada duygusal emek, "ifa edilmesi gereken işlerin gerekliliği olan duyguları

hissedebilmek adına çaba göstermek” olarak tanımlanmış ve özel hayatta duygunun yönetimi ile iş hayatında duygunun yönetimini birbirlerinden ayırmıştır.

Hochschild Delta Airlines’ın hostes eğitimleri merkezinde kurslara katılmış ve hosteslerin duygusal emek davranışlarını ve süreçlerini ele almıştır. Hosteslerin gülümseyişleri; tıpkı uçağın dizaynı, yolcuların yedikleri ve içtikleri, çalan müzikler ve yaptıkları makyaj gibi, müşterileri tatmin edecek eylemlerden farklı olmadan, yaptıkları işlerin ayrılmaz birer parçası şeklinde görülmektedir (Hochschild, 2003:8). Bu noktada Hochschild’in ilgilendiği ve odaklandığı nokta, müşterileri memnun edebilmek adına çalışanların gülümseyişlerinin örgüt tarafından verilen bir hizmet olduğu ve bu gülümseyişin sahte olmasıdır. Bu ise, çalışanların duygularını örgütsel amaçlara ulaşabilme adına kontrol etmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Grandey, 2000:96). Örgütlerde duygunun yönetimi olarak şekillenen bu süreç, duyguların örgütlerde ticari amaçlarla kullanıldığının bir göstergesidir (Bolton ve Boyd, 2003: 291).

Hochschild duygusal emeğin gösterildiği işlerin belli başlı özelliklerinin olduğunu belirtmektedir. Duygusal emek bilhassa, müşterilerle birebir iletişim kurulmasını, çalışan bireyin müşteri üzerinde duygusal bir tutum oluşturmak amacıyla duygularını kullanımını gerektiren ve bireylerin duyguları konusunda örgütlere kontrol olanağı meydana getiren işlerde meydana gelmektedir (Başbuğ vd., 2010:256). Duygu konusundaki araştırmalarına Hochschild 1960’lı yıllarda Goffman’ın çalışmalarından esinlenerek başlamış ve müşteri ilişkilerinde görevli çalışanları bir nevi tiyatro sanatçılarına benzetmektedir. 1983 yılında yaptığı araştırmada, müşterilerle kurulan ilişkilerde; iş yerini “sahne”, çalışan bireyleri “aktör” ve müşterileri ise “seyirci” olarak betimlemiştir. Örgüt çalışanlarının müşterilerle birebir iletişim kurdukları süreyi ise oyun olarak ele almıştır. Bu noktada Hochschild etkileşim halinde olan iki gruptaki (çalışan-müşteri) bireylerin hissettiği duyguları karşı taraftaki bireye iletirken duygularını kontrol altında tutarak eyleme dökülebilmek adına sergiledikleri çabayı duygusal emek olgusu şeklinde belirtmektedir (Hochschild, 1983:33).

Hochschild’in yaptığı çalışma sonuçları değerlendirildiğinde; duygusal emek davranışı olan derin davranışa nazaran yüzeysel davranışın olumsuz sonuçlarının daha fazla olduğu görülmektedir (Hochschild, 1983:33). Çalışanların hissetmedikleri duyguları rol davranışlarıyla hissediyormuş gibi yapması ya da hissettiklerini bastırarak kullanması ve hissetmemesine rağmen kendisinden beklenen duyguyu sergilemesi duygusal uyumsuzluğu meydana getirecektir.

Bu noktada belirtilmek istenilen, duygunun ticarileştirilmesi hususudur. Duygular tıpkı bir mal gibi piyasada satın alınma ya da satma haline büründüğünde ya da kullanım değerinden ziyade değişim değeri halini aldığı anda çalışan bireyler üzerinde duyguların sonuçları farklılık arz edecektir (Özgen, 2010:17).

Meslek grupları Hochschild tarafından duygusal emeğin kullanıldığı ve kullanılmadığı olarak ikiye ayrılmıştır. Bu noktada bir meslek grubunda duygusal emeğin kullanımına ihtiyaç duyulması için üç özelliğin bulunması gerekmektedir. İlki çalışan bireyler müşteriler ile birebir iletişim kurmalıdır. İkincisi, çalışan bireyler müşterinin duygusunu her zaman ön planda tutmalıdır. Üçüncüsü ise, çalışan ve müşteri etkileşimi konusunda örgütün kontrolü gerekmektedir. Hochschild (1983:7) gerekli bu özellikleri barındıran altı meslek gruplarını şu şekilde belirtmiştir:

- Serbest meslek mensuplarıdır,
- Yöneticiler ve işletmecilerdir,
- Satış temsilcileridir,
- Memurlardır,
- Evde çalışan özel hizmet görevlileridir.

Hochschild tarafından sınıflandırılan bu meslek gruplarına yönelik bazı eleştiriler mevcuttur. Yapılan eleştirilerin birincisi bu altı meslek grubu içerisinde her grubun aynı düzeyde duygusal alışveriş içerisinde olmayacağı ve bu grupların kendi içerisinde duygusal emeğin ihtiyaç seviyesi doğrultusunda sıralanmasıdır. Bir başka eleştiri ise çalışanların bireysel özellikleri dolayısıyla meydana gelen duygusal emek seviyelerindeki farklılığın ihmal edilmesidir (Gosserand, 2003:87).

Duygusal emek gösteriminin çalışanlar adına üç olumsuz sonucunun olduğu belirtilmektedir (Hochschild, 1983:187).

- Çalışan bireyin işi ve kendisini yaptığı işten ayırmasıyla, çalışanın samimiyet duygusundan uzaklaşarak rol yapma hissine kapılmasıdır,
- Çalışan bireyin gereğinden fazla kendisini işine kaptırması ve tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kalmasıdır,
- Çalışan bireyin kendisini yaptığı duygusal davranışlarından ayırması ve sonuç olarak çalışan bireyde yaptığı işi hafife almak ve işe yabancılaşma, yaptıklarını göstermelik olarak yaptığını düşünme duygusunun oluşması olarak çalışanlarda meydana gelecek olumsuz sonuçları belirtmiştir.

Çalışanlar örgütlerin sergilenmesini istediği davranış kalıplarını eğer gerçekten hissetmiyorsa, istenilenleri gerçekleştirebilmek adına yüzeysel bir davranış sergileme yoluna gidecektir. Bu ise çalışanlarda yabancılaşma, tükenmişlik, sinizm gibi negatif duyguları meydana getirecektir.

4.6.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in duygusal emek yaklaşımına ilave olarak yeni bir model geliştirmiştir. Geliştirilen bu yaklaşım davranışı tetikleyen ve etkileyen duygular yerine duyguları yansıtmakta olan davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer bir ifade ile duyguların yönetilmesinden ziyade davranışın yönetimine odaklanılmaktadır. Bu noktada ise duygusal emeğin tanımı; “uygun duygu durumunun ifade edilebilmesi adına gösterilen davranış kalıpları” olarak tanımlanmıştır. Bu net tanımdan da anlaşıldığı üzere davranışlar sergilenirken samimi duygunun kendiliğinden meydana gelmesi önem arz etmektedir (Kaya, 2014:9). Yaklaşımda örgütteki samimi davranışların doğal olarak ve kendiliğinden meydana geldiğini, bu yüzden sergilenen duygusal emek durumunun olumsuz etkileri gibi olumlu etkilerinin de mevcut olduğu belirtilmektedir (Lee, 2012:28). Hizmet sektöründe çalışan bireylerin, örgütlerin belirlediği kuralları kendilerine has davranış kalıpları sergilemek yoluyla uygulamaları olumlu etkilere örnek olarak verilebilir. Bu sayede davranış kuralları bireyin kişisel özelliklerine uygun bir şekilde adapte edilecek ve bireyin kendisini ifade etme yeteneği gelişecektir. Çalışanların, örgüt tarafından belirlenen kurallara uyum sağlamak adına hissetmediği duygularını sergilemek mecburiyetinde olmaları bireyleri duygusal çelişki sarmalına sokmakta bu ise olumsuz etkilere örnek gösterilebilmektedir. Yani birey ne denli doğal ve kendisi gibi davranırsa duygusal emek davranışlarının birey üzerindeki etkisi o kadar az olacaktır (Ashforth ve Humphrey, 1993:95-97).

Bu noktada bireylerin ne tür duygu durumu içerisinde olduğu belirli bir derecede önemlidir. Ancak bu duyguların ne şekilde davranışlara dönüştüğü, davranışın gözlemlenebilir olmasından dolayı daha ciddi bir önem teşkil etmektedir (Güngör, 2009:171).

Çalışanlar açısından müşterilere iyi ve kaliteli bir hizmet sunmanın her zaman çok zor olduğu ve duygusal emeğin iki ucu keskin bir bıçağa benzetildiği savunulmaktadır. Bu durumun temelde üç nedenden meydana geldiği belirtilmiştir. Bu nedenler şunlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993:94-97):

- Sunulan hizmetin iyi olup olmadığının değerlendirilmesinin yalnızca müşterilerin hizmete yönelik algılarına bağlı olmasıdır,
- Hizmet olgusu örgüt dışı faktörlerden doğrudan etkilenmektedir. Müşteri istek ve beklentilerinin farklı ve belirsiz olması, müşteri psikolojilerinin farklı olması, müşterinin hizmeti algılayabilme derecesi ve diğer örgütlerin sunduğu hizmetin ve yönetimlerinin tutumu gibi faktörlerin algıyı etkilemesidir,
- Sunulan hizmet kalitesinin hangi ölçüde iyi olduğunun çalışan tarafından sergilenen duygusal davranışın müşterilerce doğal ve etkili olarak algılanmasına bağlı olduğudur.

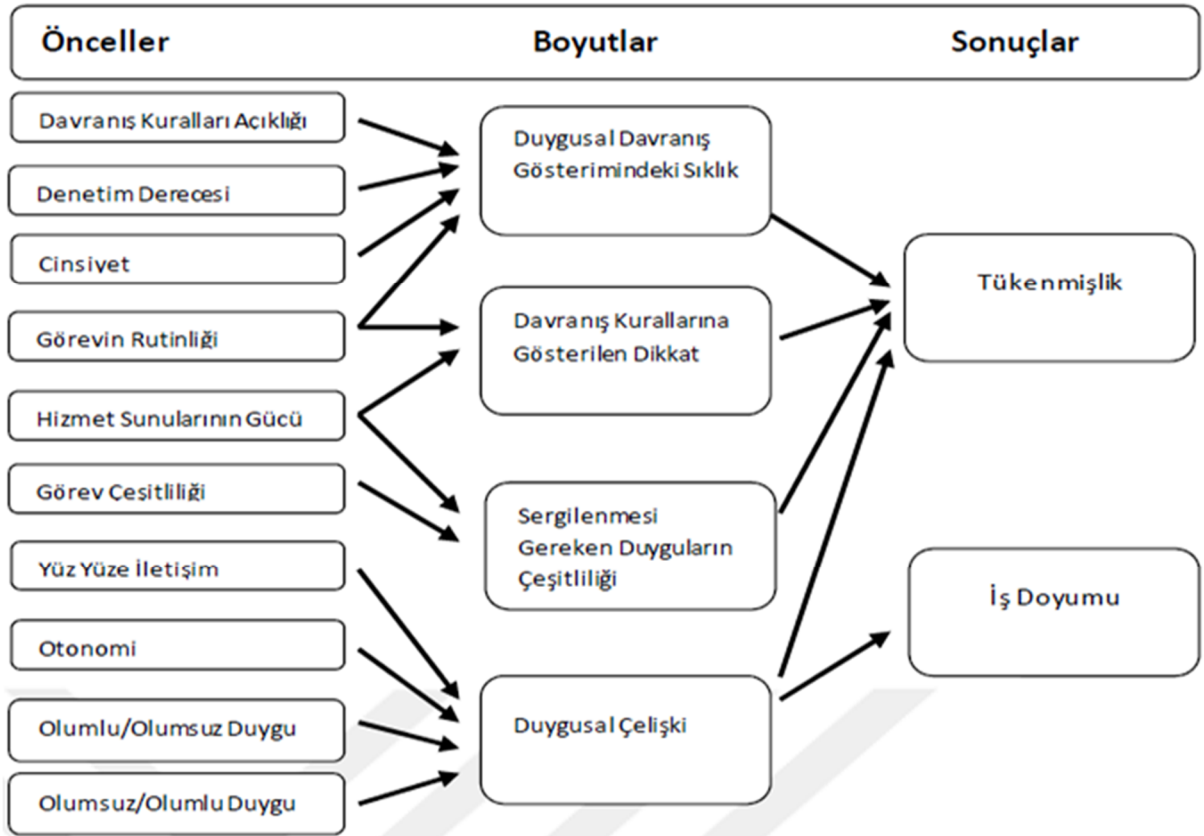
Ashforth ve Humphrey'in yaptığı çalışmalarda bazı anlaşılmayan ve eksik yönler olduğu bazı araştırmacılar tarafından belirlenmiş ve buna yönelik eleştiriler getirmişlerdir. Bu eleştiriler şunlardır (Ünler Öz, 2007:7-8):

- İlk etapta, duygusal emek davranışlarının gözlenebilen bir davranış kalıbı olduğunu ifade etmişler ancak bu davranış kalıbının ne şekilde ölçümlenebileceği konusunda bir model üzerinden detaylı bir açıklama getirmemişlerdir.
- İkinci etapta ise, duygusal emeğin üç boyutundan bahsetmiş ve bu boyutları bazı değişkenlerle (kendi kendini ifade etme, öz saygı, görev etkinliği) ilişkilendirmiş ancak bunu da bir çalışma ile ispat etmemişlerdir.

4.6.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Duygusal emek Morris ve Feldman tarafından “bireylerarası etkileşim süreci içinde örgütün arzuladığı duyguları sergilemek adına gösterilen planlama, kontrol ve çaba” olarak ifade edilmiştir. Morris ve Feldman yaptıkları bu tanım içerisinde dört temel varsayım olduğundan bahsetmektedir. Bu tanımlar Şekil 4.4’de ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996:987);

- Tanımların, duyguların etkileşimi modelini içerdiğini belirtmektedirler. Etkileşim modeli, etkileşimde bulunan sosyal faktörlerin duyguların sergilenmesi ve hissedilmesinde ciddi bir belirleyici konumundadır.
- Hochschild’in de belirttiği üzere, duygunun sergilenmesinin ticari bir hal aldığını belirtmektedir.
- Duygunun nasıl ve ne zaman sergileneceği konusunda belirlenen kurallar veya standartların mevcut olduğunu belirtmektedir.
- Etkileşim modeliyle ilişkili olarak, çalışan bireyin hissettiği duygulara yönelik ondan istenen duygular benzer olsa dahi, çalışanın yine de çaba sergilemesinin gerektiği düşünülmektedir.



Şekil 4.4. Morris ve Feldman (1996) Modeli (Morris ve Feldman, 1996: 994).

Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımından farklı olarak, duygusal emek davranışlarında muhakkak çalışanın çaba sergilemesinin gerektiği belirtilmektedir ve örgütün belirttiği davranış kurallarını sergileyebilmek adına çalışan bireylerin gösterdiği çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır (Savaş, 2012:53). Çünkü davranış kalıplarının oluşum amacı örgütün arzuladığı davranışları sergilemektir. Çalışan birey ister derinlemesine, ister doğal isterse de yüzeysel davranış sergilesin tamamında da ortaya bir çaba koymak zorundadır (Güngör, 2009:170). Özellikle hizmet sektöründe bir hayli belirginlik kazanan bu çabaların oluşumu esnasında Morris ve Feldman (1996:987) diğer iki modelden farklı bir şekilde, duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu modelde duygusal emeği üç temel boyutu olan samimi, derinlemesine ve yüzeysel davranış boyutları yerine duygusal emek süreciyle alakalı boyutlara ayırarak incelemiştir. Bu noktada model duygusal emeğe ait dört boyutun varlığından bahsetmektedir. Bu boyutlar ise şunlardır:

- Duygusal gösterim sıklığıdır,
- Gösterim kuralları adına sarf edilen dikkattir,
- Sergilenmesi adına talep edilen duygu çeşitliliğidir,
- Duygusal uyumsuzluktur.

4.6.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey (2000:95-110) kendinden önce yapılan duygusal emek modellerini bilhassa Hochschild, Ashforth ve Humphrey ve Morris ve Feldman'ın görüşlerini dikkate alarak karşılaştırma yoluna gitmiş ve tüm modellerden bir sonuç çıkarmayı amaçlamıştır. Grandey tarafından duygusal emek, çalışan bireylerin örgüt tarafından

istenilen davranışları sergileyebilmek adına duygu gösterimlerini düzenleyebilme çabası ve süreci şeklinde tanımlanmıştır (Uzuntarla, 2015:48). Duygunun düzenlenmesi ise, çalışanların kendilerini etki altına alan ne tür duygulara ne zaman ve ne şekilde sahip oldukları ve bu duyguların davranış biçimi olarak nasıl yansıtacaklarına yönelik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Gross, 1998:275).

Yukarıdaki paragrafta da bahsedildiği üzere Grandey önceden geliştirilen üç modelin önemli noktalarını kendi modeliyle bağdaştırmıştır. İlk olarak Hochschild (1983)'in duygusal emeğin nedenlerinden birisi olarak gördüğü “müşteri etkileşimi”ni ele almıştır. Grandey'e göre çalışan bireyler müşterilerle etkileşim kuramazlarsa duygusal bir çaba sarf etmezler. İşte bu yüzden müşteri etkileşimi önemli bir yer tutmaktadır. İkinci olarak Ashforth ve Humphrey (1993)'in örgüt tarafından çalışan bireylerden talep edilen “gözlemlenebilen davranış kalıpları” ele alınmıştır. Çünkü çalışanlar ortaya koydukları davranış kalıplarının ancak örgütün yöneticileri tarafından gözlemlendiğini fark ettiklerinde duygusal bir çaba sergilerler. Bu noktada da gözlemlenebilen davranışlar, duygusal emek davranışının bir nedeni olarak ele alınmaktadır. Üçüncü olarak da Morris ve Feldman (1996)'ın bahsettiği duygusal farklılık sonucu meydana gelen “duygusal çelişki” üzerine yoğunlaşmıştır. Duygusal çelişki durumu aslında bir süreç değil sonuç özelliği taşıdığından dolayı çalışan bireylerde meydana gelen bu negatif durumu ortadan kaldıramadığı örgütün katkısının olabileceğini belirtmektedir (Grandey, 2000:101).

Grandey (2000:101-102) geliştirmiş olduğu derinden ve yüzeysel davranışın üç önemli avantajını vurgulamaktadır. İlk etapta, derinden ve yüzeysel davranışlara odaklanılması, konuyla ilgili çalışan bireylerin olumlu ve olumsuz neticeleri birlikte görmelerine imkan tanımaktadır. Örneğin; iş doyumunu ve yüzeysel davranış arasında negatif bir ilişkinin varlığı gözlemlenebilirken, iş doyumunu ve derinden davranış arasında da pozitif bir ilişkinin varlığı gözlemlenebilir. Bunun altında yatan sebep ise, yüzeysel davranış boyutunun duygusal çelişki durumu ile pozitif yönde bir ilişkide olmasına karşılık, derinden davranış boyutu bireylere, örgütün arzuladığı gösterim normlarına katı bir şekilde bağlanarak kişisel başarılarını algılayabilme imkânı sağlar. Model tarafından sunulan ikinci avantaj, duygusal emeğin duyguların içsel yönetimi şeklinde kabul edilmesidir. Yani model, duygusal emeğin geliştirilebilen ve öğrenilebilen bir yetenek şekli olduğundan yola çıkmaktadır. Bu durum ise örgütlerin, çalışan bireyleri duygusal düzenleme yöntemlerine uygun duyguları sergileyebilmeleri adına eğitime imkânlarına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Sağlanan üçüncü avantaja bakacak olursak, duygusal belirtiler, duygusal tepki meyillerini (fizyolojik, deneyimsel ve davranışsal) açık bir şekilde yönlendirmekte ve hangi duygusal tepkilere neden olduğunu net bir şekilde göstermektedir. Buna göre modelde, tepki odaklı süreç ve öncül odaklı süreç olarak iki farklı duygu düzenleme süreci mevcuttur. Tepki odaklı düzenleme (teпки değiştirme) çalışanların duygusal tepki meyillerini yönetebilmek adına bireylerin çabalarını yansıtmaktadır. Öncül odaklı süreç ise tıpkı derinden davranış boyutu gibi, çalışanların duygularını göstermeden evvel şartları düzenlemesi ile benzerdir.

Tablo 4.1. Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Model Adı	Grandey (2000)	Morris ve Feldman (1996)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Hochschild (1983)
Model Türü	Karma	Bireysel ve Örgütsel Faktörler tabanlı	Davranışların yönetilmesi tabanlı	Duyguların yönetilmesi tabanlı
Tanım	Çalışanların örgütün taleplerini gerçekleştirebilmek adına duygularını düzenleyebilmek adına gösterdiği çabalar.	Görevini ifa ederken çalışan bireyin kendisinden istenen davranış kurallarını gösterebilmek adına gösterdiği çaba	Çalışanın duygularının yönetiminden ziyade gözlemlenebilir davranışlar ortaya koyma süreci	İnsanlarca gözlemlenebilen mimik ve beden hareketleri meydana getirebilmek adına hissiyatın yönetilmesi
Boyutları	1.Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma	1.Duyguların gösterim sıklığı 2.Gösterim kurallarının için harcanan dikkat 3. Duyguların çeşitliliği 4. Duygusal Uyumsuzluk	1. Yüzeysel rol yapma 2.Derinden rol yapma 3. Samimi davranış	1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma
Genel Özelliği	Diğer modellerin karmasıdır. Duygusal emeği duygunun düzenlenmesi olarak ele alır.	Her türlü duygu için belirli düzeyde bir çaba mecburidir. Bireysel ve örgütsel faktörler dikkate alınmalıdır.	Duygusal emek yalnızca davranışın yönetimidir. Duygusal çelişkiye yol açabilmektedir.	Duygusal emek örgütler adına olumlu sonuçlar doğurmasına rağmen çalışanlar adına olumsuz sonuçlar doğurur

4.7. Duygusal Emeğin Sonuçları

Duygusal emek ve sonuçları üzerinde yapılan çalışmalarda çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmaların belirli bir bölümünde duygusal emeğin hem çalışanlar hem de örgütler adına olumlu sonuçlarının olduğu belirtilirken, diğer bölümlerde ise duygusal emeğin bilhassa çalışan bireyler adına olumsuz sonuçları ortaya çıkarttığı belirtilmiştir.

4.7.1. Tükenmişlik

Duygusal emeğin psikolojik sonuçları içerisinde en önemli faktörlerden birisi olan tükenmişlik olgusu, içerisinde negatiflikleri barındırmasından dolayı birçok araştırmacı için önemli bir inceleme alanını oluşturmaktadır. Temelinde insan unsurunun olduğu işlerde, müşteri ve çalışan arasındaki ilişkilerde oluşan duygusal beklentiler, çalışanlarda duygusal tükenme semptomlarının artışı ve hızlanmasına sebep olmaktadır. Kendisinde var olmayan olumlu duyguyu ortaya koymak mecburiyetinde olan çalışanlar, zamanla yıpranmakta, kendisine ve işine karşı yabancılaşma duyarak tükenmişlik duygusu hissedebilmektedir (Şengül, 2009:1202-1206).

Tükenmişlik olgusu, yapılan işin gerekleri doğrultusunda yoğun bir duygusal talebe maruz kalan ve sürekli olarak müşterilerle yüz yüze iletişim kurmak zorunda kalan çalışanlarda oluşan umutsuzluk, çaresizlik, yorgunluk ve fiziksel bitkinlik gibi duyguların iş hayatında ve özel yaşamda, diğer bireylere olumsuz yönlü davranışlarla sergilemesi ile oluşan bir problem olarak nitelendirilmektedir (Maslach vd., 2001:419).

4.7.2. İşe Yönelik Duygusal Bağlılık

İşe yönelik duygusal bağlılığı Kahn (1990) çalışanların kendilerini iş yönelik rollerine tam anlamıyla vermeleri olarak tanımlamakta ve işe yönelik bağlanmanın bireyin iş rolü ve iş dışı eylemleri sayesinde kendisini ifade ettiğini söylemektedir. Ayrıca işe bağlılığı olmayan çalışanların, işe yönelik rolleri gerçekleştirme konusunda arzu duymayacağı ve kendisini bir nevi makine (otomatik) olarak hissedebileceğini belirtmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012:117). İşe yönelik bağlılığı olan çalışanların da yaptıkları işlerden daha çok tatmin oldukları, kendilerine verilen işleri severek yaptıklarından dolayı iş yapma süreçlerine kendilerine özgü bir şeyler kattıklarını ifade edilmektedir (Öz, 2007:28).

4.7.3. İş Tatmini

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları ya da olmamaları, işe yönelik çeşitli değişkenleri değerlendirmesi neticesinde meydana gelen duygusal durumundaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Koç, 2007:33). Zihinsel bir özellik taşımasından ziyade iş tatmininin duygusal bir kavram olması, iş tatminin en belirgin özelliği olarak gözlemlenmektedir. Tatmin konusuna yönelik yapılan çalışmalarda verimlilik artışı sağlayan ve örgütsel davranış geliştirme açısından önemli bir faktör olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda spesifik bir yetenek ve bilgi gerektiren işlerde çalışan bireylerin diğer işlerde çalışan bireylere oranla daha fazla tatmin sağladıkları görülmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

4.7.4. Mesleği Bırakma Niyeti

Yaptıkları işlerin fiziki ve olumsuz neticeleriyle karşılaşan çalışanların çalışma arzularının azalacağı ve örgütten ayrılma isteklerinin artış göstereceği düşünülmektedir. Çalışanların işi bırakma eğilimleri ve ortaya koydukları duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiler detaylandırıldığında; yapılan bir çalışmada duygusal emeğe yönelik davranışların çalışanların işe bağlılıklarını ve örgütten ayrılma niyetlerini direkt etkilediği görülmektedir. Derinden davranış boyutunda çalışanın yansıttığı ve hissettiği duygu paralel olduğundan dolayı örgütün isteklerini samimi bir şekilde gerçekleştirmediğini anlayan çalışanın başarı oranının artabileceği ifade edilmektedir. Bu yüzden çalışanın başarılı hissetmesini sağlayan bir örgütten ayrılma isteğinin azalması muhtemeldir (Öz, 2007:30-32).

Çalışanlar, gerçekleştirdikleri işlerin yoğun bir duygusal emek gerektirdiğini düşünüyorsa bu örgütün duygusal emek kurallarının baskısı ile birlikte yüzeysel bir davranış ortaya koyabilecektir. Bu ise çalışan bireylerde ruhsal ve fiziksel açıdan olumsuz çıktılara sebebiyet verecek ve sonuç olarak da çalışanların çalışma arzusu azalacak ve işten ayrılma niyeti artış gösterecektir. Bununla birlikte derinden davranış ortaya koyan çalışanlar hissetmedikleri duyguyu hissetme çabası gösterirken duygusal çelişki yaşayabilmektedir. Bu yüzden, çalışanların yaşayacağı duygusal problemler yüzünden işten ayrılma niyetinde artış olacaktır (Grandey, 1999:48).

4.7.5. Yüksek Performans

Performans örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde, çalışan bireyin örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek adına, görev anında ortaya koyduğu eylemleri

neticesinde elde ettiği çıktı olarak ifade edilmektedir (Akçit, 2011:57). Duygusal emeğin performans ile olan ilişkisi, alan yazınında araştırılan değişkenler arasında yer almaktadır. Derinden davranışta müşterilere yönelik sergiledikleri duyguyu aynen hisseden çalışanlar duygusal bir çelişkiye düşmemekte, bu şekilde örgütün beklentilerini gerçekleştirirken daha istekli olmakta ve maksimum performans ortaya koymaktadır (Öz, 2007:30).

4.7.6. Motivasyonda Artış

Çalışanlar tarafından ortaya koyulan duygusal emek, örgüt tarafından ödüllendirildiğinde çalışan bireyler tatmin duygusu yaşamakta ve bu sayede yüksek düzeyde motivasyona erişmektedir (Eroğlu, 2011:302). Aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeylerinin üst seviyede tutulmasının işgören devamsızlığını azaltacak etkiyi yapacağı düşünülmektedir. Devamsızlık yapmamanın kendileri adına bir ödül ile taçlandırılacağı düşüncesini taşıyan çalışanların motivasyonlarının yüksek düzeyde olacağı düşünülmektedir (Yürür, 2000:35).

Çalışanlar yeteneklerini motivasyon desteği ile gösterebilme fırsatı yakalayabilmektedir. Çünkü motivasyon düzeyi optimum seviyede olan bir çalışan işiyle ilgili faaliyetleri çok daha iyi yönetebilecek ve sahip olduğu yetenekleri de bu amaç doğrultusunda daha doğru kullanabilecektir. Çalışanların duygusal emeği ve yeteneklerinin iş proseslerinde etkin bir şekilde kullanılması, verimliliği de gözle görülür bir şekilde arttırmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:65).

4.7.7. Psikolojik ve Fizyolojik Yönden Sağlıklı Olma

Çalışanların eğer gerçekten hissettikleri duygular ile ortaya koyduğu duygular paralel ve örgütün istediği duygusal davranış kurallarıyla da uyumlu ise duygusal emek çalışanlara ciddi faydalar sağlayacaktır. Bu düşüncenin çıkış noktası olarak da çalışan bireyin kendisini yaptığı iş ile uyumlu hissetmesi sonucu stresinin ve iç gerginliğinin azalması ve bunun doğrudan bireyi fizyolojik ve psikolojik açıdan sağlıklı bir hale getirmesi ifade edilebilir (Eroğlu, 2011: 204).

Yapılan çoğu araştırmada iş tatmininin iş yerindeki psikolojik sağlık durumu ile doğrudan ilişkisi bulunmuştur. Başka bir ifade ile, çalışanlar eğer işlerinden tatmin ise örgütün psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olduğu söylenebilir (Koç, 2007:33). Bu önemi dolayısıyla örgütlerin yüksek düzeyde verimlilik, etkinlik ve iş tatminini sağlamak adına çalışan bireylerin fizyolojik ve psikolojik açıdan sağlıklı olma durumlarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

4.7.8. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar

Çalışanların yaşadığı fizyolojik ve psikolojik problemlerin en temel sebeplerinin başında stres gelmektedir. Çalışanlarda dengesizliğin ve gerilimin meydana gelmesine sebebiyet vermektedir. Çalışanın iş çevresi ile ilgili olarak meydana gelen stres faktörleri arasında rol belirsizlikleri ve çatışmaları, yoğun iş yükü, yetki ve sorumluluk denkliliğinin olmaması, iş güvensizliği, zaman darlığı ve mekan, yer sorunları gösterilebilir. Bu faktörlerin olduğu durumlarda stresin yaşanması kaçınılmazdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:158).

Stres kuramında çevresi ile kişi arasındaki ilişki türlerinin sebep olduğu yaşantı duygu olarak tanımlanmaktadır. Olaylar karşısında meydana gelen tepkilerin kalitesi ve

doğası, bireyin çevresiyle olan uyum çabasını değerlendirme şeklini sergilemektedir. Bu uyumun sergilenmesini ortaya koyan temel unsur ise duygusal denge durumudur. Duygusal denge ise, hoşlanılan duygular sayesinde hoşlanılmayan duyguların ortadan kaldırılmasıyla oluşturulmaktadır. Bu şekilde oluşturulan bir denge hoş gitmeyen duygular ile hoş giden duyguların değiştirilmesiyle veya hoş gitmeyen duyguları oluşturan şartları başka bakış açılarıyla değerlendirmeye çalışarak, yani hoşgörüyü sağlanabilmektedir. İnsan ilişkilerindeki derinlik, esneklik ve rahatlık ise duygusal hoşgörünün gelişmesi sayesinde kazanılmaktadır. Bu sayede fiziksel ve psikolojik problemlerin minimize edilmesi hedeflenmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1990:34).

4.7.9. Ekonomik Fayda

Duygusal emeğin ekonomik açıdan faydaları, müşterilere yönelik olumlu davranış ortaya koyan çalışanların diğer çalışanlara nazaran daha çok tercih edilmesi ve bunun neticesinde daha yüksek gelir elde etmesiyle alakalıdır. Örnek verecek olursak bu durum, bir doktor için daha fazla hasta, bir güzellik uzmanı için daha fazla müşteri ya da bir avukat için daha fazla müvekkil anlamına gelir. Ücretli çalışan bireyler için ise sergiledikleri performans düzeyinde alacakları ek gelir anlamına gelmektedir (Eroğlu, 2011:203-204). Bu yüzden çalışanların sergileyebileceği duygusal emek davranışları, bireye ekonomik fayda olarak geri dönüş sağlayacaktır.

Örgütler, çalışanları uygun özelliklere haiz ve örgüte ciddi katkılar sağlayan unsurlar olarak değerlendirmeleri halinde, çalışanları motive edip örgütsel performansları yükseltebileceklerdir. Bu noktada, ücret hem çalışanları motive eden bir dış faktör hem de yapılan işin bir karşılığıdır (Şimşek, 2009:216). Hochschild (1983) daha önceki paragraflarda da belirtildiği gibi duygusal emeği belirli bir ücret karşılığı satılan ve bir değişim unsuru olan emek türü şeklinde ifade etmiştir (Hochschild, 1983:7). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda duygusal emek davranışlarını sergilemelerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerin dikkate alınmasının yanında, ücret olgusu da bazı çalışmalarda (Bhave ve Glomb, 2009) duygusal emeği etkileyen bir öncül olarak değerlendirilmiştir.

4.7.10. İş-Aile Çatışması

Çalışanların bir örgüt üyesi olmalarının gerekleri, olarak benimsedikleri roller ve bir aileye mensup olmaları sonucu benimsemeleri gereken rollerin birbiriyle çatışması neticesinde, iş/aile çatışması meydana gelmektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2007:238). Bulunduğu örgütte belirlenen duygusal davranış kuralları dâhilinde sürekli bir biçimde duygularını düzenlemek zorunda kalan çalışanlar bir süre sonra duygusal yönden uyumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanların yaşadığı duygusal uyumsuzluğun gerilimlere sebebiyet verdiği ve çalışanların genelde iş/aile çatışması gibi problemlerle karşılaştıkları belirtilmektedir. Duygusal emek davranışı sergileyen çalışan bireylerin hissettikleri ve ortaya koydukları duygu durumları arasındaki farktan doğan duygusal uyumsuzluk iş/aile çatışmalarına sebebiyet vermektedir (Çelik ve Turunç, 2011:227). Buradan çıkacak sonuç yüzeysel davranış boyutunun iş ve aile arasındaki problemleri arttıracaktır.

4.7.11. Rol Çatışması

Çalışanın sergilemesi gereken duygulara gösterdiği tepkiler ve beklentilerin aynı noktada buluşmaması çalışanların rol çatışması yaşamalarına sebep olmaktadır. Çalışanlar tarafından belirli bir duyguyu göstermeleri gerekli zaman dilimi içerisinde herhangi bir duygu hissedilmeyebilmekte ya da çalışanın kendisinden olumsuz ya da tarafsız (nötr) bir duygu hissetmesi talep edildiğinde bu duyguları ortaya koymak mecburiyetinde olabilmektedirler (Eroğlu, 2011:200). Çalışanlar bu noktada yüzeysel davranışın içerisinde hissedilen duygu ile sergilenen duygu davranışları arasında fark oluşturmakta ve bu ise rol çatışmasının yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

4.7.12. İşe Yabancılaşma

Tükenmişlik davranışının bireyler arası ilişki boyutunu meydana getiren yabancılaşma olgusu, çalışan bireyin yöneticilerine veya iş arkadaşlarına yönelik alaycı, olumsuz ve psikolojik açıdan oldukça mesafeli davranışlar sergilemesi olarak ifade edilebilmektedir (Keser, 2012:459).

Çalışan bireyi örgüte ve kendisine yabancılaştıran unsurların başında makineleşme yer almaktadır. Çalışanların psikolojisine yönelik en önemli tehditlerin başında gelen yabancılaşma olgusundan kurtulmanın çözümü olarak; bireyi ilk olarak onurlu ve güçlü kılmak, daha sonra yapıcı ve yaratıcı yeteneklerini/güçlerini sergileyebilecek bir iş ortamı yaratmak ve kendisi ve işiyle ilgili konularda karara katılımı sağlamak belirtilebilir (Koç, 2007:55).

Çalışanların hızlı bir şekilde ve sayıca fazla olarak kurduğu yapay özellikli ilişkiler ve aynı zamanda müşterileri birer obje olarak görmeleri çalışanları duygusal açıdan yabancılaşma sarmalına sokmaktadır. Çalışanların sergiledikleri duygularını yönetmek adına çaba göstermesi, kendilerini bozulmuş gibi hissetmeleri, başka bireylerle iletişim kurma ve görüşme isteği duymamalarına sebebiyet vermektedir. Çalışanların bu tarz sorunlar yaşamalarının temel nedeni ise, yüzeysel davranış sergilemeleri neticesinde meydana gelen yabancılaşmadır (Kart, 2011:224-227).

4.7.13. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, örgüt çalışanlarının kendilerini rollerine tam anlamıyla vermeleri olarak belirtilmekte ve işe bağlanmanın çalışanın iş rolleri ve diğer eylemleri yardımıyla kendisini ifade etmesini kapsadığı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra işe yönelik bağlılık yaşayamayan bireylerin, işe yönelik rollerinin sergilenmesinde kendisini otomatikleşmiş hissetmeleri ve isteksiz olabilecekleri yani işe yönelik duygusuz ve samimiyezsiz olabilecekleri belirtilmiştir (Kahn, 1990:117).

Çalışanların meslekleriyle ilgili duygularının toplamı olarak işe duygusal bağlılığı açıklayabiliriz. İşe bağlılık çalışanların sahip olduğu uzmanlık ve beceriler neticesinde işi ile kendisini özdeşleştirmesi ile gelişmektedir (Özdeveci ve Aktaş, 2007:5). İşine duygusal açıdan bağlı çalışanların işlerine bağlı olmayan çalışanlara nazaran, çalıştıkları işlerinden daha çok tatmin oldukları ve iş süreçlerine kendilerine özgü özellikler ekledikleri ifade edilmektedir. Bu noktada kendisini işine bağlı hisseden bireyin işten ayrılma niyetinin de azalması beklenen bir sonuçtur (Öz, 2007: 28).

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı ve önemi, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kuramlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları incelenecektir.

5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Önemi

Örgütler toplum ve insan hayatında önemli bir yere sahiptir. Özellikle modern toplumlarda geçmiş dönemlere nazaran örgütlerin önemi daha da artmıştır. Yeni insan kaynakları yönetim yaklaşımları ve örgütsel davranış konuları incelendiğinde; örgütsel bağlılığı, sorumluluk bilinci, iş tecrübeleri ve iletişim becerileri yüksek ve örgütün yaşadığı problemlerde mücadele edebilen çalışanların örgütsel başarıda ciddi oranda etkisinin olduğu gözlemlenmektedir (Örücü ve İzci, 2015:34). Örgütlerin elde ettikleri başarılarında çalışan bireylerin görev tanımı olan işleri icra etmelerinin yanı sıra, örgüte pozitif katkılar sunabilmek için emek sarf etmeleri de git gide önem kazanmaktadır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014:305)

Temelde insanların ihtiyaç duyduğu istek ve beklentileri karşılayabilmek adına örgütler oluşturulmuştur. Ortak bir amacı gerçekleştirebilmek adına bir grup insanın belirli bir otorite, sorumluluk ve iş bölümü içerisinde eşgüdümlü, planlı ve akılcı hareketleri örgütleri ortaya çıkartmaktadır (Oktay, 2000:257).

“İnsan” ve “örgüt” birbirine ihtiyaç duymaktadır. Çalışan ve örgütün uyumu, ilişkinin her iki tarafı açısından da önem arz etmektedir. Çalışanların alışkanlıkları, psikolojileri ve iş ortamları sergilenen performansın seviyesini belirlemektedir. Çalışan ile örgüt arasında sağlanacak olan uyum, çalışan açısından anlamlı ve tatminkar bir çalışma; örgüt adına ise sahip olunan insan kaynağının optimum seviyede kullanılması anlamına gelmektedir (Başaran, 2008:206).

İnsanoğlunun yerleşik hayata geçip topluluklar halinde siyasal güç politikalarının egemenliğinin gölgesinde yaşamaya başlamaları ile vatandaşlık olgusu doğmuştur. Fakat vatandaşlık olgusu değişken ve karmaşık bir özelliğe sahip olduğundan dolayı toplumdan topluma ya da kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bu yüzden her toplumun farklı vatandaşlık tanımı ve görüşü vardır. Endüstriyel toplumlar, bir bütün halinde yaşamlarını sürdüren insanların gelişimleri adına üretim kademelerinde kayda değer adımlar atmaları ve sanayiye geliştirmeleri ile meydana gelmiştir. Bu tarz bir gelişim ise endüstriyel vatandaşlık kavramının meydana gelmesine zemin hazırlamıştır. Pazarlama, pazar ve rekabet kavramlarının günümüz iş dünyasının ayrılmaz parçaları olması sebebiyle tek bir toplum üyeliği ya da metalaşmasının meydana gelmesinin ihtimali ortadan kalkmıştır. Bu sayede çalışanların bütün kapasite ve etkinliklerinin işe yönelik olarak daha verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla örgütsel vatandaşlık olgusu meydana gelmiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014:71).

Küreselleşen günümüz rekabetçi dünyasında örgütler belirli amaçlar doğrultusunda varlıklarını idame ettirebilmeleri, çalışan bireylerin görev ve sorumluluklarını en doğru şekilde ifa etmeleri ile mümkündür. Fakat rekabet ortamında değişkenlik ve çeşitlilik gösteren çevre koşullarına ayak uydurabilmeyen, esnekliğin ve verimliliğin git gide önem kazanmasıyla birlikte, standart iş performansının ötesinde ve uzun dönemli başarı üzerinde etkin olan davranışlar gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu yüzden, çalışan bireylerin iş performansları dışında gönüllü olarak ortaya koydukları

davranışlar/performanslar belirleyici olmaktadır. Gönüllü olarak sergilenen bu davranışlar “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” olarak nitelendirilmektedir.

Rekabetin git gide derinden hissedildiği bugünün iş dünyasında, çalışan bireylerden yalnızca standart görev ve sorumlulukları karşılamaları beklenmemektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, yenilikleri takip edebilmeleri, başarıya ulaşarak arzulanen sürdürülebilir rekabetçiliği sağlayabilmeleri çalışanların gönüllü bir şekilde sergiledikleri davranışlara bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı hem ulusal hem de uluslararası alan yazınında araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olarak yıllardır önemini korumaktadır (Karaman ve Aylan, 2014:36).

Örgütler artık bilgi çağı ile birlikte teknoloji, inovasyonun önem kazanmasıyla birlikte de iletişim teknolojileri ile bir değişim süreci içerisinde yer almaktadırlar. Örgütler iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde karşılık verebilmek ve değişimleri yakından takip etmek amacıyla daha esnek örgüt yapılarına dönüşebilme, yeniliği izleyebilme, kaliteyi yükseltme ve bunların yanı sıra maliyetleri kontrol altında tutabilmenin yollarını aramakta ve bu arayış örgütleri çalışanlarının eksikliklerini tamamlama yoluna gitmeye zorlanmaktadır (Onat, 2007:53).

Örgütler üretim yapabilmek için ilk olarak işgücü, mali kaynak, teknoloji ve hammaddeye ihtiyaç duymaktadırlar. Hammaddenin temin edilmesi konusunda tedarikçiler arasında da rekabet olduğu ve aynı/benzer ürünleri üreten rakiplerin de pazar/piyasa hakkında aynı derecede bilgiye sahip oldukları küresel pazarda, örgütlerin hammaddenin maliyeti konusunda ciddi bir fark yaşamadığını söylemek gerekmektedir. Bu yüzden hammadde maliyetleri örgütlere rekabet yarışında ciddi avantajlar getirmektedir. Teknoloji olgusu, teknolojiyi keşfeden örgüte kısa bir süreliğine avantaj sağlamak ancak rekabette bulunduğu örgütlerin bu teknolojileri kopyalaması ya da satın alması yoluyla avantaj kaybedilmektedir. Alternatif maliyetler açısından sermaye faaliyetleri değerlendirilirse, dünyanın herhangi bir ülkesindeki kaynak değerlendirme fırsatı sermaye için sınır olmadığından bütün rakipler için eşit düzeydedir. Sermaye her kapıdan her sınırdan içeriye rahatça girmekte, hatta girmesi için de ayrıcalıklar sağlanmaktadır. Bu yüzden üretim yapılabilmesi adına sağlanması gereken dört temel unsurdan hammadde, mali kaynak ve teknoloji için herhangi bir sınırlandırma bulunmamakta ve ülkeler hatta kıtalar arası serbestçe dolaşılması için kolaylıklar sağlanmaktadır (Akolas, 2004:37).

İşgücü ise üretim faaliyetlerinin içerisinde yer alan ve teknolojiyi hem keşfeden hem de teknolojiyi kullanarak örgütlere avantaj sağlayan bir diğer temel üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgücünün küresel sınırlar içerisinde geçişinin zor olması ve az bulunması sebebiyle örgütler adına rekabette avantaj sağlayıcı bir kıt kaynak rolünü üstlenmektedir. Artan rekabet, gelişim ve değişim, geçmişte örgüt piramidinde en alt basamakta bulunan insan faktörünü artık örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanması ve örgütsel vizyonun oluşturulmasında piramidin en üst basamağına taşımıştır (İnce, 2005:319). Örgütler makinelerin kapasitesini bilmekte ve üretim kapasitelerini hesaplayabilmektedirler. Fakat kapasitesi tam olarak kestirilemeyen insan farklı koşullarda farklı performanslar sergileyebilmektedir. Bu yüzden insan kaynağı örgütler adına en önemli üretim faktörüdür. Çoğu bilim adamı ve yönetici örgütlere rekabet avantajı getiren temel kaynağın çalışan olduğunu ve hedeflenen başarıları ulaşmak adına tüm çalışanların katılımının gerekliliğini kabul etmemektedirler (Çavuş ve Akgemci, 2008:229). Ancak unutulmaması gereken temel konu kalifiye insan kaynağına sahip olan ve bu kaynağı optimum düzeyde kullanan örgütler sürdürülebilir rekabetçi avantajı kazanmaktadırlar (Öğüt vd., 2004:277).

Veri tabanları, elektronik sistemler, üstün yönetim sistemleri ve yeni teknolojiler örgütlerin hedefledikleri başarı için gereklilik olmalarına karşın, örgütün başarısını tetikleyen asıl güç, örgütün insan kaynağının sahip olduğu niteliktir. Çünkü yönetim sistem ve araçlarını aktif eden, gerekli kararları alan ve teknolojik araç ve gereçleri kullananlar yine insan kaynağının kendisidir. Toplumların politik, ekonomik ve sosyal gelişimlerinde, örgütlerin verimliliğinde ve etkinliğinde insan kaynağının önemi yadsınamaz. Aynı zamanda, örgütlerin sürekli gelişen ve değişen çevresel koşullar ekseninde başarıya ulaşabilmeleri için, biçimsel iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, işin gerektirdiğinin ötesinde, örgütsel gelişmeye ve etkinliğe katkıda bulunma konusunda arzulu çalışanlara yönelik ihtiyacı her gün artış göstermektedir. Örgütsel etkinliğin artırılmasında ise, motivasyon, iş doyumunu, örgütsel adalet ve bağlılık gibi olgulara odaklanılmaktadır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında son dönemlerde önemi git gide artan konulardan birisi de örgütsel vatandaşlık davranışları olarak belirtilmektedir (Sezgin, 2005:317).

Örgütsel vatandaşlık davranışının (Organizational Citizenship Behavior-OCB) temelleri ise ilk olarak Barnard tarafından 1930'lu yıllarda ve Katz ve Kahn tarafından 1964 yılında "ekstra rol davranışları" şeklinde belirtilmiştir. Organ ve Beteman'ın 1982 yılında 42. Ulusal Yönetim Konferansında tebliğ olarak sunduğu ve makale olarak 1983 yılında yayımlanan "Job Satisfaction & The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı çalışmada ve yine Organ, Near ve Smith tarafından 1983 yılında yayımlanan "Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents" isimli çalışmada ilk olarak alan yazınına girmiştir (Podsakoff vd., 2000:513).

İşbirliği davranışları ve klasik örgüt yapısı teorisinin temsilcilerinden olan Barnard'ın fikirleri ile Elton Mayo ve arkadaşları tarafından geliştirilen Hawthorne Araştırmalarının sonuçları üzerine incelemeler yapan ve Barnard'ın çalışmalarına da kaynak atıflarda bulunan Fritz Roethlisberger ile William Dickson'un beraber yaptıkları araştırmalar, Blau'nun sosyal grupları ve örgütleri çeşitli dinamiklere göre analiz ettiği mübadele yaklaşımı, Graen, Dansereau ve Haga'nın mübadele teorisini çalışan ve yönetici açısından üst ve ast konumundaki çalışanlar arasındaki ekonomik ihtiyaçlar ve sosyal mübadele yaklaşımıyla yürüttüğü çalışmalar, Kahn ile Katz'ın "The Social Psychology of Organizations" çalışmasında belirtilen fikirler, mübadele teorisini modern yaklaşımlar açısından ele alan Williamson, bazı ekonomistler ve Ouchi gibi örgüt teorisyenlerinin yürüttükleri çalışmalar, örgüt teorisine yönelik katkı sağlayarak belirli kavramları, varsayımları ve önerileri içererek, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık kavramının kavramsal alt yapısını oluşturmaktadır (Karaaslan vd., 2009:137).

5.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Sözlük anlamı olarak vatandaşlık kavramı, devlet ve bireyler arasında yasalar ve anayasa ile tanımlanan karşılıklı ödev ve haklara dayanan bağ olarak ifade edilmektedir ve aynı zamanda yurttaşlık şeklinde de bilinmektedir. Kavramı örgütsel vatandaşlık açısından düşündüğümüzde, örgüt olgusu devlet olgusunun yerine getirilmelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı toplumsal vatandaşlık davranışına olan ihtiyaçlardan esinlenerek alan yazınına girmiş (Bingöl, 2003:495), Organ ve arkadaşları da biçimsel ödüllendirme süreçlerinde direkt dikkate alınmayan, bir bütün halinde örgütün eylemlerini gerçekleştirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayanan, istek dahilindeki davranışlar şeklinde ifade etmiştir (Barbuto, 2001:539).

Çalışanların sergiledikleri örgütsel davranışlar yönetim alan yazınında “biçimsel rol davranışları” ve “biçimsel olmayan rol davranışları” olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Biçimsel rol davranışları, örgütsel sistemin temelini oluşturmaktadır ve yönetim tarafından belirlenen ihtiyaçlar paralelinde yapılması gerekli davranışlardır (Başaran, 2008:336). Aynı zamanda biçimsel rol davranışları, örgütün biçimsel ödül sistemleri tarafından da belirtilmiş davranış kalıplarıdır (Russel ve Black, 1972:65). Çalışan bireyler, sergilemeleri gereken bu davranışlarda başarıya ulaşamazlarsa örgüt tarafından sunulan ödülleri alamazlar hatta işlerini dahi kaybedebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:332). Bu yüzden, rol davranışları keyfi bir eylem değildir ve bir örgüt içerisinde biçimsel rol davranışlarının yer almaması imkansızdır.

Biçimsel olmayan örgütsel davranışlar ise “fazladan rol davranışı (extra role behavior)”, “prososyal örgütsel davranış (prosocial organizational behavior)”, “iyi asker sendromu (good soldier syndrome)” ya da “örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior)” gibi farklı kavramlarla tanımlanmaktadır. Prososyal örgütsel davranışlar, tanımlanan rol davranışlarının yanında, resmi tanımlarda yer verilmeyen ekstra rol davranışlarını da kapsamaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, prososyal örgütsel davranışların “ekstra rol davranışları” içerisine girdiği kabul edilmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983). Bu tarz davranışlar sosyal mekanizmanın işlerliğini sağlarken aynı zamanda önceden tahmin edilemeyen şartların da gerektirdiği esnekliği de sağlamaktadır. Ekstra rol davranışlarına örnek olarak, örgütlere yeni katılan işgörenlerin oryantasyon süreci, eş işgörenele yardım edilmesi vb. çalışanların gönüllü ve yapıcı davranışları verilebilir. Ekstra rol davranışının, çalışanlardaki vatandaşlık duyguları sayesinde meydana geldiği kabul edilir (Somech ve Zahavy, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal örgütsel davranış içerisinde değerlendirilmektedir ve fazladan rol davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır (İşbaşı, 2000:4). Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütlerin biçimsel ödül sistemlerinde net bir şekilde yer almayan, örgütün amaçlarına katkı sağlayan gönüllülük esasına dayalı sergilenen davranışlardır. Bu davranışların gönüllülük esasına dayanmasının sebebi, çalışanın örgütte rolünün gerektirdiği davranışlar olmaması, herhangi bir yaptırıma dayalı olmayan, kendiliğinden gelişen doğal davranışlar olmasıdır (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013:304)

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1988:4)’a göre; biçimsel ödül sistemlerinde net bir şekilde yer almayan, zorlayıcılığı bulunmayan ve bir bütün halinde örgütsel amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirmeye katkıda bulunan bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır. Organ’ın tanımında yer verdiği “zorlayıcı olmayan” ibaresi, resmi görev tanımlarında ya da iş akdinde net bir şekilde yer almayan, bireysel karara (tercihe) bırakılan, bu yüzden yapılmaması halinde herhangi bir cezaya çarptırılmayacak olan davranışlar anlamına gelmektedir (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003).

Bir başka ifadeyle, çalışan bireylerin resmi görev tanımlarında yer almamasına ve ifa etmemesi halinde bir ceza eylemiyle karşılaşmalarına karşın, bireysel algılamaları sonucu, örgütsel düzeyde alınan kararlara destek verme, yardımlaşma ve problemlerin çözümüne yönelik çaba sarf etme gibi gönüllülük esasına dayanan bir davranış sergilemeleri olarak ifade edilebilir (Koçel, 2015:530).

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ tarafından “iyi asker sendromu (good soldier syndrome)” olarak adlandırılmaktadır. Askeri organizasyonlarda iyi bir asker bağlı bulunduğu birliğin amaçlarını uğruna işini ustaca ifa eder, birliğe sadakat duygusu besler ve emir komuta hiyerarşisini sadakat duygusu ile takip eder. Fakat bu tarz bir

durum askerin özgürlüğü, yaratıcılığı ve iş tanımlarının üzerinde bir davranış sergilemelerinin önünde değildir. Bu sebepten dolayı çalışanlardan da, örgüte katma değer sağlayacak ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunacak davranışlar içerisinde bulunmaları beklenmektedir (Pirecioğlu, 2010:4-5).

1986 yılında Brief ve Motowidlo tarafından yapılan bir çalışmada “prososyal örgütsel vatandaşlık kavramı” ele alınmıştır. Brief ve Motowidlo prososyal örgütsel davranışı; çalışanlar tarafından örgütsel rollerini sergilerken içerisinde etkileşimde bulunduğu organizasyon ya da grupların refah düzeylerini arttırmak amacıyla sergilenen davranışlar olarak tanımlamışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal örgütsel davranış birbirinden farklı özellikler de göstermektedir. Prososyal örgütsel vatandaşlık davranışının farkı, prososyal davranışın her daim örgütsel etkinliğin işleyişine katkı sağlayacak sonuçlar meydana getirmeyeceğinin kabul görmesidir (Demirel ve Özçınar, 2009:131).

Örgütsel vatandaşlık davranışı Greenberg ve Baron tarafından, çalışanın kurumun resmi kanallarla belirttiği durumların ötesinde istenilenden fazlasını yapmak şeklinde ifade edilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997:372). Bu tanımlama Organ’ın ortaya koyduğu tanımla bir noktada farklılık göstermektedir. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün ceza ve ödül sistemlerinden etkilenmediğini belirtmiştir. Greenberg ve Baron’da vatandaşlık davranışı sergilenirken dolaylı yollardan da olsa ödüllendirmenin davranışı etkilediğini ifade etmektedir. Ancak Organ daha sonraki çalışmalarında örgütsel vatandaşlık değerlendirilirken ödüllendirmenin dikkate alındığını ifade etmiş fakat bu ödüllendirmelerin iş akitlerinde garanti altına alınmadığını belirtmiştir (Organ, 1997:86). Tablo 5.1’de örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarının kronolojik bir sıralaması verilmiştir.

Tablo 5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlarının Kronolojisi (Güler, 2013:19)

Yazar	Tarih	Tanım
Robbins ve Judge	2012	Çalışanın iş tanımında yer almayan fakat; örgütsel işleyişe katkı sağlayan isteğe bağlı davranış şeklidir (Robbins ve Judge, 2013:27).
Yılmaz ve Bökeoğlu	2008	Çalışanların içinden gelerek sergilediği davranışlardır (Yılmaz ve Bökeoğlu, 2008:777).
Wong vd.	2006	Örgüt politikası ve iş tanımlarının ötesine geçen davranışlardır (İplik, 2009:109).
Gürbüz	2006	Biçimsel ödül sistemi ve iş tanımlarında net ifade edilmeyen, gönüllülük esasına dayalı gerçekleştirilen davranışlardır (Gürbüz, 2006:50).
Ryan J.	2001	Çalışanın kendi iradesi ile ortaya koyduğu, örgütün etkinliğini artıran bireysel davranışlardır (Ryan, 2001:234).
Podsakoff vd.	2000	İş tanımlarında zorunlu olmayan, yapılmaması durumunda ceza gerektirmeyen kişisel tercihe dayalı davranışlardır (Özdevecioğlu, 2009:49).
İşbaşı	2000	Biçimsel ödül sisteminde net bir ifadesi olmayan ancak bir bütün halinde örgütün verimliliğini artırmaya yardımcı gönüllü eylemlerdir (İşbaşı, 2000:4).
Greenberg ve Baron	2000	Resmi yollarla belirlenen zorlukların ötesine geçerek, beklenenden daha fazlasını sunmak olarak tanımlanır (Çelik, 2007:85).
George’a	1991	Rol kapsamı dahilinde ya da üzerinde özelliğe haiz, örgütün resmi ödül sistemleri tarafından dikkate alınmayan eylemlerdir (Kamer, 2001:3).
Organ	1988	Örgütsel ödül sistemi tarafından tanınmayan ancak bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütsel verimliliğe katkıda bulunan, gönüllülük esasına dayalı davranışlardır (Organ, 1988:4).
Brief ve Motowidlo	1986	Örgüt adına hayati önem arz eden ve belirlenen rol davranışlarını aşan davranışlar olarak tanımlanır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:264).

Tanımlardan yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışının üç ana hususta meydana geldiğini söyleyebiliriz. Bunlardan ilki, gönüllülük esaslı ve isteğe bağlı olmasıdır. İkincisi, biçimsel (resmi) iş tanımlarında yer almayan, ekstradan rol davranışlarını içermesidir. Üçüncüsü ise, örgütsel etkinlik ve başarıya katkı sağlamasıdır. Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları yapısal açıdan değerlendirildiğinde bu davranışların iki grup olarak ele alındığını gözlemlemekteyiz. Bu grupların ilki, örgütün zararına olabilecek bütün davranışlardan uzak durmak ve bu tarz davranışların örgüt içerisinde meydana gelmesine engel olmaya yönelik sergilenen davranışlardır. İkinci grup ise, örgüt adına doğrudan fayda ve katılım sağlamaya yönelik sergilenen davranışlardır. Her iki grubun da genel özellikleri, örgüt adına zararlı davranışlardan kaçınmak suretiyle örgüte fayda sağlanması ve çalışanın örgüte direkt katkı sağlayarak örgütsel yapıya aktif olarak yer alması, çalışarak ve fedakarlık yaparak örgüte destekte bulunulmasıdır (Avcı, 2015:193).

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin üç temel davranışı sergilemeleri gerektiği Katz tarafından belirtilmektedir. Bu davranışların birincisi, bireyler örgüte dahil olmaya ve örgütte kalmaya ikna olmalıdır. İkincisi; çalışanlar görevlerine ilişkin faaliyetleri sergilemelidirler. Üçüncüsü ise, çalışanlar görevlerinin ötesinde spontane ve yenilikçi eylemleri de sergilemelidirler (Dick, 2006:284). İfade edilen bu üçüncü kategori, örgütte iş arkadaşlarıyla işbirliği içerisinde olmayı, örgütün gelişimi adına yeni fikirler geliştirmeyi, örgütün korunması adına faaliyetlerle ilgilenmeyi ve örgüte ekstra katkılar sağlamak adına çalışanın kendisini eğitmesini ve dış paydaşlarda örgüt adına pozitif havayı geliştiren eylemler sergilemesini içermektedir (Organ vd., 2006:51).

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde iki türde ele alınmaktadır. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel yapı, eylemler ve amaçlara yönelik etken bir katılım ve katkı olarak meydana gelmektedir. İkinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı ise; amaçlara ve eylemlere zarar verebilecek bütün davranışlardan uzak durmak şeklinde meydana gelmektedir. İki tür arasındaki temel fark; örgüte yönelik katkı olarak meydana gelen türde, çalışanın örgüt adına aktif olarak örgüt yaşamının içerisinde yer alması gerekmektedir. Bu türde bir davranış sergileyen çalışanlar üretkendir, çalışkandır ve aktiftir. Bunun yanı sıra, örgüte zarar verebilecek davranışlardan sakınma olarak meydana gelen davranışlarda ise temel mantık örgüte yönelik katkı sağlamak değil; örgüte yönelik zarar vermemektir (Basım ve Şeşen, 2006:85-86). Çalışma arkadaşlarına yardımda bulunma, gönüllülük, işi zamanında ifa etme ve yenilikçilik gibi pozitif davranışların gerçekleştirilmesi birinci tür davranışları tanımlamaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla gereksiz tartışmalara girmek, yakınmak ve hata aramak gibi negatif yönlü davranışlardan sakınmak ise ikinci tür davranışların kapsamına girmektedir (Karabey, 2005:63).

5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Artan önemiyle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, psikoloji ve pazarlama gibi çeşitli alanlarda üzerinde ciddiyle çalışma ve araştırma yapılan konuların başında gelmektedir (Güven ve Gürsoy, 2014:93). Örgütsel vatandaşlık davranışının etkinlik, verimlilik ve örgütsel ve bireysel performans ile ilişkili olması araştırmacılar tarafından kavram üzerinde sıklıkla durulmasının sebeplerindendir (Yılmaz, 2009:477).

Günümüz örgütleri adına örgütsel vatandaşlık davranışının önem arz etmesinin ve araştırmacıların sıklıkla bu konuya değinmelerinin yukarıda da bahsedildiği gibi çeşitli sebepleri vardır. Örgüt, yönetici ve çalışan performansına, verimliliğine ve

başarısına direkt etki eden bu sebeplerden bazıları şu şekildedir (Serinkan ve Erdiş, 2014:76):

- Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinliğe ve başarıya olan katkısı üst düzeydedir. Bu noktada sadece belirli bir zaman dilimindeki davranışlar değil uzun süreler sonucunda oluşan bütün davranışların toplamının göz önünde bulundurulması gereklidir.
- Vatandaşlık davranışı neticesinde ortaya çıkan ürün ya da hizmet çalışan performansını değerlendirmede, terfi ve ücret uygulamalarında dikkate alınmaktadır. Bu davranışların sergilenmesi adına örgüt yöneticileri tarafından çalışana yönelik herhangi bir güç ya da baskı uygulanmaz. Çalışanlarda sergilenen bu davranışlar neticesinde örgütten herhangi bir beklenti içerisinde olmazlar.
- Örgütsel vatandaşlığın ne denli önemli olduğunun anlaşıldığı diğer bir husus da örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık karşıtı davranışlarla yakın ilişkiler kurmasıdır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicilerinden birisi iş tatminidir. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışan örgüt için olumlu duygular besleyerek pozitif yönlü konuşması, yardımlaşması, çalışanın performansının beklentilerin ötesinde olmasına sebep olmaktadır. Çoğu araştırma sonucunda iş tatmininin, performansa ve bireysel çabaya katkı sağladığı görülmektedir.

Çalışanların motivasyon düzeyleri, performansları, örgütsel bağlılıkları ve işten duydukları tatmin ile örgütsel vatandaşlık davranışı yakından ilişkilidir. Örgütlerde başarının artması adına çalışanların vatandaşlık davranışları geliştirmesi zorunludur. Yukarıda sıralanan maddelere ilaveten örgütsel vatandaşlığın önemini vurgulayan başka faktörlerde mevcuttur. Bu faktörlerden ilki çalışan bireylerin işyerinde yardımlaşma niyetlerinin gelişim göstermesidir. Yardımlaşma eğilimi gösteren çalışanların zaten iyi birer vatandaş oldukları düşüncesi hakimdir. Bu yüzden yardımlaşma sadece örgüte yeni katılan çalışanlar açısından değil aynı zamanda hali hazırda çalışan eski çalışanlar adına da önem arz etmektedir. Bir diğer faktör ise; sorumluluk duygusunun artışıdır. Çünkü vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgüt adına fedakarlık yapmayı ve her daim örgütün yanında olmayı gerekli kılmaktadır. Bu şekilde çalışanın kişisel denetim yetisi (oto kontrol) de artış göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003:119).

Örgüt ve paydaşları açısından sayısız faydası olan örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili gerçekleştirilen çalışma ve araştırmalarda, bu davranışlarda yöneticilerin daha stratejik eylemlere odaklanmasına, kaynakların daha verimli kullanımına ve çalışanların görevlerini ifa etme becerilerini geliştirmelerine olanak sağlamasından dolayı örgütlerin daha etkin, verimli ve başarılı olmasına katkıda bulunduğu vurgulanmıştır. Vatandaşlık davranışı Organ'a göre, örgütün sosyal dinamiklerinin sürekliliğine katkı sağladığı, belirsizlikleri azalttığı ve etkinliği arttırdığı için performansı pozitif yönde etkilemektedir (Dalgın ve Taslak, 2016:369)

Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının devamsızlıkların ve işgören devir hızının düşürülmesi gibi olumlu katkılarının yanında iş/yaşam dengesinin kurulamaması ve stres gibi olumsuz sonuçlara da gebe olabileceği yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken hususlardır (Dash ve Pradhan, 2014:24).

5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

Konuyla ilgili alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler içerisinde işe karşı tutum ve tatmin, örgütsel adalet ve bağlılık, bireyin ruhsal durumu, bireylerin istek ve beklentileri, kişilik özellikleri, lider özellikleri, lider desteği ve buna bağlı olarak örgüte karşı duyulan güven gibi faktörlerin ön planda yer aldığı gözlemlenmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007:51; Aslan, 2008:168; Gürbüz, 2008:63; Lepine, Erez ve Johnson, 2002:61).

İlk araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri dört temel kategoride sınıflandırmış ve bunlar üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu faktörleri; liderlik davranışları, örgütsel özellikler, görev özellikleri ve çalışan özellikleri olarak belirlemişlerdir (Podsakoff, 2000). Smith ve arkadaşları tarafından 1983 yılında örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere yönelik yapılan araştırmada duygusal faktör “iş tatmini” (moral) üzerinde odaklanmışlardır. Organ ve Ryan da çalışanların duyduğu memnuniyetin temel destekleyicisinin örgütsel bağlılık, lider davranışı ve adalet algıları olduğu sonucuna ulaşmıştır (Organ ve Ryan, 1995:794).

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen aşağıdaki faktörler incelenecektir.

- Örgütsel Adalet,
- Örgütsel Güven,
- İş Tatmini,
- Örgütsel Bağlılık,
- Kinizm,
- Rol Algısı,
- Yönetici ve Çalışan İlişkisi (Lider-Üye Etkileşimi),
- İhtiyaçlar,
- Kişilik Özellikleri,
- Yapılan İşin Özellikleri,
- Yönetim Tarzı ve Liderin Özellikleri,
- Örgütsel Özellikler,
- Mesleki Statü,
- Karara Katılım.

5.2.1. Örgütsel Adalet

Eşitlik teorisi çalışan bireyin örgütte üst düzey motivasyonla görevlerini yerine getirebilme çabalarını, yeteneklerini, uyumlarını, gönüllülük ve bağlılıklarının sergileyebilmeleri adına desteklenmelerini, takdir edilmelerini, sahip oldukları itibarın devamlılığının sağlanmasını ve güven duymalarının gerekliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tutar, 2007:3). Örgütsel adalet olgusu diğer bir açıdan doğru eylemlerin örgütteki görünen yüzü veya hakkın korunması yolunda otorite sahibinin gücünün korunması olarak ifade edilebilir (İşçan ve Naktiyok, 2004:182).

Örgütte kendisine yönelik adaletsiz bir davranış sergilendiğini düşünen çalışan, ilk olarak elde ettiklerini artırabilmek adına çaba sarf etmekte, arzuladığı sonucu elde edemez ise performansını düşürebilmektedir. Bu durumun da kötüsü çalışanın örgüt içinde dedikodu oluşturarak şahsından daha yüksek kazanım sağlayan çalışma arkadaşlarını yıpratma ve kazanımlarını azaltma yoluna gitmesidir (Spector ve Fox, 2002:9).

5.2.2. Örgütsel Güven

Çalışanın açık, doğru ve dürüst bir şekilde davranışlar sergilemesine yönelik inanç, güven olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yapıda güven kavramı ise, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilmesi mümkün olmayan yapısı ve sosyal sermayesidir. Örgütsel güven olgusu çalışanların örgüte yönelik bağlılığı ile ölçülebilmektedir. Bu yüzden bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerine yönelik bağlılığını artırması örgüte olan güvenini de artırması anlamına gelmektedir (Alp, 2015:38).

5.2.3. İş Tatmini

Alan yazınında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en fazla araştırılan kavramların başında iş tatmini gelmektedir. İş tatmini, çalışanların sergiledikleri işlerden edindikleri haz, büyük oranda iş ve işle ilgili her şeyin gereksinimleri karşılama derecesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarını içerisine alacak şekilde süreklilik arz eden söz konusu ilişki hakkında çeşitli teoriler mevcuttur. Genelde söz konusu bu teorilerin temelini karşılıklılık normu meydana getirmektedir. İşe yönelik tatmini sağlayan bir çalışan, kendisine bu tatmini sağlayan bireylere karşı örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koymaktadır. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında net bir yapı kurulmamış olsa da, çeşitli ampirik ve teorik kanıtlar, bu iki kavramdan iş tatmininin örgütsel vatandaşlığı etkilediğini belirtmektedir (Akgemci ve Koçyiğit, 2013:21).

Davis, bir örgütte çalışma şartlarının bozulduğunun en önemli işaretinin iş tatmininin azalması olarak göstermektedir. İş tatminsizliği sonucu iş yavaşlatma, disiplin problemleri, performans düşürme ve grev gibi problemler meydana gelmektedir (Davis, 1988:95). İş tatmin düzeyinin azaldığı bir örgütte yapılan araştırmada dört yıl içerisinde çalışana ait iş gücü devir hızının %70, devamsızlığın %5, yakınmaların %38 ve disiplin cezalarının %44 arttığı gözlemlenmiştir ve bu sorunların temel kaynağı olarak iş tatmini belirtilmiştir (Ege, 2000:9).

Organ ve Ryan yaptıkları 55 çalışma sonucunda çalışanların iş tatminlerinin, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağı olarak göstermiştir. Organ aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselmesi neticesinde çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergileme isteğinin sonunda örgütsel vatandaşlık davranışının meydana geldiğini ifade etmektedir (Beşiktaş, 2009:66).

5.2.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer faktörde örgütsel bağlılıktır. Çalışanların örgüte yönelik duyduğu bağlılık, kendisini üyesi olduğu örgüte tanımlama ve örgüte karşı duyduğu ilginin seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar örgütün ödül ve ceza sisteminde beklentisi ya da korkusu olmadan da, örgüte yönelik duyduğu bağlılık duygusu ile de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir. Bu noktada örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt adına gayret göstermeleri ve örgütte çalışmaya devam etme isteği ile örgütün prensip ve amaçlarını kabul etmesidir (Karaman ve Aylan, 2012:41).

Örgütsel bağlılık alan yazınında farklı şekilde tanımlanmış olmasına rağmen, bütün tanımların vurguladığı ortak nokta, çalışan ve örgüt ilişkisini özdeşleştiren psikolojik bir tutumun varlığıdır. Üst düzeyde bağlılık hisseden çalışanlar örgütlerini

çok daha fazla önemseyip dikkate almaktadırlar. Örgütlerin ayrılmaz bir parçası olarak örgütte kalmayı ve örgütle özdeşleşmeyi isterler (Taşkiran ve Özcan, 2007:402).

5.2.5. Kinizm

Kinizm olgusunun örgütsel ve bireysel düzeyde sürekli ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Kinizm iş tatminini, örgütsel bağlılığı, motivasyonu, değişim yaratma isteğini ve performansı azaltma ile yakından ilişkilidir. Aynı şekilde konu ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda kinizmin iş tatminini azalttığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleriyle ters orantıya sahip olduğu gözlemlenmiştir (İçerli ve Yıldırım, 2012:170).

5.2.6. Rol Algısı

Çalışanların görev ve sorumluluklarını ifa ederken ortaya koydukları davranışlar rol davranışlarını meydana getirmektedir. Fakat benzer nitelikte işler yapan iki çalışanın algıladığı görev içeriği yani iş tanımları değişiklik arz edebilmektedir. Böylesi bir değişiklik de rol davranışlarının içeriğinde farklılıklara sebebiyet verebilmektedir. Çalışan rol içeriğini ne denli geniş çapta algılayarsa, örgüt içerisinde devam ettirdiği faaliyetlerini de o denli örgütsel rolü olarak düşünmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma ve görevlerini beklentilerin üzerinde yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışı örnekleri çalışanların rol davranışı olarak algılamasına yol açabilmektedir (Develi, 2015:20).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasını içeren rol algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından; centilmenlik, diğergamlık ve nezaket ile negatif yönlü ilişki içerisinde iken, sivil erdem ve görev bilinci ile herhangi bir ilişkisi bulunamamıştır (Podsakoff vd., 2000:530). Rol belirsizliği ve rol çatışması iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu için, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki ilişkinin belirli bir bölümünün, iş tatmini aracılığıyla meydana geldiği belirtilebilir (Jahangir vd., 2004:80).

5.2.7. Yönetici Çalışan (Lider-Üye Etkileşimi) İlişkisi

Çalışan ve yönetici ilişkisi örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturma açısından önemli bir faktördür. Örgütlerde, yönetici davranışları genellikle çalışan bireylerin vatandaşlık davranışıyla yakından ilgilidir. Fakat yöneticilerin davranışlarının etkilediği sistemler her zaman net olamamıştır. Örneğin destekleyici yönetici davranışı, karşılıklı norm dahilinde vatandaşlık davranışını etkileyebilmektedir. Yöneticisinden kişisel olarak destek alabilen çalışan, karşılık olarak vatandaşlık davranışı sergileyerek yöneticilerine yardım etme arzusu içindedir (Gilik, 2015:50).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çalışanların liderleriyle olan ilişkilerinin niteliği, yöneticilerinin liderlik stilinden daha fazla etkilidir (Podsakoff vd., 2000:532-533). Lider-üye ilişkisinin niteliği, lider-üye etkileşimi şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki içerisinde olan bir diğer liderlik değişkeni ise, liderin iyi performansı takdir etmesi ya da tatminini belirtmesi şeklinde koşulsal ödüllendirme davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000:532-533). Liderlik davranışları aynı zamanda çalışanların hakkaniyet ya da adalet algılarına bağlı bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışına da etki edebilmektedir (Jahangir vd., 2004:80). Bunun yanı sıra liderin katılımcı yapıyı desteklemesinin veya çalışanların kendileri için liderlik etmelerini teşvik etmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesinde

etkili olduğu bazı araştırmalar (Schnake, Dumler ve Cochran, 1993:362) neticesinde ortaya konulmuştur.

5.2.8. İhtiyaçlar

Schnake (1991) çalışanların, onları harekete geçirmeye sevk eden ve tamamen içsel bir güdü sayesinde meydana gelen çeşitli ihtiyaçları vardır. Davranışları etkileyen başarıma ihtiyacı ve sosyal kabul görme ihtiyacı çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesine yol açabilecektir (Barbuto vd., 2001:545). Başarıya odaklanan çalışanlar performanslarından son derece tatmin olmakta ve üstün olma yönündeki ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına vatandaşlık davranışı sergileme yolunu tercih etmektedirler (Kamer, 2001:21).

Çalışanlar ihtiyaçların davranışları belirleyen önemli bir etken olması dolayısıyla, ihtiyaçlarını giderebilmek adına belirli şekillerde davranış sergilerler. Çalışanlar, sosyal kabul görme ihtiyacı duyduklarından dolayı çalıştıkları örgüt yararına ekstra rol davranışı sergileyebilmektedirler (Altay, 2015:53).

5.2.9. Kişilik Özellikleri

İnsan unsuru, günümüzün şiddetli rekabetçi dünyasında, örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri adına en ciddi önemi vermesi gereken faktördür. Örgütü gelişimi düşüldüğünde, örgütün en önemli kaynağı olan insan faktörüyle ilişkili kişisel, sosyal ve kültürel özelliklerin en ince ayrıntısına kadar bilinmesi gerekmektedir.

Kişiliğin açıklanması adına farklı tanımlamalar mevcut olmasına rağmen genel hatlarıyla kişilik; bireyin karakteristik yapısıyla çocukluk dönemi süresince meydana gelen ve sosyal çevresi içerisinde hayat boyu geliştirilebilen özellikleridir (Demir, 2015:20). Kişinin hal ve hareketleri, konuşma tarzı, dış görünüşü ve çevresiyle olan uyumu gibi özelliklerin tamamı kişilik olarak adlandırılmaktadır. Tüm bu özellikler bireyin içerisinde bulunduğu aile, grup, toplum ya da örgüt içerisinde farklılığını ortaya koymasına yardımcı olmaktadır.

Dışa dönük özelliğe sahip bireyler Organ ve arkadaşlarına göre, sosyal uyarıcılara ve dış çevrelerine daha duyarlı oldukları için vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkındır (Organ vd., 1983:653-663). Nevrotik ve içe dönük karakter özelliğine sahip bireyler, kendi problemleri ile aşırı meşgul oldukları, diğer bireylerin ve örgütün problem ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme adına gerekli hassasiyete sahip olmadıkları için vatandaşlık davranışı sergileyememektedirler.

Çalışanların eğitim düzeyi, yaşı, cinsiyeti, ırkı, çalışma yılı ve geliri gibi kişisel özellikleri işe yönelik bağlılıklarını ve tutumlarını direkt olarak etkilemektedir. Bireylerin kişilikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları yakından ilişkilidir. Örneğin; çalışma arkadaşları ile iyi geçinebilen, onların çıkarlarını da kendi çıkarı gibi düşünen ve sorumluluk sahibi olan çalışanlar vatandaşlık davranışları sergileme yönünde daha eğilimli olmaktadır (Kaynak, 2007:91).

5.2.10. Yapılan İşin Özellikleri

Çalışanların örgütte yer almaktan mutlu olması ve ifa ettiği görev ve sorumluluklardan tatmin olması örgüte sevecek ve isteyerek gitmesinin önünü açmaktadır. Bu düşünce yapısı bizlere, örgütün temel amaçlarından birisinin, çalışan bireylerin işlerinde doyuma ulaşabilme arzusunun olduğunu göstermektedir. Bu yüzden

çalışanlar, örgüte bazı istek ve beklentilerini karşılayabilmek adına dahil olmaktadır. İstek ve beklentilerinin karşılığını bulan çalışanlar doyum yaşarken, alamayan çalışanlar ise negatif yönde etkilenecek ve verimlilikleri düşecektir.

Geri bildirim sistemi etkin çalışan ve otonomi imkanı sağlanan bir örgütte, çalışanların kendi davranışlarını görebilmesine ve kişisel kontrollerini geliştirebilmelerine imkan sağlanmaktadır. Otonomi kavramı, yapılan işin yüklediği sorumluluklara denk gelmektedir. Yani çalışanın işine ilişkin kararlara katılım sağlayabilmesi ve görevini yerine getirirken en uygun şekilde yönetimi sağlayabilmesi anlamına gelmektedir. Yapılan işin çıktısını ise yapılan iş ile ilgili geri bildirim oluşturmaktadır. Yani yapılan iş neticesinde elde edilen kazançların ve sonuçların bilinmesi olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu öncüller bir araya geldiğinde kaliteli iş performansı, iş tatmini, düşük devamsızlık ve yüksek motivasyon gibi önemli kazanımlar sağlanmaktadır (Farh vd., 1997:421).

5.2.11. Yönetim Tarzı ve Liderin Özellikleri

Bommer, MacKenzie ve Podsakoff liderlerin davranışlarının astların biçimsel rol gereksinimlerinin çok daha üzerinde davranışlar sergilemelerinde ciddi etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir (Podsakoff vd., 1996:260). Smith, Organ ve Near (1983) ise liderlerin verdiği desteğin örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarından özgecilik boyutuyla iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak ve vicdanlılık boyutuyla da doğrudan ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Organ ve Moorman, çalışanların yöneticiler hakkındaki adil ve dürüst davrandıkları yönündeki düşüncelerinin onların karşılık verebilme fikriyle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye sebep olduğunu ifade etmiştir (Organ ve Moorman, 1993:5-18).

Yöneticiler iyi bir liderlik özelliğine sahip ise bahsi geçen bütün tanımlamalardan yola çıkarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimalleri artacaktır. Çalışan ve lider arasındaki ilişki iki taraflıdır. Çalışanlar liderlerini güvenilir olarak tanımladıklarında, liderlerinin memnuniyet düzeyini arttırmak adına olumlu davranışlar ortaya koyacaklardır (Organ ve Moorman, 1993:5-18).

5.2.12. Örgütsel Özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer faktör ise örgütsel özelliklerdir. Çalışanların vatandaşlık davranışı ortaya koymalarını ve bağlılıklarını arttırmalarını destekleyebilmek adına onları harekete geçirici unsurları vermek her zaman yeterli olmayabilmektedir. Aynı zamanda örgüt içinde çalışanları negatif yönde etkileyebilecek olan öncülleri de temizlemek gerekmektedir.

Dyne, Graham ve Dienesch'a göre çalışan bireyler, örgütlerin yüksek kalitede hizmet ve ürünlere kıymet verdiği fikrine kapılırlarsa, yüksek kaliteyle sonuçlanacak eylemleri daha fazla sergilerler. Çalışan bireyler örgütün katılım durumunu önemsediklerini düşündüklerinde, katılımcı ve bağlanmaya yönelik eylemlerini daha fazla sergilerler (Dyne vd., 1994:773). Aynı şekilde işbirliğinin ve yeniliğin önemsendiği düşünüldüğünde, işbirlikçi ve yenilikçi davranış düzeyi artış gösterecektir. Sosyal açıdan arzulanan değerlerin örgütün kültürü adına değerli olduğunu düşünen çalışanlar bununla ilişkili olarak eylemlerini daha fazla sergileyeceklerdir (Durdu, 2010:14).

Podsakoff ve arkadaşları örgütsel özellikler içerisinde yer alan öncülleri; algılanan örgütsel destek, liderden mekânsal uzaklık, liderin kontrolü dışındaki ödülleri, grup dayanışması, personel desteği, örgütsel kararlılık ve kurumsallaşma olarak belirtmektedir. Podsakoff ve arkadaşlarının yaptığı çalışma sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt boyutunun (sivil erdem, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve diğergamlık) grup dayanışması öncülü ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994:355).

5.2.13. Mesleki Statü

Tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak çalışmak çalışanların mesleki davranışlarının meydana gelmesine etki etmektedir. Örgütler rekabet yarışında geride kalmamak adına maliyetleri düşürmek ve esnekliği artırıp uygulayabilmek adına tam zamanlı işgücünden ziyade yarı zamanlı işgücünü hayata geçirmeye çalışmaktadırlar. Örgütlerde uygulanmaya çalışılan bu köklü değişimler ise çeşitli problemlerin meydana gelmesine sebebiyet vermektedir. Fakat örgütlerin gözden kaçırdıkları temel nokta tam zaman sistemine göre çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer sistemlerde çalışan bireylere oranla daha yüksek olduğudur. Çünkü tam zamanlı çalışma sistemindeki bireyler örgütün çalışanlara sağlamış olduğu eğitim, kariyer, gelişim gibi çeşitli katkı unsurlarından daha fazla faydalanmaktadır ve bu katkı unsurlarının karşılığı olarak da ekstra rol davranışları sergileme yolunu tercih etmektedirler.

5.2.14. Karara Katılım

Alan yazınında en çok tartışılan konuların başında çalışanların kararlara katılımı gelmektedir. Kararlara katılım, çalışanın örgütte alınan kararlara yönelik söz sahibi olabilmesi anlamına gelmektedir. Çalışan alınan kararlara ne denli katılım sağlarsa, o denli yüksek motivasyon hissi duyacaktır. Çalışanlar sergiledikleri performansa düşünce ve yeteneklerini kattıklarında severek çalışır ve mutlu olurlar (Bayındır, 2010). Bu ise çalışanların güdülenmeleri arttırmakta başarıya ulaşmak adına daha çok gayret sarfetmelerine katkı sağlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:38).

Salamın çalışan katılımını yönelik üç farklı bakış açısı getirmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:29). İlki, “endüstriye demokrasi” olarak isimlendirilen sosyo-politik yaklaşımdır. Burada katılımdan söz edebilmek için çalışanların bireysel sahipliklerinin söz konusu olduğu ve çalışanların kendileri tarafından yönetilen bir örgütsel yapının meydana getirilmesi gerekmektedir. İkincisi, çalışan bireyin alınan örgütsel kararların belirli bir kısmına ya da tamamına katılımı imkanını içeren katılımcılık yaklaşımıdır. Burada kararların birlikte alınması ve bilginin paylaşılması katılımcılık olarak adlandırılmaktadır. Son yaklaşım ise, çalışanların örgütte etkinliğini arttırmaya yönelik olarak köklü gelişim ve değişimi içeren katılımcılık anlayışı belirtilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:30).

5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sınıflandırılması ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Dennis Organ’ın 1977 yılında “tatmin performansı sağlar” konulu teorisi örgütsel vatandaşlık davranışının çıkış noktası olmuştur. Bu teoriyi temel alarak geliştirilen çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri diğer çalışanlara yardımcı olma, üstler ile iyi ilişkiler

kurma, yapma zorunluluğu olmamasına rağmen bir görevi üstlenme ve üstlendiği görevlerden pişmanlık duymama/şikayetçi olmama vb. şekilde belirtilmiştir. İlerleyen süreçte Organ ve Bateman örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırılmasına yönelik yöneticilerin tatmin oldukları fakat direkt olarak çalışanlarından isteyemedikleri 30 maddelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir form hazırlamışlardır. Bu çalışma sonucunda ilk sınıflandırmada genel uyum ve yardımseverlik boyutları vardır. İlerleyen süreçlerde genel uyumluluk boyutunun adı vicdanlılık şeklinde düzenlenmiştir. Organ tarafından geliştirilen ölçek temel alınarak yapılan araştırma verilerinden yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdemi ve Organ'ın sportmenlik ve nezaket boyutlarının da eklenmesiyle beş boyutlu son sınıflandırma meydana gelmiştir (Yücel ve Samancı, 2009:115). Konuyla ilgili alan yazını incelendiğinde, ortaya konulan sınıflandırmaların birbirine oldukça benzediği ve Organ'ın yaptığı sınıflandırmalarla paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışını boyutlarını Organ'ın oluşturduğu sınıflandırma doğrultusunda incelemek faydalı olacaktır (Basım ve Şeşen, 2006:87).

Organ ilk etapta örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve genel uyum olarak iki boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. 1988 yılında yayınladığı kitabında Organ örgütsel vatandaşlık davranışının; Özgecilik (Yardımseverlik), Vicdanlılık (Bilinçlilik), Sivil Erdem, Nezaket ve Centilmenlik (Sportmenlik) olarak beş boyuttan meydana geldiğini belirtmiştir (Organ, 1997:85-97).

5.3.1. Diğergamlık (Özgecilik)

Diğergamlık (özgecilik) boyutu, çalışanların iş ortamındaki diğer çalışanlara yardımcı olarak onların karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilmeleri adına gönüllü olarak destek vermeleri konusundaki davranış ve tutumlarını kapsamaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011:37).

Bir çalışanın diğer bir çalışana görevlerini tamamlayabilmesi ve tamamlayamadığı iş süreçlerinin üstesinden gelebilmesi için gönüllü olarak yardımda bulunması diğergamlık olarak ifade edilir. Çalışanın diğer iş arkadaşlarının performansını yukarıya çekme yönündeki bu davranışı, işbirliğine katkıda bulunarak hem örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde hem de takım etkinliğinin sağlanmasında katkı sağlamaktadır (Demirel vd., 2011:37).

Diğergamlık boyutuyla ilgili tanımlar incelendiğinde, diğergamlığın örgütün etkinliğini artırmaya yönelik potansiyeli net bir şekilde görülebilmektedir. Diğergamlık davranışı, örgütteki gruplar içerisinde işbirliğini gönüllü olarak desteklemektedir. Bu sayede, örgüt içi gerginlikler ve sürtüşmeler minimum seviyede tutulmakta ve bu ise örgütsel etkinlik ve verimliliği dolaylı yollardan pozitif yönde etkilemektedir (Titrek vd., 2009:91).

Diğergamlığa, çalışanların araç gerek kullanımlarına, belirli bilgilere erişebilmelerine, görevlerini tamamlamalarına, bir projenin hazırlanmasına yardımcı olma, zorunlu olmamasına rağmen bazı görevleri yürütme, işe gelmeyen çalışma arkadaşlarının işlerini yürütme, aşırı iş yükü olan çalışmaya arkadaşına yardımcı olma ve örgüte yeni katılan bireylerin örgüte uyum sağlamasına yardımcı olma örnek olarak gösterilebilir (Sezgin, 2005:323, Köksal, 2012:76).

Sezgileri güçlü olan çalışanlar, örgütte sergilediği davranışların gelecekte hangi sonuçlara sebebiyet verebileceğini tahmin etmekte zorlanmayacaktır. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olmayı amaçlayan bu boyutun temel amacı verimliliği artırmak, örgütün rekabetçi seviyesini korumak ve örgüte yarar sağlamaktır. Aşırı iş yükü olan

çalışma arkadaşına yardım etmek ya da oryantasyon sürecine katkıda bulunmak bu boyutun temel taşı ortaya koymaktadır (Smith vd., 1983:657). Bunlar, problem çözümüne yönelik yardım davranışları oldukları için çalışanların motivasyonlarını artırıcı özelliğe haizdirler (Jung ve Hong, 2008:795).

5.3.2. Nezaket

Organ (1988) tarafından nezaket boyutu; örgütte sorumlu oldukları görevler nedeniyle sürekli olarak iletişim halinde olmaları gereken, birbirlerinin kararlarından ve çalışmalarından etkilenen çalışanların ortaya koydukları olumlu davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bir örgütü koordinasyon ve başarıya götüren temel unsurlardan birisi yüksek iletişim becerisine sahip olmaktır. Eğer örgütte iletişim ağları sistemli ve net bir şekilde çalışıyorsa çalışanlar birbirleriyle bilgi alışverişi içerisinde olabileceklerdir. Nezaket boyutuna örnek olarak bilgi alışverişinde bulunma, danışma, hatırlatma ve haber verme gibi davranışlar gösterilebilir. Nezaket davranışlar sadece çalışanlar arasındaki iletişim istikrarını sağlayıp anlaşmazlıkları önlemez aynı zamanda bağımsız çalışılacak işlerin yürümesini ve düzenlenmesini kolaylaştırır, yapılacak işler hakkında önceden haberleşmeyi sağlar ve sonuç olarak örgütsel verimliliği daha üst noktalara çıkarır (Samancı, 2006:32).

Nezaket boyutu içerisinde değerlendirilen davranışlar, ortaya çıkması muhtemel problemlerin ortaya çıkışını engellemek ya da o problemlerin sebebiyet verebileceği olumsuz etkileri minimize etmek amacıyla proaktif davranmayı gerektirmektedir (Arabacı, 2014:20). Temel olarak nezaket, diğer çalışanların görev ve sorumluluklarını etkileyecek davranışlar sergilemeden önce diğer çalışanları bilgilendirmeyi temel alan davranışlardır. Bu yüzden bu boyut problemlerin önlenmesinde ciddi bir rol oynar ve zamanın yapıcı bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014:306).

Diğergamlık ve nezaket boyutları belirli noktalarda benzerlikler taşımaktadır. Aralarındaki temel fark ise; nezaket boyutunun problemlerin meydana gelmesini engellemeye yönelik davranışları içermesi, diğergamlığın ise problem meydana geldikten sonra görülen davranışları içermesidir. Nezaket, çalışanlara işlerini etkileyecek davranışları sergilemeden önce kontrollü hareket etmeleri ve düşünceli davranmaları adına yardımcı olmayı içermektedir. Sorumluluk duygusu ve uzmanlık düzeyi yüksek olan çalışanların bu tarz davranışları sergilemesi daha yüksek ihtimal taşımaktadır. Çünkü çalışanın hem meydana gelebilecek problemleri fark edebilecek deneyim ve bilgisi olmalı hem de bu problemleri önlemeye ya da çözmeye yönelik sorumluluk duygusunu hissediyor olması gerekmektedir (Titrek vd., 2009:92).

Podsakoff ve arkadaşları tarafından nezaket kavramı değişik bir açıdan ele alınmıştır. Nezaket kavramı Podsakoff ve arkadaşlarına göre, çalışan bireylerin örgütte oluşması muhtemel problemleri, yöneticileri ve iş arkadaşları ile paylaşmaları ve problemlerin çözümünde onlara yardımcı olma davranışlarını içermektedir. Podsakoff ve arkadaşlarının nezaket davranışlarına; çalışanın üretim bandında alışkın olunmayan bir ses çıkartan makinenin üretim bandının dışında kalmasını beklemeden bakım ekibine ya da yönetime haber vermesi, çalışan sağlığını tehdit eden olumsuzlukların elimine edilmesi adına teklifte bulunması, olumsuzluklardan korunabilmek adına çalışma arkadaşlarını bilgilendirmesi örnek olarak verilebilir (Podsakoff vd., 2000:517-519).

5.3.3. Vicdanlılık

Vicdanlılık Organ (1988) tarafından, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışının üstünde kalan davranışları gerçekleştirme adına gönüllü olmaları olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2005:90). Vicdanlılık boyutu, biçimsel rollerden ayırt edilmesi en zor olan davranış boyutudur. Çünkü bütün çalışanların örgüt düzenlemelerine ve kurallarına uygun davranışları beklenmekteyken pek çoğu bu şekilde hareket etmemektedir (Podsakoff vd., 2000:533).

Çalışanın kendisine ekstra mesai yapılması söylenmediği halde ifa ettiği görevi bitirmek adına ekstra mesai yapması, izin almak adına geçerli sebepleri olmasına rağmen işe gelmeye çaba sarf etmesi ya da izinde olmasına rağmen çalışanın yaptığı görevlerin işlerliğinden emin olmak adına diğer iş arkadaşlarını araması gibi davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir (Muçaoğlu, 2006:5). Bu davranışlar neticesinde birey kendisinden beklenen biçimsel rol davranışlarından çok daha fazlasını ortaya koymuş olacaktır. Bu tarz davranışlar aslında çalışanın kendi otokontrolünü sağlayarak ve disipline ederek sergileyebileceği davranışlardır (Titrek vd., 2009:92).

Örgütsel etkinliğe vicdanlılık boyutunun ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütün sorun çözme, üretkenlik ve planlama gibi hayati süreçlerini de güçlendirmeye katkıda bulunmaktadır. Devamsızlık (absenteeism) problemi dikkate alındığında; örgütte devamsızlık oranlarının minimize edilmesi, mesai saatlerinde devamsızlık sebebiyle meydana gelen kayıpların azaltılması ve üretimsel sürekliliğin sağlanması örgütsel etkinliği artıracaktır. Vicdanlılık davranışı sayesinde sadece eldeki mevcut kaynaklar daha etkin kullanılmayacak aynı zamanda örgütlerin girdi maliyetleri düşürülerek yatırımların veya üretimlerin de gerçekleştirilmesi sağlanacaktır (Organ, 1988).

Vicdanlılık boyutu ile diğergamlık boyutları benzerlik göstermekte ve hatta bazı araştırmacılar bu iki boyutu tek boyut olarak değerlendirmektedir. Bu benzerliğin temel sebebi; her iki boyutun da yardımseverlik temeline dayandırılmasıdır. Bu iki boyutu birbirinden ayıran fark ise; yardımseverliğin odaklanmış olduğu noktadır. Vicdanlılık boyutunda örgütün kendisini hedef alınmaktayken, özgecilik boyutunda yardım etme davranışı bireylere odaklanmaktadır. Kimi araştırmacılar tarafından tek boyut olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilse de, genel ve özel yararlar ayrımı olarak nitelendirilebilecek olan somut farklılıklar sebebiyle bu boyutların tek bir çatı altında toplanmaları uygun olmayacaktır (Latham ve Skarlicki, 1995:69).

İş ahlakını ve işin gereklerini aşan görevlere yönelik sergilenen vicdanlılık davranışları, gönüllü olarak gerçekleştirilen ekstra rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Jung ve Hong, 2008:795). Çalışanların biçimsel rol davranışlarının üstünde sergilediği bu tarz davranışlar belirli bir istek ve beklentiyi karşılamak veya kişisel menfaat sağlamak amacıyla değil yalnızca örgütün amaç ve hedeflerine ulaşım başarıyı sağlaması için yapılmaktadır (Podsakoff vd., 2009:123).

5.3.4. Centilmenlik

Centilmenlik, Organ (1988) tarafından çalışanların gerginlik oluşturmaları muhtemel davranışlardan sakınmaları, hoşgörülü olmaları ve çok şikâyetçi olmaktan kaçınmaları olarak tanımlanmıştır. Çalışma arkadaşlarına saygısızca davranmaktan, zamanının çoğunu işle ilgili problemlerden dert yanarak geçirmekten ve problemleri gereksiz yere büyütmeğe kaçınmaya yönelik davranışlar centilmenliğe örnek olarak verilebilir (Yücel, 2006:10).

Örneğin centilmen (sportmen) kişi, sadece diğer bireyler tarafından rahatsız edildiği için şikayette bulunmayan kişi değil, aynı zamanda diğer bireyler kendisiyle aynı fikirde değilse kızmayan, diğer bireylerin fikirlerine saygı duyan, takım çalışması adına fedakarlık yapabilen ve işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyabilen kişidir. Her örgütte ve her iş ortamında zaman zaman problemler/zorluklar meydana gelmektedir. Centilmen kişi küçük meseleleri fazla büyütmez ve bunlara katlanır (Çetin, 2011:23).

Çalışan bireylerin performansı ile örgütün verimliliği yakından ilişkilidir. Centilmenlik alt boyutu çalışanların karşılaşılabilecekleri durumlara tahammül etmeleri ve daha az şikayette bulunarak çalışmalarının devamlılıklarını sağlamaları beklenmektedir (Jung ve Hong, 2008:795). Çalışanlar, görevlerini ifa ederken şikayetçi olmadan çalışmalıdırlar. Zorlama olarak yerine getirilen görevler hiçbir zaman maksimum verimlilikle sonuçlanmayacaktır. Bu durum ise görevin sil baştan yapılması, takım çalışanlarının değiştirilmesi, maddi kaynakların tekrar gözden geçirilmesi ve yapılması beklenen görevlerin daha sonraki aşamalara sarkıtılması gibi çeşitli sorunlara yol açabilecektir. Aksine istekli bir şekilde çalışan, değişikliklere kolayca adapte olabilen, daha iyisini yapmak isteyen, takım çalışmasına yatkın çalışanlar ile zaman kaybı ve enerji azalacaktır (Podsakoff vd., 1997:264).

5.3.5. Sivil Erdem

Örgütsel vatandaşlık boyutları sınıflandırmasının sonuncusu sivil erdem boyutudur. Sivil erdem, örgütün yaşamsal aktivitelerine aktif ve sorumlu bir şekilde katılmak olarak ifade edilebilir. Yani örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu olarak görmeleri, toplantılara ve alınacak kararlara gönüllü-sorumlu olarak katılmalarını ifade etmektedir. Buradaki “sorumlu” ibaresi, kavramın mihenk taşıdır. Örgütte katılımı zorunlu olmayan toplantılara düzenli ve gönüllü olarak katılım gösterme, örgüt yararına alınacak kararların uygulanmasına yardımcı olma yönündeki davranışlar, sivil erdem boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014:306).

Örgütsel vatandaş yalnızca örgütün gündelik işleyişine sorgulamadan uyum gösteren bir çalışan olmamalı, aynı zamanda örgüte ilişkin tüm konularda fikir üretmeye çaba sarf etmeli ve geliştirdiği fikirleri beyan etmelidir. Örgütle ilgili konulara kafa yormak, bilgi edinmek, bilgileri çalışma arkadaşları ile paylaşmak, duyuru kaynaklarından istifade etmek, ayak uydurmaya çalışmak, örgütteki değişimleri yakından izlemek, tartışmalarda aktif bir rol almak, toplantılara düzenli olarak katılmak gibi davranışlar sivil erdem boyutu içerisinde sayılabilecek özellikteki davranışlar olarak görülmektedir (Atalay, 2005:26).

Sivil erdem, örgütü ileri taşımak ve örgütsel etkinliği artırmak amacıyla yapıcı öneri ve eleştirilerde bulunmayı gerektiren bir boyuttur (Podsakoff vd., 1997:264). Diğer dört boyutta olduğu gibi bu boyutta da amaç örgütsel etkinliği artırmaktır. Bu amaç gerçekleştirilirken çalışanların gönüllü katılımı ve örgütü ileriye taşıyacak fikirleri sunması gerekmektedir. Bu sayede örgütsel performansın yükselmesinin önü açılacaktır.

Robinson’a (1996) göre sivil erdem boyutunun katkısı diğer boyutlara oranla örgüte katkı sağlama konusunda daha fazladır (Akt. Coyle-Shapiro vd., 2004:92). Diğer dört boyut genelde çalışanların kişilik özellikleriyle ilgili iken sivil erdem boyutu çalışanın örgütünü ve kendisini geliştirmesi için gönüllü olarak gerçekleştirdiği davranışları temel almaktadır (Jung ve Hong, 2008:795).

Sivil erdem davranışlarını bazı araştırmacılar, bilgi sağlayıcı (CV-Information) ve etki uyandırıcı (CV-Influence) olarak iki grup halinde ele almıştır (Graham ve Van Dyne, 2006:91). Bu doğrultuda etki uyandırıcı sivil erdem davranışı çalışanların örgütte oluşan çeşitli değişikliklere uyum sağlamaları açısından gerekli davranış kalıplarını içermektedir. Bilgi sağlayıcı davranışa ise, sorumluluk alabilen çalışanların, örgüte katkıda bulunabilecek bilgi kaynaklarının takipçisi olarak işleriyle ilgili gelişmelerden haberdar olması, toplantı ve törenlere katılım göstererek duyuru ve haberleri takip etmeleri örnek olarak verilebilir (Graham ve Van Dyne, 2006:92).

Örgüt ve insan birbirine ihtiyaç duymaktadır. Örgüt ve çalışan uyumu, kurulan ilişkinin her iki tarafı açısından da ciddi öneme sahiptir. Çalışan bireylerin psikolojileri, alışkanlıkları ve iş ortamları sergilenen performansın seviyesini belirlemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireylerin işten duydukları tatmin duygusunun artmasına sebebiyet vermektedir. İşten duyulan tatmin ise çalışan performansını arttırmaktadır. Bu bilgiler ve araştırma hedefleri doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H₆: *Diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

H₇: *Vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

H₈: *Nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

H₉: *Centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

H₁₀: *Sivil Erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kuramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel bir rol davranışı olmadığı için; bu davranışların biçimsel rol davranışına nazaran temeli daha az belirgindir. Konu ile ilgili alan yazını incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının farklı teoriler tarafından etkilendiği gözlemlenmektedir. Bu teoriler örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar tarafından ortaya konmasına ve davranışların net bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Alan yazınında bahsi geçen teoriler şunlardır:

- Sosyal Değişim (Alışveriş) Kuramı,
- Eşitlik Kuramı,
- Lider Üye Etkileşimi Kuramı,
- Karşılıklılık Kuramı,
- Vekâlet Kuramı,
- Beklenti Kuramıdır.

5.4.1. Sosyal Değişim (Alışveriş) Kuramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teorilerin ilk sırasında sosyal alışveriş (sosyal değişim) kuramı yer almaktadır. Blau 1964 yılında mübadele kavramından yola çıkarak bu kuramı açıklamıştır. Blau, sosyal değişim kuramının gelecekte ilişkileri ortaya koyacağını savunmaktadır. Bu kurama göre, örgütte yöneticinin adaletli davranışları neticesinde çalışan birey vatandaşlık davranışı sergileyecektir (Kaya, 2015:50).

Örgüt ile çalışan ilişkisi değerlendirildiğinde bu ilişkinin iki türlü ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar, sosyal ve ekonomik etkileşimdir. Ekonomik etkileşim neticesinde meydana gelen ilişki, net bir şekilde tanımlanabilmekte ve maddi ödeme şeklinde gerçekleşmektedir. Sosyal etkileşim sonucu meydana gelen ilişki ise, net olmayan sorumluluklar yüklemekte ve tam olarak tanımlanamamaktadır. Blau aynı zamanda ekonomik mübadele ve sosyal mübadeleyi de ayrı kavramlar olarak kullanan ilk araştırmacıdır. Blau; çalışanlar ekonomik mübadele davranışlarında olduğu gibi sosyal mübadele davranışlarında da çalışanlar yaptıkları katkıların ilerleyen dönemlerde kendilerine döneceğini ve kazanç getireceğini düşünmektedirler. Ekonomik mübadele, sözleşme tabanlı meydana gelmekte iken, sosyal mübadele kişiler arası güvene dayanmaktadır. Bu güven duygusu sosyal mübadelenin oluşması ve korunması adına zorunludur. Güven olgusu, sosyal örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlar ve vatandaşlık ile adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Sosyal mübadelede, ekonomik mübadelede olduğu gibi hesaplanabilen bir kazanç yoktur, kazanç taraflar arasındaki güven ve sevginin sağlanması yoluyla sağlanmaktadır (Deluga, 1994:316).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturabilecek ilk tanımlamalar, sosyal değişim kuramı üzerine kurulmuştur. Sosyal değişim kuramına göre, çalışanlar kendisine yarar sağlayan durumlarla karşılaştıklarında, bunun karşılığı olarak gördüğü davranışları sergilemek arzusunda olacaklardır. Dolayısıyla bu kurama göre vatandaşlık davranışının temelinde sergilenen bir davranışa karşılık verme arzusu yatmaktadır (Gadot, 2006:80).

Çalışanlar örgütlerinin kendilerine vaatte bulduklarını ya da vaat edilenden fazlasını kazandıklarında, örgüte olan sadakatleri artmakta, böylesi bir durumda çalışanların örgütle olan ilişkilerini güçlendirmektedir. Organ'a göre, örgüt ve çalışan arasındaki çalışma ilişkisinin adil bir sosyal mübadele temeline dayandığının farkına varan çalışanın motivasyon düzeyi artmakta ve ekstra rol davranışı sergilemektedir (Organ, 1990:51).

5.4.2. Eşitlik Kuramı

Çalışan motivasyonu, örgütlerinin kendilerine karşı eşit ve adil davrandığına inanmalarının derecesine göre değişkenlik göstermektedir. Eğer çalışan, örgütünün kendisine adil bir şekilde davrandığına inanmazsa, motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkilenecektir. Bu noktada eşitlik kuramı, örgütün üyeleri arasında eşit olmayan davranış algılamalarının neden ve sonuçlarını ortaya koyan bir kuramdır (Arnold ve Feldman, 1986:62).

Eşitlik kuramının alt yapısını Adams oluşturmuştur. Aynı şekilde eşitlik kuramı örgütsel adalet kavramının da çatısını oluşturan bir kuramdır. Adams yaptığı çalışmalarda çalışanlar tarafından algılanan adaletsizliklerin/eşitsizliklerin dışsal faktör ve ücretlerle ilgisinin neler olduğunu araştırmıştır. Aynı zamanda çalışanların adalet algılarının performansları ve motivasyonları üzerinde ciddi bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir (Eroğlu, 2000:123).

Örgütte çalışan bireylerin diğer bireylerle kıyaslama yapması eşitlik kuramının temelini oluşturmaktadır. Eşitlik kuramına göre çalışanlar, örgütün kendisine ve diğerlerine sağladığı imkanları kıyaslamakta ve örgütün adaletli olup olmadığını anlamlandırmaya çalışmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014:93). Bunun sebebi ise, çalışanların örgütte adil bir tutum görme arzusu ve bu arzunun performanslarını ve motivasyonlarını derinden etkiliyor olmasıdır (İplik, 2015:49).

Eşitlik kuramı çalışanların, örgüt bünyesinde yüksek düzeyde motivasyonla çalışabilmelerini; bağlılıklarını, gönüllülüklerini, yeteneklerini ve emeklerini sergileyebilmeleri için takdir edilmelerini, güven duymaları, destek görmelerini kapsamaktadır (Keleş ve Pelit, 2009:26).

5.4.3. Lider Üye Etkileşimi Kuramı

Yöneticiler ve örgüt çalışanları her zaman etkileşim halindedirler. Çalışan bireylerin üstleriyle olan ilişkilerini değerlendirmelerinde ve tatmin seviyelerini belirlemede üç temel faktör vardır. Bu faktörler; lider-üye etkileşimi, yöneticilerin çalışanların kontrolüne yönelik davranışları ve ilişkilerin niceliğidir. Lider üye değişimi, yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Yöneticinin astları kontrole dönük davranışları, çalışanlara yönelik duyulan yakınlık ve güvenin tanımıdır. İlişkinin niceliği ise, çalışanlar ve yönetici arasındaki iletişim yoğunluğunu belirtmektedir (Deluga, 1994:317).

Lider üye etkileşimi kuramının, üst ve ast arasındaki ilişki ve etkileşimi oluşturacağı ve bunun bireysel ve örgütsel nitelikteki sonuçları etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışan bireyin ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenini, lideriyle olan etkileşimine dayandırmakta ve bu etkileşimin sergilenen vatandaşlık davranışı düzeyini değiştirip yüksek ya da düşük seviyelerde sosyal değişime sebebiyet verdiği belirtilmektedir (Özcan, 2015:43).

Lider üye etkileşim kuramı, çalışan ve liderin, birbirlerini ve organizasyonu ne şekilde etkileyeceği ve birbirlerine yönelik bağlılıkları ile ilgilenmektedir. Bu kuram, Fred Fiedler tarafından geliştirilen Durumsal Lider Etkinliği kuramının önemli bir unsuru olarak ve sosyal mübadele kuramı kapsamında incelenmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre, çalışan ve yönetici arasında değişime dayanan bir etkileşim mevcuttur (Wayne ve Green, 1993:1431).

Lider üye etkileşimi kuramında; temel nokta, çalışanların biçimsel rol tanımlarından farklı bir şekilde, liderin sadece önemli pozisyonlardaki birkaç astı ile yakın ilişki geliştirmesine dayanmaktadır. Diğer grup üyeleri ise, yeterli performansın sağlanabilmesi ve işlerin tamamlanabilmesi adına örgüt kuralları paralelinde hareket etmeye devam ederler (Dienesch ve Liden, 1986:621).

Lider ile ilişkileri iyi durumda olan çalışan örgüte bağlanır, gönüllülük esasıyla ekstra davranış sergiler ve örgütün gelişimi adına çaba sarf eder. Bu ise örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmekte olduğunu göstermektedir (Le Blanc vd., 1993:299).

5.4.4. Karşılıklılık Kuramı

Çoğu araştırmada, çalışanların, birbirlerine karşılıklı olarak fayda sağlamalarının ve aralarındaki sosyal mübadelenin devamına yönelik unsurlardan birisinin “karşılıklılık kuramı” olduğu belirtilmektedir. Karşılıklılık kuramı, çalışanların sergiledikleri davranışlara karşılık olarak, diğer bireylerin sergilediği cevap olarak tanımlanabilir. Karşılıklılık kuramında, çalışanın borçluluk duygusu ve bu borcu geri ödeme duygusu, tarafların bağlılığını arttırmakta ve değişimi sürekli kılmaktadır. Bununla beraber karşılıklılık kuramına göre, tarafların birbirine karşılık vermemesi durumu süreklilik arz ederse bireyler arası ilişkilerin zayıflaması kaçınılmazdır (Rotenberry ve Moberg, 2007:207).

Gouldner (1960) çalışanların örgütte sergiledikleri eylemleri incelemiş ve “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” isimli çalışmasında “karşılıklılık kuramı” kavramına yönelik düşüncelerini açıklamıştır. Gouldner bireylerin kendilerine yardımda bulunan bireylere yardımda bulduklarını, kendilerine iyi bir davranış sergileyenlere karşı iyi bir davranış sergilediğini belirtmiştir. Bir bireyin maddi sıkıntılarla uğraşırken başka bireylerin yardımına gitmesi ya da zor durumda kalıp yardıma ihtiyaç duyduğu anda kendisine gösterilen ilgi ve alaka karşılıklılık kuramının oluşmasında etkin rol oynamaktadır. Duyulan ihtiyacın düzeyi ve yapılan fedakarlık derecesi, bireyin karşı tarafa duyduğu minnetin seviyesini etkilemektedir. Aynı zamanda Gouldner, karşılıklılık kuramının evrensel bir nitelik taşıdığını ancak şartlara göre değişkenlik gösterebileceğini, başkasından yardım almayı uman bireyin, öncelikle kendisinin yardımda bulunması gerektiğini ifade etmiştir (Çelik, 2007:90).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve karşılıklılık kuramı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki performans değerlendirme uygulamalarında da gözlemlenebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan, performans değerlendirme sonuçlarının üst düzeyde olmasını beklemektedir. Bunun da yöneticilerinin karşılıklılık kuramı gereği gerçekleştireceğini düşünmektedir. Örneğin, tecrübe sahibi bir çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, işe yeni alınan bir çalışma arkadaşının işlerini daha etkin yapabilmesi adına yardım edebilir. Bu davranış ise, yöneticinin daha stratejik işlerle ilgilenmesine katkıda bulunmaktadır. Böylelikle örgütsel verimlilik artacaktır.

5.4.5. Vekâlet Kuramı

Vekâlet kuramı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasına ve anlaşılmasına katkıda bulunan önemli kuramlardan bir diğeridir. Bu kuram, hedef ve çıkarları farklı olan tarafların birbirleri ile yardımlaşması neticesinde ortaya çıkan problemleri incelemektedir. Bu kuramın katkısı, örgütteki faaliyetlere yönelik yöneticiler ve sahip konumundaki taraf arasındaki sorunları tespit edip çözüm yolları üretmektir. Bu noktada kuramın özünde “sahip olma” ve “yönetici olma” terimleri arasında farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıklar göz önüne alındığında vekalet ilişkisini; bir veya daha fazla bireyin kendi yerine örgütsel faaliyetleri gerçekleştirebilecek başka bireyleri göreve getirmesi ve onlara karar verme yetkisini vermesi olarak tanımlayabiliriz (Yeke, 2015:45).

Vekâlet kuramı, bazı sorulara cevap aramaktadır. Bu sorular şunlardır (Koçel, 2015: 355-356);

- Taraflar arasında bilgi akışının ne şekilde düzenlenmesi gerektiğidir.
- Bilgi yönünden avantaja sahip vekil ve vekalet veren arasındaki ilişkinin en etkin hangi yollardan gerçekleştirilebileceğidir.
- Çıkarları ve arzuları değişik olan ve çıkar çatışması yaşayan tarafların birbirlerini nasıl kontrol edebileceğidir.

Cevapları aranan bu sorulara verilecek doğru yanıtlar, vekalet veren ve vekil ilişkisinin sosyal mübadele ilişkisine evrilmesine sebep olacaktır. Gerçekleştirilen sosyal mübadele neticesinde, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinin ihtimali artacaktır.

5.4.6. Beklenti Kuramı

Kurt Lewin (1938) ve Edward Tolman'ın (1932) yaptığı araştırmalar neticesinde meydana gelen ve eşitlik kuramına nazaran oldukça kompleks bir yapıya sahip olan beklenti kuramının, örgütlerde çalışan davranışlarına yönelik olan entegrasyonunu sağlayan ilk araştırmacı Victor Vroom (1964)'dur (Mimaroglu, 2008:43). Kuram, çalışanların davranış seçeneklerinden hangisini seçeceğini ve bu seçimi hangi yollarla belirleyeceğini ortaya konmasına dayanmaktadır. Temel olarak beklenti kuramı, motivasyon unsurunun bir şeyi ne denli fazla istediğimiz ve elde etmek adına ne kadar beklenti içerisinde olduğumuzla açıklanmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1995:109).

Bireyler, bekleme teorisiyle ilgili bir nevi fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Eğer beklenen fayda düzeyi maliyetlerden düşükse, bireyler daha fazla çaba sergileme yolunu seçeceklerdir (Davis, 1983:68). Bireylerin daha fazla çaba sergilemeleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı meydana gelebilecektir. Fakat buradaki önemli husus, bireylerin bu davranışları bir karşılık beklentisi içerisinde ortaya koymalarıdır. Bu ise örgütsel vatandaşlığın gönüllülük esasına ters düşmektedir.

5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Genel ve bireysel performansı, verimlilik düzeyini, işin kalitesini ve niteliğini yükselteceği düşüncesi örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir çalışma alanı olmasının önünü açmıştır. Organ (1988) tarafından yapılan tanımlamada örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün biçimsel ödül sistemlerinde net bir şekilde ele alınmayan, örgüt fonksiyonlarının bir bütün halinde etkinliğini destekleyen ve gönüllülük esasına dayanan bireysel özellikli davranışlar olarak ifade edilmiştir (Özdemir, 2005:113).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya konulduğu örgütlerde örgütün sosyal mekanizmasının işlerliği kolaylaşmakta ve çalışanlar arasındaki çatışmalar azalım eğilimi göstermektedir. Bu ise örgütsel performansın ve etkinliğin artmasını sağlayacak, bu sayede de örgütün vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesine yönelik adım atılmış olacaktır (Chen vd., 1998:922). Bir örgütte çatışma ortamı ne kadar az ise, örgüt içindeki koordinasyon ve iletişim de o denli yüksek seviyede olacaktır. İletişim ve koordinasyonu yüksek olan örgütlerde ise buna paralel olarak işin kalitesi ve verimlilik düzeyleri de yüksek olmaktadır (Gürbüz, 2006:57).

Örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşma konusunda örgütsel vatandaşlık davranışı dengeleyici bir unsur görevini görmektedir. Vatandaşlık davranışının örgüte yönelik etkileri çoğu araştırmacının konusu olmuş ve genel olarak davranışın sergilenmesi neticesinde örgütün performansının arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Organ, 1988). Bu sayede vatandaşlık davranışları çalışanlar arasındaki koordinasyon ve uyumun artmasına katkıda bulunmakta ve gruplar ve kişiler arasındaki faaliyetler daha etkin gerçekleştirilmektedir (Çetin, 2011:48).

ÖVD diğer işgörenlere yardım etme, yapılması gerekli olmayan işler için gönüllü olma, yardım istemediği halde yönetime yardımcı olma ve örgüt içindeki olaylardan şikayetçi olmama, genel kabul gören kurallara oranla dakiklik ve devamlılık, belirli vazifeler adına gönüllü davranışlar ve üst kademeye ilişkin alınan kararların uygulanması konusunda etkili bir işbirliğinin sağlanması gibi örgüt adına yararlı eylemleri kapsamaktadır (Polat, 2007:62).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi işgören devir oranını minimize etmektedir. Kendisini örgütüne adayan çalışan örgütte daha uzun süreler çalışmakta, daha nitelikli üretim yapmaya uğraşmakta ve örgütsel başarıya çeşitli yönlerden katkı

sağlamaktadır. Bu yüzden, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içerisinde yaygınlık göstermesi örgütte daha iyi bir çalışma ortamı oluşturacak ve dolayısıyla çalışan bağlılığı, verimlilik ve düşük iş gücü ile davranış taçlanacaktır. Cohen ve Vigoda (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün başarısına yönelik katkısını aşağıdaki gibi açıklamıştır (Gürbüz, 2006:57-58);

1. Örgütsel performansa devamlılık kazandırmaktadır.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün ve çalışanların verimlilik düzeyini yükseltir.
3. Örgütün nitelikli çalışanı elinde tutmasına yardımcı olur ve yeni işgören istihdamında örgüte yönelik cazibeyi artırır.
4. Örgütün içerisinde yer aldığı toplum ve çevredeki dönüşüm, gelişim ve değişimlere adapte olmasında katkıda bulunur.
5. Örgütteki grup, takım ve bireylerarası koordinasyonu sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları hakkında boyutlar üzerinden de incelenerek farklı bir değerlendirmenin yapılması mümkündür. Boyutlar göz önünde bulundurularak örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Kulaklıoğlu, 2009:46);

Örgütsel vatandaşlık davranışı;

- Çalışanlar arasında oluşan anlaşmazlıkların önlenmesi ve problemlerin çözümünde etkilidir.
- Çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanması ve yaygınlaşmasında etkin rol oynamaktadır.
- Çalışanlar arası ilişkinin nezaket çerçevesinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır.
- Örgütsel katılımın gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların örgütsel katkı sağlayacak faaliyet ve fikirleri açısından diğer bireyler tarafından cesaretlendirilmesini sağlar.
- Çalışanların örgütsel süreçlerde gönüllü katılımına katkıda bulunur.
- Çalışanların beceri, yetenek ve bilgilerini geliştirmeye yönelik gönüllü davranışlarda bulunmasını sağlar.
- Çalışanların örgüt kurallarına uymasına, benimsemesine ve yaygınlaştırılmasına sebep olmaktadır.
- Çalışanların bağlılıklarının artmasına ve devamlılığının sağlanmasına katkıda bulunur.

Bu noktadan hareket ederek örgütsel vatandaşlık davranışının kısa zamanda maliyet unsuru, fakat uzun dönemde ise maliyetleri azaltıcı bir unsur olarak görülmesinin gerekli olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı arttıracığı ve örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunacağına sebebi olarak şu maddeleri belirtebiliriz:

- Örgüt devamlılık sağlayan fonksiyonlara (moralin sağlanması ve takım ruhu oluşturulması gibi) gereksiz yere harcayacağı zaman ve enerjiden tasarruf eder (Çetin, 2004:17).
- Sadece örgüt çalışanları arasında yardımlaşmaya katkıda bulunmaz aynı zamanda hem örgütte bütünleştirici bir etki yapar hem de örgüt içi çatışmayı azaltır (Chen vd., 1998:107).

- Bireysel girişimcilik davranışlarını özendirir. Performansı artırıcı etkisi vardır ve örgütte ekstra sorumluluk üstlenilmesine katkıda bulunur (Mackenzie ve Podsakoff, 1993:70-81).
- Örgütün olumlu yönlerinin ön plana çıkmasını (sportmenlik) sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı her zaman olumlu çıktılar sağlamamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçlarına da yer vermiştir. Bunlardan birisi olan Bolino ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada aşağıdaki olumsuz durumlar kaleme alınmıştır (Bolino vd., 2004:235):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyan bireyin desteklenmesinin meydana getireceği maliyet unsuru beklenilenden daha yüksek düzeyde gerçekleşebilir.
- Çalışanlar arasında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya konulması yönünde bir baskı meydana gelebilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyan çalışanın örgütte hangi işlerden sorumlu olduğu yönünde bir rol belirsizliği ve rol çatışması ortaya çıkabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışlarının önüne geçmesi durumuyla karşılaşılabılır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda abartıya gidilirse çalışanlar, iş arkadaşlarına yardım etmek isterken kendi görevlerini ifa edememek gibi bir problemle karşılaşabilirler. Bu konuda denge sağlayacak olan ilk etapta çalışanın kendisi, sonra ise örgütteki yönlendirici pozisyonundaki lider ve yöneticidir (Karaman ve Aylan, 201:35). Maddi açıdan değerlendirildiğinde, çalışana ödüllendirmek amacıyla katılan maliyet çok yüksek olabilir. Diğer yandan, örgüt içerisinde vatandaşlık davranışlarının mevcudiyeti, örgütün personel ve yönetim alanlarında problem yaşamadığı anlamına gelmemelidir. Yönetim ve personel açısından yaşanacak küçük sorunlar, kimi zaman örgütün kısa zaman diliminde çok yüksek maddi kayıplara uğramasına sebep olabilecektir. Bütün bu anlatılanlardan çıkartılması gereken sonuç; örgütü etkileyen bütün unsurlar gibi örgütsel vatandaşlık davranışı da tek taraflı düşünülmemelidir. Örgüte ve bireye sağladığı faydaların yanında kimi zaman da örgütü negatif yönde etkilemektedir (Kaynak, 2007:34).

Genellikle bireyler her nerede çalışırlarsa çalışsınlar yaptıkları işi sevmedikleri takdirde o işi yapmak istememektedirler. Biçimsel rol tanımlarından dolayı gerçekleştirilen görevler belirli bir seviyenin üzerine çıkamamaktadır. Örgütün daha üst düzeyde konumlanabilmesi, misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi ilk etapta çalışanların özverili bir şekilde çalışmasına doğrudan bağlıdır. Bilinmesi gerekir ki işini severek yapan çalışanlar, biçimsel rol davranışlarının dışına çıkarak geniş bir açıdan olaylara bakar, işlerine hayal gücünü katar ve ortaya daha kaliteli ve özgün işlerin çıkmasını sağlar (Podsakoff ve MacKenzie, 1997:133).

6. İŞGÖREN PERFORMANSI

Bu bölümde, performans ile ilgili kavramlar ve işgören performansının önemi, işgören performansı değerlendirme yöntemleri ve işgören performansı değerlendirmede yapılan hatalar incelenecektir.

6.1. Performans İle İlgili Kavramlar ve İşgören Performansının Önemi

Bütün işletmelerin nihai hedefi, uzun dönemli yaşamlarını sürdürebilmek, yüksek performans sergileyerek sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanmak ve gelişimlerini devam ettirebilmektir. Kimi işletmeler performans kıstası olarak kaliteyi, pazar payını veya karlılığı kabul etmektedir. Bazıları da performans kriteri olarak verimliliği, müşteri odaklılığı veya maliyetleri görmektedir. Bu yüzden her işletme açısından performansın anlamı farklılık göstermektedir. Aynı zamanda günümüz endüstrisinde sürekli değişkenlik gösteren koşullar, performans kavramının boyutlarının ve içeriğinin yeniden tanımlanmasını ve şekillendirilmesini mecburi kılmaktadır (Erkut vd., 2001:11).

Örgütlerde karşılaşılan en önemli problemlerden birisi, çalışanların görevlerini ne düzeyde yerine getirdiklerinin ya da onların iş yapabilme yeteneklerinin ne olduğunun tespit edilmesidir. Bu problem, örgütlerde özellikle performans olgusunun önem kazanmasına yol açmıştır (Çalık,2003:89).

Örgütsel verimliliğin yükseltilmesinde çalışan performansının ciddi bir önemi vardır. Performans olgusu, sürekli yönlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekli bir öncüdür ve değerlendirilenler ile değerlemeciler arasında gerçekleşen bir faaliyetin ötesinde örgütsel etkileşimleriyle tartışılmaktadır. Bütün insan kaynakları kararları arasında en önemli rolü hiç şüphe yok ki iş performansı yüklenmektedir. Performans ile rekabet gücü arasında yüksek düzeyde bir etkileşim söz konusudur. Örgütlerde iş performansının önemli bir göstergesi rekabet gücüdür. Fakat optimum düzeyde iş performansının sağlanabilmesi birden fazla öncülün koordinasyonunu gerektirmektedir. Bu değişkenler arasında etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti ile motivasyon unsuru yer almaktadır (Turunç, 2009:141-149).

6.1.1. Performans Tanımı

Köken olarak Fransızca “performance” terimine dayanan performansın sözlük anlamı “kapasitenin kullanım derecesi” olarak ifade edilmektedir. Performans, örgütte çalışan bireylerin, örgütsel hedefler doğrultusunda işle ilgili neleri başarabildiğini nitelik ve nicelik olarak belirten bir olgudur. Örgütler adına en önemli performans kriteri çalışanların bireysel performanslarıdır. Çalışan performansı ne denli yüksek olursa örgüt performansı da o denli yüksek olacaktır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:144).

Performans olgusunun tanımı konusunda net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Aşağıda farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan performans tanımları sıralanacaktır. Bu tanımlar şu şekildedir:

- Performans, çalışanın önceden belirlenen hedef ve standartlara belirli bir dönem sonunda, nitel ve nicel olarak ulaştığı noktadır (Aydın vd., 2010:47).
- Performans, örgüt tarafından oluşturulan şartlara göre bir görevin gerçekleştirilebilme düzeyi ya da çalışanın davranış biçimidir (Ertuğrul, 2006:156).

- Performans, çalışan bireyin görevini ifa ederken yapması gereken şeylere yönelik beklentiler ile gerçekleştirenler arasındaki bağlantının bir fonksiyonudur (Bayram, 2006:48).
- Performans, bir işi gerçekleştiren çalışan birey, grup veya teşebbüsün o iş ile hedeflenen amaçlar doğrultusunda neleri yapabileceğinin nitel ve nicel olarak anlatımıdır (Çalık, 2003:9).
- Performans, insan kaynakları yönetimi açısından performans kavramı, örgütsel hedefler ve çalışan bütünlüğü etkileşiminin sonucudur (Çalık, 2003:8).
- Performans, bir çalışanın gereksinimlerini tatmin etmek amacıyla bir örgütte sorumluluk ve görev üstlenmesi neticesinde, arzuladıklarını elde etmek için çaba ve zaman harcamasıdır (Barutçugil, 2002:40).
- Performans, örgütlerin ya da çalışanların hedeflerine ne oranda ulaşabildiğinin ölçüsüdür (Sümer, 2000:59).
- Performans, çalışan bireyin yetenek ve özelliklerine uygun olarak tanımlanmış olan işi makul sınırlar çerçevesinde yerine getirebilmesidir (Sökmen, 2000:65).
- Performans, planlanmış ve amaçlı bir etkinlik neticesinde elde edileni nicel ya da nitel olarak ifade eden kavramdır (Benligiray, 1999:5).

6.1.2. İşgören Performansı Tanımı

Rekabet düzeyi giderek artan günümüz endüstrisinde örgütler rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmek ve bu avantajı sürdürebilmek adına nitelikli insan kaynağını istihdam etmeli ve bu kaynaktan mümkün olduğu kadar fazla yararlanmalıdır. Bunun temel gerekliliği ise insan kaynağının örgütsel performansın artırılması konusunda etkin bir unsur olmasıdır.

Performans ölçütlerinin neler olduğunun bilinmesi, performans kavramının anlaşılmasında ciddi bir önem taşımaktadır. İşgören performansını oluşturan örgütsel kültür, örgütsel iklim, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon gibi psikolojik faktörlerin yanı sıra örgütsel görev ve faaliyetlerde kullanılan fiziki araçların da yeterliliği önem arz etmektedir. Ayrıca performans sadece yönetsel yaklaşım değişiklikleriyle değil, aynı zamanda konjonktürel açıdan da farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, krizin mevcut olduğu zaman dilimlerinde “etkinlik” olgusu kayda değer bir performans ölçütü iken kaynakların kıt olduğu zaman dilimlerinde de “verimlilik” ve “tutumluluk” kayda değer bir performans ölçütüdür. İnsan hakları yaklaşımlarının önem gördüğü örgütlerde ise “şeffaflık”, “insan merkezli yönetim”, “kurumsal güven”, “kurumsal demokrasi” ve “yasallık” önemli performans ölçütü olarak görülebilir (Tutar, 2010:202).

İşgören performansıyla ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından birçok tanım ortaya koyulmuştur. Bu tanımlar şunlardır:

- İşin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik olarak yaptıkları eylemlerle ilgilidir ya da kazanacakları ücret karşılığında sergilemesi gerekli çaba olarak nitelendirilebilir (Bekiş vd., 2013:20).
- Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla örgütlerinde sorumluluk ve görev üstlenmeleri neticesinde çaba ve zaman harcamasıdır (Barutçugil, 2002:40).
- Bir çalışanın gereksinimlerini karşılayabilmek adına bir örgütte sorumluluk ve görevler üstlenmesi neticesinde istediklerini elde etmek adına çaba ve zaman harcamasıdır (Barutçugil, 2002:40).

- Çalışanın yetenek ve özelliklerine uygun olarak kendisine verilen işi, eldeki kaynakları belirli sınırlar içerisinde kullanarak başarılı bir şekilde yerine getirme eylemidir (Ulukuş, 2001).
- İş performansı tipik olarak, çalışanın alacağı ücret karşılığı sergilemeleri gerekli olan çabadır (Rousseau ve McLean, 1993:1-43).
- Bir görevi yerine getiren çalışanın, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedeflere yönelik olarak neyi elde edebildiğinin nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesidir (Akal, 1992:1).

Çalışanın kendisinden beklenen performansı sergileyebilmesi adına moral ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek içinde örgüt tarafından çalışanlara gerekli fırsatların sunulması, tatmin edici ücret verilmesi, terfi konusunda destek verilmesi, kendisini tatmin edebilmesi, çalışma arkadaşları tarafından gerekli samimiyet, ilgi ve yakınlığın sergilenebileceği bir ortamın oluşturulması gereklidir (Gupta, 1982:135-136).

Campell gibi düşünen bazı araştırmacılar, performansları belirleyen şeyin sadece yapılan faaliyetlerin sonucu değil, faaliyetlerin bizzat kendisinin olduğunu belirtmektedirler. Campell çalışan performansını, çalışanın örgütsel amaçlara katkı sağlama düzeyine göre ölçülebilen ve örgütsel amaçlara uygun davranışlar olarak ifade etmektedirler (Suliman, 2001:1049). Yapılan bu tanımdan yola çıkarak performansı, çalışan yeteneklerine, bireysel niteliklerine, değerlerine, inançlarına ve örgütsel amaçlara göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Çalışanlar yaptıkları işlere ilişkin olarak görev, çalışma şartları ve amaçlarda değişiklik meydana geldiğinde yeni beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyabilir veya uygulanması zor bir iş için özel yetenek gerektiren bir durumla karşılaşabilirler. Kimi zamanlarda da çalışılan yerlerde, fiziksel engelleme, sosyal ya da benzer problemlerle karşılaşılması durumunda gerekli düzenlemelerin yapılması ve iyileştirme yapılması zorunlu olabilir. Bu tür problemlerli durumlarda bireysel performanslar, devamlı tekrar eden problemlere çözüm üretilmesinde ve beklentileri karşılama noktasında yeterli olmayabilir (Walker, 1992:259).

6.1.3. Performans Yönetimi Tanımı

Belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek adına, örgütte bulunan ve örgütün geleceğiyle ilişkili durumlara yönelik bilgi toplama, toplanan bilgileri karşılaştırma ve performansın devamlı gelişimini sağlayacak yeni ve gereken düzenlemeleri yaparak faaliyetleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen yönetim süreci, performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Erkoç, 2006:375). Performans yönetimi bir başka tanıma göre; örgütün uzun dönemli hedefleri ve planları doğrultusunda performans hedef ve amaçlarının belirlenmesi, yönetim kademesinin beklentilerini çalışana iletmesi, performansın izlenip ölçülmesi ve değerlendirilmesini, çalışan beceri ve bilgisinin geliştirilmesini, kariyer yönetimini, ücret yönetimini, disiplin ve motivasyon konularıyla ilgili teknikleri içerisinde barındıran bir kavram şeklinde ifade edilmektedir (Geylan, 2007:149).

Örgütlerde performansın yönetilmesi arzulanan seviyede etkililiğin gerçekleştirilebilmesi adına mecburidir. Performans yönetimi, örgütte ilk olarak insan kaynakları akabinde ise fiziksel ve finansal kaynakların arzu edilen düzeyde etkinlik ve verimliliği yakalaması ve bu sürecin devamlılığının sağlanmasıdır (Bolton, 1997:183).

6.1.4. Performans Değerlendirme Tanımı

Ölçülemeyen bir olgunun yönetilemeyeceği gerçeği, değerlendirme yöntemlerinin önemini ortaya koymaktadır. Bu önemden hareketle performans yönetimi sürecinin önemli adımlarından birisi olan performans değerlemesi, bütün örgütler adına ciddi önem arz etmektedir. Performans değerlemesi sayesinde çalışanın performansı örgütün amaçlarını gerçekleştirme yönünde planlanır, desteklenir, ölçülür, yönlendirilir ve değerlendirilir. Değerleme neticesinde düşük performansın nedenleri araştırılmakta ve geliştirici önlemler alınmaktadır (Geylan, 2007:147).

Performans değerlendirme, çalışan potansiyelini, yeteneklerini, davranışlarını, iş alışkanlıklarını ve benzeri özelliklerini diğerleriyle karşılaştırmak suretiyle yapılmakta olan bir ölçümdür (Örücü ve Köseoğlu, 2003:22). Bu süreç, örgütte her ne görevi olursa olsun çalışanların işlerini, etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, eksikliklerini yani bir bütün olarak tüm yönlerinin değerlendirmeye tabi tutulmasıdır (Fındıkçı, 2001:297).

Timur (1983:3-4) performans değerlendirmeyi, çalışanın kişilik, örgütteki başarı ve gelişme potansiyeli açısından sistematik ve bilimsel olarak izlenmesi ve çıktılarının objektif ve somut verilerle belirlenmesi eylemlerinin tümünü kapsamı olarak ifade etmektedir. Yani çalışanların örgütlerdeki performans düzeyine yönelik bir yargıya varmaktır.

İnsan kaynaklarını yönetiminin en önemli faktörlerinden birisi performans değerlendirmedir. Performans değerlendirmesi; bir örgütteki yöneticinin daha önceden belirlenen standartlarla ölçüm ve karşılaştırma yapmak suretiyle, çalışanların örgütteki performanslarının değerlendirilmesi sürecidir (Palmer, 1993:122).

6.1.5. Performans ve İşgören Performansının Önemi

Organizasyonel ve endüstriyel psikolojideki en önemli değişken iş performansıdır. Bu alandaki bütün uygulamalarda, örneğin işlerin yeniden şekillendirilmesi ve çalışan eğitiminde, amaçlanan her zaman iş performansının geliştirilmesidir (Bormen, 2004:238). İş performansı dolayimli performans ve görev performansı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dolayimli performans, direkt iş fonksiyonuyla bağlantılı olmayan fakat iş fonksiyonları adına kritik bir hızlandırıcı görevi üstlenen sosyal, psikolojik ve organizasyonel faktörleri şekillendiren bireysel çabalar olarak tanımlanmaktadır. Görev performansı ise, örgütün asıl teknik süreçlerine dolaylı olarak destek verecek işler, hizmetler ya da ürünlerin üretim biçimini içermektedir (Werner, 2000:3).

İş performansı sadece araştırmacılar adına değil aynı zamanda çalışanlar, yöneticiler ve örgütler adına da önemli bir kavramdır. Hiç şüphe yok ki örgütler amaçlarına ulaşabilmeleri ve rekabetçi üstünlüğü elde edebilmeleri için yaptıkları işlerde üst düzey performans sergileyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Sergilenen üst düzey performans aynı zamanda çalışanlar adına da oldukça önemlidir. Yaptığı işte yüksek başarı sergilemek, görevini gereğine uygun tamamlayabilmek çalışanlar adına bir gurur ve tatmin kaynağı olarak görülebileceği gibi; daha yüksek gelir, sosyal itibar ve daha iyi bir kariyer için de gerekli bir ön koşuldur (Sonnetag ve Freese, 2002:95).

Performans değerlendirme sistemleri sayesinde örgütler, çalışanlarla yaptıkları iş akitlerinin gerektirdiği koşulların ne düzeyde sağlandığını, çalışan bireyin yetenek ve becerilerinin işe yansıyor yansımadığını gözlemleyebilir. Aynı şekilde çalışanlarda

sergiledikleri bireysel performansların sonuçlarını gözlemleyebilme, otokontrol gerçekleştirebilme ve bu sonuçları değerlendirebilme imkânına sahip olmaktadır.

Performans değerlendirmesi arz ettiği önem sebebiyle günümüzde halen tartışılmalı en ciddi problemlerin başında gelmektedir. İlk olarak çalışan bireyi değerlendirmenin kolay bir eylem olmaması bu tartışmaların temelini oluşturmaktadır. Çünkü çalışanlara yönelik istihdam ve eğitim süreçlerinde sergilenen özene karşılık, bütün çalışanlardan aynı seviyede performans ortaya konması beklenmemektedir. Çalışanların doğuştan sahip oldukları yetenek ve becerileri, işe yönelik duydukları ilgi ve uyum problemleri gibi özellikleri genellikle farklılıklar gösterebilmektedir. Bu yüzden, insan kaynakları yönetimi çalışanlar arası farklılıkları net bir şekilde izleyebilmek, ölçülebilmek ve objektif ölçütleri temel alarak doğru bir değerlendirme yapmak mecburiyetindedir (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Yukarıdaki paragraflarda bahsedildiği gibi çalışan performansının belirlenebilmesi ve yönetilebilmesi için ilk olarak ölçülebilir ve yönetilebilir performans standartlarının oluşturulması gereklidir. “Ölçemediğini yönetmek mümkün değildir” kuralı, performans yönetimi açısından tartışmasız bir kuraldır. Özel ya da kamu kurumları, yerel ya da genel kurumlar olsun, bütün kurum ve kuruluşlarda sahip olunan örgütsel kaynakların yönetimi mümkün olduğu gibi, örgütsel kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılması anlamındaki performansın da yönetilmesi ve ölçülmesi mümkündür. Performans yönetiminden söz edebilmek için ilk olarak çalışanın belirlenmiş bir işinin olması, belirlenen bu işin çalışan yetenek ve becerilerine uygun olması ve işin gerçekleştirilme derecesini belirleyen standartların mevcudiyeti gereklidir (Tutar, 2010:203).

Çalışanların bireysel performans anlayışları, verimlilik anlayışı içerisinde çalışanlardan optimum düzeyde faydalanmak isteyen ve bunu da zaman zaman gerçekleştirdikleri performans değerlendirme yöntemleriyle ölçmeye çalışan örgütlerin performans konusunda dikkat etmeleri gerekli en önemli konudur. Çalışanlar, yaptıkları işlerden ya da çalışma ortamlarından memnun oldukları düzeyde verimli çalışmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticiler çalışanların sadece sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarını da karşılama yönünde çaba sarf etmelidir (Öğüt ve Akgemci, 2005:286).

Çalışanların performanslarını optimum seviyeye çekip verimli kılmak için bazı temel ana koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar şunlardır (Weiss, 1993:22):

- Çalışanlar işlerini nasıl yapacağını bilmeli veya nasıl yapacağını öğrenebilecek yetenek ve beceri seviyesinde olmalıdırlar.
- Çalışanlar işlerini yapmayı ve daha önemlisi iyi yapmayı istemelidirler.
- Çalışanlar biçimsel rol davranışlarını, yapmakla yükümlü oldukları işleri ve çalışmalarının hangi standartlar baz alınarak ölçüleceğini bilmelidir.
- Çalışanların arzulanan performansı sağlayabilmeleri için örgüt içi engellerin kaldırılması gereklidir.

Yönetim becerilerini planlarken örgütlerin çalışanlarına olumlu mesajlar vermeleri gerekmektedir. Olumlu mesajlar alan çalışanların örgütteki sorumluluk duygularının artmaktayken, olumlu mesaj alamayan çalışanlar orta ve uzun dönemde örgüte yönelik bağlılıklarını kaybedebilmektedirler. Örgütler sekiz temel başlık altında varlıklarını belirtmelidirler. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Dorsey, 1991:24):

- Vizyon,
- İnanç ve değerler,
- Amaçlar,

- Hedefler,
- İç performans analizleri,
- Rekabet gücü,
- Performans gelişiminin önündeki engelleri kalkması,
- Şu anki performans seviyelerinin ölçülmesidir.

Çalışanların işlerinde nelere yetkisinin olup nelere olmadığını bilmemesi konusunda yaşanan problem; işinde zamanını doğru planlayabilme konusunda şüphe duyması, işine yönelik net ve planlı hedef ve yakalaması gerekli standartların olmaması, sorumluluklarının neler olduğunu bilememesi, iş tanımlarının ve biçimsel rol davranışlarının net olarak tanımlanamaması gibi unsurlar çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamasının önünü açmaktadır. Bu durum işe işgörenin performansına olumsuz bir şekilde yansımaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006:49).

Örgütlerin başarısını ve etkinliğini geliştirmek adına işgören performansı önem arz etmektedir. Performans yalnızca faaliyetlerin bir neticesi değil aynı zamanda faaliyetlerin kendisi olduğunu belirttiği ve çalışanın katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına yönelik davranışları olarak tanımlanabilen bir olgudur. Alan yazınında bazı kaynaklarda etkililik kavramı, performans kavramı ile aynı anlamda kullanılmıştır. Etkililik, performans sonuçlarının değerlendirilmesine vurgu yaparak çalışan performans bütününe bir sonucudur (Uygur, 2008:74).

6.1.6. Performans Düşüklüğünün Belirtisi ve Başarı Kriterleri

Barutçugil (2002:78-79) performans düşüklüğünün belirtilerini bir dizi madde halinde belirtmiştir. Bu belirtiler:

- Çıktı kalitesinde azalma meydana gelmesidir.
- Verimliliğin azalmasıdır.
- İşin bitiş zamanına uyum sağlanmamasıdır.
- Daha komplike iş ve görevlerden kaçınılmasıdır.
- Şikayetin artış göstermesidir.
- Alınanlıkların artış göstermesidir.
- Çalışanlar arası işbirliğinin azalmasıdır.
- Geri çekilme niyetinin görülmesi ve azalmakta olan etkileşimdir.
- Başarısızlık ve hata durumlarında diğer çalışanların suçlanması durumudur.
- Devamsızlıkların artış göstermesidir.
- Başka bireylerden gelen negatif yönlü geribildirimlerin artış göstermesidir.

Erkoç (2006:375-376) yaptığı çalışmada performans yönetiminde başarı kriterlerini belirtmiştir. Bu kriterler şunlardır:

- Örgütsel faaliyetler üst yönetimce desteklenmelidir.
- Performans yönetimi kısa dönemde değer yaratacak, uzun dönemde ise geliştirmeye yönelik neticelere yoğunlaşmalıdır.
- Performans yönetimi süreçleri, operasyonun genel durumu, çalışan özellikleri, örgüt kültürü ve iş pratiği ile uyum içerisinde olmalıdır.
- Örgüt işleyişi ve süreçleri birbirini tamamlamalıdır.
- Planlama süreci ve strateji etkileşim halinde olmalıdır.
- İnsan kaynakları süreçleriyle bütünleşmelidir.
- Operasyonel esneklik bütün departmanlar yardımıyla sağlanmalıdır.

- Süreçler, adil, dürüst ve şeffaf olmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanların örgütsel vizyon, strateji, hedef ve değerlerinin anlaşılıp paylaşılmasına özen göstermelidirler.
- Performans yönetim süreçleri bireysel ihtiyaçları ve toplumsal değerleri dikkate alarak hareket etmelidir.
- Süreç, bireysel hedefler ve örgütsel hedeflerin uyumlaştırılmasına katkıda bulunmalıdır.
- Uygulamalardan elde edilecek yararların her iki taraf içinde önemli olduğu örgütte anlatılmalıdır.
- Sürecin etkinliği, sürekli geliştirme, değerlendirme ve gözlem yoluyla sağlanmalıdır.

6.2. İşgören Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Alan yazını incelendiğinde performansın değerlendirilmesi adına birçok yöntem mevcuttur. Örgütler kendileri adına en uygun olan yöntemi tercih etmektedirler. Kullanılacak olan her yöntemin kendi içerisinde artıları ve eksilerinin olduğu düşünüldüğünde; örgütlerin bu yöntemlerden bir ya da birkaçını kullanmak suretiyle çalışan performansını değerlendirme imkanının olduğunu belirtebiliriz. Helvacı (2002), kullanılacak olan yöntemin yapılması gereken görevlerin niteliklerine ve değerlendirme sonucu elde edilecek sonuçların kullanılacağı alanlara göre fark gösterebileceğini belirtmiştir (Helvacı, 2002:161).

Örgütler, kendileri adına en etkin yöntem ya da yöntemleri doğru bir şekilde tespit edip uygulamaya koymalıdır. Ancak bu noktada gözden kaçırılmaması gereken olgu sürekli yöntemlerin takip edilmesidir. Çünkü bir noktada başarıya ulaşan bir yöntem, başka bir zaman aynı düzeyde başarılı sonuçlar vermeyebilir, örgüte ve örgüt değerlerine zarar verebilir (Çevik, 2008:32).

Bu nedenle her zaman her yerde başarıyla kullanılacak bir değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Performans değerlendirmesi adına bireysel ve örgütsel düzeyde tek bir amaç olamayacağı gibi tek bir yöntemle de birden fazla amaca aynı düzeyde ulaşabilmek imkansızdır. Bu ise kullanılacak yöntemlerin kendine özgü avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin olmasına işaret etmektedir (Özgen vd., 2005:238).

Performansın değerlendirilmesine yönelik yöntemler; yapılan görevler ve hizmetin türüne, örgüt yapısına, yönetsel hedef ve amaçlara, çalışan beklentisine, teknolojik ve çevresel faktörlere ve örgütsel kariyer planları doğrultusunda farklılık gösterebilecektir (Werther ve Davis, 1995:275).

Bu bölümde alan yazınında sıklıkla kullanılan bazı performans değerlendirme yöntemleri incelenecektir. Bu yöntemler şunlardır:

- Sıralama Yöntemi,
- Zorunlu Dağılım Yöntemi (Zorunlu Seçme Yöntemi),
- Grafik Dereceleme Yöntemi,
- Kritik Olay Tekniği,
- Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği,
- Yetenek Yaklaşımı Ölçeği,
- 360 Derece Değerlendirme Yöntemi,
- Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi,
- Standart Puanlandırma Cetveli,

- Kontrol Listesi Yöntemi,
- Alan İnceleme Yöntemi,
- Direk İndeks Yöntemi,
- Metin Değerlendirme Yöntemidir.

6.2.1. Sıralama Yöntemi

Bir çalışanı diğer çalışanlar ile karşılaştırmak sıralama yönteminin temel amacıdır. Değerlendirme yapılırken, çalışan ve başarı bir bütün olarak ele alınmalıdır. Sıralama yöntemi kendi içerisinde “basit sıralama” ve “ikili karşılaştırma” yöntemi olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Bingöl, 1997:230-235).

Basit sıralama yönteminde çalışan bir ya da daha fazla özelliğine göre en iyiden en kötüye doğru sıralanmaktadır. Bu yöntem sayesinde yöneticiler, iyi performans gösteren çalışan ile kötü performans gösteren çalışanları tespit edebilmektedir. Bu yöntemin kullanılışı, çalışan sayısının (ideali maksimum 20 çalışan) fazla olduğu örgütlerde zor olmaktadır. Bu yöntemde oluşturulan listede, en başa en iyi çalışan, en sona da en kötü çalışan yerleştirilerek değerlendirme başlamaktadır. Çok kolay tanımlanabilmesi ve çabuk olması bu yöntemin en büyük avantajıdır. Bu yöntem neticesinde elde edilen çıktılar ile çalışanın terfi, transfer, işte ayrılma ve ödüllendirme kararlarının verilmesi daha da kolay olmaktadır (Dilsiz, 2006:66). Değerlendiriciler işe yönelik kıstaslar tanımlamak suretiyle her bir çalışanı bu ayrı ölçekler ile oranlayarak basit sıralama yöntemini düzenleyebilir (Çolakoğlu, 2005:136).

İkili karşılaştırma yöntemi basit sıralama yöntemine oranla daha nesnel bir özellik göstermektedir ve her bir çalışanı diğer çalışan ile tek tek karşılaştırmayı esas almaktadır. Fakat bu karşılaştırmaların sonuçlarını birleştirmek çok basit değildir. Bu yüzden ikili karşılaştırma yöntemi zaman alıcı ve sıkıcıdır. Bu yöntemde değerlendirilecek (oranlanacak) çalışan sayısı fazla olduğu takdirde $N(N-1)/2$ formülü kullanılmaktadır. Bu formül sayesinde karşılaştırılacak çalışan sayısı referans alınarak kaç kere karşılaştırma yapmamız gerektiğini belirtmektedir (Çolakoğlu, 2005:136).

6.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Zorunlu Seçme Yöntemi)

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirme yaparken taraf tutmayı minimum düzeye indirmekte ve çalışanlar arasında yapılacak olan karşılaştırmada kullanılacak standartlar belirlemektedir. Biçimsel rol davranışlarına en çok ve en az uyan çalışanın yöneticiler tarafından seçilmesi istenilir. Daha sonra bu davranışlar puanlandırılmaktadır. Puanlama neticesinde yüksek puan alan çalışanlar üstün, düşük puan alan çalışanlar ise düşük performansla sahip olarak nitelendirilmektedir. Buradaki temel nokta her bir davranış için hangi puanın verildiği yöneticiler tarafından bilinmemekte ve bu sayede çalışanlar arasında kayırılma ve taraf tutulma gibi davranışlar engellenmektedir (Uygur, 2004:69).

Yöneticiler, çalışanların sergiledikleri performans ve başarı düzeylerinde net farklılıkların olmadığını iddia ederek, değerlendirme yaparken belirli derece, ifade ya da puanlara eğilim gösterebilirler. Ancak değerlendirme esnasında çalışanlar arasında ortaya konulan başarı farklılığının oldukça hassas bir şekilde belirlenmesi ciddi önem arz etmektedir. Bu farklılıkları net bir şekilde gösterebilmek adına zorunlu seçme yöntemi değerlendiricilere belirli sınırlamalar getirmektedir. Değerlendirme yapan birey çalışanı yönetim tarafından daha önceden belirlenen beşli bir çizelgeye yerleştirmek zorundadır (Uyargil vd., 2008:92).

Bu yöntemle göre; çalışanların %10'u çok yetersiz, %20'si yetersiz, %40'ı orta başarılı, %20'si iyi ve %10'u en iyi grubu içerisinde değerlendirilmektedir (Kaynak vd., 2000:211).

Çoğu değerlendirme yöntemine oranla zorunlu dağılım yönteminin güvenilirliğinin üst düzeyde olduğunu ifade eden çok sayıda araştırmacı mevcuttur. Aynı zamanda özellikle birden fazla değerlendiricinin mevcut olduğu ve değerlendirilen çalışan sayısının fazla olduğu durumlarda değişim göstermeden netice alınmasına imkan sağlayan oldukça etkin bir yöntemdir. Bununla birlikte ücretlendirme amaçlı kararların verilmesinde bu yöntemden faydalanmak olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Çünkü başarı sıralaması yapılan çalışanların performans seviyeleri arasındaki farklılıklar belirgin ve açık olmadığı için bu sıralamalara dayalı olarak yapılacak ücret artış ya da azalışları çok adil olmayacaktır (Sabuncuoğlu, 2011:96).

6.2.3. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme, performans değerlendirmede oldukça yaygın kullanılan bir yöntem olarak alan yazınında yer almaktadır. Grafik dereceleme yönteminde değerlendiriciler çalışanları 10-15 kıstas dahilinde değerlendirmektedirler. 1'den 5'e kadar derecelendirilen bir cetvel üzerinden oranlama yapılmaktadır. Değerlendirmede genel olarak güvenilirlik, işin özellikleri, devamlılık, bireylerarası ilişkiler, detaylara dikkat etme ve iş bilgisi gibi özellikler yer almaktadır. Çalışanlar bu kıstaslara göre değerlendirildikten sonra her bir kıstastan aldığı puanlar toplanmakta ve her bir çalışan için karma bir puan tablosu oluşturulur. Tablo 6.1. grafik dereceleme yöntemine örnek verilebilir (Çolakoğlu, 2005:137-138).

Tablo 6.1. Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği (Woods, 1992:200).

	Olağanüstü	Ortalamanın Üzerinde	Ortalama	Ortalamanın Altında	Zayıf
Beceri performansının niteliği	1	2	3	4	5
Davranışsal performansın niteliği	1	2	3	4	5
İşe devamlılık	1	2	3	4	5
Diğerleri ile çalışma yeteneği	1	2	3	4	5

Grafik değerlendirme ölçeklerinin avantajlarını, basit bir şekilde düzenlenebilmesi ve elde edilen neticelerin puanlar yoluyla değerlendirilmesi, ölçeklerin terfi ve ücret gibi konulara ilişkin verilecek kararlarda yardımcı olması ve hızlı olması şeklinde ifade edebiliriz. Aynı zamanda, çalışanların değerlendirilmelerinin bilimsel bir şekilde gerçekleştirilmesi, değerlendirme formlarının çalışanlara yönelik yanlış düşüncelerin önüne geçilmesi ve değerlendiriciler arasında ortak görüşlerin doğmasında yardımcı olması da bu yöntemin avantajları arasında sayılabilir (Bingöl, 1998:240, Palmer, 1993:41).

Grafik derecelendirme yöntemlerinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur. Bu yöntemin dezavantajları olarak; aşırı sert tutum ortaya koyma, fazla hoşgörülü olma ve hale etkisi (hale effect) gibi değerlendirici hatalarına karşın son derece duyarlı olması, değerlendirme formundaki bazı soruların organizasyonel işlerle ilgili olmayışı ve çalışanlara karşı önerilerde bulunmayı ve ayrıntılı bir değerlendirme yapmalarını teşvik etmemesi gibi konuları sayabiliriz. Bununla birlikte en ciddi dezavantaj olarak ortaya çıkan sonucun içerdiği öznelliğin dikkatten kaçırılarak çalışanın işe yönelik bilgisinin oldukça yetersiz olarak değerlendirilmesinin dile

getirdiği kesinlik yönünden eleştiriye açık olmasıdır. Değerlendiriciler bazı kıstasların gerçek anlamlarını bilmek konusunda problem yaşayabilirler. Diğer bir deyişle, dereceleme ölçeklerinde kullanılan ifade ya da kıstaslar değerlendiriciler adına farklı şekillerde anlaşılabilir ve farklı sonuçlar ortaya koyabilir (Çolakoğlu, 2005:138).

6.2.4. Kritik Olay Tekniği

İlk kez 2.Dünya Savaşı'nda Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetlerinde görev yapmakta olan havacı personelin izlenerek liste düzenlemesi yapılarak uygulamaya başlanan kritik olay tekniği yöntemi, o günden itibaren günümüze değin iş yaşamında da sıklıkla kullanılmaktadır. Kritik olay tekniği yönteminin en önemli ve belirgin özelliği çalışan bireylerin kişisel özelliklerinden çok, işe yönelik davranışlarının değerlendirilmeye tabi tutulmasıdır (Pehlivan, 2008:29).

Kritik olay tekniği yöntemi değerlendirme yapan kişileri çalışan davranışları üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Bu yöntemde yöneticiler, astların işine yönelik başarılı ve başarısız davranışlarını ortaya koyan başarılı ve başarısız kritik olayları bir forma (ölçeğe) kayıt ederler. Performansın değerlendirilmesi aşamasında ise çalışan ve yönetici başarılı ya da başarısız kritik olayları tartışır. Kritik olay tekniği yönteminin avantajı, yöneticilere iyi ve kötü performans öncüllerini göstermesidir. Bu avantaj sayesinde yönetici ve çalışana başarısızlıklar tanımlama ve düzeltme imkanı sağlanmaktadır. Bu yöntemin dezavantajı ise; çalışanların devamlı bir şekilde izlenmekten rahatsızlık (huzursuzluk) hissetmesi ve yöneticiye zaman alıcı ve yorucu bir çalışma sunulmasıdır (Çolakoğlu, 2005:139).

Kritik olay tekniği yöntemine ilişkin Palmer (1993:48), değerlendiricilerden kaynaklanan problemlerin minimize edilmesi ve çalışan davranışlarının geribildirim sağlanması yoluyla iletilmesinin çok önemli olduğundan bahsetmiştir. Fakat bu yöntem gerekliliği özen ve önem verilmediği durumlarda, yöntem güvenilirliğini kaybetmekte ve kritik bir olay meydana geldiğinde ilgili çalışanla derhal konuşulmaması durumunda problemin anlaşılabilmesinin ve gerekli değişikliklerin yapılmasının zor bir hal alacağını belirtmiştir.

Sabuncuoğlu (2000) kritik olay tekniği yönteminin bazı dezavantajları içerisinde barındırdığı belirtmiştir. Bu dezavantajlar (Sabuncuoğlu, 2000:180);

- Bütün çalışanlara tek tek uygulamak adına oldukça zahmetli ve uzun sürebilecek olan bir yöntemdir.
- Yöneticiler adına uygulanabilmesi yorucu ve zor bir tekniktir.
- Kritik olay meydana geldiğinde çalışanlarla ivedi olarak tartışılarak olayın net olarak anlaşılması gerekmektedir. Aksi bir durumda olayı değerlendirmek ve çözüme yönelik adım atmak zorlaşacaktır.
- Yöneticilerin öznel bir değerlendirme yapmak zorunda kalmaları durumunda önyargılardan sıyrılarak değerlendirme yapmaları oldukça zor bir hal almaktadır.

6.2.5. Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği

Bu yöntem, sergilenen performansları davranışsal olarak değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen davranışsal sınıflandırma ölçeği yöntemine aynı zamanda "davranışsal beklenti ölçekleri (behavioral expectation scales)" adı da verilmektedir (Helvacı, 2002:164).

Davranışsal sınıflandırma ölçeğinin avantajları olarak; yöneticilere sonuç açıklama konusunda rahatlık sağlaması, belirlenen standartların belirgin, tutarlı ve açık

olması ve astların kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunabilmek adına kullanmaları ifade edilebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:181). Aynı zamanda diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre davranışsal sınıflandırma ölçeğinin standartlarının daha net olması, tutarlı olması, neticelerin çalışanlara kolay bir şekilde açıklanabilmesi, çıktılarının performansın yükseltilmesinde kullanılabilmesi ve öznel yargılama yerine gözleme dayanması gibi avantajları da mevcuttur (Can ve Kavuncubaşı, 2005:181).

Davranışsal sınıflandırma ölçeğinin dezavantajları olarak da; değerlendiricilerin çalışanın sadece gözlenebilen davranışlarına odaklanarak tarafsızlığı kaybedebilme ihtimali, her bir çalışan için yeni bir form kullanılması, arzulanan etkiyi üst düzeye çıkarmak adına ciddi hazırlık yapılması ve uzun zamanlar alması sayılabilir (Palmer, 1993:44).

6.2.6. Yetenek Yaklaşımı Ölçeği

Yetenek yaklaşımı ölçeği yöntemi, bir çalışanın başarılı olabilmesi adına sahip olması gerekli beceri ve bilgilere göre yeteneklerinin değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşım iş odaklı değerlendirmeden ziyade görev odaklı değerlendirmeyi esas almaktadır. Yetenek yaklaşımı ölçeği yöntemi karar verici olmanın gerekli olduğu yönetici ve liderlik konumundaki işlerde ve bilgi ağırlıklı işlerde daha sık kullanılmaktadır. Yöntemin en belirgin avantajı ise işten ziyade genelleyici tanımlara ulaşabilmektir. Örneğin; konaklama ya da yiyecek-İçecek işletmelerinde yöneticilerin sahip olmaları gerekli liderlik özellikleri paralellik göstermektedir. Ancak yetenek yaklaşımı yönteminin bilhassa farklı alanlarda hizmet vermekte olan büyük konaklama işletmelerinde kullanılması daha avantajlı bir durum ortaya koyabilir (Çolakoğlu, 2005:142).

6.2.7. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışan performansının; çalışanın yöneticilerinden, üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, astlardan, iç ve dış müşterilerden ve çalışanın dolaylı ve doğrudan bir şekilde etkileşimde bulunduğu herkes tarafından edinilen bilgiler çerçevesinde değerlendirilmesidir (Bayram, 2006:62).

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlara yalnızca üstleri tarafından geribildirim sağlanmakta iken, 360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanların performansı konusunda diğer yöntemlere nazaran çok daha geniş bir paydaş grubu tarafından gözlem yapılmakta ve çalışanlara geribildirim sağlanmaktadır. Farklı amaçlar doğrultusunda çeşitli örgütler 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanım alanları açısından önemi; tarafız ve kapsamlı bir şekilde çalışan performanslarının ölçülmesi ve çalışanlara geribildirim sağlanmasıdır. Bu yöntem, çalışanların güçlü olan özelliklerinin ve gelişime açık olan taraflarının belirlenmesine ve bu doğrultuda eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenerek planların kurgulanmasına olanak sağlamaktadır (Bayram, 2006:62-63).

360 derece performans değerlendirme yöntemi insan kaynakları yönetimi adına verilen kararlarda bütünlüğü ve devamlılığı sağlamaktadır. Yöntem, örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri bütünleştirerek örgütün başarısını sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim gereksinimlerini belirleyebilmek adına ihtiyaç duyacağı üst düzeyde bilgi birikimi oluşturarak yöneticilerin çalışanlar hakkında

doğru karşılaştırmalar yapmak suretiyle doğru kararları vermesini sağlamaktadır (Lepsinger ve Anntoinette, 1997:97).

360 derece performans değerlendirme yönteminin geri bildirim sisteminin, detaylı bilgi sağlaması ve çok yönlü olması sebebiyle, kariyer gelişimi için sorumluluk yüklenme ve takım gelişimine önemli bir katkının sağlanması hususunda avantajlarının olduğu belirtilirken, sistem uygulayıcılarının, geribildirimden fazla beklenti içine girebilecekleri bir probleme neden olabileceği ve belli bir zaman sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir riski bulundurması da bu yöntemin dezavantajı olarak belirtilebilir (Woods, 1997:203).

6.2.8. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Peter Drucker tarafından 1954 yılında ilk defa ortaya atılan bu yöntem, amaçlara göre yönetim anlayışının doğrudan bir neticesi olarak meydana gelmiştir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:206). Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, çalışanların ve yöneticilerin amaçları birlikte kararlaştırdıkları, amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmaları ve belirli dönemlerde elde edilen sonuçlara göre hedefe ulaşp ulaşamadığını beraber inceledikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1994:77).

Son dönemlerde yaygın bir şekilde kullanılan amaçlara göre değerlendirme yöntemi sahip olduğu avantajlara rağmen bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin başında, çalışanın elde etmek istediği hedeflerin birbirleriyle bağımlı ve ilişkili olması, karşılıklı bağımlılık durumuna sebep olmaktadır. Bu yüzden çalışan performansının ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmesi güçleştirmektedir. Diğer bir eleştiri ise, örgütteki üst ve ast kademelerde çalışan bireyin her bir değerlendirme döneminin başlangıcında arzuladıkları hedefler ve elde edilecek neticelerle ilgili birlikte karar verilirken ortaya koyacakları uzun süreli toplantıların ciddi zaman kayıplarını meydana getirmesidir (Oral, 2006:38).

Bu yöntem genellikle profesyonel yöneticilerin değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu yöntemden etkin sonuçlar alabilmek adına Bingöl (1996:236) ve Barutçugil (2004:188) tarafından belirli başlı kıstaslar belirlenmiştir. Bu kıstaslar:

- İş tanımları net olarak oluşturulmalıdır.
- Örgütler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek adına etkin planlar yapmalıdır.
- Belirlenen planların yürürlüğe konmasında çalışan bireyler serbest ve rahat bırakılmalıdır.
- Yapılan işler sonucu gerçekleşen sonuçlar ölçülebilmelidir.
- Gelecek adına yeni hedefler ortaya konulmalıdır.

Amaçlara göre yönetim tekniğinin iki temel avantajı bulunmaktadır. Bunlar (Palmer, 2003:50):

- Sadece amaçları elde edebilecek davranışlar ve eylemler üzerine yoğunlaşıldığı için; çalışanların değerleri, tutumları, kişisel özellikleri ve kişiliği değerlendirmelerin dışarısında tutulmaktadır,
- Bu yöntem sayesinde, her bir çalışan tek başına değerlendirilmektedir.

Amaçlara göre yönetim tekniğinin iki temel dezavantajı bulunmaktadır. Bunlar (Palmer, 2003:50-52):

- Çalışanların amaçları genellikle birbirleriyle ilişkili olmaktadır. Böylesi bir durum çalışan performansının tek tek ele alınmasını güçlendirmektedir,

- Bu değerlendirme yöntemini kullanmak, örgüt ve yönetici adına ciddi bir zaman ayırmayı gerektirmektedir.

6.2.9. Standart Puanlandırma Cetveli

Standart puanlandırma cetveli yöntemi, doğrudan indeks yöntemiyle paralellik göstermekle birlikte, küresel çıktı kıstasları ve sayısal standartlar yerine, ayrıntılı performans standartları ve fiili sonuçları kullanmaktadır. Belirlenen performans standartları işletme amaçlarına uygun, öncelikli ve özellikli olmak zorundadır. Amaçlardan tek farkı daha detaylı ve daha çok olmalıdır (Schuler, 1995:330).

6.2.10. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi performans değerlendirme yöntemlerinin en eskilerinden birisidir. Değerlendirici birey belirlenen kontrol listesinde yer alan ifadelerden çalışana en uygun olanları belirlemektedir. Fakat değerlendirici birey seçtiği seçeneklerin ya da cümlelerin ağırlıklı puanları hakkında bir bilgiye sahip değildir ve bir çalışanın iş davranışlarını değerlendirmek zorundadır. Değerlendirme ve nihai puanlandırma örgütün insan kaynakları yönetimi departmanı tarafından yapılmaktadır. Fakat bu yöntemin nesnel olamamak gibi bir sakıncası bulunmaktadır (Bhattacharyya, 2011:65).

Kontrol listesi yöntemi kritik olay yönteminin daha da geliştirilmiş bir halidir ve bu yöntemde çalışanın işine ilişkin yapması gerekli davranışları önem sırasına göre ve değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanın davranış ve nitelikleriyle ilgili çeşitli tanımlayıcı ifadeleri barındıran bir liste hazırlanmaktadır. Daha sonra değerlendiren bireyler kontrol listesindeki çok sayıda cümlelerden çalışana en uygun olanları seçmek suretiyle değerlendirmeye almaktadırlar (Uyargil, 2013:54; Barutçugil, 2002:191, Sabuncuoğlu, 2000:186). Seçilen olumsuz veya olumlu cümleler daha sonraki süreçte ilgili uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınmaktadır. Klasik değerlendirme ölçeklerinden farklı bir şekilde her bir kıstas adına ölçeklendirme yapılmamaktadır. Değerlendiren bireyler sadece, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın ilgili niteliğe haiz olup olmadığına karar vermektedir (Barutçugil, 2002:191).

Kontrol listesi yönteminde her bir iş ya da iş grupları adına tek tek liste hazırlamak ciddi zaman almaktadır ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi son derece kompleks bir süreçtir. Bu yüzden bu yöntemin kullanılması ve uygulanması son derece zordur (Sabuncuoğlu, 2008:186).

Kontrol listesi yöntemi geçerlilik ve güvenilirlik açısından diğer yöntemlere kıyasla daha üstün bir özelliğe sahiptir. Fakat bu yöntemle çalışanların geribildirim alması oldukça zordur. Aynı zamanda yönetim tarafından değerlendiricilerin belirli liste ile kısıtlanmış olması değerlendirici ve yönetim arasında güvensizlik duygusunun meydana gelmesine sebebiyet verebilir (Uyargil, 2008:67).

6.2.11. Alan İnceleme Yöntemi

Alan inceleme yönteminde değerlendirilen konu bir grup halinde ele alınmaktadır. Bu sayede, değerlendirmeye daha geçerli ve adil bir nitelik kazandırılma çabası içerisine girilmektedir. Alan inceleme ve araştırması son derece uzun zaman ayrılması gerekli bir süreçtir. Alan incelemesinde çalışan ya da merkezi yönetimden bir üye gözetim birimlerinin her birinden seçilmek suretiyle kurulan küçük değerlendirme grupları ile işbirliği yapmaktadır. Bu işbirlikleri sırasında, değerlendirilmeye tabi

tutulan çalışan hakkında düzenlenen çalışma ölçekleri (formları) yeniden gözden geçirilmektedir. Bu yeniden değerlendirme, farklı değerlendiriciler arasındaki çelişki sergilemeyi, grup olarak bir ortak karara varmayı, standart olarak kabul edilen ölçülerin her bir değerlendirici tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemeye ve değerlendiricilere gerekli telkinlerde bulunmayı hedeflemektedir (Canman, 2000:174-175).

6.2.12. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yönteminde performans standartları yöneticilerin tek başlarına veya astlarıyla müzakere etmeleri sonucu belirlenmektedir. Her iki durumda da belirlenen performans standartları, işin gerekliliği olan çıktıya/sonuca göre küresel nitelikte ve tarafsız kıstaslara dayanmalıdır. Örneğin; devamsızlık, işgücü devri ve verimlilik konuları gibi. Yöneticiler adına astların devam durumları ya da devir hızları gibi oranlar bir değerlendirme kıstası görevi görürken, yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar da yine miktar ve kalite standartlarına göre değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Kalite standartları belirlenirken müşteri şikâyetlerinin sayısı, miktar standardında çıktı/saat oranı, satış hacmi, hatalı ürün ve yeni müşteriler gibi somut olgular değerlendirme kıstaslarını oluşturmaktadırlar (Schuler, 1995:330). Kıstaslara verilen puanlamalar sonucunda oluşan sayısal değerlerin toplamı çalışanın genel performansının sayısal indeksini oluşturmaktadır (Helvacı, 2002:167).

Örneğin; bir yöneticinin başarılı olması kendisi işin başında olmadığı zamanlarda, çalışanın tıpkı yönetici varmış gibi çalışmalarını devam ettirmelerini ya da ast pozisyonda çalışan bireyin işe devamlılığına göre değerlendirilmektedir. Ast pozisyonda çalışan vasıfsız çalışanlar adına ise verimlilik oldukça önemli bir kıstastır. Çalışanların verimlilikleri nitelik ve nicelik olarak iki şekilde değerlendirilebilir. Nicelik olgusu, bir saatte üretilen satış miktarı, ürün miktarı ya da hizmet edilen müşteri sayısı şeklinde örneklendirilebilirken, nitelik olgusu ise müşteri şikayeti sayısı, hatalı ve bozuk ürün sayısı şeklinde örneklendirilebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:185).

6.2.13. Metin Değerlendirme Yöntemi

Metin değerlendirme yönteminde en basit haliyle, değerlendirmeyi yapan kişiden çalışanın yetenekleri ve özellikleriyle zayıf ve güçlü yönleri hakkında birkaç paragraflık bir metin (kompozisyon) yazması istenmektedir. Değerlendirici bir şekil ya da forma bağımlı değildir, çalışan serbest bir şekilde anlatılır ve hazırlanan rapor (metin) bir kanaat raporu işlevini görmektedir (Tortop, 2012:135).

Bu yöntem sayesinde yapılan değerlendirmelerin içeriği, niteliği ve uzunluğu değerlendirme yapan kişiden kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle örgütte bir görev değişikliği yapılmadan önce, doğru kararı verebilmek adına diğer yöntemlerle bütünleşik halde kullanılan etkin bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Işık, 2012:42). Metin değerlendirme yönteminde değerlendiricinin yazma isteği, değerlendirmenin kısalığı ve uzunluğu ya da yazılı iletişim yeteneği gibi öncüller dolayısıyla farklılık gösterebilir. Bu yüzden metin değerlendirmesi yöntemini temel olarak bir karşılaştırma yapmak oldukça güçtür (Barutçugil, 2002:190).

Değerlendirme yapılırken değerlendiricinin uyabileceği belirli standartların mevcut olmaması sebebiyle yazılan metinler içerik açısından farklılık gösterebilmekte, her bir değerlendirici farklı tarzlarda metin yazacağı için sonuçlar açısından kıyaslama ve genelleme yapma olasılığı azalacaktır. Aynı zamanda değerlendiricilerin performans

kavramına yönelik düşüncelerinin farklı olması durumunda tarafsızlık olgusu ortadan kalkacaktır (Aldermir ve Ataol, 1993:223).

6.3. İşgören Performansı Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Çalışan performansını değerlendirmeye yönelik çalışmalar genellikle öznel nitelikler taşımaktadır ve çeşitli öncüller bu değerlendirmeyi etkileyebilmektedir. Performans değerlemeyi etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesi bu faktörlerin ortadan kaldırılması konusunda çalışan, yönetici ve örgütlere fayda sağlayacaktır.

Performans değerlendirme çoğu yönetici tarafından hiç yapılmamakta ya da doğru olmayan yöntem ve şekillerde yapılmaya çalışılmaktadır. Yöneticilerin çoğu, performans değerlendirmelerinin içerisinde belirsizlikleri barındırdığını düşünmekteyken çalışanların büyük bir çoğunluğu da değerlendirme sonuçları neticesinde şahıslarına yönelik haksız ve adaletsiz uygulamalar yapıldığı düşüncesine kendilerini kaptırmaktadırlar. Bu düşünceleri engellemenin yolu sene içerisinde düzenli bir şekilde ve çalışanlara net geribildirimler sağlayarak, değerlendirme toplantılarında meydana gelebilecek çatışma, sürpriz ve hayal kırıklıklarının önüne geçmektir (Örücü vd., 2003:54).

En önemli insan kaynakları yönetim işlevlerinden birisi olan performans değerlendirme yöntemlerinin etkin ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi, performans kıstasları ve dereceleri ile değerlendirme yöntemlerinin uygun ve doğru bir biçimde seçilip geliştirilmesine bağlı olmaktadır. Performansın değerlendirme döneminde sadece sistemin geliştirilmesine katkıda bulunacak faaliyetlere odaklanılmamalı aynı zamanda değerlendirme periyodu boyunca karşılaşılması muhtemel hataların minimize edilmesine de önem verilmelidir (Erdoğan ve Beyaz, 2002:65). Çünkü sistem ne denli gelişmiş olursa olsun içerisinde yer alan çalışan faktörü dolayısıyla uygulamada çeşitli hataları barındırabilmekte, bu ise performans değerlendirme sürecinin verimliliğini ve etkinliğini negatif yönde etkileyebilmektedir (İzgören, 2001:105).

Performans değerlendirme amacıyla belirlenen yöntemlerin çoğu, değerlendiren bireylerin karar ve gözlemlerinde önyargılardan sıyrılmış ve tarafsız olacakları düşüncesiyle geliştirilmiştir. Fakat uygulamada değerlendiren bireylerden kaynaklı çeşitli hatalar sebebiyle sistemin verimliliği ciddi ölçüde etkilenmektedir. Bu ortaya çıkan hataların belirli bir bölümü mevcut sistemi iyi tanıyamamaktan ve nitelikleri konusunda net ve doğru bilgi alamamaktan kaynaklanmaktadır. Sistemin tanıtılması amacıyla verilen bilgilerin yeterli seviyelerde olmayışı veya kişilerin bu konudaki ihmalkar tavırları sebebiyle meydana gelen bu tarz hataların giderilmesinde hiç şüphe yok ki eğitim olgusunun yadsınamaz bir payı vardır (Dilsiz, 2006:112).

Aşağıda performans değerlendirme yapılırken karşılaşılabilecek hatalar açıklanacaktır. Bu hatalar şunlardır:

- Halo (Hale) Etkisi,
- Teknik Hatalar,
- Benzerlik Hatası,
- Yakın Zaman Etkisi,
- Kişisel Önyargılar,
- Kontrast Hataları,
- Ortalama Puan Verme Eğilimi,
- Tek Yönlü Ölçümdür.

6.3.1. Halo (Hale) Etkisi

Hale etkisi, değerlendiricilerin çalışan performansındaki, birbirinden belirgin ve bağımsız özellikler arasındaki farkları görememesi ve bu yönde hatalı değerlendirme yapmasıdır. Çalışan bireyi, kazanılan ilk izlenime ya da çalışanın genel imajına dayanarak değerlendirme eğiliminde bulunması bu türde bir hata olarak görülebilir (Uyargil, 1998:222). Örneğin, bir sekreterin performansı ile ilgili bir değerlendirmede, değerlendirici güzel giyinmenin sekreterlik işi adına önemi bir kıstas olduğunu düşünüyorsa, eşgüdüm becerisine sahip ve çok iyi daktilo/bilgisayar kullanabilen fakat giyimine gerekli özeni göstermeyen bir sekretere yeterli puanı veremeyecektir. Böylesi bir durumda sekreterlik işinin temel özelliklerinden mahrum olan birisinin sadece iyi giyinebilmesinden dolayı üst seviye performans sergilediği düşünülecek ve terfi alabilecektir (Aldemir vd., 2001:289).

Bu tarz hataların mevcut olduğu öngörülerek gerçekleştirilen değerlendirmeler neticesinde verilen kararlar örgütsel yararı olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca bu hata sebebiyle, çalışanlara da doğru ve net bir geribildirim sağlanması zorlaşacaktır. Hale etkisini minimum seviyelere çekebilmek adına alınması gerekli ilk tedbir, ilgili eğitimlerin verilmesi suretiyle değerlendirmede bulunacak bireylerin bilinçlendirilmesi ve bu tarz hataların yapılmasının önüne geçebilmektir (Dilsiz, 2006:113).

Bahsi geçen hatalara düşmemek veya bu hataların etkilerinin çalışanların değerlendirme tarafsızlığını ve adaletini sağlayabilmek adına ilk olarak yöneticiler, çalışan birey hakkında yaptıkları işleri ve görevleri etkileyebilecek özellikteki bütün bilgileri bünyelerinde barındırmalıdır (Fındıkçı, 2009:304). Değerlendirmeye tabi tutulan bütün kriterlerin bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi adına yöneticilere gerekli eğitimler verilmeli ve süreç bu eğitimler paralelinde devam etmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:191).

6.3.2. Teknik Hatalar

Teknik hatalar, performans düzenleme formunun düzgün hazırlanamaması, kıstasların belirlenmesinde geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapılmaması, aceleci davranılması, kullanılan dilin anlaşılması gibi hatalardır. Aynı zamanda değerlendirici bireyin ilgili konuya yönelik yeterli ve gerekli eğitime sahip olamaması da teknik hatalar sınıfına girmektedir (Çolakoğlu, 2005:144).

6.3.3. Benzerlik Hatası

Değerlendirmeyi yapan bireyler, kendilerinin sahip oldukları karakter ve kişilik yapılarıyla çalışanların değerlendirmeye alırlarsa benzerlik hatasına düşerler. Yani, değerlendirme yapan birey, değerlendirdiği çalışanı tıpkı kendisiymiş gibi görmektedir. Örneğin, değerlendirme yapan kişi eğer kendisini agresif ve sinirli bir birey olarak görüyorsa, çalışanları da agresif ve sinirli bir birey olarak görecektir ve bu yönde bir değerlendirmeye meyilli olacaktır (DeCenzo ve Robbins, 1996:336).

6.3.4. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirme yapan birey, değerlendirme sürecinin her anında çalışanların performanslarını yakın bir şekilde izleyemeyebilir. Performans değerlendirme zamanı yaklaştığında değerlendirecek olan birey çalışan performansını belirleyebilmek

amacıyla araştırma yapmaya başlamaktadır. Bu tarz araştırmalar, çalışanların son dönemki davranış ve performansları üzerine yoğunlaşmaktadır. Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlarda bu durumun bilincinde oldukları için zaman yaklaştıkça daha fazla görünür ve daha belirgin performans sergileme eğiliminde olurlar. Üstlerine yönelik daha işbirlikçi, verimli ve ilgili bir tavır ortaya koyarlar (Dolgun vd., 2007:194). Tüm bu gelişmeler neticesinde son dönemde gerçekleşen faaliyetler olması gerekli olandan daha yüksek oranlarla derecelendirilir ve yakın zaman etkisi meydana gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:190).

Yukarıdaki paragrafta da belirtildiği gibi, yönetici ya da değerlendirici bireylerin çalışanların sadece son dönemlerdeki işe yönelik başarısını dikkate almaları durumunda yakın zaman etkisi meydana gelmektedir. Bu tarz bir değerlendirme yönteminin kullanılması neticesinde, ilk etapta iyi çalışmayan ve başarısız bir performans sergileyen çalışan son dönemde çok iyi bir grafik çiziyorsa başarılı olarak atfedilecektir. Tam tersi bir durumda ise genel performansı çok başarılı olan bir çalışan son dönemlerde daha düşük bir performans sergiliyorsa, yakın zaman etkisi nedeniyle başarısız sayılabilecektir. Bu yakın zaman etkisini ortadan kaldırabilmek adına, çalışanın performans sergilediği bütün süreci içerisine alan bir zaman diliminde değerlendirilme yapılması gerekmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:174).

Değerlendirici veya yöneticilerin çalışan bireylerin işe yönelik sadece son dönemlerdeki başarılarını göz önünde bulundurmaları halinde yakın zaman etkisi meydana gelmektedir. Böylesi bir değerlendirme neticesinde, daha önceleri iyi bir çalışma ortaya koyamayan, başarılı olamayan bir çalışan yakın dönemlerde son derece iyi bir çalışma performansı sergiliyorsa başarılı olarak addedilecektir. Tam tersi düşünülüğünde ise başarı düzeyi yüksek bir çalışan son dönemlerde geçmişe oranla nispeten daha az çalışmaktaysa bu değerlendirme neticesinde başarısız addedilecektir. Çalışan bireylerin bütün çalışma dönemini içerisine alan bir değerlendirme sistemi içerisinde değerlendirmeye tabi tutulması yakın zamanın etkisini ortadan kaldırabilmek adına gereklidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:174).

6.3.5. Kişisel Önyargılar

Yöneticilerin birlikte çalıştığı ya da astı pozisyonunda bulunan çalışanları sevip sevmeme gibi duygulardan etkilenmesi neticesinde kişisel önyargılarla karşılaşmaktadır. Özellikle değerlendiriciler ile çalışan birey arasında geçmiş dönem ilişkileri, cinsiyet, yaş, ırk ve din gibi unsurlardan kaynaklı önyargılar bunlara örnek verilebilir (Dilsiz, 2006:114).

Kişisel önyargıların sebebiyet verdiği hatalardan örgütü, yöneticiyi ve çalışanı koruyabilmek ve bu hataların etkilerini minimum seviyeye indirgeyebilmek adına aşağıdaki önlemlerin alınması faydalı olabilecektir (Aldemir vd., 2001:289-290):

- Değerlendirme yöntemi için belirlenen kıstaslar bir grup farklı çalışma davranışlarını kapsamalıdır.
- Değerlendiren birey, çalışanların işlerini ne şekilde yaptıklarını düzenli ve sistemli bir şekilde gözlemlemelidir. Bir bireyin performansını yaptığı işleri tam olarak bilmeden net bir değerlendirmeye tabi tutmak olası değildir.
- “Hayli, Bir Hayli, Orta Seviye” şeklindeki ibareler her bir değerlendirici adına farklı anlamlar yüklü olabileceği için kullanılmaktan kaçınılmalıdır.
- Değerlendirici birey kısa zaman içerisinde ya da aynı zaman diliminde fazla sayıda çalışanı değerlendirmemelidir. Çünkü böylesi bir durum hem

değerlendirilen astlar arasında ayrıl yapılmasına hem de yorgunluğa sebebiyet verebilecektir.

- Değerlendirici bireyler bireysel hatalardan korunmak adına bir dizi eğitime tabi tutulmalıdırlar.

Bazı yöneticiler benzer bir şekilde, çalışanlara yönelik oluşturdukları ilk izlenim etkisinin kendisinde bir önyargı oluşturmasına müsaade etmekte ve bu etkinin altında kalmayı sürdürmektedir. Bazı yöneticiler ise çalışanları isteyerek ya da istemeyerek, özellikleri kendisine benzeyen ve benzemeyen olarak gruplandırarak değerlendirmeye tabi tutabilmektedirler (Tunçer, 2013:99).

Diğer bir hata ise yöneticilerin değişmesi halinde yaşanabilmektedir. Eski yöneticiler yeni yöneticilere çalışanlara yönelik değerlendirme ve düşüncelerin mevcut olduğu sözlü ya da yazılı bir veri seti bırakmakta, bu ise yeni yöneticilerin çalışanlarını daha tanımadan önyargıya kapılmalarını sağlamaktadır (Aldemir, 2001:289).

6.3.6. Kontrast Hataları

Değerlendirmeyi yapan bireyler çok kısa bir zaman dilimi içinde çok sayıda kişiyi değerlendirmeye tabi tutuyorsa, üst üste yapılan bu değerlendirmelerde çalışanları birbirleri ile kıyaslama sonucunda tarafsız standarttan uzaklaşmakta ve doğru değerlendirme yapmaları ortadan kalkmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlar kendilerinden önce değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın aldığı puandan etkilenmektedir. Bu tarz kontrast hatalarının önlenmesi adına en temel adım performans kıstaslarının belirlenmesidir. Aynı zamanda çalışanların başarılı veya başarısız olarak sınıflandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmaları önerilir (Altuncu, 1998:106). Aynı zamanda örgüt tarafından değerlendirmeye yönelik faaliyetler kısa bir zaman dilimine sıkıştırılmak yerine geniş bir sürece yayılmalı, değerlendirecek olan bireylere çalışanları daha somut ve net faaliyetlerle değerlendirebilecekleri bir değerlendirme zamanı ve sistemi sunulmalıdır (Bakan, 2003:81).

6.3.7. Ortalama Puan Verme Eğilimi

Performans değerlendirmesi yapılırken sıklıkla karşılaşılan hataların biriside ortalama puan verme eğilimi olarak görülmektedir. Böylesi bir hata, değerlendirici bireyin, tüm örgüt çalışanlarını orta düzeyde başarılı olarak görmesi sonucunda meydana gelmektedir. Ortalama puan verme eğiliminde, çalışanlar başarısız olarak değerlendirilmediği gibi başarılı olarak da değerlendirilmemektedir. Değerlendirici/yönetici çalışanlara öneride bulunma veya yol gösterme görevini ifa etmek veya negatif yönlü bir değerlendirme yapmaktan sakınılmaktadırlar. Bu tarz bir değerlendirmenin çalışanlara ve örgüte bir katkısı bulunmamakta aksine örgüt ve çalışan adına olumsuz durumlara sebebiyet verebilmektedir. Çalışanlar performansları hakkında gerekli bilgileri alamadıkları gibi gelişimlerine de pozitif yönde katkı sağlayamamaktadırlar. Örgütler ise, hangi çalışanların eğitim ihtiyacı olduğu ya da hangi işgörenin yükseltileceğine dair herhangi bir doneye sahip olamamaktadır (Can vd., 2001:173-175).

Bazı değerlendirici/yöneticiler ise bütün çalışanları kişisel beceri ve yeteneklerine göre değerlendirmek yerine onları ortalama bir değer çevresinde kümelemektedirler. Bu durumda değerlendirici “iyileştirilmesi gerek” ya da

“mükemmel gibi” sınıflandırmalardan kaçınılmaktadır. Fakat bu tarz bir durum temelde yöneticinin çalışanı doğrudan doğruya karşısına almak istememesinden kaynaklanmaktadır. Bu tarz genel bir eğilimi sürdüren değerlendirmede çalışanların gerçek ihtiyaç ve değerleri ortaya çıkmayabilir. Bu ise, örgütsel iş süreçlerinin etkilenmesine sebep olacaktır (Deb, 2008:127; Brewer ve Wilson, 1995:272).

Ortalama puan verme eğilimi hatası, örgütsel açıdan da yüksek düzeyde performans sergileyen çalışanlar ve yönlendirme ile eğitime ihtiyaç duyan çalışanların belirlenmesini zorlaştırmakta, transfer ve terfi kararları gibi önemli kararların adaletsiz ve yanlış bir şekilde verilmesine sebebiyet vermektedir. Uzun dönemde bu olumsuzluklar, örgüt kültürünün ve örgüt ve çalışan arasındaki bağların azalmasına neden olabilecektir (Çiftçi, 2007:194).

Yöneticilerin ortalama puan verme eğilimi hatasına iten bazı sebepler vardır. Değerlendirici/yönetici kendi değerlendirme yeteneğine güvenemiyorsa ya da kendisine gelebilecek olan tepkilerden çekiniyorsa bu tarz bir hataya eğilim gösterebilmektedir (Çiftçi, 2007:194). Değerlendiricilere iyi bir eğitim vererek bu hataların önüne geçmeleri sağlanabilir. Aynı zamanda zorunlu dağılım yöntemi gibi tekniklerde bu tarz hataların önüne geçebilmek adına geliştirilmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:173).

6.3.8. Tek Yönlü Ölçüm

Çalışanların “neye göre ya da hangi kıstaslara göre” değerlendirileceği sorusunun doğru ve net bir cevabının verilememesi, değerlendirmeye ilişkin standartların hatalı bir şekilde belirlenmesine neden olacaktır. Bu yüzden yöneticilerin, değerlendirmelerin hangi kriterler temel alınarak yapılacağını çalışanlara daha önceden anlaşılır ve açık bir şekilde bildirmesi önem arz etmektedir (Uyargil, 2013:225). Aynı zamanda bahsi geçen kıstasların tarafsız bir şekilde belirlenmesi ve yöneticilerin kişisel değerlerinden sakınması da değerlendirmenin güvenilirliği ve geçerliliği açısından elzemdir. Ayrıca kıstasların işin gerektirdiği bütün unsurları kapsamaması ve tek bir kıstasın ölçülmesi ile sınırlı kalmayacak şekilde zenginleştirilmesine önem verilmelidir (Newcomer, 2011:122).

İşe yönelik tanımlar yapılırken, çeşitli başarı standartları da tanımlanmaktadır. Tanımlanan bu standartlar, performans değerlendirmesinde temeli oluşturmaktadır. Fakat değerlendiricilerin çalışanları değerlendirdikleri dönemde, başarıya yönelik standartların hepsini değil de yalnızca tek bir standarda yoğunlaşarak değerlendirme yapması tek yönlü ölçüm hatasının meydana gelmesine olanak sağlamaktadır (Bingöl, 2006:351). Bu hataya düşüldüğünde, çalışanlar tarafından yaptıkları işlerin önemli parçasının bu görev olduğu düşünülür ve diğer görevler göz ardı edilir (Palmer, 1993:17).

7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı (örneklem ve evren), sınırlılıkları ve varsayımları, veri toplama aracı ve yöntemi, araştırma modeli ve hipotezleri ele alınmaktadır.

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı eylemlerinin performanslarına olan etkilerini analiz etmek ve bu eylemlerin bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bireylerin zihinsel ve fiziksel rahatsızlıkları ile duygu durumları hem iş hem de aile yaşamındaki davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bireylerin yaşadıkları zihinsel ve fiziksel rahatsızlıkların ortadan kalkması, duygu durumlarının pozitif yönde seyretmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, çalıştıkları kurumda devam etme isteği hem bireyin performansının artması hem de işletmelerin hedefledikleri başarıya ulaşabilmeleri adına oldukça önemli bir husustur. Bu yüzden bu araştırmada presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansları üzerindeki etkisinin araştırılmasına ek olarak belirlenen diğer amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Eğitim kurumlarında presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı olgularının mevcut durumlarının belirlenmesidir.
- Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyinin ve yönünün tespit edilmesidir.
- Öğretmenlerin çeşitli sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, doğum yapılan yeri, eğitim durumu, aylık ortalama gelir ve harcama düzeyi, görev yapılan il, görev yaptığı okul türü, branş, sektördeki toplam çalışma süresi ve çalışma sistemi) göz önüne alınarak; presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performanslarına yönelik düşüncelerinin anlamlı bir farklılık ortaya koyup koymadığının tespit edilmesidir.
- Öğretmenlerin presenteeisme (işte var olamama) yönelik eğilimlerini azaltıcı, samimi duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performanslarının artırıcı uygulamaları ortaya koymak suretiyle çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

7.2. Araştırmanın Önemi

Presenteeism (işte var olamama) olgusu, çalışan bireylerin fiziksel ya da psikolojik olarak hasta olmalarına rağmen işlerine fiilen devam etmesi ve düşük verimde çalışması olarak değerlendirilmekte ve örgütler adına ciddi bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Bu durum farklı sektörlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da etkisini yoğun bir şekilde hissettirmektedir. Eğitim kurumlarında insan ilişkilerinin yoğunluğundan, işin tabiatı ve hizmet alanların özel durumlarından kaynaklanan stres düzeyi yoğun iş ortamı, uzun ve yorucu çalışma saatleri ve çalışma düzeni presenteeism (işte var olamama) artmasına sebep olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans olgusu son dönemlerde rekabetin artmasıyla paralel bir şekilde önemini arttırmıştır. Performansın bu denli önemli bir unsur olmasının sebebi, işletmelerin başarı konusunda sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına hem bireysel, hem grup/takım hem de işletmenin genel performansının artırılmasının gerekliliğidir. Bu açıdan, ilk etapta işgörenlerin performansları artırılmalıdır. İşletmenin performansı dolaylı bir şekilde işgören ve grup/takım performansının artmasıyla artma eğilimi gösterecektir. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları da bireylerin performanslarının artmasını sağlayabilecek faktörlerin başında gelmektedir.

Bugünün şartlarında hizmet sektöründe çalışan bireyler kazandıkları maddi edinimlerin karşılığı olarak kendi duygularını kullanmak yoluyla iletişimde buldukları müşterilerin duygularını yöneltme (yönlendirme) görevini de ifa etmek mecburiyetindedir. Bu olgu ise temelde duygusal emek kavramının çıkış noktasını bizlere göstermektedir. İç ve dış müşterilerle bilfiil iletişim kurmak durumunda kalan çalışanların, hissettikleri duyguların gösterimini örgütler tarafından biçimsel davranış modellerine uygun hale getirmeleri ve bu amaç doğrultusunda sarf ettikleri çabalar, bireylerin duygusal emek düzeylerini belirleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda hem bireyler hem de örgütler açısından önemi göz ardı edilemez birer olgu olan presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerine olan etkisi ve bu olguların birbirleri ile olan ilişkisi araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Duygusal emek kavramının özellikle ülkemiz literatüründe çok fazla birlikte yer almayan presenteeism (işte var olamama), örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı kavramlarıyla birleştirilmesi alan yazını için bir ilk olma özelliğini taşıyacaktır. Dört bileşenin birlikte ele alınmasıyla ortaya çıkacak sonuçlar gelecekte yapılması muhtemel çalışmaların bir referans kaynağı olma özelliğini taşıyabileceği düşünülmektedir.

7.3. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Araştırmanın evrenini, Akdeniz Bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ve Mersin illerinde görev yapan eğitim kurumu çalışanları (öğretmenler) oluşturmaktadır.

Evren ne kadar büyürse o kadar soyutlaşmakta ve ulaşılması zorlaşmaktadır. Araştırmaya dâhil edilen evrenin geniş bir alanı içerisine alması, evrenin tamamına ulaşma konusunda zaman, maliyet ve enerji güçlüğüne meydana getirmektedir. Bilimsel nitelikli yapılan çalışmalarda araştırma evreninin tamamına ulaşılabilmesi gibi, belirli yöntemler yardımıyla söz konusu evreni temsil niteliğine sahip örneklem seçme yoluna da gidilebilmektedir. Söz konusu evrene ait örneklem seçilirken; evreninin belirli bir yüzdesinin örneklem şeklinde belirlenmesi işleminin bilimsel bir temelini ve açıklamasının olmadığının da bilinmesi gereklidir (Karasar, 2005:127).

Araştırma evreni içerisinden seçilen örneklemelerin, evrenin tamamını temsil edebilecek, araştırmanın minimum maliyet çerçevesinde yapılmasını sağlayabilecek bir sayı olabilmesi adına araştırma metodolojisi alanındaki genel kurallar dâhilinde belirlenmesi gerekir. Araştırmada kullanılacak örneklem yöntemi, örneklem büyüklüğü, evrenin büyüklüğü ($N < 10.000$ ya da $N > 10.000$), değişken türünün nicel ya da nitel olması, değişkenlere yönelik grupların sayısı, güven düzeyi ($1-\alpha$), araştırma değişkenleri çerçevesinde evren yapısının heterojen ya da homojen bir nitelik sergilemesi, gibi çeşitli unsurlardan etkilendiği için, araştırmayı yapacak olan kişi örnekleme yönelik büyüklüğü bu öncülleri göz ardı etmeden hesaplama yoluna gitmelidir (Ural ve Kılıç, 2013: 44-46).

Bu araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde; tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi olasılıklı örnekleme yöntemlerinden birisidir ve yöntemlerin temelinde tarafsızlık ilkesi yatmaktadır. Bu ilke, örneklemin içerisinde yer alacak bağımsız her bir birimin, evrenin içerisinde eşit oranda seçilme olanağının var olmasını sağlar (Ural ve Kılıç, 2013:35). Araştırma evrenini oluşturan birimlerin araştırma konusuna yönelik özelliklerin homojen bir özellik göstermediği durumlarda tabakalı örnekleme yönteminden faydalanılmaktadır (Köklü, 2002:129-130). Diğer bir ifade ile bu yöntemde, tabakalar içerisinde homojen, tabakalar arasında da heterojen bir durum mevcuttur (Güriş ve Astar, 2014:64). Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çoğu çalışmada evren; birbirinden farklı özelliklere sahip olan yaş, medeni durum, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, meslek, gelir ve gider düzeyi, kültürel, sosyal, ekonomik, sağlık vb., gruplardan meydana gelmektedir. Böylesi durumlarda, sistematik tesadüfi örnekleme yöntemi ya da basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanıldığında araştırma adına önemli olabilecek bazı gruplar, temsil edilmesi düşünülen evrenin içerisinde yeteri kadar temsil edilemeye ihtimaliyle karşılaşacaktır (Ural ve Kılıç, 2013:37-38).

Tabakalı örnekleme yöntemini detaylandırarak olursak, bu yöntemde farklı nitelikleri içerisinde barındıran evren, kendi içerisinde de homojen özellik gösteren tabakalara ayrılır. Araştırma evrenini oluşturan homojen alt tabakaların her birinin evren içerisindeki oranları tespit edilir. Akabinde “n” olarak tanımlanan örneklem büyüklüğü belirlenir ve alt tabakaların evren içerisindeki temsil edilme oranlarına göre, her bir tabakaya yönelik örnekleme sistematik tesadüfi örnekleme ya da basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilir. Böylece homojen özellik gösteren alt tabakaları oluşturan birimler, evrenin içinden eşit şekilde seçilme imkânına sahip olur (Ural ve Kılıç, 2013: 38). Bu bilgiler ışığında her bir şehirden veya tabakadan alınması gereken örneklem sayısı (öğretmen sayısı) için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

Kahramanmaraş ve Mersin illerinin her biri için;

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2}$$

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

H: Standart hata değeri (evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark)

σ : Standart sapma değeri

Z: Belirli bir α anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değer

Yukarıdaki formülü meydana getiren bileşenlerin belirlenmesinde, araştırmacının daha öncesinden bazı çıkarımlarda bulunması gereklidir. Ortalamaya göre (H) katlanılabilir hata değeri; örneklem ve evren arasındaki izin verilebilecek maksimum düzeydeki fark olup araştırmacının evren değerini tahmin ederken göstereceği toleransı belirtmektedir. Ölçümü gerçekleştirilen özelliğin duyarlılık düzeyine göre araştırmacı hata değeri büyük veya küçük alınabilir. Bu noktada örneklem hata değerinin küçük düzeylerde alınması duyarlılığı arttıracak ve örneklem hacminin daha büyük düzeylerde belirlenmesi gerekliliğini ortaya çıkartacaktır (Karasar, 2005:120).

Anlamlılık düzeyi de araştırmacı tarafından belirlenmekte olan bir diğer parametredir. Anlamlılık düzeyi (α), 0,01 ya da 0,05 olarak belirlenebilir. Bu anlamlılık düzeylerine karşılık sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda güven düzeyleri ($1-\alpha$) %95 veya %99 bareminde kullanılmaktadır. Anlamlılık düzeyi veya yanılma olasılığı ise güven düzeyini %100'e tamamlayan değer olarak tanımlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013:46).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, 35 denek üzerinde yapılan pilot çalışma neticesinde; araştırmada örneklemin hata değeri (H) $\pm 0,15$ olarak belirlenmiş ve yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi (α) 0,05 olarak değerlendirilmiştir. Aynı zamanda formülde belirtilen standart sapma değeri ise "1" olarak ve z değeri ise (α) 0,05 için 1,96 olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 7.1.'deki Milli Eğitim Bakanlığının 2017 Milli Eğitim İstatistikleri yayını verilerine göre; Kahramanmaraş ve Mersin illerindeki (bu illerin ilçeleri de dahil olmak üzere) okul sayıları ve bu okullarda çalışan toplam öğretmen sayıları hakkında bilgi edinilebilmektedir.

Tablo 7.1. Araştırma Kapsamına Alınan İllerdeki Okul ve Öğretmen Sayıları (Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim İstatistikleri Yayını, 2017).

<i>Şehir</i>	<i>Okul Sayısı</i>	<i>Öğretmen Sayısı</i>
Kahramanmaraş	1430	15118
Mersin	1341	21820
Toplam	2771	36938

Tablo 7.1.'deki veriler dikkate alınarak, her bir şehir ya da tabakada örnekleme alınması gereken minimum sayı şu şekilde hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2} \quad \text{formülüne göre;}$$

- Kahramanmaraş'taki okullar için;
N=15118, $\alpha = 0,05$ için z 0,05=1,96 ve $\sigma=1$ H= $\pm 0,10$ değerleri için; n= 266 öğretmen olur.
- Mersin'deki okullar için;
N=21820, $\alpha = 0,05$ için z 0,05=1,96 ve $\sigma=1$ H= $\pm 0,10$ değerleri için; n= 268 öğretmen olur.

Araştırma kapsamında Kahramanmaraş ve Mersin illerindeki (bu illerin ilçeleri de dahil olmak üzere) okullarda 910 öğretmene anket uygulanmış ve bu anketlerin 829 tanesi değerlendirme kapsamına alınmıştır (Tablo 7.2.).

Tablo 7.2. Değerlendirmeye Alınan Öğretmenlerin İllere Göre Dağılımları

<i>Şehir</i>	<i>Okul Sayısı</i>	<i>Öğretmen Sayısı</i>
Kahramanmaraş	12	362
Mersin	18	467
Toplam	30	829

7.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada seçilen örneklem, ana kütleli (evreni) temsil etme niteliğine sahiptir.

Araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılan ölçeklerin konuya ait bütün detayları (presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık ve işgören performansı) kapsadığı varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracı olarak kullanılan anket sorularını anlayarak gerçeği ortaya koyacak ve tarafsız bir şekilde yanıtladıkları ve yer alan soruların bireylerce rahat bir şekilde anlaşılabilir ifadeler içerdiği varsayılmaktadır.

7.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada enerji, kontrol, maliyet ve zaman problemlerinden dolayı örneklem belirlenmesi yolu seçilmiştir. Bu araştırma Akdeniz Bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ve Mersin illerindeki okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Yapılan alan araştırmasında ana evren olarak bu bölgede yer alan illerde bulunan okulların seçilmesinin temel nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Seçilen bölgedeki illerin kültürel ve coğrafi alanda birbirine benzerlik ve yakınlık taşımasıdır.
- Türkiye’de eğitim sektöründe yapılmakta olan eğitimde dönüşüm programı araştırmaları, okul ve sınıf yönetimi, okul müdürü değil eğitim lideri, öğrenme yaklaşımı, adanmış öğretmenliğe doğru ilkesi ve eğitim finansmanında demokratikleşme ile son olarak eğitim kurumlarında presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili daha fazla bölgesel ve ulusal çaplı araştırma ve proje yapılmasına duyulan ihtiyaçtır.
- Seçilen bölgenin Türkiye’de eğitim alanında gelişim sürecinde bulunmasıdır. Yine bu araştırmada eğitim sektörünün seçilmesinin bazı sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepleri şu şekilde sıralayabiliriz:
 - Eğitim kurumları insanlar için hayati derecede önemli bir olgu olan eğitim faaliyetleriyle uğraştıkları için, toplum adına ciddi bir öneme sahip olan emeğin yoğun olduğu oluşumlardır. Toplumun eğitim ihtiyaçlarının karşılanabilmesine yönelik kurulan bu kuruluşların temel hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşması yolunda öğretmenler son derece değerli bir konudur. Bu bağlamda özellikle eğitim sektöründeki yöneticilerin (M.E.B., M.E.M. ve okul idaresi) çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) eğilimlerini azaltması, samimi duygusal davranış, örgütsel vatandaşlık ve performanslarını arttırması ve bunlarla ilişki içerisinde bulunan, etkileyen faktörlerin farkında olması gerekmektedir.
 - Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin performansına birden fazla faktör etki edebilmekte ancak motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iletişim, duygusal emek, liderlik algılamaları bu faktörlerin başında gelmektedir. Eğitim kuruluşları farklı eğitim, gereksinim, bilgi ve isteklere sahip çeşitli meslek gruplarının bir arada faaliyet gösterdiği işlevsel bağımlılığı ve karmaşıklığı olan kuruluşlardır. Eğitim sektörü çalışanın herhangi bir başarısızlık durumu ya da ortaya koyduğu negatif yönlü davranışlar, okullar ve öğrenciler adına olumsuz sonuçların meydana gelmesine sebebiyet verebilmektedir. Bu yüzden eğitim kurumlarının; çalışanlarının samimi duygusal emek davranışlarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve performanslarının

arttırıcı uygulamalara ağırlık vererek, işten tatmin olmalarının sağlamaları gereklidir.

- Günümüz eğitim sektöründe ve eğitim sistemlerinde önemli değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır. Sunulan eğitim hizmetlerini güçlendirme, bu hizmetlerin adaletli bir şekilde sunulması ve bu hizmetlere adaletli bir şekilde ulaşılabilmesi konusu sıcaklığını her daim korumaktadır.

Bu nedenle araştırma, bahsi geçen iki ilde eğitim sektöründe çalışan öğretmenlerin görüşlerini yansıtan bulgulara sahiptir. Bu yüzden bu araştırma farklı sektörlerde uygulanması durumunda farklı sonuçlara da sebebiyet verebilecektir.

Bu araştırma, araştırmanın yapıldığı dönem (Haziran 2018-Kasım 2018) ile sınırlıdır.

Araştırma evrenini oluşturan çalışanların sayılarının fazla olması dolayısıyla anket, deney, mülakat ve gözlem gibi veri toplama yöntemlerinden yalnızca anket yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırmada; eğitim kurumlarındaki presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansına yönelik etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda, presenteeism (işte var olamama) eğilimlerine, duygusal emek davranışı sergilemelerine, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine ve performanslarına etki edebilecek diğer faktörler ve bu faktörlerin değerlendirilmesi çalışma dışında bırakılmıştır. Araştırma sonuçları, araştırma çerçevesinde kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler ile sınırlandırılmıştır.

7.6. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler birebir görüşme yoluyla toplanmıştır.

Anketler eğitim kurumlarında öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırmada uygulanan anketler beş bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; katılımcı bireylerin sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, aylık ortalama gelir ve harcama, görev yaptıkları il, görev yaptıkları okul, sektörde çalışma süreleri, branş vs.), ikinci bölümde; presenteeismi (işte var olamama) ölçen ifadelerine, üçüncü bölümde; duygusal emek davranışlarını ölçen ifadelerine, dördüncü bölümde; işgören performansını ölçen ifadelerine ve beşinci bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen ifadelerine yer verilmiştir (EK-1). Ankette yer alan değişkenlerin boyutları ile ilgili ifade sayısına ve ifadelerin ankette yer aldıkları sıra numaralarına yönelik bilgiler Tablo 7.3.'de belirtilmiştir.

Tablo 7.3. Ankette Yer Alan Değişkenlerin Boyutları İle İlgili İfade Sayısı ve İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları

<i>Değişkenler</i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Anketteki Sıra Numarası</i>
<i>Presenteeism Boyutları</i>		
İşi Tamamlama	3	B2,5,6,
Dikkat Dağınıklığından Kaçınma	3	B1,3,4
<i>Duygusal Emek Boyutları</i>		
Yüzeysel Davranış	6	C1,2,3,4,5,6
Derinden Davranış	4	C7,8,9,10
Samimi Davranış	3	C11,12,13
<i>İşgören Performansı Boyutu</i>	4	D1,2,3,4
<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu</i>		
Diğergamlık	5	E1,2,3,4,5

Vicdanlılık	3	E6,7,8,
Nezaket	3	E9,10,11,
Centilmenlik	4	E12,13,14,15,
Sivil Erdem	4	E16,17,18,19

Araştırma kapsamında ele alınan dört değişkeni ölçebilmek için, toplam dört ölçekten faydalanılmıştır. Ölçekler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde meydana getirilen beşli Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Bu beşli Likert ölçeği ile meydana getirilen anket sorularından elde edilen veriler SPSS 21 programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmada araştırma modelinde yer alan dört değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler güvenilirliği ve geçerliliği onaylanmış ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan birinci ölçek, Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen presenteeism (işte var olamama) ölçeğidir. Geliştirilen ölçek, sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmada; Uribe vd. 2017; Kigozi vd. 2017; Zhang vd. 2015; Wan vd. 2014; Despiegel vd. 2012 kullanılmıştır. Presenteeism (işte var olamama); işi tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma alt boyutları ile toplam 2 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette presenteeismi ölçebilmek adına kullanılan bu ölçekte, Koopman vd. (2008); işi tamamlama ile ilgili 3, dikkat dağınıklığından kaçınma ile ilgili 3 ifade olmak üzere toplam 6 ifadeye yer vermiştir. Ölçeğin orijinal faktörlerine sadık kalınarak yapılan bu araştırmada işi tamamlama alt boyutu (B2,5,6 nolu sorular) ters kodlanmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Coşkun (2012) tarafından da yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanması yapılan duygusal emek ölçeğidir. Bu ölçek, 3 boyuttan oluşmakta olup toplam 13 ifade içermektedir. Bu boyutlar şu şekildedir; yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranıştır. Ankette duygusal emek davranışları değişkenini ölçmek amacıyla kullanılan bu ölçekte, yüzeysel davranışla ilgili 6, derinden davranış ile ilgili 4 ve samimi davranışla ilgili 3 ifade olmak üzere toplam 13 ifade yer almaktadır. Uyarlanan ölçek daha sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmada; Korkmaz vd. 2015; Bıyık vd. 2014 kullanılmıştır. Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ölçeğin yüzeysel davranış boyutu 7 ifadeden oluşmakta olup Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde 6 ifade olarak uyarlanmıştır.

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek Kirkman ve Rosen (1999), daha sonrada Sigler ve Pearson (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da kullanılan, Çöl (2008)'den alınan işgören performansı ölçeğidir. Anket tek boyut ve 4 ifadeden meydana gelmektedir.

Araştırmada kullanılan dördüncü ölçek, Organ (1988) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları olmak üzere toplam 5 boyut ile ele alınmıştır. Ankette örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenini ölçmek adına kullanılan bu ölçekte Organ (1988); örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan diğergamlık ile ilgili 5, vicdanlılık ile ilgili 3, nezaket ile ilgili 3, centilmenlik ile ilgili 4 ve sivil erdem ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 19 ifadeye yer vermiştir. Geliştirilen ölçek, sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmada; Bakan vd. 2017; Yücel vd. 2012; Yeşiltaş vd. 2009 kullanılmıştır.

7.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Organizasyonlarda presenteeism (işte var olamama) davranışlarının işgören performansını olumsuz yönde etkileyeceği, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının ise işgören performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın ana amacı; presenteeism, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bu araştırmanın ana amacı doğrultusunda oluşturulan araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

H₁: İş tamamlama (presenteeism boyutu) işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

H₂: Dikkat dağınıklığından kaçınma (presenteeism boyutu) işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

H₃: Yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₄: Derinden davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₅: Samimi davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₆: Diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

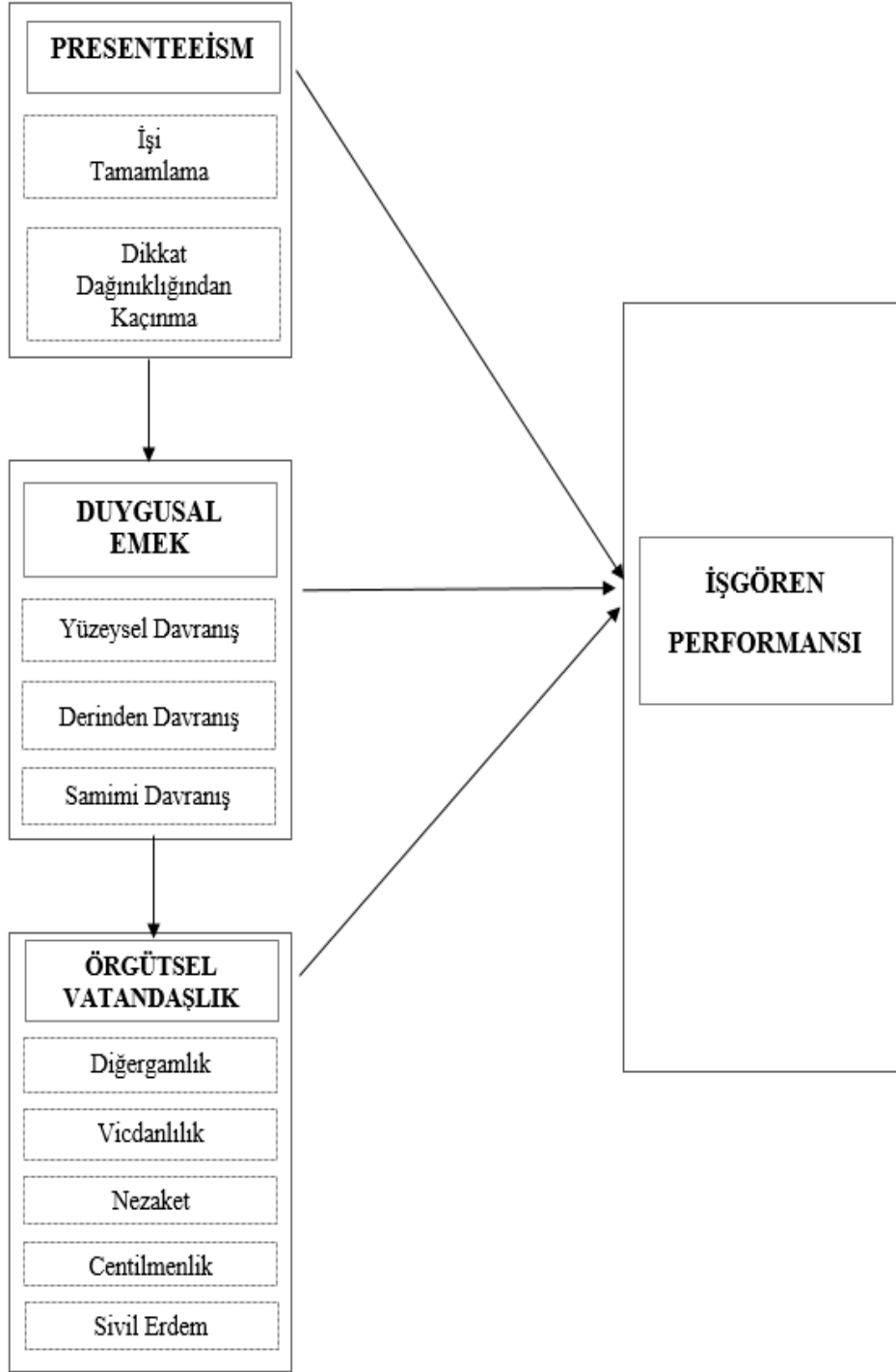
H₇: Vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₈: Nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₉: Centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₁₀: Sivil Erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin yer aldığı modeli aşağıdaki Şekil 7.1’de gösterebiliriz. İlerleyen bölümlerde yapılacak olan istatistiksel analizlerde modelin test edilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 7.1. Araştırma Modeli

8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, alan araştırmamızda uygulanan anketlerin geri dönüşü neticesinde elde edilen verilerin analizlerinin sonuçlarına, bulgulara ve araştırmanın amaçları paralelinde yapılan yorumlara yer verilmiştir. Bu noktada ilk olarak araştırmanın güvenilirliği test edilmiştir. Akabinde ise anketimize katılan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistikler, araştırmanın modelinde yer alan değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler, modelde yer alan değişkenler arasındaki etkiler ve ilişkilere yönelik bulgular ve modelde yer alan değişkenlere yönelik görüşlerin, katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılıklarının tespitine yönelik gerçekleştirilen analizlere yönelik bulgular yer almaktadır.

8.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Benzer süreçlerin izlenmesi, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık, ölçmenin tesadüfi hatalardan arındırılması ve benzer kıstaslardan faydalanılması yoluyla aynı sonuçların elde edilmesi güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar ile aynı konuda bir araştırmacının elde ettiği sonuçlar, başka araştırmacılarca test edilmekte ve bu sayede bilim bu tür doğrulamalar yardımıyla saygınlık ve güvenilirlik kazanmaktadır (Karasar, 2005:148). Ölçmede faydalanılan ölçeklerin, anketlerin ya da testlerin güvenilirliklerini ve niteliklerini değerlendirebilmek için geliştirilen bir yöntemdir (Kayış, 2014:403). Araştırma için kullanılan anket formundaki ölçeklerin her birisi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki değişkenlerin boyutları ile birlikte gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerine yönelik sonuçlar Tablo 8.1.'de belirtilmiştir.

Tablo 8.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Kullanılan Ölçekler</i>	<i>İfade Sayısı (N of Items)</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayıları (α)</i>
İşi Tamamlama (<i>Presenteeism Boyutu</i>)	3	0,817
Dikkat Dağınıklığından Kaçınma (<i>Presenteeism Boyutu</i>)	3	0,829
Yüzeysel Rol Davranışı (<i>Duygusal Emek Boyutu</i>)	6	0,819
Derinden Rol Davranışı (<i>Duygusal Emek Boyutu</i>)	4	0,871
Samimi (Doğal) Davranış (<i>Duygusal Emek Boyutu</i>)	3	0,902
Diğergamlık (<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu</i>)	5	0,876
Vicdanlılık (<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu</i>)	3	0,744
Nezaket (<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu</i>)	3	0,785
Centilmenlik (<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu</i>)	4	0,866
Sivil Erdem (<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu</i>)	4	0,739
İşgören Performansı	4	0,829

Güvenilirlik belirtisi olarak, güvenilirlik katsayısı hesaplanmaktadır. Güvenilirlik katsayısını hesaplayabilmek adına en sık kullanılan yöntemlerin başında (α) Cronbach's Alfa katsayısı gelmektedir (Güriş ve Astar, 2014:245). Yapılan bu araştırmada da ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilebilmesi için Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde; 3 sorudan oluşan işi tamamlama (Presenteeism boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,817; 3 sorudan oluşan dikkat

dağınıklığından kaçınma (Presenteeism boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,829 bulunmuştur (Tablo 8.1.).

6 sorudan oluşan yüzeysel rol yapma (Duygusal emek boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,819; 4 sorudan oluşan derinden rol davranışı (Duygusal emek boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,871; 3 sorudan oluşan samimi (doğal) rol davranışı (Duygusal emek boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,902 olarak bulunmuştur (Tablo 8.1.).

5 sorudan oluşan diğergamlık (Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,876; 3 sorudan oluşan vicdanlılık (Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,744; 3 sorudan oluşan nezaket (Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,785; 4 sorudan oluşan centilmenlik (Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,866 ve 4 sorudan oluşan sivil erdem (Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,739 olarak bulunmuştur (Tablo 8.1.).

4 sorudan oluşan işgören performansı ölçeğin alfa (α) değeri ise 0,829 olarak bulunmuştur (Tablo 8.1.).

Alan yazını incelendiğinde sosyal bilimler alanında alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değer almışsa, araştırma ölçeği güvenilir olarak ifade edilmektedir (Nunally, 1978). Yukarıda görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı kabul edilen alfa sınırı olan 0,70 değerinin üzerinde bir değere sahiptir. Bu ise araştırma kapsamına dahil edilen değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiğini ifade etmektedir.

8.2. Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcı bireylerin sosyo-demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, aylık ortalama gelir ve harcama, görev yapılan il ve okul, sektörde toplam çalışma süresi, branşı ve çalışma sistemi) belirleyebilmek amacıyla eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlere ilgili sorular yöneltilmiş ve yanıtlara ilişkin yapılan frekans analizi neticesinde belirlenen tanımlayıcı istatistikler tablo şeklinde düzenlenmiştir (Tablo 8.2.).

Tablo 8.2.'de araştırma dahilinde yer alan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine yönelik yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 8.2. Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Cinsiyet</i>			<i>Medeni Durum</i>		
Kadın	374	45,1	Bekar	190	22,9
Erkek	455	54,9	Evli	639	77,1
Toplam	829	100	Toplam	829	100
<i>Yaş</i>			<i>Çocuk Sayısı</i>		
1960 Öncesi	60	7,2	0	276	33,3
1960-1980	401	48,4	1	158	19,1
1981-2000	368	44,4	2	271	32,7
Toplam	829	100	3 ve üzeri	124	14,9
			Toplam	829	100

Doğum Yeriniz			Yaşadığınız Yer		
Köy- Kasaba- İlçe	436	52,6	Köy-Kasaba-İlçe	25	3,00
İl	287	34,6	İl	303	36,6
Büyükşehir	106	12,8	Büyükşehir	501	60,4
Toplam	829	100	Toplam	829	100
Aylık Ort. Gelir			Aylık Ort. Harcama		
3000 TL ve altı	74	8,9	3000 TL ve altı	288	34,8
3001-4000 TL	461	55,6	3001-4000 TL	327	39,4
4001-5000 TL	227	27,4	4001-5000 TL	143	17,2
5001 TL ve üzeri	67	8,1	5001 TL ve üzeri	71	8,6
Toplam	829	100	Toplam	829	100
Eğitim Durumu			Çalıştığınız Okul Türü		
Ön Lisans ve altı	42	5,1	Anaokulu	56	6,8
Lisans	681	82,1	İlkokul	270	32,6
Yüksek Lisans	98	11,8	Ortaokul	105	12,7
Doktora	8	1,0	Lise	398	47,9
Toplam	829	100	Toplam	829	100
Hangi İlde Çalışıyorsunuz			Çalışma Sisteminiz		
Mersin	467	56,3	Yarım Gün	323	39,0
Kahramanmaraş	362	43,7	Tam Gün	506	61,0
Toplam	829	100	Toplam	829	100
Toplam Çalışma Yılıınız			Meslekte Kaçınıcı Yılıınız		
4 yıldan az	35	4,2	4 yıldan az	37	4,4
4-6 yıl	60	7,2	4-6 yıl	134	16,2
7 yıl ve üzeri	734	88,6	7 yıl ve üzeri	658	79,4
Toplam	829	100	Toplam	829	100
Kurumda Çalışma Süreniz			Çalışma Saatinizden Memnun musunuz?		
0-1 yıl	146	17,6	Evet	619	74,7
1-3 yıl	190	22,9	Hayır	210	25,3
4-6 yıl	208	25,1			
7 yıl ve üzeri	285	34,4			
Toplam	829	100	Toplam	829	100
Branşınız					
Anaokulu	70	8,4			
Sınıf Öğretmeni	225	27,1			
İngilizce	53	6,4			
Almanca	16	1,9			
Matematik	63	7,6			
Türkçe	67	8,1			
Fen Bilimleri	110	13,3			
Bilişim Teknolojileri	26	3,1			
Güzel Sanatlar	17	2,1			
Beden Eğitimi	28	3,4			
Müzik	16	1,9			
Din Kültürü	16	1,9			
Rehberlik	33	4,0			
Sosyal Bilgiler	60	7,2			
Özel Eğitim	29	3,5			
Toplam	829	100			

Tablo 8.2.'de araştırma kapsamındaki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine yönelik yüzde ve frekans dağılımları mevcuttur. Bu dağılımlara göre, araştırmaya katılan eğitim kurumu çalışanlarının; %45,1'i (374 kişi) kadın, %54,9'u (455 kişi) erkek olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7,2'si (60 kişi) 1960 yılı ve öncesi, %48,4'ü (401 kişi) 1960-1980 yılları arasında ve %44,4'ü (368 kişi) 1980-2000 yılları arasında

doğmuştur. Bu bireylerin %22,9'u (190 kişi) bekar ve %77,1'i (639 kişi) evlidir. Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun 1960 yılı sonrası doğduğu ve evli olduğu söylenebilir. Aynı şekilde araştırmaya katılan bireylerin %33,3'ü (276 kişi) çocuk sahibi değilken, %19,1'i (158 kişi) 1 adet, %32,7'si (271 kişi) 2 adet ve %14,9'u (124 kişi) 3 ve daha fazla çocuğa sahiptir (Tablo 8.2.).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğum yerleri incelendiğinde; %24,0'u (199 kişi) köy, %3,6'sı (30 kişi) kasaba, %25,0'i (207 kişi) ilçe, %34,6'sı (287 kişi) il ve %12,8'i (106 kişi) büyükşehirde doğmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun ilçe ve illerde doğduğu söylenebilir. Söz konusu bu bireylerin yaşadıkları yerler incelendiğinde ise; %0,5'i (4 kişi) köy, %0,2'si (2 kişi) kasaba, %2,3'ü (19 kişi) ilçe, %36,6'sı (303 kişi) ve %60,4'ü (501 kişi) büyükşehirde yaşamaktadır. Katılımcı bireylerin ciddi bir çoğunluğunun il ve büyükşehirlerde yaşadığı söylenebilir (Tablo 8.2.).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin aylık ortalama gelirleri incelendiğinde; katılımcı bireylerin %0,6'sı (5 kişi) 1600-2000 TL, %8,3'ü (69 kişi) 2001-3000 TL, %55,6'sı (461 kişi) 3001-4000 TL, %27,4'ü 227 kişi 4001-5000 TL ve %8,1'i (67 kişi) 5001 TL ve üzeri aylık ortalama gelire sahiptir. Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun 3000-5000 TL bandında aylık ortalama gelire sahip olduğu söylenebilir. Söz konusu bireylerin aylık ortalama harcama düzeyleri incelendiğinde ise; katılımcı bireylerin %9,2'si (76 kişi) 0-2000 TL, %25,6'sı (212 kişi) 2001-3000 TL, %39,4'ü (327 kişi) 3001-4000 TL, %17,2'si (143 kişi) 4001-5000 TL ve %8,6'sı (71 kişi) 5001 TL ve üzeri düzeyinde aylık ortalama harcama yapmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun 3001-4000 TL bandında aylık ortalama harcama yaptıkları söylenebilir (Tablo 8.2.).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları incelendiğinde; katılımcı bireylerin %1,0'i (8 kişi) lise, %4,1'i (34 kişi) ön lisans, %82,1'i (681 kişi) lisans, %11,8'i (98 kişi) yüksek lisans ve %1,0'i (8 kişi) doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir. Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun %82,1 (681 kişi) lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu söylenebilir (Tablo 8.2.).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %56,3'ü (467 kişi) Mersin ilinde, %43,7'si (362 kişi) ise Kahramanmaraş ilinde görev yapmaktadır. Söz konusu öğretmenlerin çalıştıkları okul türü incelendiğinde; katılımcı bireylerin %6,8'i (56 kişi) anaokulu, %32,6'sı (270 kişi) ilkököl, %12,7'si (105 kişi) ortaokul ve %47,9'u (398 kişi) ise lisede çalışmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun lise (398 kişi) ve ilkökullarda (270 kişi) çalıştıkları görülmektedir. Aynı zamanda bu bireylerin %39,0'u (323 kişi) yarım gün, %61,0'i (506 kişi) ise tam gün çalışmaktadır. Çalışma saatinden memnuniyet durumları incelendiğinde ise; katılımcı bireylerin %74,7'si (619 kişi) çalışma saatlerinden memnuniyet duyarken, %25,3'ü (210 kişi) ise çalışma saatlerinden memnuniyet duymamaktadır (Tablo 8.2.).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları incelendiğinde; katılımcı bireylerin %8,4'ü (70 kişi) anaokulu, %27,1'i (225 kişi) sınıf, %6,4'ü (53 kişi) İngilizce, %1,9'u (16 kişi) Almanca, %7,6'sı (63 kişi) matematik, %8,1'i (67 kişi) Türkçe, %13,3'ü (110 kişi) fen bilimleri, %3,1'i (26 kişi) bilişim teknolojileri, %2,1'i (17 kişi) güzel sanatlar, %3,4'ü (28 kişi) beden eğitimi, %1,9'u (16 kişi) müzik, 1,9'u (16 kişi) din kültürü, %4,0'ü (33 kişi) rehberlik, %7,2'si sosyal bilgiler ve %3,5'i (29 kişi) özel eğitim branşı öğretmenidir. Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun sınıf öğretmeni (225 kişi) olduğu söylenebilir (Tablo 8.2.).

Araştırmaya katılan bireylerin toplam çalışma yılları incelendiğinde; katılımcı bireylerin %0,5'i (4 kişi) 0-1 yıl, %3,7'si (31 kişi) 1-3 yıl, %7,2'si (60 kişi) 4-6 yıl ve

%88,6'sı (734 kişi) 7 yıl ve üzeri sürelerdir çalışmaktadır. Söz konusu bireylerin yaptıkları meslekteki toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise; katılımcı bireylerin %0,7'si (6 kişi) 0-1 yıl, %3,7'si (31 kişi) 1-3 yıl, %16,2'si (134 kişi) 4-6 yıl ve %79,4'ü (658 kişi) 7 yıl ve daha uzun süreler boyunca çalışmaktadır. Söz konusu bireylerin toplam çalışma süreleri ve sektördeki çalışma sürelerinin büyük çoğunluğunun 7 yıl ve üzeri bir süreyi kapsadığı söylenebilir (Tablo 8.2.).

Son olarak araştırmaya katılan bireylerin buldukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde; katılımcı bireylerin %17,6'sı (146 kişi) 0-1 yıl, %22,9'u (190 kişi) 1-3 yıl, %25,1'i (208 kişi) ve %34,4'ü (285 kişi) 7 yıl ve üzeri süreler boyunca kurumlarında çalışmaktadırlar (Tablo 8.2.).

8.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu alt başlık altında anketin uygulandığı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin araştırma değişkenlerine (presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı) yönelik algıları doğrultusunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Çiçek (2014:51) tarafından yapılan bir çalışmada, sadece elde edilen verilere bakılarak bunların yorumlanması durumunda anlamlı sonuçların çıkartılmasının söz konusu olmadığını belirtilmektedir. Elde edilen bu verilerin birtakım özelliklerinin de ifade edilmesi mecburidir. İlk olarak araştırma neticesinde elde edilen veri setinin ortalamasının, verilerin bu ortalama etrafında ne şekilde dağıldığının ve neticesinde ortalamadan ne kadar sapma gösterdiğinin (standart sapma) değerlendirilmesi gereklidir.

Tanımlayıcı istatistikler; presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı olmak üzere 4 başlık altında ele alınmıştır. Katılımcı bireylerin değişkenlere yönelik yargılarını ölçen anketteki her bir ifadeyi "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum" sınıflandırmasına göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablolarda yer alan analiz sonuçlarında ele alınan ortalama değerler 5'e doğru yaklaştıkça katılımcı bireylerin belirtilen ifadeye katıldıkları, 1'e doğru yaklaştıklarında ise belirtilen ifadeye katılmadıkları anlaşılmaktadır.

8.3.1. Presenteeism (İşte Var Olamama) Ölçeği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8.3'de araştırmaya katılan eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) davranışlarının iki boyutuna ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik ankette yer alan 6 ifadeye ilişkin yüzde ve frekans dağılımları ile standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuta yönelik ifadelere verilen cevaplar tablo halinde düzenlenmiştir.

Tablo 8.3. Presenteeism (İşte Var Olamama) Davranışlarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O.	s.s
İŞİ TAMAMLAMA								
İşimdeki zor görevleri sağlık sorunlarıma rağmen bitirebildim	N	210	134	147	224	114	2,70	1,41
	%	25,3	16,2	17,7	27,0	13,8		
Çalışma ortamında sağlık sorunlarıma rağmen hedeflerime odaklanabiliyorum	N	132	317	144	95	141	2,75	1,33
	%	15,9	38,2	17,4	11,5	17,0		
Sağlık sorunlarıma rağmen bütün işlerimi bitirebilecek kadar enerjiktim	N	155	286	159	96	133	2,72	1,33
	%	18,7	34,5	19,2	11,6	16,0		
DİKKAT DAĞINIK. KAÇINMA								
Sağlık sorunlarım nedeniyle işle ilgili streslerle başa çıkmak daha zordu	N	210	134	147	224	114	2,88	1,41
	%	25,3	16,2	17,7	27,0	13,8		
Sağlık sorunlarım işimden zevk almamı engelledi	N	239	167	120	228	75	2,68	1,37
	%	28,8	20,1	14,5	27,5	9,0		
Sağlık sorunlarım nedeniyle bazı işleri bitirme konusunda ümitsiz hissediyorum	N	250	216	160	152	5,1	2,44	1,26
	%	30,2	26,1	19,3	18,3	6,2		

N =829, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Presenteeism'in "işini tamamlama" boyutuna yönelik toplam 3 ifade sunulmuş ve bu ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (2,72) presenteeism'in işini tamamlama boyutuyla ilgili ifadelere katılmıyorum düzeyinde cevap verdikleri gözlemlenmektedir. "İşini tamamlama" boyutuna yönelik cevaplardan katılımın en yüksek olduğu ifade "Çalışma ortamında sağlık sorunlarıma rağmen hedeflerime odaklanabiliyorum" (ortalama=2,75), katılımın en düşük olduğu ifade ise "İşimdeki zor görevleri sağlık sorunlarıma rağmen bitirebildim" (ortalama=2,70) ifadesidir (Tablo 8.3).

Presenteeism'in "dikkat dağınıklığından kaçınma" boyutuna yönelik 3 ifade sunulmuş bu ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (2,66) presenteeism'in dikkat dağınıklığından kaçınma boyutuyla ilgili ifadelere katılmıyorum düzeyinde cevap verdikleri gözlemlenmektedir. "Dikkat dağınıklığından kaçınma" boyutuna yönelik cevaplardan katılımın en yüksek olduğu ifade "Sağlık sorunlarım nedeniyle işle ilgili streslerle başa çıkmak daha zordu" (ortalama=2,88), katılımın en düşük olduğu ifade ise "Sağlık sorunlarım nedeniyle bazı işleri bitirme konusunda ümitsiz hissediyorum" (ortalama=2,44) ifadesidir (Tablo 8.3).

Araştırma sonucu presenteeism (işte var olamama) genel düzeyi ile "işini tamamlama" ve "dikkat dağınıklığından kaçınma" alt boyutlarına yönelik ortalamaların alan yazınındaki diğer araştırmalara oranla nispi olarak daha düşük çıkmasının sebebinin araştırmanın uygulandığı sektör olduğu düşünülmektedir. Öğretmenlerin özellikle duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik olarak sergiledikleri yoğun eğilim bireylerin presenteeism (işte var olamama) algılarının düşük düzeyde olmasına sebebiyet vermektedir.

8.3.2. Duygusal Emek Ölçeği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8.4'de araştırmaya katılan eğitim kurumu çalışanlarının duygusal emek davranışlarının üç boyutuna ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik ankette mevcut 13 ifadeye ilişkin yüzde ve frekans dağılımları ile standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuttaki ifadelere yönelik cevapların yanıtları tablo halinde düzenlenmiştir.

Tablo 8.4. Duygusal Emek Davranışlarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O.	s.s
YÜZEYSEL DUYGUSAL EMEK							3,20	0,99
Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım	N	97	121	99	319	193	3,47	1,31
	%	11,7	14,6	11,9	38,5	23,3		
Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissetmesem de iyi hissediyormuş rolü yaparım	N	67	86	105	386	185	3,65	1,17
	%	8,1	10,4	12,7	46,6	22,3		
Öğrencilerle ilgilenirken şov yaparmış gibi ekstra performans sergilerim	N	94	157	133	311	134	3,28	1,26
	%	11,3	18,9	16,0	37,5	16,2		
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım	N	127	196	161	236	109	3,00	1,29
	%	15,3	23,6	19,4	28,5	13,1		
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım	N	147	199	126	243	114	2,97	1,34
	%	17,7	24,0	15,2	29,3	13,8		
Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim	N	158	233	128	223	87	2,82	1,30
	%	19,1	28,1	15,4	26,9	10,5		
DERİNDEN DUYGUSAL EMEK							3,76	0,97
Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım	N	56	78	129	375	191	3,68	1,28
	%	6,8	9,4	15,6	45,2	23,0		
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım	N	54	84	121	382	188	3,68	1,25
	%	6,5	10,1	14,6	46,1	22,7		
Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım	N	39	57	96	396	241	3,90	1,05
	%	4,7	6,9	11,6	47,8	29,1		
Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm	N	47	75	121	375	211	3,76	1,10
	%	5,7	9,0	14,6	45,2	25,5		
SAMİMİ DUYGUSAL EMEK							4,10	0,81
Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir	N	19	16	71	333	390	4,28	0,87
	%	2,3	1,9	8,6	40,2	47,0		
Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar	N	22	27	94	393	293	4,10	0,91
	%	2,7	3,3	11,3	47,4	35,3		
Öğrencilerime gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır	N	29	55	135	330	280	3,94	1,04
	%	3,5	6,6	16,3	39,8	33,8		

N =829, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Duygusal emek davranışlarının “yüzeysel duygusal emek davranışı” boyutuna yönelik toplam 6 ifade sunulmuş bu ifadeler ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,20) yüzeysel duygusal emek davranışıyla ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Yüzeysel duygusal emek davranışı” boyutuna yönelik yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissetmesem de iyi hissediyormuş rolü yaparım” (ortalama=3,65), katılımın en düşük olduğu ifade ise “Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim” (ortalama=2,82) ifadesidir (Tablo 8.4.).

Duygusal emek davranışlarının “derinden duygusal emek davranışı” boyutuna yönelik toplam 4 ifade sunulmuş bu ifadeler ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalama bakıldığında (3,76) derinden duygusal emek davranışıyla ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Derinden duygusal emek davranışı” boyutuna yönelik yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Öğrencilerime göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım” (ortalama=3,90), katılım en düşük olduğu ifadeler ise “Öğrencilerime göstermek

zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım” ve “Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım” (ortalama=3,68) ifadeleridir (Tablo 8.4.).

Duygusal emek davranışlarının “samimi (doğal) duygusal emek davranışı” boyutuna yönelik toplam 3 ifade sunulmuş bu ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (4,10) samimi (doğal) duygusal emek davranışlarıyla ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Samimi (doğal) duygusal emek davranışı” boyutuna yönelik yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Öğrencilerime sergilediğim duygular samimidir” (ortalama=4,28), katılımın en düşük olduğu ifade ise “Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır” (ortalama= 3,94) ifadesidir (Tablo 8.4.).

Çalışılan sektör ve birebir iletişimde buldukları kitle (öğrenciler ve veliler) düşünüldüğünde duygusal emek genel düzeyi ile “yüzeysel duygusal emek”, “derinden duygusal emek” ve özellikle “samimi duygusal emek” alt boyutlarına yönelik ortalamaların bu denli yüksek çıkması beklenmekte olan bir sonuçtu ve analizler neticesinde elde edilen bu sonuçlar alan yazınındaki çalışmalarla da desteklenmektedir.

8.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8.5’de araştırmaya katılan eğitim kurumu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutuna ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik ankette mevcut 19 ifadeye ilişkin yüzde ve frekans dağılımları ile standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuttaki ifadelere yönelik cevapların yanıtları tablo halinde düzenlenmiştir.

Tablo 8.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O.	s.s
DİĞERGAMLIK (ÖZGECİLİK)							3,98	0,62
Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım	N %	90 10,9	168 20,3	193 23,3	294 35,5	84 10,1	3,14	1,17
Aşırı iş yükü olan bir diğer çalışana yardım ederim	N %	19 2,3	40 4,8	99 11,9	502 60,6	169 20,4	3,92	0,85
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine (alışmasına) yardımcı olurum	N %	13 1,6	16 1,9	41 4,9	402 48,5	357 43,1	4,30	0,78
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	N %	14 1,7	16 1,9	33 4,0	380 45,8	386 46,6	4,33	0,79
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	N %	12 1,4	14 1,7	54 6,5	446 53,8	303 36,6	4,22	0,76
VİCDANLILIK							4,00	0,91
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	N %	14 1,7	48 5,8	130 15,7	430 51,9	207 25,0	3,93	0,89
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	N %	16 1,9	26 3,1	96 11,6	386 46,6	305 36,8	4,13	0,88
Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	N %	24 2,9	51 6,2	122 14,7	386 46,6	246 29,7	3,94	0,97
NEZAKET							4,41	0,67
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	N %	13 1,6	6 0,7	25 3,0	329 39,7	456 55,0	4,46	0,74
Beklenmeyen problemler olduğunda	N	13	6	45	394	371	4,33	0,75

diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	%	1,6	0,7	5,4	47,5	44,8		
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	N	16	6	30	332	445	4,43	0,77
	%	1,9	0,7	3,6	40,0	53,7		
CENTİLMENLİK							4,00	0,67
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	N	17	6	57	333	416	4,36	0,81
	%	2,1	0,7	6,9	40,2	50,2		
Mesai ortamıyla ilgili olarak karşılaştığım problemlerde negatif yönler yerine pozitif yönler görmeye çalışırım	N	17	11	95	390	316	4,18	0,84
	%	2,1	1,3	11,5	47,0	38,1		
Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenmem ya da kızgınlık duymam	N	40	103	209	330	147	3,53	1,07
	%	4,8	12,4	25,2	39,8	17,7		
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	N	13	22	159	437	198	3,95	0,82
	%	1,6	2,7	19,2	52,7	23,9		
SİVİL ERDEM							4,10	0,70
Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	N	14	11	94	449	261	4,12	0,79
	%	1,7	1,3	11,3	54,2	31,5		
Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	N	21	28	118	392	270	4,04	0,91
	%	2,5	3,4	14,2	47,3	32,6		
Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	N	10	15	65	436	303	4,21	0,76
	%	1,2	1,8	7,8	52,6	36,6		
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	N	16	25	122	419	247	4,03	0,86
	%	1,9	3,0	14,7	50,5	29,9		

N =829, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel vatandaşlık davranışının “diğergamlık” boyutuna ilişkin toplam 5 ifade sunulmuş bu ifadeler ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,98) diğergamlık ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde yanıt vermişlerdir. “Diğergamlık” boyutuna yönelik yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmam” (ortalama=4,33), katılımın en düşük olduğu ifade ise “günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım” (ortalama=3,14) ifadesidir (Tablo 8.5).

Örgütsel vatandaşlık davranışının “vicdanlılık” boyutuna ilişkin toplam 3 ifade sunulmuş bu ifadeler ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (4,00) vicdanlılık ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde yanıt vermişlerdir. “Vicdanlılık” boyutuna yönelik yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim” (ortalama=4,13), katılımın en düşük olduğu ifade ise “zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm” (ortalama=3,93) ifadesidir (Tablo 8.5).

Örgütsel vatandaşlık davranışının “nezaket” boyutuna ilişkin toplam 3 ifade sunulmuş bu ifadeler ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (4,41) nezaket ile ilgili ifadeler yönelik güçlü bir katılım düzeyinin olduğu görülmektedir. “Nezaket” boyutuna yönelik yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm” (ortalama=4,46), katılımın en düşük olduğu ifade ise “Beklenmeyen problemler olduğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım” (ortalama=4,33) ifadesidir (Tablo 8.5).

Örgütsel vatandaşlık davranışının “centilmenlik” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunulmuş bu ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (4,00) centilmenlik ile ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde yanıt vermişlerdir. “Centilmenlik” boyutuna yönelik yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam” (ortalama=4,36), katılımın en düşük olduğu ifade ise “Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenmem ya da kızgınlık duymam” (ortalama=3,53) ifadesidir (Tablo 8.5).

Örgütsel vatandaşlık davranışının “sivil erdem” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunulmuş bu ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (4,10) sivil erdem ile ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde yanıt vermişlerdir. “Sivil erdem” boyutuna yönelik yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum” (ortalama=4,21), katılımın en düşük olduğu ifade ise “Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım” (ortalama=4,03) ifadesidir (Tablo 8.5).

Standart sapma değerinin yüksek olması (s.s.=.71), öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterdiği ve heterojen bir dağılım arz ettiği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin kendi algılarına göre yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, mensup oldukları eğitim kurumlarına bağlılıklarının üst seviyelerde olduğunu ve kurumun yararına olan fakat biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ekstra rol davranışlarını sergileme noktasında ciddi bir istek duydukları şeklinde yorumlanabilir.

Sadece bireylere yüklenen rol tanımlarının ve görevlerin net bir şekilde tanımlandığı koşullarda örgütsel vatandaşlık davranışları meydana gelmektedir. Çalışanlar ya şahsi iradeleri doğrultusunda karar alarak bu tarz davranışları ortaya koyarlar ya da örgütte hakim olan genel iklim çalışanları bu tarz davranışlar ortaya koyma konusunda isteklendirir.

Ankete katılan öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri öğretmenlik görev tanımına ve rol davranışlarına yönelik yorum ve algıların (kutsallık, profesyonellik ve içtenlik) yönetim ve yöneticilere göre çok ciddi farklılıklar göstermemesi ile ilişkilendirilebilmektedir.

Nezaket alt boyutuna yönelik ortalama puanın diğer alt boyutlara ve örgütsel vatandaşlık davranışının genel düzeyine göre daha yüksek seviyede olması ve bu boyuta yönelik standart sapmanın diğer boyutlara oranla daha düşük olması ankete katılan öğretmenlerin nezakete yönelik davranışları hem kendi mesleki kimliklerinin bir parçası hem de kişilik ve karakter özelliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Ankete katılan öğretmenler çalıştıkları kuruma yönelik bağlılık duygularının güçlü ya da zayıf olmasından ya da yöneticilerle ilişkilerinin niteliğinden ve düzeyinden bağımsız bir şekilde nezaket davranışını sergileme konusunda istekli olabilmektedirler.

8.3.5. İşgören Performansı Ölçeği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8.6’da araştırmaya katılan eğitim kurumu çalışanlarının performanslarına ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik ankette mevcut 4 ifadeye ilişkin yüzde ve frekans dağılımları ile standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri yer almaktadır.

Ölçekte tek bir boyuttaki ifadelerle yönelik cevapların yanıtları aşağıda tablo halinde düzenlenmiştir.

Tablo 8.6. İşgören Performansına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>İFADELER</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O.</i>	<i>s.s</i>
İŞGÖREN PERFORMANSI							4,20	0,71
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	N	21	12	56	351	389	4,30	0,86
	%	2,5	1,4	6,8	42,3	46,9		
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	N	9	25	87	393	315	4,18	0,82
	%	1,1	3,0	10,5	47,4	38,0		
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	N	13	20	101	412	28	4,12	0,83
	%	1,6	2,4	12,2	49,7	34,1		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	N	14	12	75	410	318	4,21	0,80
	%	1,7	1,4	9,0	49,5	38,4		

N =829, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

İşgören performansına ilişkin toplam 4 ifade sunulmuş bu ifadelerle ne düzeyde katılıp katılmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel ortalama incelendiğinde (4,20) işgören performansıyla ilgili ifadelerle yönelik güçlü bir katılım düzeyinin olduğu görülmektedir. “İşgören performansı” ölçeğine ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Görevlerimi zamanında tamamlarım” (ortalama= 4,30), katılımın en düşük olduğu ifade ise “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” (ortalama= 4,12) ifadesidir (Tablo 8.6).

8.4. Parametri Testi (Normallik Testi)

Analizlerin faydalı, sağlıklı ve güvenilir gerçekleşebilmesi adına yalnızca kullanılmakta olan verinin kalitesi yeterli olmamakla birlikte aynı zamanda elde edilen verilere yönelik analiz tekniklerinin seçilmesi de oldukça önem arz etmektedir. Çoğu zaman araştırmacı elde edilen verinin özelliklerini bilmeden, kendisine cazip gelen bir tekniği kullanma ya da kullandığı analiz tekniğinin ön şartlarını ve varsayımlarını bilmeden elde edilen veriye uygulama yolunu seçmektedir. Sonuçların sağlıklı olabilmesi adına veri özelliklerine uygun bir metodun seçilmesi gerekmektedir (Coşkun vd. 2015:170).

Elde edilen verilerin ölçüm düzeyleri yalnızca analiz tekniğinin belirlenmesi konusunda yeterli olmamaktadır. Tablo 8.7.’den de görüleceği üzere benimsenen araştırma dizaynı da analiz metodunun seçilmesi noktasında etkili olmaktadır. Tablonun üst kısmına bakıldığı takdirde analiz türü (ilişkilerin incelenmesi ve farklılıkların test edilmesi) ve analizlerde ele alınacak grupların sayısı da (tek grup ve çok grup arası karşılaştırma) kullanılacak analiz tekniklerinin tespitinde ciddi rol üstlenmektedir (Coşkun vd. 2015:170).

Bahsedilen faktörlerin yanı sıra verilerin toplama şekli, veri sayısı ve analiz sonuçlarının önem derecesi de analiz tekniğinin seçilmesi noktasında etkindir. Örnek verecek olursak, merkez-limit teorisine göre parametrik testlerin uygulanması için minimum örneklem boyutunun 30 olması gereklidir. Teoriye göre, örneklem boyutunun 30’un üzerine çıkması örneklem kitlesinin dağılımının normale yaklaşıldığının varsayıldığını belirtmektedir (Malhotra, 1996).

Tablo 8.7. Çeşitli Veri Türlerine Uygun Analiz Teknikleri (Coşkun, 2015:171).

		Farklılıkların Testi		İki değişken arası ilişki
		Tek Grup	İki Grup Arası	
Non-Parametrik	Nominal	• Ki-kare	• Ki-kare	• Ki-kare
	Ordinal/Sıralama	• İşaret testi • Run testi	• Mann Whitney U testi • Wilcoxon • Kruskal Wallis	• Spearman rank korelasyonu
Parametrik	Interval/Aralık ve Oransal	• Z testi • T-testi	• Z testi • T-testi • ANOVA	• Regresyon/Korelasyon

Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov (K-S) yöntemleri, dağılımların normal dağılım özelliği gösterip göstermediğini test etmek amacıyla en yaygın şekilde kullanılan yöntemlerdir. Çoğu istatistik programları ve yazılımları bu yöntemlere yönelik sonuçları p değerleriyle (önem düzeyi) birlikte vermektedir (Alpar, 2013:119).

Shapiro-Wilk yöntemi genel olarak gözlemlenen sayının 50'nin altında olduğu zaman kullanılmaktadır. Bu testlerde sıfır hipotezleri genellikle "**H₀: Dağılım normal dağılım gösterir**" şeklinde kurulmaktadır. Yapılan test neticesinde elde edilen önem düzeyi (p), araştırmacı tarafından belirlenen α yanılma düzeyinden (genellikle α değeri 0,05 olarak belirlenmektedir) daha küçükse, dağılımın normal bir dağılım özelliği göstermediği söylenmektedir. Diğer bir ifadeyle "dağılım normal dağılım gösterir" şeklinde kurulan H₀ hipotezi reddedilmektedir (Alpar, 2013:119).

Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi, bir dağılımı oluşturan değişkene ait birikimli dağılım işlevlerini karşılaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle örneklem değerlerine yönelik dağılımın önceden belirlenmiş olan teorik bir dağılıma uygun olup olmadığını araştırmaktadır (Yükselen, 2000:158). A_i teorik dağılımının her kategorisine ait birikimli nispi sıklığı (frekans) gösteren, O_i de, örnek sıklığının (frekansının) karşılaştırmalı değerini gösterir. K-S testi, A_i ile O_i 'nin arasındaki mutlak farkın maksimum değeri olarak gösterilmektedir. Yani;

$$(K-S) = \text{Max} | A_i - O_i |$$

K-S değeri artış gösterdikçe, H₀ hipotezinin hatalı olduğuna dair güven de o düzeyde yükselmektedir. K-S değeri her zaman pozitif bir değer aldığı için, sağ kuyruk testi olarak da algılanmaktadır.

Tablo 8.8. Örneklem Dağılımının Normalliğine İlişkin Analizler

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
P1	,196	829	,000	,877	829	,000
P2	,258	829	,000	,853	829	,000
P3	,198	829	,000	,866	829	,000
P4	,199	829	,000	,875	829	,000
P5	,257	829	,000	,865	829	,000
P6	,237	829	,000	,875	829	,000
DE1	,275	829	,000	,857	829	,000
DE2	,308	829	,000	,835	829	,000
DE3	,252	829	,000	,884	829	,000
DE4	,196	829	,000	,902	829	,000

DE5	,209	829	,000	,890	829	,000
DE6	,206	829	,000	,891	829	,000
DE7	,293	829	,000	,844	829	,000
DE8	,299	829	,000	,843	829	,000
DE9	,308	829	,000	,809	829	,000
DE10	,294	829	,000	,839	829	,000
DE11	,266	829	,000	,740	829	,000
DE12	,286	829	,000	,786	829	,000
DE13	,260	829	,000	,833	829	,000
İP1	,263	829	,000	,720	829	,000
İP2	,266	829	,000	,787	829	,000
İP3	,279	829	,000	,793	829	,000
İP4	,273	829	,000	,760	829	,000
ÖVD1	,225	829	,000	,899	829	,000
ÖVD2	,347	829	,000	,776	829	,000
ÖVD3	,268	829	,000	,722	829	,000
ÖVD4	,265	829	,000	,705	829	,000
ÖVD5	,289	829	,000	,740	829	,000
ÖVD6	,301	829	,000	,827	829	,000
ÖVD7	,274	829	,000	,790	829	,000
ÖVD8	,288	829	,000	,825	829	,000
ÖVD9	,319	829	,000	,661	829	,000
ÖVD10	,261	829	,000	,715	829	,000
ÖVD11	,308	829	,000	,668	829	,000
ÖVD12	,288	829	,000	,711	829	,000
ÖVD13	,267	829	,000	,774	829	,000
ÖVD14	,244	829	,000	,889	829	,000
ÖVD15	,291	829	,000	,824	829	,000
ÖVD16	,293	829	,000	,775	829	,000
ÖVD17	,281	829	,000	,807	829	,000
ÖVD18	,280	829	,000	,757	829	,000
ÖVD19	,289	829	,000	,809	829	,000

a. Lilliefors Significance Correction

(P= Presenteeism, DE=Duygusal Emek, İP=İşgören Performansı, ÖVD=Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)

Anlamlılık düzeyi (asyp, sig) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ise H_0 hipotezi reddedilir ve dağılımın normal olmadığına karar verilir. Ancak $p > 0,05$ değeri elde edilmişse H_0 hipotezi kabul görür ve dağılımın normal dağılıma oranla anlamlı bir farklılık göstermediği yorumu yapılır. Yapılan analiz neticesinde p değeri 0,05 değerinin altında bir değere sahiptir. Bu sebeple dağılımın normallik göstermediği ve non-parametrik testlerin (Kruskall Wallis ve Mann Whitney U Testi) kullanılması gerektiğine karar verilmiştir.

8.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular

Bu başlığın altında araştırma modelinde yer almakta olan değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyinin ve yönünün tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizine ve korelasyon analizi bulgularına yer verilen tablolarda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesine yönelik regresyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

8.5.1. Korelasyon ve Regresyon Analizi

İki değişken arasındaki doğrusal ilişki ile bir değişkenin iki ya da daha fazla değişken ile var olan ilişkisini belirlemek, yine bu ilişkinin derecesini de ölçmek için faydalanılan istatistiksel metot “Korelasyon analizidir” (Sungur, 2014:115). Doğrusal nitelikli ilişkileri meydana getiren bu analiz yöntemi, doğrusal nitelikte olmayan bir ilişkide anlamlı sonuçlar vermeyebilir. Bir değişkende meydana gelen değişimin bir başka değişkende gerçekleşen değişimin ne kadarlık kısmını açıkladığı korelasyon katsayısı sayesinde gösterilmektedir. Korelasyon karşılıklı ilişkileri göstermekte ve sebep sonuç ilişkisini ortaya koymamaktadır. Bu sebeple bir bağımsız ve bir bağımlı değişken arasında korelasyon aranabileceği gibi, iki bağımsız ve iki bağımlı değişken arasında da aranabilmektedir (Nakip, 2006:342).

Bu araştırmada presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasındaki ilişki korelasyon analizi kullanılarak ortaya konulmuş ve değişkenler arasındaki “Spearman Korelasyon Katsayısı” (örneklem normal dağılım göstermediği için) hesaplanmıştır.

Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilip, -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında bir değer almaktadır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün ve düzeyinin belirlenip yorumlanması adına kullanılmaktadır. Analizler sonucu belirlenen korelasyon katsayısının +1 olması, değişkenler arasında pozitif yönde tam bir ilişkinin mevcut olduğunu, bir değişkenin hangi oranda azalıp arttıysa diğer değişkeninde aynı oranda azalıp arttığını; -1 olması değişkenler arasında negatif yönde tam bir ilişkinin varlığını, bir değişkenin hangi oranda artmışsa diğer değişkenin de aynı oranda azalmış olduğunu; 0 olması ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ifade etmektedir (Ural ve Kılıç, 2013:243).

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyinin değerlendirilmesi noktasında, korelasyon katsayısı neticesiyle ulaşılan sayının pozitif ya da negatif olması çok ciddi önem arz etmemektedir. Değerlendirme aşamasında bu sayının mutlak değeri göz önünde bulundurulmaktadır. Araştırmada kullanılan korelasyon katsayılarının yorumlanması aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi yapılmaktadır (Sungur, 2014:116). Belirtilen bu hususlar, araştırma kapsamında elde edilen verilerin yorumlanmasında göz önünde bulundurulmuştur.

<u>R</u>	<u>İlişki</u>
0,00 – 0,25	Çok Zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

Aynı zamanda araştırmalarda bir bağımlı değişken üzerinde bir bağımsız değişkenin (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız değişkenin (çoklu regresyon) etkisinin tespiti adına “regresyon analizi”nden yararlanılmaktadır (Küçükşille, 2014:199). İki değişkenli veya doğrusal regresyon analizi olarak da nitelendirilen basit regresyon analizi, biri bağımlı, biri bağımsız değişken arasındaki nedensellik (illiyet) ilişkisi arayan bir analizdir ve değişkenler arasındaki ilişkiyi tahmin etmek amacıyla kullanılmaktadır. Yalnızca metrik değişkenlerin kullanılabilirdiği regresyon analizi, iki değişken arasındaki birlikteliği tespit edebilmek adına son derece esnek ve güçlü bir araç olarak görülmektedir (Nakip, 2006:310).

Bu noktada dikkat edilmesi gerekli husus, regresyon analizinin, nedensellik ilişkisinin temel kaynağı olmamasıdır. Yani, regresyon analizi iki değişken arasındaki nedensellik ilişkisinin var olup olmadığını değil, iki değişken arasındaki birlikteliğin var olup olmadığını bizlere vermektedir (Nakip, 2006:311).

Regresyon analizi neticesinde R^2 (belirlilik katsayısı) değerine ulaşılmaktadır. Ulaşılan bu R^2 değeri; bağımlı değişkende meydana gelen değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenlerce açıklandığını göstermektedir (Küçüksille, 2014: 203). R^2 değeri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır (Çil, 2008: 300). Bu değer 1'e doğru yaklaşması; bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişken ya da değişkenler tarafından iyi bir şekilde açıklandığını; 0'a yaklaşması ise; modelin veriye uyum sağlamadığını veya bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişken ya da değişkenler tarafından açıklanamadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek adına F (ANOVA) testi kullanılmaktadır. İlk olarak bakılması gerekende bu bölümdür. Çünkü gözlemlenen değerlerin, regresyon modeline ne denli uyum sağladığına yönelik bu bölüm bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 263-265). Anlamlılık düzeyi ve F istatistiği incelendiğinde $p < 0,05$ ise, bütün olarak modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucu elde edilmektedir. Aynı zamanda standardize edilmemiş regresyon denklemlerindeki katsayıyı tanımlayan "B" değeri modeldeki katsayıların tahmini değerlerinden oluşmakta ve X'deki bir birimlik artışa karşın Y'deki değişimin miktarını göstermektedir (Küçüksille, 2014:203).

Tablo 8.9'da araştırma kapsamında veri toplamak adına kullanılan ankette yer alan bütün ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon tablosu yer almaktadır. Aynı zamanda ilerleyen bölümlerde her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılacak olan regresyon analizlerinde de tek tek korelasyon katsayıları verilecektir.

Tablo 8.9. Ankette Kullanılan Ölçeklere Yönelik Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
Presenteeism (1)	1,00			
Duygusal Emek (2)	-,063	1,00		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (3)	,069		1,00	
İşgören Performansı (4)	-,114**	,368**	,581**	1,00
	,001	,000	,000	
	-,143**	,306**	,581**	1,00
	,000	,000	,000	

** r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 8.9'da ankette kullanılan ölçeklerin aralarındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini ölçmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; presenteeism (işte var olamama) ile duygusal emek davranışı arasında negatif yönde orta düzeyde anlamsız ($0,50 < r < 0,69$; $p > 0,05$), örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$), işgören performansı ile de negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$) bir ilişki vardır.

Aynı zamanda duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) ve işgören performansı ile de pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) bir ilişki vardır. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,05$) bir ilişki vardır (Tablo 8.9).

Presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık ve işgören performansı konusuyla ilgili alan yazınında bulunan diğer araştırmalar incelendiğinde

elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Presenteeism (işte var olamama) ile işgören performansı ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya alan yazınında rastlanılmamıştır. Fakat işgören performansı ile doğrudan ilişkili olduğu birçok çalışmada belirtilen verimlilik ile az sayıda da olsa çalışma mevcuttur.

Tablo 8.10. Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İşi Tamamlama (1)	1,000										
Dikkat Dağımlığından Kaçınma (2)	-,408** ,000	1,000									
Yüzeysel Davranış (3)	-,232** ,000	,227** ,000	1,000								
Derinden Davranış (4)	-,214** ,000	,071* ,040	,421** ,000	1,000							
Samimi Davranış (5)	-,126** ,000	-,064 ,066	-,024 ,484	,338** ,000	1,000						
Diğergamlık (6)	-,236** ,000	,085* ,014	,198** ,000	,304** ,000	,329** ,000	1,000					
Vicdanlılık (7)	-,197** ,000	,017 ,631	,177** ,000	,370** ,000	,405** ,000	,524** ,000	1,000				
Nezaket (8)	-,086* ,013	-,023 ,501	,076* ,029	,238** ,000	,376** ,000	,480** ,000	,490** ,000	1,000			
Centilmenlik (9)	-,125** ,000	,006 ,869	,169** ,000	,290** ,000	,330** ,000	,443** ,000	,566** ,000	,514** ,000	1,000		
Sivil Erdem (10)	-,137** ,000	,017 ,627	,169** ,000	,301** ,000	,369** ,000	,509** ,000	,588** ,000	,497** ,000	,618** ,000	1,000	
İşgören Performansı (11)	-,174** ,000	-,040 ,252	,161** ,000	,324** ,000	,414** ,000	,439** ,000	,489** ,000	,446** ,000	,437** ,000	,515** ,000	1,000

** r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 8.10'da ankette kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının aralarındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini ölçmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; işi tamamlama (presenteeism boyutu) ile dikkat dağınıklığından kaçınma (presenteeism boyutu) arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$), yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış (duygusal emek boyutları) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$), diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ve işgören performansı arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$) ilişki vardır (Tablo 8.10).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; dikkat dağınıklığından kaçınma (presenteeism boyutu) ile yüzeysel davranış ve derinden davranış (duygusal emek boyutu) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$), samimi davranış (duygusal emek boyutu) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ($0,00 < r < 0,25$; $p > 0,05$), diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$), vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ($0,00 < r < 0,25$; $p > 0,05$), nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ($0,00 < r < 0,25$; $p > 0,05$), centilmenlik ve sivil erdem

(örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) ile de pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ($0,00 < r < 0,25$; $p > 0,05$) ve işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$) ilişki vardır (Tablo 8.10).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) ile derinden davranış (duygusal emek boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$), samimi davranış (duygusal emek boyutu) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ($0,00 < r < 0,25$; $p > 0,05$) ve diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$) ve işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$) ilişki vardır (Tablo 8.10).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; derinden davranış (duygusal emek boyutu) ile samimi davranış (duygusal emek boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$), diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) ve nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,05$) ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) ilişki vardır (Tablo 8.10).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; samimi davranış (duygusal emek boyutu) ile diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) bir ilişki vardır (Tablo 8.10).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile vicdanlılık ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,05$), nezaket ve centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) bir ilişki vardır (Tablo 8.10).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$), centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,05$) ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) bir ilişki vardır (Tablo 8.10).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,05$), sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) ve işgören performansı arasında da pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) bir ilişki vardır (Tablo 8.10).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,05$), işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$) ve sivil erdem ve işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,05$) vardır (Tablo 8.10).

Tablo 8.11.'de işi tamamlama (presenteeism boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 8.11. İş Tamamlama (Presenteeism Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
		<i>İşgören Performansı</i>
R²		0,028
F		24,050
		(p=0,000)
İşi Tamamlama		*r -0,174
		B 4,483
		p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; işi tamamlama (presenteeism boyutu) ile işgören performansı arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 8.11.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %2,8'inin ($R^2 = 0,028$) bağımsız değişken işi tamamlama tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde işi tamamlamadan (presenteeism boyutu) etkilenmektedir ($F = 24,050$; $p < 0,05$). "B" değerine (regresyon katsayısına) göre; işi tamamlamadaki (presenteeism boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 4,483 birimlik bir azalış sağladığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuçlar H_1 hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8.11.).

Tablo 8.12. Dikkat Dağınıklığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
		<i>İşgören Performansı</i>
R²		0,000
F		0,130
		(p=0,718)
Dikkat		*r -0,040
Dağınıklığından		B 4,184
Kaçınma		p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.12.'de dikkat dağınıklığından kaçınma (presenteeism boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir (Tablo 8.12.).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; dikkat dağınıklığından kaçınma (presenteeism boyutu) ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($0,00 < r < 0,25$; $p > 0,01$) (Tablo 8.12.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin bağımsız değişken dikkat dağınıklığından kaçınma tarafından açıklanmadığı ($R^2= 0,000$) görülmektedir (R^2 'nin 0'a yaklaşması ya da 0 düzeyinde değer alması modelin veriye uygun sağlanmadığını veya bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişken ya da değişkenler tarafından açıklanmadığını göstermektedir). Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamsız düzeyde dikkat dağınıklığından kaçınmadan (presenteeism boyutu) etkilenmektedir ($F= 0,130$; $p>0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; dikkat dağınıklığından kaçınmadaki (presenteeism boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 4,184 birimlik bir azalma sağladığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlar H_2 hipotezini yeterli kanıtla desteklememektedir (Tablo 8.12.).

Presenteeism’in “iş tamamlama” alt boyutu ve “işgören performansı” arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. Sorumluluk sahibi bireyler özellikle işlerini yarım bırakmama ve yarım kalan işlerini tamamlama konusunda hassasiyet göstermektedirler. Ancak burada sorumlu kişilik özelliği ile presenteeism davranışı arasında ince bir çizgi vardır. Sorumlu kişilik özelliğine sahip olan birey hasta olmalarını fazla önemsemeyip, iş amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanıp, işlerini tam olarak bitirebilmek adına kendilerini enerjik hissetmektedirler. Presenteeism davranışı sergileyen bireyler ise zorunluluktan dolayı işe gelen kişilerdir. Bu bireylerdeki amaç; işi bir şekilde tamamlama, zaman kaybetmeme ve yöneticinin gözüne girmektir. Bu tarz çalışanlar kısa vadede verimli olarak görülseler dahi örgütler adına uzun vadede faydadan çok zarar getirmekte ve verimliliği düşürmektedirler. Alan yazınındaki bu bilgiler ise işte bu noktada elde edilen analiz sonuçlarıyla örtüşmekte olup; presenteeism’in “iş tamamlama” alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış işgören performansında 4,483 birimlik bir azalışa sebebiyet vermektedir.

Tablo 8.13. Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>İşgören Performansı</i>
R^2		0,032
F		27,709
		(p=0,000)
Yüzeysel Davranış		*r 0,161
		B 3,797
		p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.13.'de yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 8.13.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %3,2'sinin ($R^2= 0,032$) bağımsız değişken yüzeysel davranış tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı

istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüzeysel davranıştan (duygusal emek boyutu) etkilenmektedir ($F= 27,709$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; yüzeysel davranıştaki (duygusal emek boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 3,797 birimlik bir artış sağladığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlar **H₃** hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8.13.).

Tablo 8.14. Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
		<i>İşgören Performansı</i>
R²		0,329
F		100,657 (p=0,000)
Derinden Davranış		*r 0,324 B 3,303 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.14.’de derinden davranış (duygusal emek boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; derinden davranış (duygusal emek boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26<r<0,49$; $p<0,01$) (Tablo 8.14.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %32,9’unun ($R^2= 0,329$) bağımsız değişken derinden davranış tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde derinden davranıştan (duygusal emek boyutu) etkilenmektedir ($F= 100,657$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; derinden davranıştaki (duygusal emek boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 3,303 birimlik bir artış sağladığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlar **H₄** hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8.14.).

Tablo 8.15. Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
		<i>İşgören Performansı</i>
R²		0,208
F		217,566 (p=0,000)
Samimi Davranış		*r 0,414 B 2,582 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.15.’de samimi davranış (duygusal emek boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; samimi davranış (duygusal emek boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 8.15.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %20,8'inin ($R^2 = 0,208$) bağımsız değişken samimi davranış tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde samimi davranıştan (duygusal emek boyutu) etkilenmektedir ($F = 217,566$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; samimi davranıştaki (duygusal emek boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 2,582 birimlik bir artış sağladığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuçlar H_5 hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8.15.).

Alan yazınında duygusal emek konusuna ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların çoğu, duygusal emek davranışının örgüt ve birey üzerindeki etkilerini anlamak üzerinedir. Ve yapılan bu çalışmaların birçoğunda vurgulanan temel nokta; duygusal emek davranışlarının örgüt adına yararlı fakat çalışan adına zararlı sonuçları ortaya çıkartabilme ihtimalidir. İş performansı olgusu eğitim sektörü açısından ele alındığında, hizmet sunumu şeklinde somut bir şekil alabildiği gibi bireyler arası duygu ve davranış gösterimi şeklinde de soyut olarak karşımıza çıkabilir. Özellikle öğrenci ve veliler ile birebir iletişim halinde olan öğretmenlerin performanslarının ölçülmesi büyük önem arz etmektedir. Öğretmenlerin performansları iş akışı ve eğitimin devamlılığı adına oldukça önemli olgudur. Çalışma ortamında görevlerini benimseyerek, derinden hissederek diğer bir deyişle davranışı sergilemek adına çaba sarf eden ve öğretmenlik mesleğinin gereği olarak iyi niyetli çabaları ile öğrenci ve velilerin karşısında yer alan öğretmenlerin performanslarının olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir. Yapılan araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda duygusal emek davranışı genel düzeyi ve “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi (doğal) davranış” alt boyutları ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin varlığı gözlemlenmektedir ve bu sonuçlar alan yazınındaki sonuçlarla desteklenmektedir (Türkay ve Yalçın Kayıkçı 2017; Lin ve Chang 2015; Ghalandari ve arkadaşları 2007; Eşitti 2015. Duygusal emek ve işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyinin nispeten düşük çıkması ankete katılan öğretmenlerin bağlı oldukları kurum ve örgütlerin kendilerinden öğrenci ve velilere karşı göstermelerini istedikleri duyguları içselleştirebilme çabaları konusunda zorlandıkları ve sergilenen bu çabaların performanslarına çok ciddi bir etki yapmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Buradaki dikkat edilmesi gereken temel nokta; “yüzeysel davranış” ve “derinden davranış” eylemleri zaman içerisinde içselleştirilebilir ve doğal (samimi) duygulara yerini bırakabilirse öğretmenlerin performanslarına çok daha ciddi etkiler sağlayabileceği düşünülebilir.

Tablo 8.16. Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>	
<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>İşgören Performansı</i>
R^2	0,301
F	356,673 (p=0,000)
	*r 0,439
Diğergamlık	B 1,723 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.16’da diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 8.16.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %30,1’inin ($R^2 = 0,301$) bağımsız değişken diğergamlık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde diğergamlıktan (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) etkilenmektedir ($F = 356,673$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; diğergamlıktaki (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 1,723 birimlik bir artış sağladığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuçlar H_6 hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8.16.).

Tablo 8.17. Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşgören Performansı</i>
R^2	0,275
F	313,962 (p=0,000)
Vicdanlılık	*r 0,489 B 2,134 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.17.’de vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 8.17.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %27,5’inin ($R^2 = 0,275$) bağımsız değişken vicdanlılık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde vicdanlılıktan (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) etkilenmektedir ($F = 313,962$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; vicdanlılıktaki (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 2,134 birimlik bir artış sağladığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuçlar H_7 hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8.17.).

Tablo 8.18. Nezaket (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>İşgören Performansı</i>
R²		0,327
F		401,016
		(p=0,000)
		*r 0,446
Nezaket		B 1,544
		p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.18.'de nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 8.18.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %32,7'sinin ($R^2 = 0,275$) bağımsız değişken nezaket tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde nezaketten (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) etkilenmektedir ($F = 401,016$; $p < 0,05$). "B" değerine (regresyon katsayısına) göre; nezaketteki (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 1,544 birimlik bir artış sağladığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuçlar H_8 hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8.18.).

Tablo 8.19. Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>İşgören Performansı</i>
R²		0,265
F		298,509
		(p=0,000)
		*r 0,437
Centilmenlik		B 2,024
		p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.19.'da centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 8.19.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %26,5'inin ($R^2 = 0,265$) bağımsız değişken centilmenlik tarafından

açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde centilmenlikten (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) etkilenmektedir ($F= 298,509$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; centilmenlikteki (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 2,024 birimlik bir artış sağladığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlar H_9 hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8.19.).

Tablo 8.20. Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
		<i>İşgören Performansı</i>
R^2		0,321
F		390,776
		(p=0,000)
		*r 0,515
Sivil Erdem		B 1,849
		p 0,000

*r (korelasyon katsayısı)

Tablo 8.20.’de sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyebilmek adına yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek adına yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,50<r<0,69$; $p<0,01$) (Tablo 8.20.).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işgören performansındaki değişkenliğin %32,1’inin ($R^2= 0,321$) bağımsız değişken sivil erdem tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işgören performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde sivil erdemden (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) etkilenmektedir ($F= 390,776$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; sivil erdemdeki (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) bir birimlik artışın, işgören performansı üzerinde 1,849 birimlik bir artış sağladığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuçlar H_{10} hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 8. 20.).

Yapılan araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda örgütsel vatandaşlık davranışı genel düzeyi ve “diğergamlık”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “centilmenlik” ve “sivil erdem” alt boyutları ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin varlığı gözlemlenmektedir ve bu sonuçlar alan yazınındaki sonuçlarla desteklenmektedir (Dinka 2018; Al-Manasneh 2015; Mallick ve arkadaşları 2014; Ramachandran ve arkadaşları 2011. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasındaki ilişkinin düzeyinin nispeten düşük çıkması ankete katılan öğretmenlerin bu iki değişkene yönelik algılarının çeşitli faktörler tarafından etkilenmesiyle ilişkilendirilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışan güveni, örgüte yönelik hissedilen aidiyet, kişilik özellikleri, iş tatmini ve işe yönelik tutumlar, işin ve liderin özellikleri, örgütsel adalet, örgüte yönelik hissedilen güven, cinsiyet, yaş, medeni durum, hiyerarşik düzey, kıdem, kararlara katılım, yetki ve sorumluluk, örgüt iklimi, örgüt kültürü, motivasyon ve performans gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir.

Örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin üst düzeyde olması, sahip olunan maddi kaynakların niceliğinden ziyade, net bir şekilde insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Çalışanların biçimsel görev ve rol tanımlarının ötesinde, gönüllü bir şekilde örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar dahi çalışma arkadaşlarına yardım etmeleri veya kendilerine yüklenen görev ve sorumlulukların daha fazlasını yapmak suretiyle ekstra çaba göstermeleri örgütün başarısı adına oldukça önemlidir. Örgütsel verimlilik, etkinlik ve başarının sağlanması ise çalışanların performanslarının üst düzeye çekilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel ve bireysel performans ile ilişki içerisinde olduğu ve örgütsel etkinliğe katkı sağladığı bilinmektedir. Çalışanların vatandaşlık davranışları sergilemeleri, hem bireyin performansını arttırmakta hem de örgütün sosyal yapısını güçlendirmek suretiyle sürtüşme ve anlaşmazlıkları azaltarak örgütsel etkinliği arttırmaktadır. Örneğin tecrübeli bir çalışan, örgüte yeni katılan çalışanların oryantasyon süreçlerine gönüllü bir şekilde yardımcı olmak suretiyle daha sağlıklı ve verimli bir uyum süreci geçirilmesinde ve bu sayede grubun ya da birimin etkinliğinin artırılmasında yardımcı olabilir ya da nezaket temelli yapılan bir bilgilendirme yardımıyla çalışanlar, karşılaşmaları olası problemler konusunda diğer çalışma arkadaşlarını bilgilendirerek hem bireysel hem de takım performansına katkı sağlayabilirler.

8.6. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmaların Belirlenmesi Bazında Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin (presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı) normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek için Kolmogorov-Smirnov Testi ve homojenlik testi yapılmıştır. Yapılan bu testler neticesinde; araştırma değişkenleri ile ilgili verilerin dağılımlarının normal olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma değişkenleri ile verilerin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek adına non-parametrik test yöntemlerinden Mann Whitney U ve Kruskall-Wallis Testi analizleri yapılmıştır.

8.6.1. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (Mann Whitney U ve Kruskall Wallis Testi Analizi)

Aralıksız ölçülebilen bağımsız iki grup arasındaki farklılıkların tespit edilebilmesi için Mann-Whitney U testi kullanılmaktadır. Bu test bağımsız örnekler adına T-testlerinin parametrik olmayan (non-parametrik) alternatifi konumundadır. Tıpkı T-testindeki gibi, iki grup ortalamasının karşılaştırılması yerine, Mann-Whitney U testi gruplarının medyanları karşılaştırılmaktadır. İki grup içerisinde sürekli değişkenlerin değerlerini sıralı hale dönüştürmektedir. Bu şekilde, iki grup arasındaki sıralamanın farklılığı incelenmektedir. Değerlerin asıl dağılımları, değerler sıralı bir hale dönüştüğü için önemli olmamaktadır (Kalaycı, 1999:99).

Kruskall-Wallis testi (Kruskall-Wallis H testi) gruplar arası tek yönlü varyans analizinin (One-Way ANOVA) parametrik olmayan (non-parametrik) alternatifi konumundadır. Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlamaktadır. Değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır. Bu bir gruplar arası analizdir, bundan dolayı farklı insanlar farklı grupların her birinde olmalıdır (Kalaycı, 1999:106).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, görev yapılan il, çalışma sistemi, çalışma saatlerinden memnuniyet) yönelik presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U testi analizi yapılmıştır.

Mann-Whitney U testi analizinde; birbirlerinden bağımsız olan iki ayrı örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları kıyaslanmakta ve bu ortalamaları arasındaki farkın belirli bir anlamlılık derecesinde önemli olup olmadığı tespit edilmektedir. Mann-Whitney U test istatistiğinin “p” değerlerine bakılarak grupların test edilen değişken adına ortalamalarının birbirlerinden farklı olup olmadığına karar verilmektedir. Eğer elde edilen “p” değeri 0,05’den küçük ise; grupların test edilen değişken için ortalamalarının birbirlerinden farklılık gösterdiğine karar verilmektedir. Ancak elde edilen “p” değeri 0,05’den büyük ise grupların test edilen değişken için ortalamalarının birbirlerinden farklı olmadığına karar verilmektedir.

Aynı zamanda araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine (yaş, eğitim durumu, aylık gelir, çalışılan okul türü, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, branş) göre presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek adına Kruskal Wallis (ikiden fazla grup) testi analizi yapılmıştır.

Yapılan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis analizi testleri neticesinde bir takım farklılıklar saptanmıştır. Bu farklılıklar değerlendirilerek aşağıdaki tablolarda yer alan bazı bulgular elde edilmiştir.

Tablo 8.21. Cinsiyet Açısından Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>
<u>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</u>	Cinsiyet	Erkek	455	433,12	93,328	2,406	0,016
		Kadın	374	392,96			

Elde edilen bulgulara göre; erkek ve kadın öğretmenlerin duygusal emeğin “yüzeysel davranış” alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (U= 93,328; z=2,406; p=0,016). Mann-Whitney U testi sonucunda, gruplar arasında erkek öğretmenler grubu lehine istatistiksel açıdan p<0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır (Tablo 8.21.).

Yüzeysel davranışın çalışanlar tarafından hissedilmeyen duygunun örgüt tarafından dikta edilerek gerçekleştirilmesi yönünde negatif nitelikte bir davranış tarzı olduğu düşünüldüğünde; erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla duygu yönetimi konusunda daha başarılı oldukları söylenebilmekte ve kendilerini dışsal olana karşı daha kolay bir şekilde uyarlayabilmektedir. Kadın çalışanların ise, dışsal olana karşı uyum konusundaki tutumları erkek çalışanlara oranla daha katıdır. Konuya ilişkin alan yazın incelendiğinde; yazındaki çalışmaların Bıyık ve Aydoğan 2014; Goodwin ve arkadaşları 2011 elde edilen sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 8.22. Çalışma Sistemi Açısından Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>
<u>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</u>	Çalışma Sisteminiz	Tam Gün	506	401,53	74,901	-2,056	0,040
		Yarım Gün	323	436,11			

Elde edilen bulgulara göre; tam gün ve yarım gün çalışma sistemiyle çalışan öğretmenlerin duygusal emeğin “derinden davranış” ($U=74,901$; $z=-2,056$; $p=0,040$) alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mann-Whitney U testi sonucunda, gruplar arasında yarım gün çalışma sistemi lehine istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır (Tablo 8.22.).

Derinden davranışta değişim dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Çünkü çalışan birey öncelikle kendisi hissetmesi gereken duyguyu yaşamaya çalışmakta, sonrasında kendisinden beklenen davranışı sergilemektedir. Öğretmenlerin çalışma sistemleri (Tam gün/Yarım gün) ve kendilerinden beklenen duyguyu sergileyebilmek adına harcadıkları çaba göz önünde bulundurulduğunda, bireyler ne kadar az sürelerde iş yerinde fiilen bulunurlarsa o kadar az derinden davranış sergileme yönünde çaba harcayacaktır. İşte bu sebeple yarım gün çalışan öğretmenlerin derinden davranış sergileme konusunda tam gün çalışan öğretmenlere oranla daha başarılı oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 8.23. Çalışma Saatlerinden Duyulan Memnuniyet Açısından Vicdanlılık, Centilmenlik ve Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu) Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>
<u>Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu)</u>	Çalışma Saatinizden Memnun musunuz?	Evet	619	430,02	55,697	-3,148	0,002
		Hayır	210	370,72			
<u>Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu)</u>	Çalışma Saatinizden Memnun musunuz?	Evet	619	430,41	55,454	-3,218	0,001
		Hayır	210	369,57			
<u>Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu)</u>	Çalışma Saatinizden Memnun musunuz?	Evet	619	433,30	53,668	-3,851	0,000
		Hayır	210	361,06			

Elde edilen bulgulara göre; çalışma saatinden duyulan memnuniyet düzeyi ile örgütsel vatandaşlığın “vicdanlılık” ($U=55,697$; $z=-3,148$; $p=0,002$), “centilmenlik” ($U=55,454$; $z=-3,218$; $p=0,001$) ve “sivil erdem” ($U=53,668$; $z=-3,851$; $p=0,000$) alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mann-Whitney U testi sonucunda, çalışma saatinden memnun olan öğretmenler lehine istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır (Tablo 8.23.).

Örgütsel etkinliğe vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Çalışan bireylerin, vicdanlılık davranışı sayesinde örgüt düzenlemelerine ve kurallarına uygun davranması; centilmenlik davranışı sayesinde gerginlik oluşturması muhtemel davranışlardan sakınması ve sivil erdem davranışı sayesinde de örgütün yaşamsal aktivitelerine aktif ve sorumlu bir şekilde katılması beklenmektedir. Aynı zamanda bu boyutlar örgütün sorun çözme, üretkenlik ve planlama gibi hayati süreçlerini de güçlendirmektedir. Absenteizm (devamsızlık)

problemi dikkate alındığında; örgütte devamsızlık oranlarının minimize edilmesi, mesai saatlerinde devamsızlık sebebiyle meydana gelen kayıpların azaltılması ve üretimsel sürekliliğin sağlanması örgütsel etkinliği artıracaktır. Çalışma saatlerinden memnun olan bireylerin ise devamsızlık yapmayacağı ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Tablo 8.24. Okul Türü Açısından Yüzeysel ve Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki-Kare</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
<u>Yüzeysel Davranış</u> <u>(Duygusal Emek Boyutu)</u>	Okul Türü	Anaokulu	56	415,46	14,580	3	,002
		İlkokul	270	458,62			
		Ortaokul	105	409,53			
		Lise	398	386,79			
<u>Derinden Davranış</u> <u>(Duygusal Emek Boyutu)</u>	Okul Türü	Anaokulu	56	404,29	13,928	3	,003
		İlkokul	270	456,61			
		Ortaokul	105	418,14			
		Lise	398	387,45			

Tablo 8.24.'den anlaşılacağı üzere, yüzeysel davranış ve derinden davranışın (duygusal emek boyutu) öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek adına yapılan Kruskall-Wallis testi analizi neticesinde okul türü gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($\chi^2= 14,580$; $df=3$; $p=0,002$); ($\chi^2= 13,928$; $df=3$; $p=0,003$). Yapılan bu analizin ardından Kruskall-Wallis testi sonrası gözlemlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek adına tanımlayıcı karşılaştırma tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu amaca hizmet eden özel bir test tekniği bulunmadığı için "One-Way ANOVA" analizinde "Post Hoc Multiple Comparisons" da yer alan "Equal Variances Not Assumed" sekmesinden "Tamhane's T2" tekniği uygulanmıştır.

Tablo 8.25. Okul Türü ile Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler

	Kare Toplamı	Sd	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	13,674	3	4,558	4,647	,003
Grup İçi	809,207	825	,981		
Toplam	822,881	828			

Tablo 8.26. Okul Türü ile Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler (Tamhane's T2 Testi Analizi)

Okul Türü (I)	Okul Türü (J)	Ort. Fark	s.s.	p	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Anaokulu	İlkokul	-,16512	,15748	,880	-,5908	,2605
	Ortaokul	,01944	,17337	1,000	-,4458	,4847
	Lise	,12626	,15410	,960	-,2913	,5438
İlkokul	Anaokulu	,16512	,15748	,880	-,2605	,5908
	Ortaokul	,18457	,11098	,461	-,1104	,4796
	Lise	,29138*	,07750	,001	,0868	,4960
Ortaokul	Anaokulu	-,01944	,17337	1,000	-,4847	,4458
	İlkokul	-,18457	,11098	,461	-,4796	,1104
	Lise	,10681	,10613	,897	-,1758	,3894
Lise	Anaokulu	-,12626	,15410	,960	-,5438	,2913
	İlkokul	-,29138*	,07750	,001	-,4960	-,0868
	Ortaokul	-,10681	,10613	,897	-,3894	,1758

Tablo 8.27. Okul Türü ile Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması (Kruskal-Wallis Testi Analizi)

	Gruplar	N	Sıra Ort.	Ki -Kare	Sd	p
Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)	Anaokulu	56	404,29	13,928	3	0,003
	İlkokul	270	456,61			
	Ortaokul	105	418,14			
	Lise	398	387,45			
	Toplam	829				

Tablo 8.28. Okul Türü ile Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler

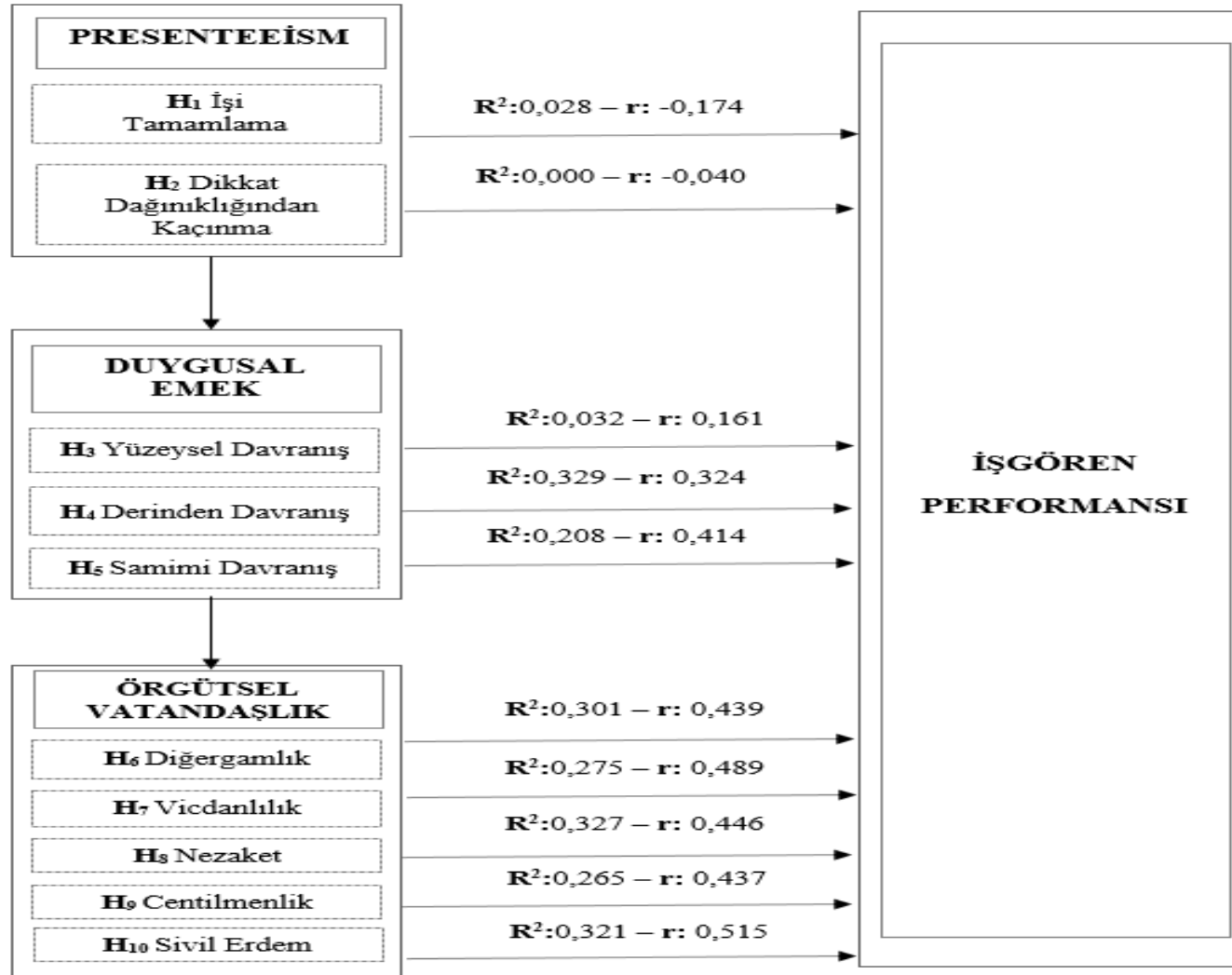
	Kare Toplamı	Sd	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	9,377	3	3,126	3,362	,018
Grup İçi	766,914	825	,930		
Toplam	776,291	828			

Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın ilkökulda çalışan öğretmenlerle lisede çalışan öğretmenler arasında gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu elde edilen bulgular doğrultusunda farklılığın ilkökulda çalışan öğretmenlerin; hem daha küçük bir yaş grubuyla iletişim halinde olmaları hem de o yaş grubundaki öğrencilere yönelik duygu davranışlarının düzenlenmesinin daha yoğun gerçekleştirilmesi gerekliliği sebebiyle ortaya çıktığı söylenebilir.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin test edilmesi amacıyla tasarlanan modele “7.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler” bölümünde yer verilmiştir (Bkz. Şekil 7.1.). Araştırmanın amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen ve değişkenlere ait alt boyutlarında yer aldığı analizler neticesinde son halini alan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 8.1’de ve test edilmesi amaçlanan hipotezlerin kabul/red durumları Tablo 8.29’da gösterilmektedir.

Tablo 8.29. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

<i>Hipotez No</i>	<i>Hipotez</i>	<i>Kabul/Red Durumu</i>
H ₁	İşi tamamlama (presenteeism boyutu) işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₂	Dikkat dağınıklığından kaçınma (presenteeism boyutu) işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir.	Ret
H ₃	Yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₄	Derinden davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₅	Samimi davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₆	Diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₇	Vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₈	Nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₉	Centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₁₀	Sivil Erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul



Şekil 8.1. Kabul Edilen Araştırma Modeli

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkilerini net bir şekilde göstermesi, hem yerel hem de uluslararası bazda ekonominin işletmeler üzerindeki etkileri ve tüketicilerin davranışlarında gerçekleşen ani değişimler, işletmeler arasındaki rekabetin şiddetinin artmasına sebebiyet vermiştir. Günümüz endüstriyel toplumlarında makine-teçhizat, finansal yapı, teknolojik imkân, yenilikler ve fırsatlar bakımından birbirlerine oldukça yakınlaşmakta olan işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamaları adına en önemli unsur insan kaynaklarıdır. İnsan kaynağının stratejik bir unsur olarak ele alınmasındaki en önemli husus ise örgütsel performans, verimlilik ve etkinliğin artırılması ve arzu edilen başarıların sağlanabilmesinin yalnızca ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı çalışanlarla gerçekleştirilebilecek olmasıdır.

Çalışan bireylerin hasta olmalarına, fiziksel ve ruhsal açıdan problemleri olmalarına rağmen işe gitmeleri ve düşük düzeyde verimlilikle çalışmalarını olarak tanımlanan presenteeism (işte var olamama) olgusu tam bu noktada ortaya çıkmakla birlikte işyerinde sağlık, verimlilik ve performans ile ilgili yeni bir kavram olarak örgütlerin dikkatle üzerinde durması gereken konulardan birisi haline gelmiştir.

Hizmet sektörünün merkezine müşteri odaklı olma olgusunun yerleşmesiyle birlikte çalışan bireyler yalnızca fiziksel ve entelektüel özellikleriyle değil, aynı zamanda duygularıyla da önemli ölçüde emek sarf etmektedirler. Örgütlerde duygu durumlarının bu denli önem arz etmesi şüphesiz hizmet endüstrisinin gelişimiyle paralellik göstermektedir. Günümüz gelişmiş ülkelerinde istihdam edilen bireylerin çoğunluğunun hizmet sektörü elemanı olması, ülkelerin ekonomilerinin ciddi bir oranda hizmet sektörüne dayanması, duyguların örgüt yaşamının ayrılmaz bir yapı taşı haline gelmesini sağlamıştır.

Sosyo-psikolojik bir canlı olan bireylerin iş çevrelerinde, kurum, yönetim ile iç ve dış müşterilere karşı yükledikleri değer ve anlam, bireylerin performanslarıyla doğrudan ilişkilidir. Duygusal, fiziksel ve entelektüel emeğin birlikte yönetilmesi gerekli sektörlerin en başında eğitim sektörü gelmektedir. İnsan kaynağının, örgütsel rekabetin gerçekleştirilmesinde mihenk taşı rolünü üstlendiği günümüz iş dünyasında, insan faktörü temelli meydana gelen sorunlar, kamu kurumları ve işletmelerde mevcut olduğu kadar eğitim ve öğretim veren okullar açısından da önem arz etmektedir.

Performans olgusu günümüz artan rekabetçi endüstrilerinde işletmeler adına oldukça etkin bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler açısından sürdürülebilir başarının sağlanmasının hem bireysel, hem grup/takım hem de işletme performansının birlikte artmasının gerekliliği performansın önemini ortaya koymaktadır. Bunu sağlayabilmenin ise ilk koşulu işgörenlerin performansının artırılmasıdır. Çünkü hem grup/takım hem de işletmenin genel performansının artışı doğrudan doğruya bireysel performansların artmasına bağlıdır. Bireysel performansı etkileyen faktörlerin başında ise presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık olguları gelmektedir.

Bu araştırmada; presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerindeki etkileri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin düzeyleri ve yönleri de araştırılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin çeşitli demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, görev yapılan il, göre yapılan okul türü, mesleki tecrübe, görev yapılan kurumda çalışma süresi, branş, çalışma sistemi ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet) göz önünde bulundurularak; presenteeism (işte var olamama),

duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performanslarına yönelik görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırmada öncelikle işgören performansı ile yakından ilişkili olduğu düşünülen araştırma değişkenlerine (presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı) yer verilmiştir. Daha sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler dikkate alınarak hipotezler açıklanmış ve alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırması; Akdeniz bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ve Mersin illerinde faaliyette bulunan 30 eğitim kurumunda görev yapan toplam 829 öğretmen ile yapılmıştır. Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler birebir görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Anketlere 910 öğretmen katılmıştır. Ancak doğru ve eksiksiz kodlamaların yapıldığı sadece 829 anket incelemeye tabi tutulmuştur. Araştırmada uygulanan anket beş bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; katılımcı bireylerin sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, görev yapılan il, göre yapılan okul türü, mesleki tecrübe, görev yapılan kurumda çalışma süresi, branş, çalışma sistemi ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet vs.), ikinci bölümde; presenteeism (işte var olamama) davranışlarını ölçen ifadeler, üçüncü bölümde; duygusal emek davranışlarını ölçen ifadeler, dördüncü bölümde; işgören performansını ölçen ifadeler ve son olarak beşinci bölümde ise; örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen ifadeler yer verilmiştir. Anketlerde, araştırma modelinde yer alan dört değişkene (presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı) yönelik alan yazınında güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Yine araştırmada kullanılan anket formunda yer alan değişkenlere (presenteeism, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı) ilişkin ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan bu dört ölçeğin güvenilirlik düzeyleri (0,70'in üzerinde) oldukça yüksek çıkmıştır. Bu yüzden araştırma değişkenlerinin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenebilmektedir. Ankette yer alan ifadelerin her birinin tek tek α değerleri incelenmiştir. Güvenilirliği azaltan önemli bir değer tespit edilmemiştir.

Araştırmada presenteeism (işte var olamama); “iş tamamlama” ve “dikkat dağınıklığından kaçınma” boyutları ile toplam 2 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette yer alan bu presenteeism (işte var olamama) ölçeğinde; presenteeism (işte var olamama) boyutlarından olan “iş tamamlama” ile ilgili 3, “dikkat dağınıklığından kaçınma” ile ilgili 3 ifade olmak üzere toplam 6 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada duygusal emek davranışları; “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi (doğal) davranış” boyutları ile toplam 3 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette yer alan bu duygusal emek davranışları ölçeğinde; duygusal emek davranışı boyutlarından olan “yüzeysel davranış” ile ilgili 6, “derinden davranış” ile ilgili 4 ve “samimi (doğal) davranış” ile ilgili 3 ifade olmak üzere toplam 13 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada işgören performansı; tek boyut halinde 4 ifadeden oluşan bir ölçek olarak ele alınmıştır.

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları; “diğergamlık (özgecilik)”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “centilmenlik” ve “sivil erdem” boyutları ile toplam 5 boyut olarak ele alınmıştır. Anketlerde yer alan bu örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan “diğergamlık (özgecilik)” ile ilgili 5, “vicdanlılık” ile ilgili 3, “nezaket” ile ilgili 3, “centilmenlik” ile ilgili 4 ve “sivil erdem” ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 19 ifade bulunmaktadır.

Anket formlarının ilk bölümü olan, öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, görev

yapılan il, göre yapılan okul türü, mesleki tecrübe, görev yapılan kurumda çalışma süresi, branş, çalışma sistemi ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet vs.) ilişkin sorulara verdikleri yanıtların frekans analizlerine tabi tutulması sonucunda bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Bu frekans analizi sonuçlarına göre,

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,1'i (374 kişi) kadın, %54,9'u (455 kişi) erkek olarak belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7,2'si (60 kişi) 1960 yılı ve öncesi, %48,4'ü (401 kişi) 1960-1980 yılları arasında ve %44,4'ünün (368 kişi) 1981-2000 yılları arasında doğduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %22,9'unun (190 kişi) bekâr ve %77,1'inin (639 kişi) evli olduğu tespit edilmiştir. Son iki sonuç dikkate alındığında araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun 1960 yılı sonrası doğduğu ve evli olduğu söylenebilir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğum yerleri incelendiğinde; %52,6'sının (436 kişi) köy, kasaba ve ilçelerde, %34,6'sının (287 kişi) il merkezlerinde ve %12,8'inin (106 kişi) büyükşehirde doğduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun ilçe ve illerde doğduğu söylenebilir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşadıkları yerler incelendiğinde ise; %3'ünün (25 kişi) köy, kasaba ve ilçelerde, %36,6'sının (303) kişi il merkezlerinde ve %60,4'ünün (501 kişi) büyükşehirlerde yaşadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun il ve büyükşehirlerde yaşadığı söylenebilir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin aylık ortalama gelirleri incelendiğinde; öğretmenlerin %8,9'unun (74 kişi) 3000 TL ve altı, %55,6'sının (461 kişi) 3001-4000 TL, %27,4'ünün (227 kişi) 4001-5000 TL ve %8,1'inin (67) kişi 5001 TL ve üzeri aylık ortalama gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun 3000-5000 TL bandında aylık ortalama gelire sahip olduğu söylenebilir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin aylık ortalama harcama düzeyleri incelendiğinde ise; öğretmenlerin %34,8'inin (288 kişi) 3000 TL ve altı, %39,4'ünün (327 kişi) 3001-4000 TL, %17,2'sinin (143 kişi) 4001-5000 TL ve %8,6'sının (71 kişi) 5001 TL ve üzeri düzeyde aylık ortalama harcama yaptığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun 3001-4000 TL bandında aylık ortalama harcama yaptıkları söylenebilir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları incelendiğinde; katılımcı bireylerin %5,1'inin (42 kişi) ön lisans ve altı, %82,1'inin (681 kişi) lisans ve %12,8'inin (106 kişi) lisansüstü düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun %82,1 (681 kişi) lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu söylenebilir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %56,3'ü (467 kişi) Mersin ilinde, %43,7'si (362 kişi) ise Kahramanmaraş ilinde görev yapmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türü incelendiğinde; öğretmenlerin %6,8'inin (56 kişi) anaokulu, %32,6'sının (270 kişi) ilkököl, %12,7'sinin (105 kişi) ortaokul ve %47,9'unun (398 kişi) ise lisede çalıştıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun lise (398 kişi) ve ilkökullarda (270 kişi) çalıştıkları görülmektedir.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %39,0'unun (323 kişi) yarım gün, %61,0'inin (506 kişi) ise tam gün çalıştıkları belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma saatinden memnuniyet durumları incelendiğinde ise; öğretmenlerin %74,7'sinin (619 kişi) çalışma saatlerinden memnuniyet duyduğu, %25,3'ünün (210 kişi) ise çalışma saatlerinden memnuniyet duymadığı tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları incelendiğinde; katılımcı bireylerin %8,4'ünün (70 kişi) anaokulu, %27,1'inin (225 kişi) sınıf, %6,4'ünün (53 kişi) İngilizce, %1,9'unun (16 kişi) Almanca, %7,6'sının (63 kişi) matematik, %8,1'inin (67 kişi) Türkçe, %13,3'ünün (110 kişi) fen bilimleri, %3,1'inin (26 kişi) bilişim teknolojileri, %2,1'inin (17 kişi) güzel sanatlar, %3,4'ünün (28 kişi) beden eğitimi, %1,9'unun (16 kişi) müzik, 1,9'unun (16 kişi) din kültürü, %4,0'ünün (33 kişi) rehberlik, %7,2'sinin sosyal bilgiler ve %3,5'inin (29 kişi) özel eğitim branşı öğretmeni oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun sınıf öğretmeni (225 kişi) olduğu söylenebilir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam çalışma yılları incelendiğinde; öğretmenlerin %4,2'sinin (35 kişi) 4 yıldan az, %7,2'sinin (60 kişi) 4-6 yıl ve %88,6'sının (734 kişi) 7 yıl ve üzeri sürelerdir çalıştıkları tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaptıkları meslekteki toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise; öğretmenlerin %4,4'ünün (37 kişi) 4 yıldan az, %16,2'sinin (134 kişi) 4-6 yıl ve %79,4'ünün (658 kişi) 7 yıl ve üzeri sürelerdir öğretmenlik mesleğini icra ettikleri tespit edilmiştir. Söz konusu bireylerin toplam çalışma süreleri ve sektördeki çalışma sürelerinin büyük çoğunluğunun 7 yıl ve üzeri bir süreyi kapsadığı söylenebilir.
- Son olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde; öğretmenlerin %17,6'sının (146 kişi) 0-1 yıl, %22,9'unun (190 kişi) 1-3 yıl, %25,1'inin (208 kişi) 4-6 yıl ve %34,4'ünün (285 kişi) 7 yıl ve üzeri sürelerdir mevcut kurumlarında çalıştıkları tespit edilmiştir.

Anket formlarında araştırma değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerle yönelik öğretmenlerin algılamalarına ilişkin elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

- İlk olarak öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) davranışları ile ilgili algılamalarına yönelik mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, presenteeism (işte var olamama) davranışlarına ilişkin boyutların tamamına “katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Presenteeism (işte var olamama) davranışı boyutlarından en çok hangisinin uygulandığı incelenecek olursa; sırası ile “iş tamamlama” birinci sırada ve “dikkat dağınıklığından kaçınma” ikinci sırada yer almaktadır. Öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) davranışlarıyla ilgili olarak genel ortalamalar düşük olsa dahi en çok katıldıkları ifadeler ise; sağlık sorunları nedeniyle işle ilgili streslerle başa çıkmanın daha zor olduğu, çalışma ortamındaki sağlık sorunlarına rağmen hedeflere odaklanılabildiği ve sağlık sorunlarına rağmen bütün işleri bitirebilecek kadar enerjik olduğu ile ilgilidir. Öğretmenlerin genel olarak presenteeism (işte var olamama) ile ilgili olumsuz algılara sahip oldukları söylenebilmektedir.

- “Presenteeism” (işte var olamama) konusuyla ilgili alan yazınında bulunan diğer araştırmalar incelendiğinde elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; Demirgil ve Mücevher (2017); Erbaş ve Yeşiltaş (2017); Koçoğlu (2007); Zhang vd., (2015); Kendir vd., (2018); Schultz ve Edington (2007); Bakan vd., 2018; Karimi vd., (2015); Oliveira Santos Cristina (2013); Braakman-Jansen (2012), Gisbert (2009).
- Daha sonra öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile ilgili algılamalarına yönelik mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, duygusal emek davranışlarının “derinden davranış” ve “samimi davranış” boyutlarına katılıyorrum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenler, duygusal emek davranışlarının “yüzeysel davranış” boyutuna kararsızım şeklinde görüş bildirmişlerdir. Duygusal emek davranışı boyutlarından en çok hangisinin uygulandığı incelenecek olursa; sırası ile “samimi davranış” birinci sırada, “derinden davranış” ikinci sırada ve son olarak da “yüzeysel davranış” üçüncü sıradadır. Öğretmenlerin duygusal emek davranışı boyutlarıyla ilgili olarak en çok katıldıkları ifadeler ise; öğrencilere sergilenen duyguların samimi olduğu, öğrencilere gösterilen duyguların kendiliğinden ortaya çıktığı, öğrencilere gösterilen duyguların o an hissedilenlerle aynı olduğu, öğrencilere gösterilmesi gereken duyguların hissedilebilmesi için ellerinden geleni yaptıkları ve öğrencilere sergilenmesi gereken duyguların içsel olarak hissedilebilmesi için yoğun çaba harcanması ile ilgilidir.
 - “Duygusal emek” konusuyla ilgili alan yazınında bulunan diğer araştırmalar incelendiğinde elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; Özgüleş (2017); Yeni (2015); Joo ve Rhie (2017); Akhter (2016); Nguyen vd., (2016); Jin ve Guy (2016); Holman vd., (2002).
- Daha sonra öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili algılamalarına yönelik mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin boyutların tamamına “katılıyorrum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından en çok hangisinin uygulandığı incelenecek olursa; sırası ile “nezaket” birinci, “sivil erdem” ikinci, “centilmenlik” üçüncü, “vicdanlılık” dördüncü ve son olarak diğergamlık” beşinci sırada yer almaktadır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla ilgili olarak en çok katıldıkları ifadeler ise; diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterme, birlikte görev yapılan diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret etme, beklenmeyen problemler olduğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarma, işle ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmama, yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olma, önemsiz sorunları şikâyet ederek vakti boşa harcamama, iş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek adına gerekli zamanı ayırmakla ilgilidir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca diğergamlık (özgecilik) boyutunun genel ortalamasının diğer boyutlara oranla nispeten daha düşük kalmasının “günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım” ifadesine katılımın az olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

- “Örgütsel vatandaşlık davranışı” konusuyla ilgili alan yazınında bulunan diğer araştırmalar incelendiğinde elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; Demir (2015); Mallick vd., (2014); Cho ve Johanson (2008); Basu vd., (2016); Bachrach ve Powell (2006); Sun, Aryee ve Law (2007); Al-Mahasneh (2015).
- Daha sonra öğretmenlerin performans düzeylerine yönelik mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, performanslarına ilişkin ifadelerin tamamına katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yüksek performans ile çalıştıklarını düşündükleri söylenebilmektedir.
 - “İşgören performansı” konusuyla ilgili alan yazınında bulunan diğer araştırmalar incelendiğinde elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; Tutar ve Altınöz (2010); Dinka (2018); Chelagat, Kiprof ve Kemboi (2015).

Araştırma modelinde yer alan presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin düzeyini ve yönünü tespit etmek için korelasyon analizleri yapılmış olup bir de presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının öğretmenlerin performansları üzerindeki etkilerini tespit edebilmek adına regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Presenteeism (işte var olamama) ile duygusal emek arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Presenteeism (işte var olamama) ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya alan yazınında rastlanılmamıştır.
- Presenteeism (işte var olamama) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Presenteeism (işte var olamama) ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik alan yazını araştırmasında sadece Olivera'nın (2013) çalışmasına rastlanmıştır. Olivera (2013) bu çalışmada ise negatif yönlü örgütsel vatandaşlık davranışları olarak nitelendirdiği “Bad Apples (Kötü Elmalar)” ile presenteeism arasında pozitif yönlü çok zayıf düzeyde anlamlı, pozitif yönlü örgütsel vatandaşlık davranışları olarak nitelendirdiği “Good Apples (İyi Elmalar)” ile presenteeism arasında da negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
- Presenteeism (işte var olamama) ile işgören performansı arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Presenteeism (işte var olamama) ile performans arasındaki ilişkilere yönelik alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde elde edilen sonuçların alan yazını ile paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; Braakman-Jansen vd., (2012); Yavan (2017).
- Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere yönelik alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde elde edilen sonuçların alan yazını ile paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu

çalışmalardan bazıları; Ramachandran ve arkadaşları (2011); Beğenirbaş ve Meydan (2012); Bıyık ve Aydoğan (2014); Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017).

- Duygusal emek ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Duygusal emek ile işgören performansı arasındaki ilişkilere yönelik alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde elde edilen sonuçların alan yazını ile paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; Igbojekwe (2017); Igbojekwe (2015); Beğenirbaş ve Turgut (2014); Lin ve Chang (2015); Goodwin vd., 2011; Hei-Lin Chu (2002); Ghalandari vd., (2012); Chan (2009);
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işgören performansı arasındaki ilişkilere yönelik alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde elde edilen sonuçların alan yazını ile paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; Dinka (2018), Basu (2016), Al-Manasneh (2015) ve Allison ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak Bush ve Jiao (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; derinden ve samimi (doğal) duygusal emek davranışları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve performanslarının artacağı söylenebilmektedir. Yani araştırma modelinde yer alan değişkenlerin tamamı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Sadece presenteeism’in “iş tamamlama” alt boyutu ile bütün değişkenler arasında, “dikkat dağınıklığından kaçınma” alt boyutu ile samimi davranış (duygusal emek davranışı boyutu), nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ve işgören performansı arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Presenteeism (işte var olamama) alt boyutu olan işi tamamlama ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı, yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış (duygusal emek boyutları), diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) ve işgören performansı ile de negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
- Presenteeism (işte var olamama) alt boyutu olan dikkat dağınıklığından kaçınma ile yüzeysel davranış ve derinden davranış (duygusal emek boyutu) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı, samimi davranış (duygusal emek boyutu) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
- Presenteeism (işte var olamama) alt boyutu olan dikkat dağınıklığından kaçınma ile diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ve işgören

performansı ile pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız, nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız, ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

- Duygusal emek alt boyutu olan yüzeysel davranış ile derinden davranış (duygusal emek boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı, samimi davranış (duygusal emek boyutu) ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) ile diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) ve işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
 - Chan (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; yüzeysel davranış ile derinden davranış arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı, samimi davranış ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ve Eşitti (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; yüzeysel davranış ile derinden davranış ve samimi davranış arasında negatif yönlü anlamsız ilişki tespit edilmiştir. Ramachandran ve arkadaşları (2011) ve Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; yüzeysel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017) ve Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; yüzeysel davranış ile işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı tespit edilmiştir. Ancak Igbojekwe (2017), Ghalandari ve arkadaşları (2012), Goodwin ve arkadaşları (2011) ve Lin ve Chang (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; yüzeysel davranış ve işgören performansı arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
- Duygusal emek alt boyutu olan derinden davranış ile samimi davranış (duygusal emek boyutu), diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Derinden davranış (duygusal emek boyutu) ile nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Chan (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; derinden davranış ile samimi davranış arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak Eşitti (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; derinden davranış ve samimi davranış arasında da negatif yönlü anlamsız ilişki tespit edilmiştir. Ramachandran ve arkadaşları (2011) ve Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; derinden davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017) ve Ghalandari ve arkadaşlarının (2012)

tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; derinden davranış ile işgören performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Goodwin ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışma neticesinde ise derinden davranış ile işgören performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

- Duygusal emek alt boyutu olan samimi (doğal) davranış ile diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
 - Beğenirbaş ve Meydan (2012) ve Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; samimi davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017) ve Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; samimi davranış ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
- Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan diğergamlık (özgecilik) ile vicdanlılık ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı, nezaket ve centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) ve işgören performansı arasında da pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
 - Mallick ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; diğergamlık ile vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur. Ramachandran ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; diğergamlık ile vicdanlılık arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı, nezaket arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı, centilmenlik arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ve sivil erdem ile pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur. Aynı zamanda Mallick ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; diğergamlık ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Fakat Dinka (2018), Basu (2016), Al-Manasneh (2015) ve Chelagat ve arkadaşları (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; diğergamlık ve işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dinka (2018), Basu (2016), Al-Manasneh (2015) ve Chelagat ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları çalışmalar neticesinde elde ettikleri sonuçların sadece ilişkilerin güçlülük düzeyleri bakımından farklılıklar gösterdiği, bunların ise literatürde korelasyon derecelerinin tanımlanmasındaki farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.
- Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan vicdanlılık ile nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı, centilmenlik ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
 - Ramachandran ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; vicdanlılık ile nezaket arasında pozitif yönde

güçlü düzeyde anlamlı, centilmenlik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı, sivil erdem ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur. Mallick ve arkadaşlarının (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; vicdanlılık ile nezaket arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı, centilmenlik ile negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamsız, sivil erdem ile pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur. Aynı zamanda Dinka (2018), Al-Manasneh (2015) ve Mallick ve arkadaşlarının (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; vicdanlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

- Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan nezaket ile centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ve işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ve sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
 - Mallick ve arkadaşları (2014) ve Ramachandran ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; nezaket ile centilmenlik arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı, sivil erdem ile de pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda Mallick ve arkadaşları (2014), Al-Manasneh (2015) ve Chelagat ve arkadaşları (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; nezaket ile işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
- Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan centilmenlik ile sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Mallick ve arkadaşları (2014) ve Ramachandran ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; centilmenlik ile sivil erdem arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda Mallick ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; centilmenlik ve işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan sivil erdem ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
 - Dinka (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde ise; sivil erdem ile işgören performansı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre ise; yalnızca presenteeismın “iş tamamlama” alt boyutunun işgören performansını negatif yönde etkilediği ve presenteeismın “dikkat dağınıklığından kaçınma” boyutunun ise işgören performansını etkilemediği tespit edilmiştir.

Presenteeismın “iş tamamlama” alt boyutu ve “işgören performansı” arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı

ilişkinin olduğu görülmektedir. Sorumluluk sahibi bireyler özellikle işlerini yarım bırakmama ve yarım kalan işlerini tamamlama konusunda hassasiyet göstermektedirler. Ancak burada sorumlu kişilik özelliği ile presenteeism (işte var olamama) davranışı arasında ince bir çizgi vardır. Sorumlu kişilik özelliğine sahip olan birey hasta olmalarını fazla önemsemeyip, iş amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanıp, işlerini tam olarak bitirebilmek adına kendilerini enerjik hissetmektedirler. Presenteeism (işte var olamama) davranışı sergileyen bireyler ise zorunluluktan dolayı işe gelen kişilerdir. Bu bireylerdeki amaç; işi bir şekilde tamamlama, zaman kaybetmeme ve yöneticinin gözüne girmektir. Bu tarz çalışanlar kısa vadede verimli olarak görülseler dahi örgütler adına uzun vadede faydadan çok zarar getirmekte ve verimliliği düşürmektedirler.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinin sadece bir tanesi reddedilmiş, diğer hipotezler ise kabul edilmiştir (Bkz. Tablo 8.29.).

Literatürde söz konusu araştırma değişkenleri ile ilgili regresyon analizi sonucunda elde edilen bulguları özetleyecek olursak;

Araştırmada yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre ise;

- İş tamamlamanın (presenteeism boyutu) işgören performansını negatif yönde etkilediği ve dikkat dağınıklığından kaçınmanın (presenteeism boyutu) işgören performansını etkilemediği tespit edilmiştir.
 - Değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik olarak gerçekleştirilen korelasyon analizi tablolarında da bahsedildiği gibi presenteeism (işte var olamama) ve işgören performansı arasındaki ilişki ve etkiyi araştıran bir çalışmaya alan yazınında rast gelinmemiştir. Fakat işgören performansı ile yakından ilişkili olan işgören verimliliğiyle alakalı olarak az sayıda da olsa çalışma mevcuttur. Bu konuda Braakman-Jansen ve arkadaşları (2012) ve Collins ve arkadaşları (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören verimliliğinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde negatif yönde presenteeism (işte var olamama) tarafından etkilendiği tespit edilmekte ve presenteeism varlığının işgören verimliliğini düşürdüğü belirtilmiştir.
- Yüzeysel davranışın (duygusal emek boyutu) işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
 - Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017), Lin ve Chang (2015) ve Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüzeysel davranıştan etkilendiği tespit edilmiştir. Ancak Ghalandari ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde negatif yönde yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.
- Derinden davranışın (duygusal emek boyutu) işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
 - Ghalandari ve arkadaşları (2007) ve Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde derinden davranıştan etkilendiği tespit edilmiştir. Ancak Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; işgören

performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde negatif yönde derinden davranış (duygusal emek boyutu) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.

- Samimi (doğal) davranışın (duygusal emek boyutu) işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
 - Eşitti (2015), Beğenirbaş ve Turgut (2014) ve Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde samimi (doğal) davranış (duygusal emek boyutu) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.
- Diğergamlığın (özgecilik) davranışının (örgütsel vatandaşlık davranışı) işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
 - Dinka (2018), Al-Manasneh (2015), Chelagat ve arkadaşları (2015) ve Mallick ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.
- Vicdanlılığın (örgütsel vatandaşlık davranışı) işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
 - Mallick ve arkadaşları (2014), Al-Manasneh (2015) ve Dinka (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.
- Nezaketin (örgütsel vatandaşlık davranışı) işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
 - Allison ve arkadaşları (2001), Chelagat ve arkadaşları (2015) ve Mallick ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.
- Centilmenliğin (örgütsel vatandaşlık davranışı) işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
 - Ramachandran ve arkadaşları (2011) ve Mallick ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.
- Sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı) işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
 - Al-Manasneh (2015) ve Allison ve arkadaşları (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık ortalama gelir, görev yapılan il, göre yapılan okul türü, mesleki tecrübe, görev yapılan kurumda çalışma süresi, branş, çalışma sistemi ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet) göz önünde bulundurularak; presenteeism (işte var olamama), duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören

performansına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için yapılan Kruskall Wallis ve Mann Whitney U Testi analizlerinin sonuçlarına göre;

- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sadece duygusal emek boyutlarından “yüzeysel davranış” ile çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; Yüzeysel davranışın çalışanlar tarafından hissedilmeyen duygunun örgüt tarafından dikta edilerek gerçekleştirilmesi yönünde negatif nitelikli bir davranış tarzı olduğu düşünüldüğünde; erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla duygu yönetimi konusunda daha başarılı oldukları söylenebilmekte ve kendilerini dışsal olana karşı daha kolay bir şekilde uyarlayabilmektedirler. Kadın çalışanların ise dışsal olana karşı uyum konusundaki tutumları erkek çalışanlara oranla daha katıdır. Konuya ilişkin alan yazını incelendiğinde; yazındaki çalışmaların (Bıyık ve Aydoğan (2014); Goodwin ve arkadaşları (2011) elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir.
 - Balcı (2016), Çiftçi ve arkadaşları (2018), Oruç (2015), Zengin ve Kaygın (2016), Anık ve Baysal (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; katılımcı bireylerin presenteeism genel düzeyi ve alt boyutları olan “iş tamamlama” ve “dikkat dağınıklığından kaçınma” ile sosyo-demografik özellik olan cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmamız neticesinde elde edilen bulgulardan farklı olarak, alan yazınında sosyo-demografik özellik olan cinsiyet değişkeninin presenteeism düzeylerini etkilediğini gösteren çalışmalarda (Panari ve Simbula, 2016:91; Chambers vd., 2017:17), kadınların presenteeism düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Goodwin ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde, duygusal emek ve alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi davranış” ile sosyo-demografik özellik olan cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde ise duygusal emek ve alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi davranış” ile sosyo-demografik özellik olan cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017), Beğenirbaş ve Meydan (2012) ve Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları olan “diğergamlık”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “centilmenlik” ve “sivil erdem” ile sosyo-demografik özellik olan cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde, işgören performansı ile sosyo-demografik

özellik olan cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamadığı tespit edilmiştir.

- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin çalışma sistemlerine (tam gün ve yarım gün) göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sadece presenteeism boyutlarından “dikkat dağınıklığından kaçınma” ve duygusal emek boyutlarından “yüzeysel davranış” ile öğretmenlerin çalışma sistemlerine (tam gün ve yarım gün) göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın yarım gün çalışan öğretmenlerin tam gün çalışan öğretmenlere göre dikkat dağınıklığından kaçınma ve derinden davranış boyutlarıyla ilgili olumlu algılara sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Derinden davranışta değişim dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Çünkü çalışan birey öncelikle kendisi hissetmesi gereken duyguyu yaşamaya çalışmakta, sonrasında kendisinden beklenen davranışı sergilemektedir. Öğretmenlerin çalışma sistemleri (Tam gün/Yarım gün) ve kendilerinden beklenen duyguyu sergileyebilmek adına harcadıkları çaba göz önünde bulundurulduğunda, bireyler ne kadar az sürelerde iş yerinde fiilen bulunurlarsa o kadar az derinden davranış sergileme yönünde çaba harcayacaktır. İşte bu sebeple yarım gün çalışan öğretmenlerin derinden davranış sergileme konusunda tam gün çalışan öğretmenlere oranla daha başarılı oldukları söylenebilmektedir. Diğer bir deyişle; daha az sürelerle okulda bulunarak olumsuz nitelikteki eylemleri gerçekleştirmekten sakınabildikleri şeklinde yorumlanabilmektedir.
 - Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin çalışma sistemleri (tam gün ve yarım gün) ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini inceleyen bir çalışmaya alan yazınında rastlanılmamıştır.
- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık ve nezaket) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin çalışma saatlerinden duydukları memnuniyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sadece örgütsel vatandaşlık boyutlarından “vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem” ile öğretmenlerin çalışma saatlerinden duydukları memnuniyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın çalışma saatlerinden memnun olan öğretmenlerin, çalışma saatlerinden memnun olmayan öğretmenlere göre vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla ilgili olumlu algılara sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Örgütsel etkinliğe vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Çalışan bireylerin, vicdanlılık davranışı sayesinde örgüt düzenlemelerine ve kurallarına uygun davranması; centilmenlik davranışı sayesinde gerginlik oluşturması muhtemel davranışlardan sakınması ve sivil erdem davranışı sayesinde de örgütün yaşamsal aktivitelerine aktif ve sorumlu bir şekilde katılması beklenmektedir. Aynı zamanda bu

boyutlar örgütün sorun çözme, üretkenlik ve planlama gibi hayati süreçlerini de güçlendirmektedir. Absenteeism (devamsızlık) problemi dikkate alındığında; örgütte devamsızlık oranlarının minimize edilmesi, mesai saatlerinde devamsızlık sebebiyle meydana gelen kayıpların azaltılması ve üretimsel sürekliliğin sağlanması örgütsel etkinliği artıracaktır. Çalışma saatlerinden memnun olan bireylerin ise devamsızlık yapmayacağı ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin çalışma saatlerinden duydukları memnuniyet ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini inceleyen bir çalışmaya alan yazınında rastlanılmamıştır.
- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sadece duygusal emek boyutlarından “yüzeysel davranış ve derinden davranış” ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın ilkokulda çalışan öğretmenlerle lisede çalışan öğretmenler arasında gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu elde edilen bulgular ilkokulda çalışan öğretmenlerin; hem daha küçük bir yaş grubuyla iletişim halinde olmaları hem de o yaş grubundaki öğrencilere yönelik duygu davranışlarının düzenlenmesinin daha yoğun gerçekleştirilmesi gerekliliği sebebiyle farklılığın ortaya çıktığı söylenebilir.
 - Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini inceleyen bir çalışmaya alan yazınında rastlanılmamıştır.
- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sadece duygusal emek boyutlarından “yüzeysel davranış” ile öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın sınıf öğretmenleri ile sosyal bilgiler öğretmenleri arasında gerçekleştiği gözlemlenmiştir.
 - Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin branşları ile anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini inceleyen bir çalışmaya alan yazınında rastlanılmamıştır.

- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
 - Altın ve arkadaşları (2018), Baysal ve arkadaşları (2014), Goodwin ve arkadaşları (2011), Beğenirbaş ve Meydan (2012) ve Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; katılımcı bireylerin presenteeism genel düzeyi ve alt boyutları olan “iş tamamlama” ve “dikkat dağınıklığından kaçınma”, duygusal emek ve alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi davranış”, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları olan “diğergamlık”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “centilmenlik” ve “sivil erdem” ve işgören performansı ile sosyo-demografik özellik olan medeni durum değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde ise duygusal emek ve alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış”, “samimi davranış” ve örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları olan “diğergamlık”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “centilmenlik” ve “sivil erdem” ile sosyo-demografik özellik olan medeni durum değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.
- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin çalıştıkları ile göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sadece duygusal emek boyutlarından “yüzeysel davranış” ile öğretmenlerin çalıştıkları ile göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.
 - Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin çalıştıkları ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini inceleyen bir çalışmaya alan yazınında rastlanılmamıştır.
- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
 - Balcı (2016) ve Baysal ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; katılımcı bireylerin presenteeism genel düzeyi ve alt boyutları olan “iş tamamlama” ve “dikkat dağınıklığından kaçınma” ile sosyo-demografik özellik olan

yaş düzeyi değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak Altın ve arkadaşlarının (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; çanların presenteeism alt boyutu olan işi tamamlamaya ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 31-35 yaş aralığında olan çalışanların 21-25 yaş ve 26-30 yaş aralığında olan çalışanlara göre presenteeism “iş tamamlama” alt boyutu puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Goodwin ve arkadaşları (2011), Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017), Beğenirbaş ve Turgut (2012) ve Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde, duygusal emek ve alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış”, “samimi davranış”, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları olan “diğergamlık”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “centilmenlik”, “sivil erdem” ve işgören performansı ile sosyo-demografik özellik olan yaş düzeyi değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
 - Altın ve arkadaşları (2018), Çiftçi ve arkadaşları (2018), Balcı (2016), Baysal ve arkadaşları (2014), Bıyık ve Aydoğan (2014), Goodwin ve arkadaşları (2011), Beğenirbaş ve Meydan (2012), Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017) ve Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; katılımcı bireylerin presenteeism genel düzeyi ve alt boyutları olan “iş tamamlama” ve “dikkat dağınıklığından kaçınma”, duygusal emek ve alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi davranış”, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları olan “diğergamlık”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “centilmenlik”, “sivil erdem” ve işgören performansı ile sosyo-demografik özellik olan eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.
- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin çalışanların aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
 - Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin aylık ortalama gelirleri ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini inceleyen bir çalışmaya alan yazınında rastlanılmamıştır.

- Presenteeism boyutlarına (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma), duygusal emek davranışı boyutlarına (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve işgören performansına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin görev yaptıkları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
 - Balcı (2016) ve Baysal (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; katılımcıların presenteeism (işte var olamama) genel düzeyi, alt boyutları olan “iş tamamlama” ve “dikkat dağınıklığından kaçınma” ile kurumda çalışma süreleri değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak Çiftçi ve arkadaşları (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; “toplam hizmet yılının”, öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) genel düzeyi ile “iş tamamlama” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılığa sebebiyet verdiği tespit edilmiştir. Presenteeism (işte var olamama) düzeylerindeki farklılıkların hizmet yılı 1-5 yıl arasında olan öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenler arasında kaynaklandığı ve meslekte 1-5 yıl hizmeti olan öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) düzeylerinin 16 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Altın ve arkadaşları (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde; çalışanların presenteeism (işte var olamama) alt boyutu olan işi tamamlamaya yönelik görüşlerinin çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar ortaya koyduğu tespit edilmiştir. 31-35 yaş aralığında olan çalışanların 21-25 yaş ve 26-30 yaş aralığında olan çalışanlara göre; 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanların diğer çalışma sürelerine sahip olan çalışanlara göre presenteeism (işte var olamama) işi tamamlama alt boyutu puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Goodwin ve arkadaşları (2012) ve Türkay ve Yalçın Kayıkcı (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde; katılımcıların duygusal emek genel düzeyi, alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi davranış” ile kurumda çalışma süreleri değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yapılan araştırma neticesinde elde edilen ilişki sonuçları nispeten düşük çıksa da farklı sektör (kamu-özel), il ve evren/örneklem üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalarda bu ilişki sonuçları yükselebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin presenteeism (işte var olamama) algılarının birbirinden farklılık göstermesi de ilişkilerin düzeyinin düşük çıkmasına sebebiyet veren bir etken olarak düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma ile elde edilen sonuçlardan ve literatürdeki bilgilerden yola çıkılarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

Presenteeisme (işte var olamama) ilişkin uygulayıcı ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- İlgili konulara yönelik yöneticilerin farkındalığının sağlanması, işyeri sağlığının geliştirilmesi yoluyla sağlıklı bir çalışma ortamının düzenlenmesi birincil adımdır.
- Tedavisi mümkün olan sağlık sorunları için çalışanların özlük haklarının zarar görmediği, maddi kayıplarının olmadığı, cezai müeyyidenin uygulanmadığı aksine işe ve işyerine yönelik korumacı düşüncesinden dolayı takdir edildiği

hastalık izni uygulaması yürürlüğe konularak çalışanların presenteeisme (işte var olamama) yönelmelerinin önüne geçilmelidir.

- Yönetim fonksiyonlarının ilk adımı olarak karşımıza çıkan planlama fonksiyonu yine çalışanların istihdamı noktasında da en önemli rolü oynamaktadır. Örgüt hedeflediği başarılarla ulaşmak adına istihdam politikası oluştururken birey ve örgüt sağlığını da düşünmek zorundadır. Bu yüzden istihdam politikaları oluştururken yedekli istihdam politikaları yürürlüğe konulmalı ve herhangi bir sebepten dolayı işe gelemeyen, verimliliği ve performansı düşen çalışanların açıklarını kapatıp yeniden optimum seviyelere çıkartabilmek adına yeterli personel istihdamı sağlanmış olmalıdır.
- Bireylerin hem günlük hayatlarında hem de iş yaşamlarında karşılaştıkları problemlerin en başında üstlendikleri rollere ilişkin problemler yer almaktadır. İş tanımı, çalışan bireylerin gerçekleştirecekleri bir işin içerdiği sorumlulukların, işin özelliklerinin ve görevlerin tamamını kapsamaktadır. Eğer bu gerçekleştirilecek olan işin sahip olduğu sorumluluklar, özellikler ve görevler belirsiz bir özellik gösterirse çalışanlar rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamakta ve dolaylı olarak hem işgören performansı ve verimliliği hem de örgütsel performans ve verimlilik düşmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde çalışanların yüklendiği görevlere yönelik net iş tanımları yapılmak suretiyle rol çatışması ve rol belirsizliğinin önüne geçilmelidir.
- Çalışan bireyleri presenteeisme (işte var olamama) sürükleyen çeşitli nedenlerden bir tanesi işe ve işyerine yönelik duyulan endişedir. Çalışanlar, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının gözünde olumsuz bir imaj yaratmak, maddi kazanımlardan, sosyal ve aynı yardımlardan mahrum kalmak, işlerini kaybetme korkusu yaşamak, görev ve sorumluluk değişikliğiyle karşılaşmak gibi endişelerle hasta olsalar dahi işe gitmektedirler. Çalışan bireyler ancak örgüt kültürünün olduğu ve örgütsel güvenin sağlandığı örgütlerde duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yüksek performans sergileyebilmektedir. Örgütlerde işte bu yüzden örgütsel güven ortamı oluşturularak çalışan bireylerin işe gelmediği durumlarda endişeye kapılmaması sağlanıp, daha sağlıklı bir şekilde örgüte dönmesinin yolu açılmalıdır.
- Günümüz toplumlarının en önemli problemlerinden birisi olan stres, oldukça hareketli ve hızlı yaşamın ve modern bir toplum olma arzusunun bir çıktısı olarak hayatımızın doğal bir bileşeni haline almıştır. Çalışan bireyler ister endüstriyel sektör isterse hizmet sektöründe faaliyet gösterebilir hayatlarının önemli bir kısmını kendi sınırlarını ve yeteneklerini zorlayarak geçirmektedirler. Birey ister özel veya kamu örgütünün bir parçası olarak çalışsın isterse de bir örgütten bağımsız olarak hizmet gerçekleştirsin, muhakkak ama muhakkak stres olgusuyla karşılaşacaktır. Stres olgusu ise örgüt içerisinde gerek çalışan davranışlarını gerekse de yöneticilerin davranışlarını olumsuz yönde etkilemekte, örgütlerin verimlilikten ve etkinlikten uzak, çalışanların ise düşük performans sergilemelerine ve mutsuz olmalarına sebebiyet vermektedir. İşte bu yüzden örgütler, presenteeismi (işte var olamama) yükselten, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansını ise azaltan değişkenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak adımların atılması için stres faktörleri üzerine yoğunlaşmalıdır.
- Örgütlerin içerisinde yer aldığı günümüz küresel endüstrisinin sürdürülebilir rekabetçiliğinde; örgütlerin dış dünyayla rekabet edebilmesi için standartlaşmanın yerini karmaşıklık ve çeşitliliğin; büyümenin yerini

yalınlaşmanın; kuralcılık ve katılığın yerini açıklık ve akışkanlığın; statikliğin yerine ise dinamizm ve gelişimin alması gerekmektedir. Bu gereklilik için ise örgüt yapılarını, teknolojileri, üretilen ürün ve sunulan hizmetleri, pazarlama ve sunum stratejilerini ve çalışan niteliklerini değiştirmek bir nevi zorunluluktur. Bu değişim ise “esnek bir yapı” sayesinde gerçekleştirilebilecektir. Bu esnek yapı içerisinde çalışan bireylere yönelik esnek çalışma saatleri gibi bir fırsatın sunulması, çalışanların yaptıkları işlerin bağlayıcılıklarında, motivasyonlarında ve performanslarında olumlu bir değişim meydana getirebilir.

- Bireylerin hayat boyu vazgeçemeyeceği iki unsur bulunmaktadır. Bunlar; iş ve ailedir. Kimi bireyler ailelerine (özel yaşamlarına) daha fazla önem verirken işlerini, kimi bireyler ise işlerine daha fazla önem verirken ailelerini (özel yaşamlarını) aksatabilmektedirler. Çalışan bireyler ve örgütler açısından da bu noktada asıl istenen; iş/yaşam/aile dengesinin kurulmasıdır. İş/yaşam/aile dengesinin kurulması, çalışan bireylerin kendilerini iyi hissetmeleri adına örgütler açısından kullanılabilir çok ciddi bir yönetimsel stratejik insan kaynağı aracıdır. Bu dengeyi sağlama konusunda sıkıntı yaşayan bireylerin motivasyonları, verimlilik, etkinlik ve performansları düşmekte ve dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel bir kayıp yaşanmaktadır. Bu kayıpların önüne geçebilmek adına işgörenlerin iş/yaşam/aile dengelerinin kurulması için örgütler tarafından profesyonel bir destek verilmelidir.

Duygusal emeğe ilişkin uygulayıcı ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Örgütlerde çalışan bireylere duyguların ve çatışmaların yönetilmesi, sahip olunan duygusal zekanın geliştirilmesi, örgüt ve birey sağlığı gibi konularda sunulacak empati ve iletişim geliştirme eğitimleri sayesinde, yoğun bir duygusal emek sergilemenin yaratacağı olumsuz nitelikli sonuçların en başından engellenmesi ve performansların artırılması yolunda önemli bir adım atılacağı söylenebilir.
- Çalışanların niteliklerinin iyileştirilmesi noktasında atılacak bazı adımlar birden fazla aşamadan oluşabilmektedir. Eğitim sektöründe faaliyet gösteren kurumların hem çalışanın istihdamı hem de hizmet içi eğitimler ve işe uyumlaştırma faaliyetlerinde yalnızca işin gerekliliği olan teknik beceri ve bilgileri çalışanlarına aktarması yeterli olmamaktadır. Bu yüzden, hem bireyler aday konumundayken istihdamı noktasında hem de istihdam edildikten sonra çalışan bireylerin duygusal emek davranışlarını etkin bir şekilde sergileyebilme düzeylerini belirlemeye yönelik mülakatlara ve psikoteknik testlere dahil edilmesi gerekmektedir.
- Örgüt yöneticileri tarafından çalışan bireylerin sürekli öğrenci ve veliler ile etkileşim halinde oldukları göz ardı edilmeden hem hizmet içi eğitimlerde hem de işe uyumlaştırma safhasında verilen eğitimlerde duygu ve iletişim olgusuna sıklıkla yer verilmelidir. Bu sebeple yöneticilerin öğrenci ve veli iletişimi, duygusal emek ve duygu yönetimi ile örgüt içi psikoloji konularında kapsamlı eğitimler düzenlemesi gerekmektedir. Yüzeysel duygusal emek (sahte duygu gösterimi) sergileyen öğretmenler belirlenmeli ve bu eğitimler çerçevesinde onları bu tarz davranmaya iten sebeplerin incelenmesi ve bu sebeplerin ortadan kaldırılmaya çalışılması gerekmektedir.
- Çalışan bireylerin karşılaştıkları sorunların çözümünde yalnız bırakılmaması gerekmektedir. Çalışan bireylere saldırganca ve düşmanca tavır sergileyen ya da

sergileme eğiliminde dış çevre unsurlarına karşı çalışanların korunmasına, dış çevre unsurlarının uzaklaştırılmasına veya sakinleştirilmesine yönelik olarak davranış bilimci ya da psikologlar örgütlerde bulunmalıdır. Eğitim kurumları açısından düşündüğümüzde okul yönetiminde çalışan bir bireyin bu tarz konulara yönelik eğitim almış olması problemlerin çözümünde etkin rol oynayabilir.

- Örgüt içerisindeki biçimsel nitelikte olmayan iş gruplarının yönetim tarafından teşvik edilmesi, çalışan bireylerin psikolojik durumlarının güçlendirilmesi adına oldukça önemlidir. Çalışan bireylerin biçimsel görev ve rol davranışlarında sarf ettikleri duygusal enerjilerini, örgüt içerisindeki biçimsel nitelikli olmayan iş arkadaşlığı ve dostluklar üzerinden kazanmaları ve bu sayede duygusal açıdan tatmin olma imkânının verilmesi gerekmektedir.
- Örgüt yönetimleri tarafından çalışanlara yüklenen görevlerin, zorluk-yetenek (beceri) dengesi dâhilinde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan bireylerin iş akışı deneyimlerinin yaşanması daha kolay olacak ve sergilenmesi gereken duygusal emek, çalışanları tükenmişlik davranışlarına yöneltmeyecek aksine çalışanların verimlilik, etkinlik ve performanslarını arttırmaları yolunda onlara ciddi katkılar sağlayacaktır.
- Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüte katılan bireyin uyum sağlamasını kolaylaştıran ve örgütü dinamik bir şekilde ayakta tutan en önemli unsurlardan birisi örgüt kültürüdür. Örgütlerde biçimsel davranış gösterim kuralları çalışan bireylerin gerçek olarak hissettikleri duygularla örtüşebilecek özellikte düzenlenmeli ve çalışanların samimi (doğal) ve derinden duygusal emek davranışı sergilemelerine katkıda bulunabilecek bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- İster kamu ister özel kuruluşlarda olsun çalışma hayatında duyguların sahip olduğu önemli rollere ve duygusal emeğe yönelik farkındalığı arttırmaya ilişkin eğitimler verilmelidir. Genel olarak olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilen yüzeysel davranışın sergilenmesinin azaltılmasına ilişkin çalışan bireylerin örgütün davranış kurallarını benimsemesi ve kişisel duyguları ile örgütün arzuladığı duygu gösterimlerini uyumlaştırmaya yönelik eğitimlerin verilmesi ve motive edici faktörlerin bu amaçla kullanılması sağlanmalıdır. Bu sayede örgütün hem etkinliğini ve verimliliğini azaltıcı hem de çalışanların tükenmişlik, yabancılaşma ve performans kaybı gibi problemlerinin minimuma indirgenmesi sağlanabilecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ilişkin uygulayıcı ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda çalışanları motive edecek faktörlerin belirlenmesi, uygulanması ve güven duygusunun baskın olduğu bir örgüt ikliminin meydana getirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışan bireyleri takdir etme, onlarla empati kurma, gelişimlerinde onları destekleme ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlama gibi kritik eylemler çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini yukarıya çekecektir.
- Geribildirim, çalışan bireylerin kendilerini tanımalarına, geliştirebilmelerine ve daha yüksek hedefler koymalarını sağlamak adına son derece önemli stratejik bir araçtır. Çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri işe yönelik performansları ve başarı düzeylerine yönelik sistemli bir geribildirim sağlanması bireylerde örgüt tarafından değer görüldükleri düşüncesine kapılmalarına yol açacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme yönündeki eğilimlerini arttıracaktır.

- Çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yönelik düşüncelerini arttıran bir diğer önemli unsur ise örgütsel destektir. Örgüt içerisinde örgütsel desteğin hâkim olduğu bir örgüt iklimi oluşturulması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda; tüm örgüt yönetimi ve çalışanların katılımının sağlandığı; çalışanların sosyal destek algılarının sonuçlarını ve önemi kavradığı ve sosyal destek seviyesinin artırılmasına ilişkin yöntemlerin detaylıca incelenerek işlendiği seminer, panel ve konferans gibi bilimsel nitelikli etkinlik ve hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
- Çalışan bireyler sadece örgüt içi unsurlardan etkilenmemekte aynı zamanda örgüt dışı paydaşlarda çalışan bireyleri derinden etkilemektedir. Bu sebeple örgüt paydaşlarının da katılımının sağlandığı etkinlikler düzenlenebilir. Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde ise; öğretmenlerin yaptıkları işleri daha doğru ve istekli yapabilmesi adına yönetim desteğinin yanında velilerin de desteği oldukça önemlidir. Bu desteğin önemi, konferans, seminer gibi etkinlikler yoluyla velilere aktarılmalıdır.
- Tıpkı örgütsel destek gibi örgütsel adalet algısı da çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusundaki eğilimlerini artırıcı bir faktördür. Örgüt yönetimi tarafından çalışarlarda örgütsel adaletin sağlandığı yönündeki algının oluşturulabilmesi gerekmektedir. Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde okul yönetiminin okul ve eğitim sistemiyle ilgili kuralları temel almak suretiyle keyfi uygulamalardan kaçınmalı ve biçimsel kuralları tüm öğretmenlere karşı eşit düzeyde uygulamalıdır. Aynı şekilde okul yönetiminin nöbet ve ders dağılımları, ek ders ücretleri, verilen maddi ödül, sosyal ve aynı yardımlar, ders dışı görevlendirmeler ve uyarı/cezalandırma gibi hususlarda adalet esasına dayalı olarak davranması gerekmektedir.
- Örgütün verimliliğinin ve başarısının arttırılmasında örgütsel vatandaşlık davranışının ne denli ciddi öneme sahip olduğu hususunda çalışanların bilgilendirilmesinde yarar vardır. Bu yüzden çalışanların bu tarz davranışları sergileme konusunda teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinde çeşitli ödüller (motive edici bir belge veya maddi bir kazanım) yoluyla davranışları arttırılabilir. Örgüt bünyesinde standartlara dayalı adil bir ödül sistemi kurulup örgüte mensup bireyler bu standartlar karşısında gösterdikleri performansa yönelik ödüllendirilmelidir.
- Örgüt çalışanlarıyla doğru, etkin ve açık bir iletişim kurulmalıdır. Örgüt içerisinde meydana gelen yenilikler, değişim ve değişiklikler hakkında çalışan bireylere net bilgi bu yollarla verilebilir, gereken durumlarda ise çalışan düşüncelerine başvurulabilir. Aynı zamanda kurulan bu doğru iletişim ağı sayesinde çalışanlara performanslarına yönelik etkin geribildirimler verilebilir.
- Örgütler örgüte yeni katılan bireylerin uyumlaştırma süreçlerini hızlandırabilmek, mevcut ve potansiyel kaynakların verimli kullanılabilmesini sağlamak, olumlu bir örgütsel imaj oluşturabilmek ve arzulanan hedeflere ulaşabilmek adına örgütsel vatandaşlık davranışının gücünden yararlanmanın yollarını aramalıdır.
- Örgüt içerisinde gerçekleştirilen ceza, ödül, terfi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yazılı kural ve biçimsel izleklere göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgüt tarafından gerçekleştirilecek bu uygulamalar çalışanlarla gerçekleştirilen toplantılarda açık bir şekilde ifade edilmeli ve altında yatan gerekçeler belirtilmelidir.

İşgören performansına ilişkin ilişkin uygulayıcı ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Örgütlerde performans değerlendirmelerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesinin ilk adımı, çalışan bireylerin performans değerlendirme sürecinde gerçekleştirilen çalışmalara verdiği destektir. Bu desteğin çalışanlar tarafından verilmesinin yolu ise; çalışanların performans değerlendirme süreçleri hakkında eğitim alması ve bu sürece güven duyulmasıdır.
- Örgütler tarafından hedeflere yönelik uygun bir performans değerlendirme sisteminin kurulması kolay bir adım değildir. Belirli aşamaların izlenmesi ve sistemli planlamaların yapılması performans değerlendirme sürecinden beklenen faydaları sağlayabilmesi adına çok önemlidir. Bu yüzden sistem kendi içerisinde sürekli geribildirim ile çalışmalı yani sistem sürekli kendisini test etmeli ve güncelleyerek hatalardan arındırılmalıdır.
- Okul yönetimleri adına öğretmenlerin performanslarını ne gibi faktörlerin etkilediğini belirleyebilmenin önemli olması kadar, ne tür stratejileri izleyecekleri ve öğretmenlerin performansını optimum seviyeye çıkarabilmek adına ne yapmaları gerektiği de oldukça önemlidir. Bu yüzden, okul yönetimleri, öğretmenlerin performanslarına etki eden faktörlerin neler olduğunu bilerek, performansları iyileştirici önlemler almalıdır. Bununla birlikte öğretmenlerin performanslarının doğru değerlendirilebilmesi adına hizmetkar liderlik ile öğretimsel liderliğin karşılaştırılarak adım atılması fayda sağlayacaktır.
- Geribildirim sadece sistemin kendi içerisinde değil aynı zamanda çalışan bireylere yönelikte olmalıdır. Geribildirim somut bir şekilde çalışanlarla paylaşılması sayesinde, çalışanların kendisini eksik gördüğü noktalarda geliştirmesinin zemininin hazırlanması, kendilerine özeleştirme imkanının verilmesi, olumlu dönüşler sayesinde motive olarak hem örgüte hem de kendisine faydalı olabilecektir.
- Okul yönetimlerine verilmekte olan eğitim desteklerinin artırılması adına girişimler yapılmalı, örgütsel olarak performans değerlendirme sistemlerinin yönetimlerin penceresinden öneminin artırılması adına adımlar atılmalı, yönetimlere muhakkak geribildirim alma ve verme ile iletişim becerilerinin kalitesini artırıcı eğitimler verilmek suretiyle, kendilerini her konuda nitelikli bir yönetici olarak görmelerine yardımcı olunmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemlerinin sonuçlarının, örgüt tarafından gerçekleştirilen insan kaynağı planlamasında kullanılması, tayin, atama, ödül, terfi ve ceza gibi kararların verilmesinde etkin rol oynaması, çalışanlar açısından performans değerlendirme sistemlerinin önemini arttırmakta ve sistemin etkinliğine yönelik inancı da arttırmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar performans değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu neticeler üzerinden bireysel ve örgütsel gelişime yönelik toplantılar düzenlenmelidir. Bu sayede çalışan bireylerin sisteme katılımı gerçekleştirilmelidir.
- Çalışan bireylerin örgütsel adalet ve örgütsel güven duygularının zedelenmemesi adına performans değerlendirme süreci adaletli ve tarafsız bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Değerlendirmeye tabi tutulan ölçütler gözden geçirilmek suretiyle nicel ve nesnel bir hal almalı, okul kademeleri ve öğretmenlerin branşları bazında yeniden düzenlemeye tabi tutulmalıdır.
- Çalışanlar açısından belki de en önemli husus performans değerlendirme sistemlerinin yönetim tarafından nasıl algılandığıdır. Yönetimler değerlendirme sürecini asla psikolojik bir baskı unsuru olarak görmemeli, otorite sağlamaya

yönelik davranış ve tutumlardan uzak kalmalı, öğretmenlerle birlikte karşılıklı saygı ve güven temeline dayanan bir ilişki kurmalıdırlar. Asıl okul yönetimleri tarafından performans değerlendirme süreci öğretmenlerin moral ve motivasyon düzeyini ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaya ve iş tatmini sağlamanın bir aracı olarak değerlendirilmelidir.

İleride yapılacak olan araştırmalarda; araştırma değişkenlerinin farklı il ve bölgelerde, farklı büyüklükteki işletmelerde ve farklı sektörlerde değişik sonuçlara sebebiyet verip vermeyeceği test edilebilir. Aynı zamanda araştırma değişkenlerine farklı değişkenlerde eklenmesi ve başka meslek grupları penceresinden değerlendirilmesi yoluyla, araştırmanın kapsamının genişletilmesi düşünülebilir. Bu tarz adımların atılması ise; araştırma sonuçlarının ve bulgularının genellemesinin yapılabilmesi adına fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.



KAYNAKLAR

- ADAMS, J. S., 1963. "Toward an Understanding Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, ss. 422-476.
- ADIGÜZEL, O. ve ERDOĞAN, A., 2014. "Çağdaş Bakış Açısıyla İşgören Devamsızlığı, Nedenleri, Örgüte Etkileri ve Çözüm Önerileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5 (10), ss. 1-25.
- ADS (American Diabetes Association), 2003. *Economic Costs of Diabetes in the U.S. in 2002*, *Diabetes Care*, 26, ss. 917-932.
- AKAL, Z., 1992. *İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi*, MPM, Ankara, 473s.
- AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G., 1994. *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- AKÇİT, V., 2011. "Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi", *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- AKGEMCİ, T. ve KOÇYİĞİT, N., 2013. "İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Hümanitas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), ss. 17-32.
- AKOLAŞ, A., 2004. "Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), ss. 29-43.
- ALDEMİR, C., ALPAY, A. ve GÖNÜL, B., 2001. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayıncılık, İzmir.
- ALDEMİR, C., 2001. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AL-MAHASNEH, M., 2015. "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality", *European Journal of Business and Management*, 7 (36), ss. 108-118.
- ALP, A.G., 2015. "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki Farklılıklar: Bir Alan Araştırması", *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ALPAR, R., 2013. *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ALTAŞ, S.S. ve ÇEKMECELİOĞLU G.H., 2007. "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (28), ss. 47-57.
- ALTAY, A., 2015. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ALTIN, Ş., HIRLAK, B. ve ÇİFTÇİ, G.E., 2018. "Çalışanların İş Güvencesizliği Algılarının Presenteizm Düzeylerine Etkilerinde İş Stresinin Aracılık Rolü", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları*, Çizgi Kitabevi, İstanbul, 161-170.
- ALTUNCU, C., 1998. "İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ANDERSON, L.B., 2014. "There Goes Another Little Chip Of Your Heart: Exploring The Intersections Of Communication, Emotional Labor and Age", *Doktora Tezi*, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- ANIK BAYSAL, İ., BAYSAL, G., AKSU, G. ve AKSU, N., 2014. "Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes

- Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, Özel Sayı, ss. 134-152.
- ARABACI, H., 2014. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- ARNOLD, H. J. ve FELDMAN, D.C., 1986. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc, New York.
- ASHFORTH, B.E. ve HUMPHREY, R.H., 1995. “Emotion in The Work Place: A Reappraisal”, *Journal of Human Relations*, 48, ss. 97-125.
- ASHFORTH, B. E. ve HUMPHREY, R.H., 1993. “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *The Academy of Management Review*, 18 (1), ss. 88-115.
- ASLAN, Ş., 2008. *Örgütsel Stres Yönetimi*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- ASLAN, Ş., 2008. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), ss. 163-178.
- AUSTIN, E.J., DORE, T.C.P. ve O'DONOVAN, K.M., 2007. “Associations of Personality and Emotional Intelligence With Display Rule Perceptions and Emotional Labour”, *Personality and Individual Differences*, 44 (3), ss. 679-688.
- ATALAY, İ., 2005. “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- AVCI, A., 2015. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşler”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42, ss. 191-206.
- AYDIN TÜKELTÜRK, Ş., ŞAHİN, D. ve YILMAZ, İ.A., 2014. *Turizm İşletmelerinde Presenteeism (İşte Var Olamama): Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara, 281- 302.
- AYDIN, A., ÜÇÜNCÜ, K. ve TAŞDEMİR, T., 2010. “İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*. 3 (5), ss. 42-56.
- BAĞCI, Z. ve BURSALI, Y.M., 2015. “Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (10), ss. 71-90.
- BAKAN, İ., DOĞAN, İ.F., OĞUZ, M. ve KOÇDEMİR, M., 2018. “Presenteeism İle Algılanan Sosyal Destek, Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir Alan Araştırması”, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 4 (6), ss. 155-173.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., 2008. “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), ss. 29-61.
- BAKAN, İ., 2003. “Performans Değerlendirme, Çalışanların Beklentileri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), ss. 103-127.
- BAKAN, İ. ve KELLEROĞLU, H., 2003. “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), ss. 75-97.

- BAKKER, B. vd., 2009. "Present But Sick: A Three-Wave Study on Job Demands, Presenteeism and Burnout", *Journal of Career Development International*, 1 (14), ss. 51-68.
- BAL, F., 2014. "Presenteeizm ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Zeka İle İlişkisi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- BALCI, O., 2016. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteeism) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Arnavutköy İlçesi Örneği", Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z., 2011. *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z., 1990. *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARBUTO, JOHN, E., BROWN, LANCE L., WILHITE, MYRA, S. ve WHEELER, Daniel, W., 2001. "Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors", 28th Annual National Agricultural Education Research Conference, ss. 539-553.
- BARUTÇUGİL, İ., 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ., 2002. *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ., 2002. *Eğiticinin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BASIM, H.N. ve BEĞENİRBAŞ, M., 2012. "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), ss. 77-90.
- BASIM H.N. ve ŞEŞEN H., 2006. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61 (4), ss. 83-102.
- BASU, E., 2016. "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (6), ss. 780-796.
- BAŞARAN, İ.E., 2008. *Örgütsel Davranış, Ekinoks Eğitim Danışmanlık*, Ankara.
- BAŞARAN, İ.E., 2000. *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Umut Yayınları, Ankara.
- BAŞBUĞ, G., BALLI, E. ve OKTUĞ, Z., 2010. "Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, ss. 253-274.
- BAYRAM, L., 2006. "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, ss. 47-65.
- BAYSAL, İ.A., BAYSAL, G., AKSU, G. ve AKSU, N., 2014. "Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges, BÜROKON Özel Sayı*, ss. 134-152
- BAYSAL, G., BAYSAL, İ.A., AKPINAR, G.M., 2016. "Turizm İşletmelerinde Presenteeism (İşte Var Olamama Sorunu) İş Sağlığı ve Güvenliğine Etkisi", 1. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, ss. 238-239.

- BEĞENİRBAŞ, M. ve TURGUT, E., 2014. “İş Performansının Sağlanması Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16 (3), ss. 131-149.
- BEĞENİRBAŞ, M. ve ÇALIŞKAN, A., 2014. “Duygusal Emegın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, Business and Economics Research Journal, 5 (2), ss. 109-127.
- BEĞENİRBAŞ, M. ve YALÇIN, R.C., 2012. “Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri”, Çağ University Journal of Social Sciences, 9 (1), ss. 47-66.
- BEĞENİRBAŞ, M. ve MEYDAN, C.H., 2012. “Duygusal Emegın Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 14 (3), ss. 159-181.
- BEKİŞ, T., BAYRAM, A. ve ŞEKER, M., 2013. “Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5 (2), ss. 19-27.
- BENLİĞİRAY, S., 1999. İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- BEŞİKTAŞ, İ., 2009. “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BHATTACHARYYA, D.K., 2011. Performance Management Systems and Strategies, Pearson, Delhi.
- BHAVE, D.P. ve GLOMB, T.M., 2009. “Emotional Labour Demands, Wages and Gender: A Within-Person, Between-Jobs Study”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82 (3), ss. 683-707.
- BIYIK, Y. ve AYDOĞAN, E., 2014. “Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 16 (3), ss. 159-180.
- BIERLA, I., HUVER, B. ve RICHARD, S., 2013. “New Evidence on Absenteeism and Presenteeism”, The International Journal of Human Resource Management, 24 (7), ss. 1536-1550.
- BİLGİN, N., 2000. Sosyal Psikolojiye Giriş, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.
- BİNGÖL, D., 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- BİNGÖL, D., 1997. Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BİNGÖL, D., 1996. Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BİNGÖL, D., NAKTİYOK, A. ve İŞCAN, O.F., 2003. “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, ss. 491- 508.
- BRAAKMAN-JANSEN, LMA., TAAL, E., KUPER I.H. ve VAN DE LAAR, MAFJ., 2012. “Productivity Loss Due To Absenteeism and Presenteeism By Different Instruments in Patients With RA and Subjects Without RA”, Rheumatology (Oxford). 51, ss. 354-61.
- BOLES, M., PELLETIER, B. ve LYNCH, W., 2004. “The Relationship Between Health Risks and Work Productivity”, JOEM, 46 (7), ss. 737-745.
- BOLINO, C.M., TURNLEY, W.H. ve NIEHOFF, P.B., 2004. “The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior”, Human Resource Management Review 14, ss. 229-246

- BOLTON, S.C., ve BOYD, C., 2003. "Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on From Hochschild's Managed Heart", *Work, Employment and Society*, 17 (2), ss. 289-308.
- BOLTON, T., 1997. *Human Resource Management: An Introduction*, Blackwell Publishers, Massachusetts.
- BORMEN, W.C., 1995. "Effects of Rate Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Performance Rating", *Annual Review of Psychology*, Vol.48.
- BOCKERMAN, P. ve LAUKKANEN, E., 2009. "Presenteeism in Finland: Determinants by Gender and the Sector of Economy", *Ege Akademik Bakış*, 9 (3), ss. 1007-1016.
- BREWER, N ve WILSON, C., 1995. *Psychology and Policing*. Lawrence Erlbaum Ass., USA.
- BRIEF, A. P., ve MOTOWIDLO, S.J., 1986. "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11 (4), ss. 710-725.
- BROOK, P., 2009. "The Alienated Heart: Hochschild's 'Emotional Labour' Thesis and the Anticapitalist Politics of Alienation". *Capital&Class*, 33 (2), ss. 7-31.
- BROTHERIDGE C.M. ve LEE, R.T., 2003. "Development and Validation of The Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, ss. 365-379.
- BROTHERIDGE, C.M., ve GRANDEY, A.A., 2002. "Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives of 'People Work' ". *Journal of vocational behavior*, 60 (1), ss. 17-39.
- BUDAK, G. ve SURGEVİL, O., 2005. "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), ss. 95-108.
- BUSH, M.S. ve JIAO, C., 2011. "Including Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: An Investigation of Employee Reactions", *International Journal of Business and Management*, 6 (10), ss. 50-58
- CAN, H. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., 2005. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., 2001. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, D., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CAVERLEY, N., CUNNINGHAM, J.B. ve MACGREGOR, J.N., 2007. "Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism and Health Following Restructuring in A Public Service Organization", *Journal of Management Studies*, 44 (2), ss. 304-319.
- CEYLAN, A. ve YILDIRIM H.U., 2006. "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7 (1), ss. 48-58.
- CHAPMAN, L.S., 2005. "Presenteeism and its Role in Worksite Health Promotion", *American Journal of Health Promotion: AJHP*, 19 (4), ss. 1-14.
- CHAPMAN, L.S. ve SULLIVAN, S., 2003. "Health and Productivity Management: An Emerging Paradigm for the Workplace", *The Art of Health Promotion*, 7 (3), ss. 1-12.
- CHAN, H.W.W., 2009. "The Positive Side of Emotional Labor: Its Effect on Work Engagement and Job Performance", *Yüksek Lisans Tezi*, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.
- CHELAGAT, L., KIPROP, C. ve KEMBOI, A., 2015. "Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector: Nairobi

- County Kenya”, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 5(4), ss. 55-61.
- CHEN, H. ve RONALD, P.V., 1998. “An Analysis of Personal Financial Literacy Among College Students”, *Financial Services Review*, 7 (2), ss. 107-128.
- CHO, Y., PARK, J., LEE, K., MIN, K. ve BAEK, C., 2016. “The Association Between Korean Workers’ Presenteeism and Psychosocial Factors within Workplaces”, *Annals of Occupational and Environment Medicine*, ss. 2-11.
- CHU, L.H.K., 2002. “The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes”, *Doktora Tezi, State Universty, Blacksburg, Virginia*.
- CHU, K.H. and MURRMANN, S.K., 2006. “Devolepment and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale”, *Journal of Tourism Management*, 27, ss. 1181-119.
- COLLINS, J.J., vd., 2005. “The Assessment of Chronic Health Conditions on Work Performance, Absence, and Total Economic Impact for Employers”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47 (6), ss. 547–557.
- COOPER, C.L., 1998. “The Changing Nature of Work”, *Community Work and Family*, 1 (3), ss. 313-317.
- COŞKUN, R., vd., 2015. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya*.
- COYLE-SHAPIRO, J.A.M., KESSLER, I. ve PURCELL, J., 2004. “Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or “It’s My Job”?”, *Journal of Management Studies*, 41 (1), ss. 85-106.
- CREGO, A., İÑIGO, D.M. ve TSCHAN, F., 2013. “Moderating Effects of Attributions on the Relationship Between Emotional Dissonance and Surface Acting: A Transactional Approach to Health Care Professionals Emotion Work”, *Journal of Applied Social Psychology*, 43, ss. 570-581.
- CSER, J.R., 2010. “Impact Of Participation in A Worksite Wellness Program On Presenteeism: A Quantitative Study Of Pennsylvania Workers”, *Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, Minneapolis*.
- ÇAKIR, Ö., 2005. *Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar, Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış)*, Ed. Aşkın Keser, İkinci Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÇALIK, T., 2003. *Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara*.
- ÇAVUŞ, M.F. ve AKGEMCİ, T., 2008. *İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, ss. 229-244.
- ÇELİK, M. ve TURUNÇ Ö., 2011. “Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40 (2), ss. 226 – 250.
- ÇELİK, M., 2007. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama”, *Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum*.
- ÇETİN, F., 2011. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü”, *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- ÇETİN, M., YEŞİLBAĞ, Y. ve AKDAĞ, B., 2003. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, ss. 39-54.

- ÇETİN, Ö.M., 2004. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın Dağıtım. İstanbul.
- ÇEVİK, H., GÖKSU, T., vd., 2008. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara.
- ÇİÇEK, E.U., 2014. "Tanımlayıcı İstatistikler", Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Dinamik Akademi Yayınları, Ankara.
- ÇİFTÇİ, D., MERİÇ, E. ve MERİÇ, A., 2018. "Presenteeism (İşte Var Olamama) ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Sosyal Bilimler Dergisi, (1), ss. 303-320.
- ÇİFTÇİ, B., 2010. "İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri", Çalışma ve Toplum Dergisi, 1 (1), ss. 153-174.
- ÇİFTÇİ, B., 2007. Performans Değerlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Uğur Dolgun), Ekin Yayınları, Bursa, ss. 167-198
- ÇİL, B., 2008. İstatistik, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇOBAN, Ö. ve HARMAN, S., 2012. "Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar, ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması", Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (23), ss. 157-178.
- ÇOBAN, Ö., 2015. "Örgütlerde Presenteeism Sorunu", (Ed) Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükel Türk ve Güney Çetin Gürkan, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- ÇOLAKOĞLU, Ü., 2005. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- D'ABATE, C.P. ve ERIK, R.E., 2007. "Engaging in Personal Business on-the-Job: Extending the Presenteeism Construct", Human Resource Development Quarterly, 18 (3), ss. 361-383.
- DAHLING, J.J. ve PEREZ, L.A., 2010. "Older Worker, Different Actor? Linking Age And Emotional Labor Strategies", Personality And Individual Difference, 48 (2010) ss. 574-578.
- DALGIN, T. ve TASLAK, S., 2016. "Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (2), ss. 359-393.
- DASH, S. ve PRADHAN, R.K., 2014). "Determinants ve Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations", International Journal of Business and Management Invention, 3(1), ss. 17-27.
- DAVIS, K., 1988. İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- DAVIS, K., 1983. Human Behavior at Work: Organizational Behavior, McGraw- Hill Inc, New York.
- DEADRICK, D.L. and MCAFEE, R.B., 2001. "Service With A Smile Legal and Emotional Issues", Journal of Quality Management, 6, ss. 99-110.
- DE PERIO, M.A., WIEGAND, D. ve BRUECK, S.E., 2014. "Influenza-Like Illness and Presenteeism Among School Employees", American Journal Of Infection Control, 42, ss. 450-452
- DEB, T., 2008. Performance Appraisal and Management, Excel Books, New Delhi.
- DECENZO, A.D. ve ROBBINS, P.S., 1996. Human Resource Management, JohnWiley & Sons Inc., USA.

- DELUGA, R.J., 1994. "Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, ss. 315-326
- DEMİR, E., 2015. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİRBİLEK, S., 2007. "Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7 (13).
- DEMİRBULAT, Ö. ve BOZOK, D., 2015. "Presenteeism (İşte Varolamama) ile Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), ss. 7-13.
- DEMİREL, Y., SEÇKİN Z. ve ÖZÇINAR, M.F., 2011. "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), ss. 33- 48.
- DEMİREL, Y., ve ÖZÇINAR, M.F., 2009. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23 (1).
- DEMİRGİL, Z. ve MÜCEVHER, M.H., 2017. "Meslek Yüksekokullarında Presenteeism: İdari ve Akademik Personel Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz", 4. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 11-13 Mayıs, Burdur.
- DEVELİ, A., 2015. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Etik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Yüksek Lisans Tezi*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- DEW, K., KEEFE V. ve SMALL, K., 2005. "Choosing to Work When Sick: Workplace Presenteeism", *Social Science and Medicine*, (60), ss. 2273-2282.
- DEWA, C.S., MCDEİD, D. ve ETTNER, L.S., 2007. "When Could a Stigma Program to Address Mental Illness in the Workplace Break Even?" *The Canadian Journal of Psychiatry*, 59 (1), 34-39.
- DICK, R.V., vd., 2006. "Identity and the Extra Mile: Relationship Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour" *British Journal of Management*, 17, ss. 283-301.
- DIEFENDORFF, J.M. ve CROYLE, M.H., 2008. "Antecedes of Emotional Display Rule Commitment", *Human Performance*, 21 (3), ss. 310- 332.
- DIEFENDORFF, J.M. ve GOSSERAND, R.H., 2003. "Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8), ss. 945-959.
- DIEFENDORFF, J.M., CROYLE, M.H. ve GOSSERAND, R.H., 2005. "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), ss. 339-357.
- DIENESCH, R.M. ve ROBERT, C.L., 1986. "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development" *The Academy of Management Review*, 11 (3), ss. 618-634.
- DİLBAZ, N. Ve SEBER, G., 1993. "Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi", *Kriz Dergisi*, 1 (3), ss. 134-138.

- DİLSİZ, F.Y., 2006. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmek Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DINKA, D.D., 2018. “Organizational Citizenship Behaviour and Employees Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University”, *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4 (1), ss. 15-26.
- DOLGUN, U., ÇİFTÇİ, B., KAĞNICIOĞLU, D., ÇOLAK, A., SERİNKAN, C. ve ERGÜN, ÖZLER D., 2007. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa.
- DORSEY, J.T., 1991. Total Quality Management – Performance and Cost Measures: The Strategy for Economic Survival, ASQC Quality Press.
- DURDU, T., 2010. “Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- DYNE, L.M., GRAHAM, J.W. ve DIENESCH, R.M., 1994. “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, 37 (4), ss. 765-802
- EFEÖĞLU, İ.E. ve ÖZGEN, H., 2007. “İş -Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), ss. 237-254.
- FARH, J.L., EARLEY, P.C. ve LIN, S.C., 1997. “Impetus for action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society”, *Administrative Science Quarterly*, ss. 421-444.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. ve SOWA, D., 1986. “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), ss. 500-507.
- EKİNCİ, H. ve EKİCİ, S., 2003. “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 27 (1).
- EKMAN, P. Ve FRIESEN, W.V., 1969. “The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage and Coding”. *Semiotica*. 1(1) : 49-98.
- ERBAŞ, K. ve YEŞİLTAŞ, M., 2017. “Presentizm ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22 (1); ss. 121-135.
- ERDOĞMUŞ, N. ve BEYAZ, M., (2002) “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), ss. 65–83.
- EREN, E., 2008. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E., 2001. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ERICKSON, R.J. ve RİTTER, C., 2001. “Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter”, *Social Psychology Quarterly*, 64 (2), ss. 146-163.
- ERKOÇ, Z., 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- ERKUT, H., 2001. Değişimi Başarıya Dönüştürme MESDEM, MESS Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, Ş.G., 2014. “Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, ss. 147-160

- EROĞLU, E., 2011. İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma, Literatürk Yayınları, Konya.
- EROĞLU, E., 2010. “Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 3 (6).
- EROĞLU, F., 2000. Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayıncılık Dağıtım, İstanbul.
- ERTUĞRUL, İ., 2006. “Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1 (20), ss. 155-159.
- FINDIKÇI, İ., 2009. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ., 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- FIRNS, I.A.T. ve GRANT, O., 2006. “Absenteeism in Times of Rapid Organizational Change”, Strategic Change, 15 (3), ss. 113-128.
- GADOT, E., 2006. “Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations”, Journal for the Theory of Social Behaviour, 36 (1), ss. 77-93.
- GENÇÖZ, F. ve MOTAN, İ., 2007. Duyularımızın İfadesi ve Duyusal Zeka. Psikolojik Sağlığımızı Nasıl Koruruz?, ODTÜ Yayıncılık, Ankara.
- GEYLAN, R., 2007. İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- GHALANDARI, K., JOGH, M.G.G., IMANI, M. ve NIA, L.B. 2012. “The Effect of Emotional Labor Strategies on Employees Job Performance and Organizational Commitment in Hospital Sector: Moderating Role of Emotional Intelligence in Iran”, World Applied Sciences Journal, 17 (3), ss. 319-326
- GILBREATH, B. ve KARIMI, L., 2012. “Supervisor Behaviour and Employee Presenteeism”, International Journal Of Leadership & Entrepreneurship, Regent University, 7 (1), ss. 114-131
- GILIK, A., 2015. “Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- GLOMB, T.M. ve TEWS, M. 2004. “Emotional Labour: A Conceptualization and Scale Development”, Journal of Vocational Behaviour, 64 (1), ss. 1-23.
- GODOY, A., 2016. “Profiting from Presenteeism? Effects of an Enforced Activation Policy on Firm Profits Labour Economics”, ELSEVIER 43, ss. 122-128.
- GOSSERAND, R.H., 2003. “An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor”, Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Los Angeles.
- GOULDNER, A.W., 1960. “The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement”, American Sociological Review, 25 (2), ss. 161-178.
- GRAHAM, J. W. ve VAN DYNE, L., 2006. “Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior”, Employ Respons Rights Journal.
- GRANDEY, A.A., 2003. “When “The Show Must Go On”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery”. Academy of Management Journal, 48 (1), ss. 86-96.
- GRANDEY, A.A., 2000. “Emotion Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor”, Journal of Occupational Health Psychology. 5 (1), ss. 95–110.

- GRANDEY, A.A., FISK, G.M. ve STEINER, D.D., 2005, "Must 'Service With a Smile' Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees", *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), ss. 893-904.
- GRANDEY, A. A., 1999. "The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance", Doctoral Dissertation, Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- GRAY, B., 2010. "Emotional Labor, Gender and Professional Stereotypes of Emotional and Physical Contact and Personal Perspectives on the Emotional Labor of Nursing", *Journal of Gender Studies*, 19 (4), ss. 349-360.
- GREENBERG, J. ve BARON, R.A., 1997. *Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work (Sixth Edition)*, New Jersey: Prentice Hall.
- GROSS, J.J., 1998. "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Review of General Psychology*, 2 (3), ss. 271-299.
- GUPTA, O.P., 1982. *Commitment to Work of Industrial Workers*, Concept Publishing Company, New Delhi.
- GÜÇLÜ, N., 2001. "Stres yönetimi", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), ss. 91-109
- GÜLER, N., 2013. "Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- GÜNBEYİ, M. ve GÜNDOĞDU, T., 2010. "Polis Teşkilatının "İşkolik" Çalışanları", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), ss. 56-63.
- GÜNGÖR, M., 2009. "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş*, 11 (1), ss. 167-184.
- GÜRBÜZ, S., 2006. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), ss. 48-75.
- GÜRBÜZ, S., 2008. "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (4), ss. 49-77.
- GÜVEN, B. ve GÜRSOY, A., 2014. "A Study on the Organizational Justice and Organizational Citizenship Dimensions and Behaviors", *Beykent University Journal of Social Sciences*, 7 (1), ss. 92-110.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F., 2014. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yönetim-Analiz*, Seçkin Yayın, Ankara.
- GÜRİŞ S. ve ASTAR, M., 2014. *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*, DER Yayınları, İstanbul.
- HANSEN, C.D ve ANDERSON, J.H. 2008. "Going ill to Work- What Personal Circumstances, Attitudes and Work-related Factors are Associated with Sickness Presenteeism", *Social Science and Medicine*, 67 (6), ss. 956-964.
- HELVACI, A., 2002. "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), ss. 155-169.
- HEMP, P., 2004. "Presenteeism: At work-But out of It", *Harvard Business Review*, 82 (10), ss. 49-58.
- HILTON, M.F., SCUFFHAM, P.A., SHERIDAN, J., CLEARY, C.M. ve WHITEFORD, H.A., 2008. "Mental Ill-Health and the Differential Effect of Employee Type on Absenteeism and Presenteeism", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50 (11), ss. 1228-1243.

- HOCHSCHILD, A.R., 2003. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, Ca: University of California Press.
- HOCHSCHILD, A.R., 1990. *Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research*. In: *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, Kemper, T.E. (Ed.). State University of New York Press, Albany, ss. 117-142.
- HOCHSCHILD, A.R., 1983. "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *The American Journal of Sociology*. 85 (3) ss. 551-575.
- HOCHSCHILD, A.R., 1983. *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley, ss. 7-38.
- HOCHSCHILD, A.R., 1979. "Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85 (3), ss. 551 – 575.
- HUMMER, J., SHERMAN, B. ve QUINN, N., 2002. "Present and Unaccounted For", *Occupational Health & Safety*, 71, ss. 40– 44.
- HUMPHREY, R.H., 2012. "How Do Leaders Use Emotional Labor?" *Journal of Organizational Behavior*, 33, ss. 740-744.
- HUMPHREY, R.H., POLLACK, J.M. ve HAWVER, T.H., 2008. "Leading with Emotional Labor", *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), ss. 151-168.
- HUVER, B., RICHARD, S., VANEECLOO, N., DELCLITE, T. ve BIERLA, I., 2012. "Sick But At Work. An Econometric Approach To Presenteeism", 15th IZA European Summer School In Labor Economics, Buch Am Ammersee.
- IGBOJEKWE, P., 2015. "Emotional Labour and Employee Performance Appraisal: The Missing Link in Some Hotels in South East Nigeria", *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 13, ss. 9-19
- IGBOJEKWE, P., 2017. "Impacts of Emotional Labour on Employee Job Performance in Hotels in South East Nigeria", *International Journal of Applied Research*, 3 (7), ss. 943-53
- İŞİK, M., 2012. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- İÇERLİ, L. ve YILDIRIM, M.H., 2012. "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), s.s. 167-176.
- İNCE, M., 2005. "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, ss. 319- 339.
- İPLİK, F. N., 2015. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Akademisyen Kitapevi, Ankara.
- İŞBAŞI ÖZEN, J., 2000. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güveninin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İŞCAN, F. Ö. ve TİMURÖĞLU, K. M., 2007. "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1).
- İŞCAN, Ö.F. ve NAKTİYOK, A., 2004. "Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), ss. 181-201.
- İZGÖREN, A.Ş., 2001. *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Academyplus Yayınevi, Ankara.

- JAHANGIR, N., AKBAR, M.M. ve HAQ, M., 2004. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", BRAC University Journal, 1 (2), ss. 75-85.
- JAMES W., 1989. "What is emotion?" Mind, 9, ss. 188-205.
- JEX, S.M., 2002. Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach, John Wiley & Sons, New York.
- JOHNS, G., 2012. "Presenteeism: A Short History and A Cautionary Tale", (Ed) Jonathan Houdmont, Stavroula Leka, Robert R. Sinclair, Contemporary Occupational Health Psychology Global Perspectives on Research and Practice, Wiley-Blackwell, Chichester, U.K., (204-220).
- JOHNS, G., 2010. "Presenteeism in The Workplace: A Review and Research Agenda", Journal of Organizational Behavior, 31, ss. 519-542.
- JUNG, J. Y. ve HONG, S., 2008. "Organizational Citizenship Behaviour (OCB), TQM and Performance at the Maquiladora", International Journal of Quality & Reliability Management, 25 (8), ss. 793-808.
- KALAYCI, Ş., 1999. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAMER, M., 2001. "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARASAR, N., 2005. Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İkeler-Teknikler), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARIMI, L., CHENG, C., BARTRAM, T., LEGGAT, S. ve SARKESHIK, S., 2015. "The Effects of Emotional Intelligence and Stress-Related Presenteeism on Nurses' Well-Being", Asia Pacific Journal of Human Resources, 53, ss. 296-310.
- KAPIZ, Ö.S., 2002. "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir.
- KARAASLAN, A., ÖZLER, D.E. ve KULAKLIOĞLU, A.S., 2009. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 11 (2), ss. 135-160.
- KARABEY, C.N., 2005. "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KARAMAN, A. ve AYLAN, S., 2012. "Örgütsel Vatandaşlık", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(1), ss. 35-48.
- KARCIOĞLU, F. ve ÇELİK, Ü.H., 2012. "Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (1), ss. 59-75.
- KART, E., 2011. "Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeklin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", Çalışma ve Toplum, 3, ss. 215 – 230.
- KAYA, F., 2014. "Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- KAYA, Ö.Y., 2015. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- KAYA, U. ve SERÇEOĞLU, N., 2013. “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum, 1, ss. 311- 345.
- KAYA, U. ve KADİR Ç.Ö., 2012. “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Çalışma İlişkileri Dergisi, 3 (2), ss. 109-130.
- KAYIŞ, A., 2014. “Güvenilirlik Analizi”, Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Ankara.
- KAYNAK, S., 2007. “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- KELEŞ, Y. ve PELİT, E., 2009. “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5 (2), ss. 24-45.
- KESER, A. ve YILMAZ, G., 2012. Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. İşe Bağlanma. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, İzmit.
- KIM, J. vd., 2016. “Sickness Experiences of Korean Registered Nurses at Work: A Qualitative Study on Presenteeism”, Asian Nursing Research, 10, ss. 32-38.
- KIVIMAKI, M., HEAD, J., FERRIE, J.E., HEMINGWAY, H., SHIPLEY, M.J., VAHTERA, J. vd., 2005. “Working While Ill as a Risk Factor for Serious Coronary Events: The Whitehall II study”, American Journal of Public Health, 95, ss. 98-102.
- KLACHEFSKY, M., 2012. Understanding Presenteeism. National Practice Leader, Workplace Possibilities, The Standart.
- KOÇ, A., 2007. “Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- KOÇEL, T., 2015. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOÇEL, T., 2010. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOÇOĞLU, M., 2007. “İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOOPMAN, C. vd., 2002. “Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity”, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 44 (1), ss. 1-12.
- KÖKLÜ, N., 2002. Sosyal Bilimler İçin Açıklamalı İstatistik Terimleri Sözlüğü, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- KÖKSAL, O., 2012. “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- KÖKSEL, L., 2009. “İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- KÖSE, S., ORAL, L. ve TÜRESİN, H., 2011. “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, İşletme Fakültesi Dergisi, 12 (2), ss. 165-185.
- KURML, S.M., 1999. “The Heart Working: An Empirical Investigation Of The Dimensions, Antecedents And Outcomes Of Emotion Labor”, Doctoral Dissertation, Temple University.

- KURML, S.M. ve GEDDES, D., 2000. "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14, ss. 8-49
- KULAKLIOĞLU, A.S., 2009. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KÜÇÜKSİLLE, E. 2014. "Basit Doğrusal Regresyon", "Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli", Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Ankara.
- LAMM, F., MASSEY, C. ve PERRY, M., 2007. "Is There a Link Between Workplace Health and Safety and Firm Performance and Productivity?", *New Zealand Journal of Employment Relations*.
- LATHAM, G.P. and SKARLICKI, D.P., 1995. "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior", *Human Performance*, 8 (2), ss. 67-80.
- LAUKKANEN, E., 2009. "Presenteeism in Finland: Determinants By Gender and The Sector of Economy", *Ege Akademik Bakış*, 9 (3), ss. 1007-1016.
- LAZARUS, R.S., 2000. *Cognitive Motivational Relational Theory of Emotion*, Yuri L. Hanin (Ed.), içinde *Emotion in Sports*, Champaign IL: Human Kinetics, ss. 39-64.
- LE BLANC, P., DE JONG, R., GEERSING, J. ve KOMPROE, I., 1993. "Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors", *European Work and Organizational Psychologist*. 3 (4), ss. 297-309.
- LEE, H. Y., 2012. "Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCAA Division I Program. Doctoral Dissertation, Ohio State University.
- LEINEWEBER, C., WESTERLUND, H., HAGBERG, J., SVEDBERG, P., LUOKKALA, M. ve ALEXANDERSON, K., 2011. "Sickness Presenteeism Among Swedish Police Officers", *Journal Of Occupational Rehabilitation*, 21 (1), ss. 17-22.
- LEPINE, J.A., EREZ, A. ve JOHNSON, D.E., 2002. "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta- Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), ss. 52-65.
- LEPSINGER, R. ve LUCGA, A., 1997. *The Art and Science of 360° Feedback*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- LIN, Y.W. ve CHANG, W.P., 2015. "Physician Emotional Labour and Job Performance: The Mediating Effects of Emotional Exhaustion", *Journal of Health Management*, 17 (4), ss. 446-457.
- LOEPPKE, R., 2008. "The Value of Health and The Power of Prevention", *International Journal of Workplace Health Management*, ss. 95-108.
- MACDONALD, L.C., 2010. "The Experience of Presenteeism: Acute Care Nurses Working in Northern Health", The University of Northern British Columbia, Degree of Master of Arts in Disability Management.
- MACGREGOR, J.N., CUNNINGHAM, J.B. ve CAVERLEY, N., 2008. "Factors in Absenteeism and Presenteeism: Life Events and Health Events", *Management Research News*, 31 (8), ss. 607-615.
- MACKENZIE, S.B. ve PODSAKOFF, P.M., 1993. "The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Salesperson Performance" *Journal Of Marketing*, 57 (1), ss. 70-81.

- MALHOTRA, N.K., 1996. *Marketing-Research- An Applied Orientation*, Prentice Hall.
- MALLICK, E., PRADHAN, R., TEWARI, H. ve JENA, L., 2014, “Organizational Citizenship Behaviour, Job Performance and HR Practices: A Relational Perspective”, *Management and Labour Studies*, 39 (4), ss. 449-460.
- MAN, F., ve ÖZ, C.S., 2009. Göründüğü Gibi Olmamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek, “Çalışma ve Toplum Dergisi”, 1, ss. 75-184.
- MANDIRACIOĞLU, A., 2013. “Presenteizm Olgusu” Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, 3 (2), ss. 9-17.
- MARTINEZ, L.F. ve FERREIRA, A.I., 2012. “Sick at Work: Presenteeism Among Nurses in a Portuguese Public Hospital”, *Journal of Stress and Health*, 28, ss. 297-304.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B. ve LEITER, M.P., 2001. “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, ss. 397-422.
- MEERDING, W.J., IJZELENBERG, W., KOOPMANSCHAP, M.A., SEVERENS, J.L. ve BURDORF, A., 2005. “Health Problems Lead to Considerable Productivity Loss at Work Among Workers with High Physical Load Jobs”, *Journal of Clinical Epidemiology*, 58 (5), ss. 517-523.
- MIDDAUGH, D.J., 2007. “Presenteeism: Sick and Tired at Work”, *Dermatology Nursing*, 19 (2), ss. 172-185.
- MİMAROĞLU, H., 2008. “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- MISAILIDI, P., 2007. “Children’s Understanding of Display Rules: The Role of Second-Order Intentions”, *Hellenic Journal of Psychology*, 4, ss. 36-51.
- MONOJIT C. ve TILLEY, C.J., 2002. “Sickness, Absenteeism, Presenteeism and Sick Pay”, *Oxford Economic Papers*, 54, ss. 669-687.
- MOON, T.W., HUR, W.M. ve JUN, J.K., 2013. “The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in The Airline Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (1), ss. 105-123.
- MOORHEAD, G. ve GRIFFIN, R.W., 1995. *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4th edition), Houghton Mifflin Company, Boston/USA.
- MORRIS, J.A. ve FELDMAN, D.C., 1996. “The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor”, *Academy of Management Review*, 21 (4), ss. 986-1010.
- MUÇAOĞLU, D., 2006. “Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MUNIR, F., JOANNA, Y. ve CHERLY, H., 2008. “Sickness Absence Management: Encouraging Attendance or Risk-taking Presenteeism in Employees with Chronic Illness?”, *Disability and Rehabilitation*, 30 (19), ss. 1461-1472.
- MUTLU, E., 2008. *İletişim Sözlüğü*, Ayraç Yayınları, Ankara.
- NAKİP, M., 2006. *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayın, Ankara.
- NAS, T., 2006. “Sağlık Sektöründe Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- NEWCOMER, K., 2011. "Public Performance Management Systems Embedding Practices for Improved Success", *Public Performance & Management Review*, 35.
- NOON, M. ve BLYTON, P., 2002. *The Realities of Work*. 2nd Edition, Palgrave, New York.
- NUNALLY, J.C., 1978. *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- O'DONNELL, M.P., 2000 "Health and Productivity Management: The Concept, Impact, and Opportunity. Commentary to Goetzel and Ozminkowski", *American Journal of Health Promotion*, 14, ss. 215-217.
- OKTAY, M., 2000. *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınevi, İstanbul.
- ONAT, F., 2007. "Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma", *Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ONAY, M., 2011. "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11 (4), ss. 587-600
- ORAL, H., 2006. "Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri ve Bilişim Sektöründe Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ORAL, L. ve KÖSE, S., 2011. "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16 (2), ss. 463-492.
- ORGAN, D.W., 1997. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10 (2), ss. 85-97.
- ORGAN, D.W. ve RYAN, K., 1995. "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, ss. 775-802.
- ORGAN, D.W., 1988. *Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.
- ORGAN, D.W., 1990. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12, ss. 43-72.
- ORGAN, D.W. ve MOORMAN, R.H., 1993. "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are The Connections?", *Social Justice Research*, 6 (1), ss. 5-18.
- ORGAN, D.W., PODSAKOFF, P.M. ve MACKENZIE, S.B., 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, California, Sage Pub.
- ORUÇ, Ş., 2015. "Presentizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- ÖĞÜT, A. ve AKGEMCİ, T., 2005. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, ss. 277-290.
- ÖĞÜT, A., AKGEMCİ, T. ve DEMİRSEL, M.T., 2004. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, ss. 277-290.

- ÖRNEK, N., 2009. “Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖRÜCÜ, E., ve İZCİ, Ç., 2015. “Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1 (45), ss. 31-47.
- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M., 2003. İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖZ, E.Ü., 2007. Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÖZBEK, M.F., 2004. “Toplumsal Yaşamda Empati”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 1.
- ÖZCAN, G.T., 2015. “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÖZDEMİR, Y., 2005. “Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZDEVECİ, M. ve AKTAŞ, A., 2007. “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.28, ss.1-20
- ÖZDEVECİOĞLU, M., 2003. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, ss. 117-135.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., 2005. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGEN, I., 2010. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÖZGÜLEŞ, B., 2017. “Algılanan Kurumsal İtibar ve İşe Bağlılığın Duygusal Emek Davranışı Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği”, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZKAPLAN, N., 2009. “Duygusal Emek Kadın İş Erkek İş”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2.
- ÖZMEN, G., 2011. “Presenteizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- PALMER M.J., 1993. Performans Değerlendirmeleri, D. Şahiner (çev.), Rota Yayınları, İstanbul.
- PALMER, M. ve WINTERS, T., 2003. İnsan Kaynakları, (Çev.D.Şahin), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- PEHLİVAN, B., 2008. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- PİRECİOĞLU, F.M., 2010. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PODSAKOFF, N.P., WHITING, S.W., PODSAKOFF, P.M. ve BLUME, B.D., 2009. “Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational

- Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), ss. 122-141.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. ve BACHRACH, D.G., 2000. “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, 26 (3), ss. 513-563.
- PODSAKOFF, P.M. ve MACKENZIE, S.B., 1997. “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, *Human Performance*, Vol.10, ss. 87-88.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. ve BOMMER, W.H., 1996. “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Management*, 22 (2).
- PODSAKOFF, P.M. ve MACKENZIE, S.B., 1994. “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, *Journal of Marketing Research*, 31 (3), ss. 351-364.
- POLAT, S., 2007. “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- POLATCI, S. ve CİNDİLOĞLU, M., 2013. “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), ss. 299-318.
- PRATER, T. ve SMITH, K., 2011. “Underlying Factors Contributing to Presenteeism and Absenteeism”, *Journal of Business and Economics Research*, 9 (6), ss. 1-14.
- PUGLIESI, K., 1999. “The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well-Being”, *Motivation and Emotion*, 23 (2), ss. 125-154.
- RAFAELI, A., 1989. “When Clerks Meet Customers: A Test Of Variables Related to Emotional Expressions on The Job”, *Journal of Applied Psychology*, 74 (3).
- RAMACHANDRAN, Y., JORDAN, P.J., TROTH, A.C. ve LAWRENCE, S.A., 2011. “Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organizational Citizenship Behaviour in Service Environments” *International Journal of Work Organization and Emotion*, 4 (2), ss. 136-157.
- RAMSEY, R.D., 2006. “Presenteeism: A New Problem in the Workplace”, *Supervision*, 67 (8), ss. 14-17.
- RIBERA, A.P., MCKENNA, J. ve GILSON, N., 2008. “Masuring Presenteeism in Catalan Employees: Linguistic Adaptation and Validation”, *International Journal of Workplace Health Management*, 1 (3).
- RIEDEL, J.E., LYNCH, W., BAASE, C., HYMEL, P. ve PETERSON, K.W., 2001. “The Effect of Disease Prevention and Health Promotion on Workplace Productivity: A Literature Review”, *American Journal of Health Promotion*, 15, ss. 167-191.
- ROBBINS, S.P., 2005. *Organizational Behavior*, (15. Edition), Prentice Hall, New Jersey.
- ROBBINS, S.P. ve JUDGE, T.A., 2013. *Organizational Behavior*, (15. Edition), Prentice Hall, New Jersey.
- ROBERTSON, I., LEACH, D., DOERNER, N. ve SMEED, M., 2012. “Poor Health But Not Absent: Prevalence, Predictors, and Outcomes Of Presenteeism”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54 (11), ss. 1344-1349.

- ROTEBERRY, P.F. ve PHİLİP J.M. 2007. "Assessing The Impact of Job Involvement on Performance," *Management Research News*, 30 (3), ss. 203-215.
- ROUSSEAU, D.M. ve MCLEAN, P.J., 1993. "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior Greenwich*, 15, ss. 1-43.
- RUSSEL, G.H. ve BLACK, K., 1972. *Human behavior in Business*, Meredith Corporation, New York.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., 2001. *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2011. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SALOVEY, P. ve MAYER, J.D., 1990. "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), ss. 185-211.
- SAMANCI, S., 2006. "Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- SARUHAN, Ş.C. ve TÜRKER, M.V., 2003. "Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi mi Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", 2. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- SAVAŞ, A.C., 2012. "İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi", Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- SAYAN, F.Ö., 2002. "İnsan Duygularının Ses İşleme ve Hata Yönetiminde Kullanılması", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Biyomedikal Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- SCHEIN, E.H., 1990. "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45 (2), ss. 109-119.
- SCHMERHOM, J.R., HUNT, J.G. ve OSBOM, R.N., 1982. *Managing Organizational Behavior*, Limited, Canada.
- SCHNAKE, M., DUMLER, M.P. ve COCHRAN, D.S., "The Relationship Between "Traditional" Leadership, "Super" Leadership, and Organizational Citizenship Behavior", *Group and Organization Management*, 18 (3), ss. 352-365.
- SCHULTZ, A.B. ve DEE, W.E., 2007. "Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review", *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17 (3), ss. 547-579.
- SCOTT, B.A., BARNES, C.M. ve WAGNER, D.T., 2012. "Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring", *Academy of Management Journal*, 55 (4), ss. 905-926.
- SEÇER, H.Ş., 2009. "Duyguların Örgüt Tarafından Yönetilmesi: Duygusal Emek", *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- SEÇER, H.Ş., 2007. "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Siyaset Konferansları Kitap*, Sayı: 50, ss. 813-834.
- SEÇER, H.Ş., 2004. "İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 814-830.
- SEKERKA, L.E. ve FREDRICKSON, B.L., 2010. "Working Positively Toward Transformative Cooperation", *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, Oxford University Press, New York.

- SERİNKAN, E. ve ERDİŞ, Y.Ü., 2014. "Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet", Nobel Yayıncılık, Ankara.
- SEZGİN, F. 2005. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (1), ss. 317-339.
- SHAMIAN, J. ve EL-JARDALI, F., 2007. "Healthy Workplaces for Health Workers in Canada: Knowledge Transfer and Uptake in Policy and Practice". Healthcare Papers, 7 (1), ss. 6.
- SHERIDAN, A., 2004. "Chronic Presenteeism: The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-time Work", Gender, Work and Organization, 11, ss. 207-225.
- SHULER, S. ve SYPHER, B.D., 2000. "Seeking Emotional Labor: When Managing in Heart Enhances the Work Experience", Management Communication Quarterly, 14 (1), ss. 50-89.
- SMITH, C.A., ORGAN, D.W. ve NEAR, J.P., 1983. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", Journal of Applied Psychology, 68 (4), ss. 653-663.
- SMITH, D.J., 1970. "Absenteeism and Presenteeism in Industry", Archives of Environmental Health, 21, ss. 670-677.
- SOLMUŞ, T., 2004. İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- SOMECH, A. Ve ZAHAVY, A.D., 2000. Understanding Extra-Role Behavior in Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense of Efficacy and Teachers' Extra-Role Behavior", Teaching and Teacher Education, 16 (5-6), ss. 649-659.
- SONNENTAG, S. ve FRESE, M., 2002. "Performance Concepts and Performance Theory", Psychological Management of Individual Performance, ss.4-25.
- SÖKMEN, A., 2000. "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SPECTOR, P.E., 1986. "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work", Human Relations, 39 (11), ss. 1005-1016.
- SPECTOR, P.E. ve FOX, S., 2002. "An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", Human Resource Management Review, 12 (2), ss. 269-292.
- STEINBERG, J.R. ve FIGART, D.M. 1999a. "Emotional Labor Since The Managed Heart", ANNALS, AAPSS, 561, ss. 8-25.
- STEINBERG, R.J. ve FIGART, D.M., 1999b. "Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis", The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561 (1), ss. 177-191.
- STEWART, W.D., RICCI, J.A., CHEE, E. ve MORGANSTEIN, D., 2003a. "Lost Productive Time Costs From Health Conditions in The U.S: Results From American Audit", Journal Of Occupational and Environmental Medicine, XLV, ss. 1227-1234.

- STEWART, W.D., RICCI, J.A., CHEE, E. ve MORGANSTEIN, D., 2003b. Lost Productive Time and Due To Common Pain Conditions in The Us Workforce, JAMA, 290 (18), ss. 2443-2454.
- SULIMAN, A.M.T., 2001. "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context", The International Journal of Human Resource Management, 6.
- SUNGUR, O., 2014. "Korelasyon Analizi", Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Dinamik Akademi Yayınları, Ankara.
- SÜMER, C.H., 2000. "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", Türk Psikolojisi Dergisi, ss. 57-90.
- ŞEHİTOĞLU Y. ve ZEHİR, C., 2010. "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi". Amme İdaresi Dergisi, 43 (4), ss. 87-110.
- ŞENGÜL, A., 2009. "Hizmet İlişkilerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş Görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi", Ege Akademik Bakış, 9 (4), ss. 1193-1211.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A., 2008. "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Gazi Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M.Ş., 2009. Yönetim ve Organizasyon, Adım Ofset & Matbaacılık, Konya.
- TAŞKIRAN, E. ve ÖZCAN, E.D., 2007. "Örgüte Bağlılık ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- TAYCAN, O., KUTLU, L., ÇİMEN, S. ve AYDIN, N., 2006. "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik İlişkilerle Düzenlenmesi", Anatolian Journal of Psychiatry, 7, ss. 100-108.
- TEKİN, Ö.A., TURAN, S.N., ÖZMEN, M., TURHAN, A. ve KÖKÇÜ, A., 2012. "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler", Journal of Yaşar University, 27 (7), ss. 4611-4641.
- THEODOSIUS, C., 2008. Emotional Labour in Health Care: The Unmanaged Heart of Nursing, Routledge, New York.
- THOITS, P.A., 1989. "The Sociology of Emotions", Annual Reviews Social., 15, ss. 317-342.
- TİMUR, H., 1983. "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", Amme Dergisi, 16 (5), ss. 3-22.
- TİTREK, O., BAYRAKÇI, M. ve ZAFER, D., 2009. "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 17, ss. 1-28.
- TÖREMEN, F. ve ÇANKAYA, İ., 2008. "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi", Kuramsal Eğitimbilim, 1 (1), ss. 33-47.
- TORLAND, M., 2013. "Emotional Labour and The Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders in Australia", PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- TORP, S., VINJE H. ve SIMONSEN H., 2016. "Works, Well-Being and Presence Among Researchers", International Journal of Mental Health Promotion 18 (4), ss. 199-212.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, M.A., 2012. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- TURNER, J.H., 2009. "The Sociology of Emotions: Basic Theoretical Arguments", Emotion Review, 1 (4), ss. 340-354.

- TURUNÇ, Ö., 2009. "İş Performansının Artırılmasında Adalet ve Motivasyonun Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Model Araştırması" 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bidiriler Kitabı.
- TUTAR, H., 2007. "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (3), ss. 97-120.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M., 2010. "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2, 196-218.
- TÜRKAY, O. ve YALÇIN KAYIKÇI, M., 2017. "İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13 (2), ss. 53-73.
- ULUKUŞ, K.S., 2001. "Stres ve İş Verimi", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ., 2013. Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- UYARGİL, C., 1998. "Performans Değerlendirme İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:276, ss. 205-228.
- UYARGİL, C., 2013. "Performans Yönetimi Sistemi", Beta Yayınları, İstanbul.
- UYARGİL, C., vd., 2008. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- UYARGİL, C., 2008. İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, Arıkan Basım-Yayın, İstanbul.
- UYGUR, A., 2004. "Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UYGUR, A. ve CANKÜL, I., 2007. "Presenteeisme Kavramsal Bakış", Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, (46), ss. 78-96.
- UYGUR, A., 2008. "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 1, ss. 71-85.
- UZUNTARLA, Y. 2015. "Kişilik Özellikleri İle Empatik Özellikler Arasındaki İlişkide Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Hekimler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, GATA. Sosyal Bilimler Enstitüsü, . Ankara.
- ÜNAL, A., 2011. "Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yüksek lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÜNLER ÖZ, E., 2007. "Effect of Emotional Labor on Employees Work Outcomes", Doctoral Dissertation, Marmara University, İstanbul.
- WALKER, J.W., 1992. Human Resource Strategy, Human Resource Planning, New York.
- WAYNE, S.J. ve GREEN, S.A., 1993. "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", Human Relations, 46 (12), ss. 1431-1441.
- WEISS, D., 1993. Yüksek Verim Alma Stratejileri, Rota yayınları, İstanbul.
- WEISS, H.M. ve CROPANZANO, R., 1996. "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work", Research In Organizational Behavior, 18, ss. 1-74.

- WERNER, J.M., 2000. "Implications of OCB and Contextual Performance", Human Resource Management, 10.
- WERTHER, B.W. ve DAVIS, K., 1995. Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill International Editions, ABD.
- WHARTON, A.S., 1993. "The Affective Consequences of Service Work Managing Emotions on the Work", Work and Occupations, 20 (2), ss. 205-232.
- WHITEHOUSE, D., 2005. "Workplace Presenteeism: How Behavioral Professionals Can Make A Difference", Behavioral Healthcare Tomorrow, 14, s. 32.
- WILLINGHAM, J.G., 2008. "Managing Presenteeism and Disability to Improve Productivity", Benefits & Compensation Digest, 45, s. 11-14.
- WONG, J.Y., Wang, C.H., 2009. "Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study", Tourism Management, 30, ss. 249-259.
- WOODEN, M., 1992. "The Cost of Time off in Australia", Asia Pacific Journal of Human Resources, 30, ss. 1-10.
- WOODS, R.H., 1992. "Managing Hospitality Human Resources", The Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, Michigan.
- YALIM, D., 2005. "Hastayız Yine de Ofisteyiz", İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Ed.Deniz Yalim, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- YAMASHITA, M. ve MIKAKO A., 2008. "Reliability and Validity of the Japanese Version of the Stanford Presenteeism Scale in Female Employees at 2 Japanese Enterprises", Journal of Occupational Health, 50 (1), ss. 66-69.
- YAMASHITA, M. ve ARAKIDA, M., 2006. "Concept Analysis of Presenteeism and Its Possible Applications in Japanese Occupational Health", Abstract, Sangyo Eiseqaku Zasshi, 48 (6), ss. 201-202.
- YANG, F.H. ve CHANG, C.C., 2008. Emotional Labour Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey", International Journal of Nursing Studies, 45, ss. 879-887.
- YAVAN, Ö., 2017. "Çalışanların İşe Gitme ve Çalışıyor Gibi Görünme Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Zonguldak Taşkömürü Kurumu Örneği", International Journal of Economic and Administrative Studies, (19), ss. 249-276.
- YAYLACI, Ö.G., 2006. Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- YAZICI, S., 2001. Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- YEKE, S., 2015. "Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YENİ, Z., 2015. "Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- YEŞİLYURT, H. ve KOÇAK, N., 2014. "İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 16 (2), ss. 303-324.
- YILDIZ, H., YILDIZ, B., ZEHİR, C. ve AYKAÇ, M., 2015. "The Antecedents of Presenteeism and Sick Absenteeism: A Research in Turkish Health Sector", Social and Behavioral Sciences, 207 (2015), ss. 398-403.
- YILMAZ, H., 2008. Stratejik Liderlik, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- YILMAZ, K., 2009. "Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Educational Administration: Theory and Practice, 15 (59), ss. 471-490.

- YILMAZER, A. ve EROĞLU, C., 2010. Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YUMUŞAK, S., 2008. “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), ss. 241-251.
- YÜCEL, G.F., 2006. “Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- YÜKSELEN, C., 2000. Pazarlama Araştırmaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YÜRÜR, S., 2000. “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ZENGİN, Y. ve KAYGIN, E., 2016. “Tükenmişlik Sendromu İle Presenteeism (İşte Var Ol(ama)ma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kars SGK Örneği”, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İstanbul.

İnternet Kaynakları:

- AARON, A., 2012. “Kanada’da Presenteeism”, <http://rhealth.ca/corporate/2012/11/05/presenteeism-in-canada/>, (31.09.2018).
- AYDEMİR, G., 2011. İK’da Önemli Bir Eğilim: Presenteeism, <http://ikariyer.blogspot.com.tr/2011/02/ikda-onemli-bir-egilim-presenteeism.html>. (05.09.2018).
- BAYINDIR, H., 2010. İşletmelerde Motivasyon. <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=858>, (21.10.2018).
- EPSTEIN, L.J., 2005. “Presenteeism and Paid Sick Days”, <http://www.clasp.org/resources-andpublications/files/0212.pdf>. (21.10.2018).
- JACOB, S., 2014. “How Presenteeism Costs Hundreds of Billions”, [www.dmagazine](http://www.dmagazine.com) (05.11.2018).
- KESSLER, R., PETUKHOVA, M., MCINNES, K. ve ÜSTÜN, T.B., 2007. “Content and Scoring Rules for the WHO HPQ Absenteeism and Presenteeism Questions”, <http://www.hcp.med.harvard.edu/hpq/ftpd/absenteeism%20presenteeism%20scoring%20memo%20050107.pdf> (01.08.2018).
- LANG, S., 2006. “Economists Coin Term, Presenteeism for on the Job Health Slowdowns,” <http://www.news.cornell.edu/Chronicle/04/4.22.04/presenteeism.html>. (17.09.2018).
- LEVIN-EPSTEIN, J., 2005. “Presenteeism and Paid Sick Days”, <http://www.clasp.org>. (01.09.2018).
- LOWE, G., 2002. “Here in Body Absent in Productivity”, The National Journal of Human Resources Management, <http://www.grahamlowe.ca/documents/26/2002-12-02-Lowe.pdf> (15.10.2018).
- LUTER, L., 2009. “Presenteeism: The Silent Productivity Killer”. www.meritain.com (18.12.2018).
- MCCULLOUGH, K. “Presenteeism: Another Dimension”, <http://www.articleboard.com> (17.10.2018).
- Milli Eğitim İstatistikleri, 2017. https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/08151328 (18.12.2018).

- OLIVEIRA, D.C.S., 2013. “Good Apples and Bad Apples: Different Approaches on Presenteeism: A Daily Diary Study”, <http://hdl.handle.net/10071/7059>. (13.10.2018).
- SAARVALA, E., 2006. “Presenteeism: The Lastest Attack on Economic and Human Productivity”, http://www.supportingadvancement.com/employment/general/saarvala_presenteeism.pdf, (06.09.2018).
- SMITH, S., 2007. “Sick and Tired at Work”. http://www.boston.com/yourlife/health/diseases/articles/sick_and_tired_at_work. (25.10.2018).
- SONTHALIA, D. ve SANGANERIA, S., 2008. “Presenteeism: The Hidden Costs of Business”, www.sapphirelri.wordpress.com (05.11.2018).



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi: Kahramanmaraş, 1991

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İşletme ABD
Doktora Öğrenimi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İşletme ABD
Bildiği Yabancı Diller: İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri:

İş Deneyimi

Stajlar:
Projeler:
Çalıştığı Kurumlar: Mersin Üniversitesi

İletişim

E-Posta Adresi: huseyinciceklioglu@gmail.com
Tel: 0531 895 38 82
Tarih:

EKLER

Ek 1:Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Tablo Ek. 1. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

<i>Hipotez No</i>	<i>Hipotez</i>	<i>Kabul/Red Durumu</i>
H ₁	İşi tamamlama (presenteeism boyutu) işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₂	Dikkat dağınıklığından kaçınma (presenteeism boyutu) işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir.	Ret
H ₃	Yüzeysel davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₄	Derinden davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₅	Samimi davranış (duygusal emek boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₆	Diğergamlık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₇	Vicdanlılık (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₈	Nezaket (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₉	Centilmenlik (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₁₀	Sivil Erdem (örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu) işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul

Tablo Ek. 2. Cinsiyet Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)

	Dem. Özellik	Değişken	N	Sıra Ort.	U	Z	P
<i>İşi Tamamlama</i> (Presenteeism Boyutu)	Cinsiyet	Erkek	455	422,04	88,286	0,939	0,348
		Kadın	374	406,44			
<i>Dikkat Dağınlığından Kaçınma</i> (Presenteeism Boyutu)	Cinsiyet	Erkek	455	410,33	82,961	-0,623	0,534
		Kadın	374	420,68			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Cinsiyet	Erkek	455	433,12	93,328	2,406	0,016
		Kadın	374	392,96			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Cinsiyet	Erkek	455	412,84	84,101	-0,291	0,771
		Kadın	374	417,63			
<i>Diğergamlık</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Cinsiyet	Erkek	455	424,29	89,310	1,241	0,214
		Kadın	374	403,70			
<i>Vicdanlılık</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Cinsiyet	Erkek	455	406,44	81,189	-1,153	0,249
		Kadın	374	425,42			
<i>Nezakət</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Cinsiyet	Erkek	455	407,72	81,770	1,004	0,315
		Kadın	374	423,86			
<i>Centilmenlik</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Cinsiyet	Erkek	455	428,47	91,213	1,806	0,071
		Kadın	374	398,61			
<i>Sivil Erdem</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Cinsiyet	Erkek	455	417,77	86,345	0,375	0,708
		Kadın	374	411,63			
<i>İşgören Performansı</i>	Cinsiyet	Erkek	455	413,02	84,185	-0,266	0,790
		Kadın	374	417,41			

Tablo Ek. 3. Medeni Durum Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)

	Dem. Özellik	Değişken	N	Sıra Ort.	U	Z	P
<i>İşi Tamamlama</i> (Presenteeism Boyutu)	Medeni Durum	Bekâr	190	393,14	64,859	1,443	0,149
		Evli	639	421,50			
<i>Dikkat Dağınlığından Kaçınma</i> (Presenteeism Boyutu)	Medeni Durum	Bekâr	190	410,49	61,561	0,297	0,766
		Evli	639	416,34			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Medeni Durum	Bekâr	190	395,53	64,404	1,278	0,201
		Evli	639	420,79			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Medeni Durum	Bekâr	190	393,50	64,789	1,429	0,153
		Evli	639	421,39			
<i>Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Medeni Durum	Bekâr	190	400,24	63,510	0,989	0,323
		Evli	639	419,39			
<i>Diğergamlık</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Medeni Durum	Bekâr	190	402,23	63,132	0,844	0,399
		Evli	639	418,80			
<i>Vicdanlılık</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Medeni Durum	Bekâr	190	420,14	59,727	-0,342	0,732
		Evli	639	413,47			
<i>Nezakət</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Medeni Durum	Bekâr	190	415,04	60,698	-0,003	0,998
		Evli	639	414,99			
<i>Centilmenlik</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Medeni Durum	Bekâr	190	397,80	63,973	1,141	0,254
		Evli	639	420,12			
<i>Sivil Erdem</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Medeni Durum	Bekâr	190	398,56	63,828	1,099	0,272
		Evli	639	419,99			
<i>İşgören Performansı</i>	Medeni Durum	Bekâr	190	385,57	66,277	1,952	0,051
		Evli	639	423,72			

Tablo Ek. 4. Görev Yapılan İl Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)

	Dem. Özellik	Değişken	N	Sıra Ort.	U	Z	P
<i>İşi Tamamlama (Presenteeism Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	403,49	89,901	1,582	0,114
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	429,85			
<i>Dikkat Dağımlığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	416,32	83,910	-0,181	0,856
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	413,30			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	396,65	93,098	2,510	0,012
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	438,68			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	411,77	86,037	0,448	0,654
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	419,17			
<i>Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	409,61	87,042	0,751	0,452
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	421,95			
<i>Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	415,96	84,076	-0,133	0,894
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	413,76			
<i>Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	401,21	90,965	1,911	0,056
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	432,78			
<i>Nezakat (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	426,07	79,358	-1,570	0,116
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	400,72			
<i>Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	401,71	90,733	1,836	0,066
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	432,15			
<i>Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Hangi İlde	Mersin	467	404,36	89,495	1,481	0,139
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	428,72			
<i>İşgören Performansı</i>	Hangi İlde	Mersin	467	407,07	88,232	1,100	0,271
	Çalışıyorsunuz	K.Maraş	362	425,23			

Tablo Ek. 5. Çalışma Sistemi Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)

	Dem. Özellik	Değişken	N	Sıra Ort.	U	Z	P
<i>İşi Tamamlama (Presenteeism Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	413,93	81,178	-0,162	0,871
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	416,67			
<i>Dikkat Dağımlığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	401,95	75,116	-1,975	0,048
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	435,44			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	406,10	77,213	-1,342	0,180
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	428,95			
<i>Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	405,43	76,878	-1,471	0,141
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	429,99			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	401,53	74,901	-2,056	0,040
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	436,11			
<i>Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	413,53	80,978	-0,223	0,823
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	417,31			
<i>Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	416,97	82,717	0,301	0,763
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	411,91			
<i>Nezakat (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	404,41	76,362	-1,655	0,098
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	431,58			
<i>Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	417,95	83,210	0,449	0,654
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	410,38			
<i>Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Çalışma	Tam Gün	506	411,35	79,874	-0,559	0,576
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	420,71			
<i>İşgören Performansı</i>	Çalışma	Tam Gün	506	416,82	82,642	0,279	0,780
	Sisteminiz	Yarım Gün	323	412,14			

Tablo Ek. 6. Çalışma Saatlerinden Duyulan Memnuniyet Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Mann-Whitney U Testi Analizi)

	Dem. Özellik	Değişken	N	Sıra Ort.	U	Z	P
<i>İşi Tamamlama</i> (Presenteeism Boyutu)	Çalışma	Evet	619	418,05	63,104	-0,635	0,526
	Saatinizden	Hayır	210	406,00			
	Memnun musunuz?						
<i>Dikkat Dağınıklığından Kaçınma</i> (Presenteeism Boyutu)	Çalışma	Evet	619	409,63	68,321	1,116	0,265
	Saatinizden	Hayır	210	430,84			
	Memnun musunuz?						
<i>Yüzeysel Davranış</i> (Duygusal Emek Boyutu)	Çalışma	Evet	619	415,87	64,459	-0,179	0,858
	Saatinizden	Hayır	210	412,45			
	Memnun musunuz?						
<i>Derinden Davranış</i> (Duygusal Emek Boyutu)	Çalışma	Evet	619	416,82	63,867	-0,381	0,703
	Saatinizden	Hayır	210	409,63			
	Memnun musunuz?						
<i>Samimi Davranış</i> (Duygusal Emek Boyutu)	Çalışma	Evet	619	423,31	59,854	-1,751	0,080
	Saatinizden	Hayır	210	390,52			
	Memnun musunuz?						
<i>Diğergamlık</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Çalışma	Evet	619	418,02	63,127	-0,628	0,530
	Saatinizden	Hayır	210	406,10			
	Memnun musunuz?						
<i>Vicdanlılık</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Çalışma	Evet	619	430,02	55,697	-3,148	0,002
	Saatinizden	Hayır	210	370,72			
	Memnun musunuz?						
<i>Nezakət</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Çalışma	Evet	619	423,66	59,637	-1,857	0,063
	Saatinizden	Hayır	210	389,49			
	Memnun musunuz?						
<i>Centilmenlik</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Çalışma	Evet	619	430,41	55,454	-3,218	0,001
	Saatinizden	Hayır	210	369,57			
	Memnun musunuz?						
<i>Sivil Erdem</i> (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)	Çalışma	Evet	619	433,30	53,668	-3,851	0,000
	Saatinizden	Hayır	210	361,06			
	Memnun musunuz?						
<i>İşgören Performansı</i>	Çalışma	Evet	619	422,15	60,571	-1,498	0,134
	Saatinizden	Hayır	210	393,93			
	Memnun musunuz?						

Tablo Ek. 7. Yaş Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)

	Dem. Özellik	Değişken	N	Sıra Ort.	Ki-Kare	Sd	p
<i>İşi Tamamlama (Presenteeism Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	430,80	,305	2	0,858
		1960-1980	401	414,93			
		1980-2000	368	412,50			
<i>Dikkat Dağımlığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	447,52	4,614	2	0,100
		1960-1980	401	397,28			
		1980-2000	368	429,01			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	447,93	1,229	2	0,541
		1960-1980	401	412,85			
		1980-2000	368	411,98			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	456,23	2,510	2	0,285
		1960-1980	401	417,78			
		1980-2000	368	405,25			
<i>Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	414,63	,428	2	0,828
		1960-1980	401	420,32			
		1980-2000	368	409,26			
<i>Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	447,37	1,217	2	0,544
		1960-1980	401	411,43			
		1980-2000	368	413,61			
<i>Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	455,35	1,898	2	0,387
		1960-1980	401	411,26			
		1980-2000	368	412,50			
<i>Nezakət (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	387,18	2,054	2	0,358
		1960-1980	401	425,56			
		1980-2000	368	408,02			
<i>Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	469,61	4,238	2	0,120
		1960-1980	401	418,04			
		1980-2000	368	402,78			
<i>Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	445,22	2,144	2	0,342
		1960-1980	401	404,24			
		1980-2000	368	421,80			
<i>İşgören Performansı</i>	Yaş	1960 Öncesi	60	422,13	1,031	2	0,597
		1960-1980	401	422,47			
		1980-2000	368	405,69			

Tablo Ek. 8. Eğitim Durumu Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki-Kare</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
<i>İşi Tamamlama (Presenteeism Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	434,11	,417	3	0,937
		Lisans	681	414,28			
		Y. Lisans	98	409,73			
		Doktora	8	440,44			
<i>Dikkat Dağınıklığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	410,42	,035	3	0,998
		Lisans	681	415,51			
		Y. Lisans	98	412,80			
		Doktora	8	422,75			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	394,85	1,822	3	0,610
		Lisans	681	413,56			
		Y. Lisans	98	425,74			
		Doktora	8	511,44			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	469,68	6,128	3	0,106
		Lisans	681	418,49			
		Y. Lisans	98	372,27			
		Doktora	8	354,69			
<i>Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	381,52	1,610	3	0,657
		Lisans	681	415,73			
		Y. Lisans	98	418,54			
		Doktora	8	485,56			
<i>Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	367,85	2,568	3	0,463
		Lisans	681	419,55			
		Y. Lisans	98	399,99			
		Doktora	8	458,81			
<i>Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	430,00	1,453	3	0,693
		Lisans	681	413,32			
		Y. Lisans	98	412,67			
		Doktora	8	507,81			
<i>Nezaket (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	353,01	3,982	3	0,263
		Lisans	681	419,41			
		Y. Lisans	98	406,02			
		Doktora	8	475,19			
<i>Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	393,62	1,523	3	0,677
		Lisans	681	418,26			
		Y. Lisans	98	396,82			
		Doktora	8	472,63			
<i>Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	467,42	2,852	3	0,415
		Lisans	681	411,93			
		Y. Lisans	98	408,73			
		Doktora	8	477,94			
<i>İşgören Performansı</i>	Eğitim Durumu	Ön L. ve Altı	42	380,30	1,696	3	0,638
		Lisans	681	414,70			
		Y. Lisans	98	426,96			
		Doktora	8	475,88			

Tablo Ek. 9. Aylık Gelir Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması(Kruskall-Wallis Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki-Kare</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
<i>İşi Tamamlama (Presenteeism Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	418,89	2,872	3	0,412
		3001-4000	461	423,97			
		4001-5000	227	392,34			
		5000 TL üzeri	67	425,78			
<i>Dikkat Dağınıklığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	404,26	,419	3	0,936
		3001-4000	461	413,15			
		4001-5000	227	418,51			
		5000 TL üzeri	67	427,71			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	373,22	6,830	3	0,078
		3001-4000	461	405,75			
		4001-5000	227	446,18			
		5000 TL üzeri	67	419,19			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	411,72	2,026	3	0,567
		3001-4000	461	405,71			
		4001-5000	227	428,68			
		5000 TL üzeri	67	436,17			
<i>Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	419,18	3,394	3	0,335
		3001-4000	461	425,14			
		4001-5000	227	405,36			
		5000 TL üzeri	67	373,27			
<i>Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	433,64	5,946	3	0,114
		3001-4000	461	401,87			
		4001-5000	227	443,42			
		5000 TL üzeri	67	388,50			
<i>Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	427,89	1,295	3	0,730
		3001-4000	461	416,62			
		4001-5000	227	416,20			
		5000 TL üzeri	67	385,53			
<i>Nezaket (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	383,02	1,637	3	0,651
		3001-4000	461	419,10			
		4001-5000	227	414,95			
		5000 TL üzeri	67	422,28			
<i>Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	378,01	3,834	3	0,280
		3001-4000	461	418,98			
		4001-5000	227	428,27			
		5000 TL üzeri	67	383,51			
<i>Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	402,55	,600	3	0,896
		3001-4000	461	416,34			
		4001-5000	227	420,56			
		5000 TL üzeri	67	400,66			
<i>İşgören Performansı</i>	Aylık Gelir	3000 TL altı	74	429,70	3,333	3	0,343
		3001-4000	461	402,95			
		4001-5000	227	436,08			
		5000 TL üzeri	67	410,28			

Tablo Ek. 10. Okul Türü Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki-Kare</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
<i>İşi Tamamlama (Presenteeism Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	443,64	2,980	3	0,395
		İlkokul	270	395,99			
		Ortaokul	105	423,80			
		Lise	398	421,54			
<i>Dikkat Dağınıklığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	470,13	6,118	3	0,106
		İlkokul	270	429,26			
		Ortaokul	105	415,22			
		Lise	398	397,51			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	415,46	14,580	3	0,002
		İlkokul	270	458,62			
		Ortaokul	105	409,53			
		Lise	398	386,79			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	404,29	13,928	3	0,003
		İlkokul	270	456,61			
		Ortaokul	105	418,14			
		Lise	398	387,45			
<i>Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	439,24	2,824	3	0,420
		İlkokul	270	421,87			
		Ortaokul	105	434,51			
		Lise	398	401,78			
<i>Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	392,15	1,967	3	0,579
		İlkokul	270	427,64			
		Ortaokul	105	395,81			
		Lise	398	414,70			
<i>Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	427,62	3,484	3	0,323
		İlkokul	270	432,24			
		Ortaokul	105	423,29			
		Lise	398	399,35			
<i>Nezaket (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	438,60	2,899	3	0,407
		İlkokul	270	416,72			
		Ortaokul	105	440,98			
		Lise	398	403,66			
<i>Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	411,10	1,365	3	0,714
		İlkokul	270	422,98			
		Ortaokul	105	430,77			
		Lise	398	405,98			
<i>Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	401,47	7,359	3	0,061
		İlkokul	270	442,83			
		Ortaokul	105	428,45			
		Lise	398	394,48			
<i>İşgören Performansı</i>	Okul Türü	Anaokulu	56	357,86	8,369	3	0,069
		İlkokul	270	444,58			
		Ortaokul	105	407,77			
		Lise	398	404,88			

Tablo Ek. 11. Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile Çalışılan Okul Türü Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	13,674	3	4,558	4,647	,003
Grup İçi	809,207	825	,981		
Toplam	822,881	828			

Tablo Ek. 12. Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile Çalışılan Okul Türü Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler (Tamhane's T2 Testi Analizi)

Okul Türü (I)	Okul Türü (J)	Mean Dif. (I-J)	Std.Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
Anaokulu	İlkokul	-,16512	,15748	,880	-,5908	,2605
	Ortaokul	,01944	,17337	1,000	-,4458	,4847
	Lise	,12626	,15410	,960	-,2913	,5438
İlkokul	Anaokulu	,16512	,15748	,880	-,2605	,5908
	Ortaokul	,18457	,11098	,461	-,1104	,4796
	Lise	,29138*	,07750	,001	,0868	,4960
Ortaokul	Anaokulu	-,01944	,17337	1,000	-,4847	,4458
	İlkokul	-,18457	,11098	,461	-,4796	,1104
	Lise	,10681	,10613	,897	-,1758	,3894
Lise	Anaokulu	-,12626	,15410	,960	-,5438	,2913
	İlkokul	-,29138*	,07750	,001	-,4960	-,0868
	Ortaokul	-,10681	,10613	,897	-,3894	,1758

Tablo Ek. 13. Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile Çalışılan Okul Türü Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)

	Gruplar	N	Mean Rank	Chi-Square	Df	Sig.
Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)	Anaokulu	56	404,29	13,928	3	0,003
	İlkokul	270	456,61			
	Ortaokul	105	418,14			
	Lise	398	387,45			
	Toplam	829				

Tablo Ek. 14. Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu) ile Çalışılan Okul Türü Farklılaşması Tanımlayıcı İstatistikler

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	9,377	3	3,126	3,362	0,018
Grup İçi	766,914	825	,930		
Toplam	776,291	828			

Tablo Ek. 15. Kurumda Çalışma Süresi Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki-Kare</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
<i>İşi Tamamlama (Presenteeism Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	414,22	5,046	3	0,168
		1-3 yıl	190	391,11			
		4-6 yıl	210	443,52			
		7 yıl üzeri	283	410,28			
<i>Dikkat Dağınıklığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	408,71	1,063	3	0,786
		1-3 yıl	190	402,72			
		4-6 yıl	210	418,14			
		7 yıl üzeri	283	424,16			
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	392,55	7,116	3	0,068
		1-3 yıl	190	386,82			
		4-6 yıl	210	423,26			
		7 yıl üzeri	283	439,37			
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	427,66	,791	3	0,852
		1-3 yıl	190	411,13			
		4-6 yıl	210	406,26			
		7 yıl üzeri	283	417,55			
<i>Samimi Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	416,53	,606	3	0,895
		1-3 yıl	190	423,82			
		4-6 yıl	210	405,69			
		7 yıl üzeri	283	415,20			
<i>Diğergamlık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	426,77	,755	3	0,860
		1-3 yıl	190	412,96			
		4-6 yıl	210	405,29			
		7 yıl üzeri	283	417,51			
<i>Vicdanlılık (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	401,81	,831	3	0,842
		1-3 yıl	190	423,40			
		4-6 yıl	210	411,24			
		7 yıl üzeri	283	418,96			
<i>Nezaket (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	424,06	1,608	3	0,657
		1-3 yıl	190	402,76			
		4-6 yıl	210	427,87			
		7 yıl üzeri	283	409,00			
<i>Centilmenlik (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	409,27	,664	3	0,882
		1-3 yıl	190	418,78			
		4-6 yıl	210	406,23			
		7 yıl üzeri	283	421,93			
<i>Sivil Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	433,02	2,342	3	0,505
		1-3 yıl	190	426,97			
		4-6 yıl	210	401,07			
		7 yıl üzeri	283	408,01			
<i>İşgören Performansı</i>	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	146	381,60	5,650	3	0,130
		1-3 yıl	190	408,85			
		4-6 yıl	210	441,09			
		7 yıl üzeri	283	417,00			

Tablo Ek. 16. Branş Açısından Presenteeism, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı Farklılaşması (Kruskall-Wallis Testi Analizi)

	<i>Dem. Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki-Kare</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
<i>İşi Tamamlama (Presenteeism Boyutu)</i>	Branş	Anaokulu	70	426,73	18,785	14	0,173
		Sınıf Öğr.	225	392,50			
		İngilizce	53	442,15			
		Almanca	16	448,78			
		Matematik	63	375,28			
		Türkçe	67	435,86			
		Fen Bilimleri	110	372,35			
		Bilişim Tekn.	26	458,08			
		Güzel Sanatlar	17	495,68			
		Beden Eğitimi	28	408,38			
		Müzik	16	450,03			
		Din Kültürü	16	370,28			
		Rehberlik	33	479,36			
		Sosyal Bilgiler	60	442,00			
Özel Eğitim	29	489,62					
<i>Dikkat Dağınıklığından Kaçınma (Presenteeism Boyutu)</i>	Branş	Anaokulu	70	447,68	15,457	14	0,348
		Sınıf Öğr.	225	440,23			
		İngilizce	53	373,89			
		Almanca	16	332,44			
		Matematik	63	436,79			
		Türkçe	67	408,53			
		Fen Bilimleri	110	417,39			
		Bilişim Tekn.	26	388,71			
		Güzel Sanatlar	17	367,74			
		Beden Eğitimi	28	384,73			
		Müzik	16	352,41			
		Din Kültürü	16	301,78			
		Rehberlik	33	371,05			
		Sosyal Bilgiler	60	429,85			
Özel Eğitim	29	416,40					
<i>Yüzeysel Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Branş	Anaokulu	70	444,53	30,417	14	0,057
		Sınıf Öğr.	225	464,11			
		İngilizce	53	379,87			
		Almanca	16	475,94			
		Matematik	63	368,31			
		Türkçe	67	407,26			
		Fen Bilimleri	110	405,20			
		Bilişim Tekn.	26	377,21			
		Güzel Sanatlar	17	366,94			
		Beden Eğitimi	28	427,57			
		Müzik	16	336,13			
		Din Kültürü	16	308,41			
		Rehberlik	33	397,89			
		Sosyal Bilgiler	60	337,68			
Özel Eğitim	29	481,47					
<i>Derinden Davranış (Duygusal Emek Boyutu)</i>	Branş	Anaokulu	70	438,87	17,791	14	0,216
		Sınıf Öğr.	225	454,76			
		İngilizce	53	400,37			
		Almanca	16	377,66			
		Matematik	63	360,41			
		Türkçe	67	416,03			
		Fen Bilimleri	110	401,46			
		Bilişim Tekn.	26	339,21			
Güzel Sanatlar	17	455,79					

		Beden Eğitimi	28	443,73			
		Müzik	16	361,09			
		Din Kültürü	16	385,19			
		Rehberlik	33	404,23			
		Sosyal Bilgiler	60	403,83			
		Özel Eğitim	29	361,64			
		Anaokulu	70	449,96			
		Sınıf Öğr.	225	410,73			
		İngilizce	53	442,50			
		Almanca	16	350,78			
		Matematik	63	412,74			
		Türkçe	67	407,49			
		Fen Bilimleri	110	432,97			
		Bilişim Tekn.	26	300,81	18,325	14	0,192
		Güzel Sanatlar	17	470,06			
		Beden Eğitimi	28	439,43			
		Müzik	16	327,53			
		Din Kültürü	16	511,59			
		Rehberlik	33	414,24			
		Sosyal Bilgiler	60	376,36			
		Özel Eğitim	29	425,36			
		Anaokulu	70	426,56			
		Sınıf Öğr.	225	405,38			
		İngilizce	53	372,64			
		Almanca	16	432,75			
		Matematik	63	406,11			
		Türkçe	67	422,16			
		Fen Bilimleri	110	445,69			
		Bilişim Tekn.	26	366,46	13,085	14	0,520
		Güzel Sanatlar	17	431,21			
		Beden Eğitimi	28	437,73			
		Müzik	16	396,38			
		Din Kültürü	16	547,03			
		Rehberlik	33	447,70			
		Sosyal Bilgiler	60	375,05			
		Özel Eğitim	29	410,66			
		Anaokulu	70	469,54			
		Sınıf Öğr.	225	419,12			
		İngilizce	53	433,16			
		Almanca	16	423,38			
		Matematik	63	387,60			
		Türkçe	67	399,72			
		Fen Bilimleri	110	426,29			
		Bilişim Tekn.	26	331,13	18,480	14	0,186
		Güzel Sanatlar	17	392,97			
		Beden Eğitimi	28	417,63			
		Müzik	16	428,69			
		Din Kültürü	16	510,41			
		Rehberlik	33	357,53			
		Sosyal Bilgiler	60	359,86			
		Özel Eğitim	29	470,47			
		Anaokulu	70	461,34			
		Sınıf Öğr.	225	404,53			
		İngilizce	53	408,36			
		Almanca	16	499,31			
		Matematik	63	456,11			
		Türkçe	67	437,53			
		Fen Bilimleri	110	423,71			
		Bilişim Tekn.	26	338,02	22,690	14	0,066

		Güzel Sanatlar	17	472,35			
		Beden Eğitimi	28	388,84			
		Müzik	16	308,97			
		Din Kültürü	16	501,94			
		Rehberlik	33	360,15			
		Sosyal Bilgiler	60	367,68			
		Özel Eğitim	29	407,14			
		Anaokulu	70	449,74			
		Sınıf Öğr.	225	414,23			
		İngilizce	53	439,76			
		Almanca	16	537,16			
		Matematik	63	397,06			
		Türkçe	67	404,60			
		Fen Bilimleri	110	415,13			
		Bilişim Tekn.	26	333,52	18,608	14	0,180
		Güzel Sanatlar	17	314,00			
		Beden Eğitimi	28	369,93			
		Müzik	16	430,94			
		Din Kültürü	16	492,31			
		Rehberlik	33	407,74			
		Sosyal Bilgiler	60	387,48			
		Özel Eğitim	29	476,57			
		Anaokulu	70	430,66			
		Sınıf Öğr.	225	441,67			
		İngilizce	53	418,87			
		Almanca	16	493,22			
		Matematik	63	396,42			
		Türkçe	67	351,13			
		Fen Bilimleri	110	406,75			
		Bilişim Tekn.	26	323,38	19,601	14	0,143
		Güzel Sanatlar	17	389,85			
		Beden Eğitimi	28	401,25			
		Müzik	16	384,91			
		Din Kültürü	16	505,94			
		Rehberlik	33	458,76			
		Sosyal Bilgiler	60	385,03			
		Özel Eğitim	29	428,03			
		Anaokulu	70	404,50			
		Sınıf Öğr.	225	441,01			
		İngilizce	53	431,83			
		Almanca	16	406,94			
		Matematik	63	426,57			
		Türkçe	67	411,52			
		Fen Bilimleri	110	436,69			
		Bilişim Tekn.	26	402,33	19,229	14	0,156
		Güzel Sanatlar	17	325,71			
		Beden Eğitimi	28	323,52			
		Müzik	16	384,91			
		Din Kültürü	16	505,16			
		Rehberlik	33	412,30			
		Sosyal Bilgiler	60	362,48			
		Özel Eğitim	29	343,52			

Ek 2: Araştırma Kapsamında Uygulanan Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcı;
Bu anket, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan, "**Presenteeism, Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İşgören Performansı Üzerine Etkileri**" konulu doktora tez çalışmasına veri toplama amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz yanıtlarla elde edilen veriler gizli tutularak başka hiçbir kurum veya bireyle paylaşılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN Öğr. Gör. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU

1. BÖLÜM: Bu bölüm **DEMOGRAFİK** bilgilerinizi içermektedir.

1- Cinsiyetiniz?	() Kadın	() Erkek			
2- Yaşınız?	() 1960 öncesi	() 1960-1980	() 1980-2000		
3- Medeni durumunuz nedir?	() Bekar	() Evli			
4- Varsa çocuk sayınız?					
5- Doğduğunuz yer?	() Köy	() Kasaba	() İlçe	() İl	() Büyükşehir
6- Yetiştirdiğiniz yer?	() Köy	() Kasaba	() İlçe	() İl	() Büyükşehir
7- Yaşadığınız yer?	() Köy	() Kasaba	() İlçe	() İl	() Büyükşehir
8- Eğitim durumunuz?	() Lise	() Ön Lisans	() Lisans	() Yüksek Lisans	() Doktora
9- Aylık ortalama geliriniz?					
10- Aylık ortalama harcamanız?					
11- Hangi ilde görev yapıyorsunuz?	() Mersin	() Kahramanmaraş			
12- Hangi okulda görev yapıyorsunuz?					
13- Görevli olduğunuz okul türü?	() Anaokulu	() İlkokul	() Ortaokul	() Lise	
14- Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?	() 0-1 yıl	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7 yıl ve üstü	
15- Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?	() 0-1 yıl	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7 yıl ve üstü	
16- Bu kurumdaki çalışma süreniz?	() 0-1 yıl	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7 yıl ve üstü	
17- Branşınız?					
18- Çalışma sisteminiz?		() Yarım Gün	() Tüm Gün		
19- Çalışma saatlerinizden memnun musunuz?	() Evet	() Hayır			

2. BÖLÜM: Bu bölüm **PRESENTEEISM (İşte Varolamama) ile ilgili** bilgilerinizi içermektedir.

Aşağıdaki soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplayınız.

Lütfen son 1 yıl içerisinde yaşamış olduğunuz sağlık problemlerini göz önüne alarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1- Sağlık sorunlarım nedeniyle işle ilgili streslerle başa çıkmak daha zordu.	1	2	3	4	5
2- İşimdeki zor görevleri sağlık sorunlarıma rağmen bitirebildim.	1	2	3	4	5
3- Sağlık sorunlarım işimden zevk almamı engelledi.	1	2	3	4	5
4- Sağlık sorunlarım nedeniyle bazı işleri bitirme konusunda ümitsiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
5- Çalışma ortamında sağlık sorunlarıma rağmen hedeflerime odaklanabiliyorum.	1	2	3	4	5
6- Sağlık sorunlarıma rağmen bütün işlerimi bitirecek kadar enerjiktim.	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM: Bu bölüm **DUYGUSAL EMEK** durumunuz ile ilgili soruları içermektedir.

Aşağıdaki soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplayınız.

1- Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
2- Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissetmem de iyi hissediyormuş rolü yaparım.	1	2	3	4	5
3- Öğrencilerle ilgilenirken şov yaparmış gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4- Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
5- Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
6- Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7- Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5

8- Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
9- Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10- Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
11- Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
12- Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
13- Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5

4. BÖLÜM: Bu bölüm <u>CALIŞAN PERFORMANSI</u> ile ilgili bilgileri içermektedir.					
Aşağıdaki soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplayınız.					
1- Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2- İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3- Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4- Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

5. BÖLÜM: Bu bölüm <u>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK</u> durumu ile ilgili soruları içermektedir.					
Aşağıdaki soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplayınız.					
1- Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2- Aşırı iş yükü olan bir diğer çalışana yardım ederim.	1	2	3	4	5
3- Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine (alışmasına) yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4- İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
5- İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
6- Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
7- Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
8- Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
9- Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
10- Beklenmeyen problemler olduğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
11- Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
12- Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
13- Mesai ortamıyla ilgili olarak karşılaştığım problemlerde negatif yönler yerine pozitif yönler görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14- Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenmem ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
15- Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
16- Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
17- Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
18- Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
19- Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

**Anket sonuçlarını öğrenmek istiyorsanız lütfen
e-mail adresinizi yazınız:**

Katkılarınız için teşekkür ederiz.