

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN DUYGUSAL EMEĞE ETKİSİ:
İSTANBUL'DA YERLEŞİK DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aydın ÜNAL

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY

AĞUSTOS – 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVENİN DUYGUSAL EMEĞE ETKİSİ:
İSTANBUL'DA YERLEŞİK DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aydın ÜNAL

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bu tez 19/08/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

DOÇ.DR. MEHMET SAKRİSİK

YED.DOK.DR. ÖZGE TÜRKAY

YED.DOK.DR. ALİ TAŞ

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Aydın ÜNAL

19/08/2011

ÖNSÖZ

“Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul’da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmamın hazırlanmasında her an değerli fikirlerine başvurabildiğim danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKEY’a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca yardımlarını esirgemeyen ve fikirleri ile ufku genişleten hocalarım Sayın Prof. Dr. Muhsin HALİS’e, Sayın Prof. Dr. Orhan BATMAN’a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN’e şükranlarımı arz ederim.

Ayrıca çalışmam süresince ve yüksek lisans eğitimimin başlangıcından itibaren yardımlarını esirgemeyen değerli ağabeyim ve meslektaşım Sayın Öğr. Gör. Serkan ŞENGÜL’e, Arş. Gör. Özgür Ergun’a ve Arş. Gör. Kazım Ozan Özer’e, beni kendi evlatlarından hiçbir zaman ayırt etmeyen ve benim ikinci ailem olan Sayın Ayten ve Nihat DEMİREL’e ve bu yolda beni sürekli olarak yüreklendiren ve yanımda yer alan Göksu DEMİREL’e, lisans eğitimim süresince doğru adımları atmama vesile olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Köroğlu ve Arş. Gör. Bayram Şahin hocalarıma ve üzerimdeki emeklerini tüm yaşamım boyunca ödeyemeyeceğim değerli AİLEME teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Aydın ÜNAL

19/08/2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI	5
1.1. Kavramın Ortaya Çıkışı ve Literatürde Ele Alınışı.....	6
1.1.1. Güven Kavramı.....	7
1.1.2. Örgütsel Güven Literatürünün Doğuşu.....	8
1.1.3. Örgütsel Güven Çalışmalarının Güncel Durumu.....	10
1.2. Güveni Doğuran Unsurlar - Güvenin Nedenleri – Öncülleri.....	11
1.3. Güven Süreci.....	13
1.3.1. Örgütsel Güven Türleri.....	15
1.3.2. Örgütsel Güvenin Boyutları (Modeller).....	17
1.3.3. Güven ve Güvensizlik.....	21
1.4. Güvenin Çıktıları / Sonuçları.....	22
BÖLÜM 2: DUYGUSAL EMEK KAVRAMI	24
2.1. Kavramın Ortaya Çıkışı ve Ele Alınışı.....	24
2.1.1. Kavramın Tanımlanması.....	24
2.1.2. Duygusal Emek Kavramı ile İlgili Literatür.....	26
2.2. Duygusal Emekğin Öncülleri.....	26
2.3. Duygusal Emek Gösterimi (Süreç).....	28
2.3.1. Duygusal Emek Boyutları.....	30
2.3.2. Duygusal Emek Boyutları Arası Etkileşim.....	32
2.4. Duygusal Emekğin Çıktıları / Sonuçlar.....	33
2.5. Örgütsel Güven ve Duygusal Emek İlişkisi.....	34

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVENİN DUYGUSAL EMEĞE ETKİSİ: İSTANBUL'DA YERLEŞİK DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	37
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	37
3.2. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları.....	38
3.3. Araştırmanın Yöntemi	39
3.3.1. Örneklem.....	39
3.3.2. Veri Toplama Tekniği.....	40
3.3.3. Veri Toplama Aracı ve Uygulama Süreci.....	40
3.4. Bulgular.....	41
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇA.....	69
EKLER.....	76
ÖZGEÇMİŞ.....	78

KISALTMALAR

ANOVA	: Varyanslar Arası Farklılık Analizi (Analysis of Variance)
ÇÇG	: Çalışanın Çalışana Güveni
ÇYG	: Çalışanın Yöneticiye Güveni
DB	:Duygu Bastırma
DE	: Duygusal Emek
DD	:Derin Davranış
ÖG	: Örgütsel Güven
GE	:Güven Eksikliği
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
vb.	: ve benzeri
YD	:Yüzeysel Davranış

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Güvenle İlgili Tanımların Kronolojisi.....	7
Tablo 2: Güvenin Nedenleri ve Bu Alanda Yapılmış Çalışmalar.....	12
Tablo 3: Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri.....	14
Tablo 4: Örgütsel Yapılar, Yönetim İşleyişi ve Yönetim Felsefeleri Açısından Güvenin Rolü	17
Tablo 5: Mishra Örgütsel Güven Modeli.....	18
Tablo 6: Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	23
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	43
Tablo 8: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi.....	44
Tablo 9: Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi.....	45
Tablo 10: Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	47
Tablo 11: Boyutların Orta Değer 3'ten Farklılığın Bir Örneklem T Testi.....	47
Tablo 12: Cinsiyet Değişkeni Açısından T-test Analizi.....	48
Tablo 13: Medeni Durum Değişkeni Açısından T-test Analizi.....	49
Tablo 14: Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	49
Tablo 15: Çocuk Sayısı Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	51
Tablo 16: Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	52
Tablo 17: Çalışılan İşletme Sayısı Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	53
Tablo 18: Çalışılan İşletmenin Sahiplik Türü Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	54
Tablo 19: Çalışanların İşletme Türleri Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	55
Tablo 20: Çalışanların Yaptıkları Görevleri Değişkeni Açısından ANOVA Analizi	56
Tablo 21: Korelasyon Analizi.....	58
Tablo 22: Regresyon Analizi.....	60

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Güven Geliştirme Evreleri	15
Şekil 2: Mayer, Davis ve Shoorman Örgütsel Güven Modeli	18
Şekil 3: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	18
Şekil 4: Schokoley – Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Modeli	19
Şekil 5: Whitener Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması Modeli	20
Şekil 6: ABC Örgütsel Güven Modeli	20
Şekil 7: Güven – Güvensizlik Entegrasyonu	22
Şekil 8: Duygusal Emek Süreci	29
Şekil 9: İşletmede Çalışma Süresi Değişkeni Açısından ANOVA Analizi.....	31
Şekil 10: Grandey Duygusal Emek Modeli	32

Tezin Başlığı: Örgütsel Güven Kavramının Duygusal Emeye Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Aydın ÜNAL	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY
Kabul Tarihi: 19/08/2011	Sayfa Sayısı: ix (Ön kısım) + 77 (Tez) + 3 (Ekler)
Anabilim dalı: Turizm İşletmeciliği	Bilim dalı: Turizm İşletmeciliği
<p>Güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilmektedir. Örgütsel güven ise birlikte çalışan insanların birbirlerinden korkmaması, birbirlerinden habersiz gizli oyunlar oynamaması, güç ve benlik savaşlarına girmemeleri ve bir insanın karşısındakinin kişiliğine, yeteneklerine, dürüstlüğüne, karakterine, becerisine, gücüne ya da doğruluğuna kuşku duymadan güvenmesi olarak tanımlanır. Duygu olgusu; kişiye özel hisler olarak tanımlanabilir. Çalışanlar; iş yaşamlarına duygularını yansıtmaktadır. Yansıtılan duyguların düzeyi yapılan işlere göre değişebilmektedir. Duyguların gösteriminde belli düzeylerde emek harcanmaktadır. Bu emek daha çok zihinsel olsa da bazen fizikselde olabilmektedir. Bu çerçevede harcanan emeğin diğer bir tanımı da duygusal emektir. Duygusal emek kavramı ise kişiler arası iş süreçlerinde örgütün beklediği duyguları işe yansıtmada gerekli olan çaba, planlama ve kontrol olarak açıklanmaktadır.</p> <p>Bu çalışmada örgütsel güven - duygusal emek kavramları arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin duygusal emeye etkileri ele alınmıştır. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi turizm işletmelerinde güven duygusunun sağlanmasının önemini vurgulaması açısından önemlidir. Örgüt içi güvenin her yönüyle sağlanması özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların ortaya koyduğu fiziki emeğin yanı sıra yansıttıkları duygusal emeği de önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışmanın literatür kısmında ağırlıklı olarak hem örgütsel güven hem de duygusal emek kavramları üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda geliştirilen izleyiş yolu çerçevesinde, İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek örgütsel güven ve duygusal emek kavramlarına ilişkin çalışan yaklaşımları ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularına göre Örgütsel güven boyutları içinde çalışanların çalışanlara güveni en yüksek ortalamaya sahiptir. Yani çalışanlar en çok çalışanlara güvenmektedirler. Çalışanlar diğer çalışanlardan daha az oranda yöneticilerine güvenmektedir. Duygusal emek boyutları arasında; derin davranış en yüksek ortalamaya sahiptir. Buna göre, çalışanlar en fazla oranda derin davranış sergilemektedirler. Daha düşük oranda yüzeysel davranış sergilemekte ve gerçek duygularını ise daha az oranda bastırmaktadırlar.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Duygusal Emek, Yüzeysel – Derin davranış, Çalışan – Yönetici Güveni, Bastırma Davranışı	

Title of the Thesis: The Effect of the Organizational Trust on the Emotional Labour: A Research On 4 And 5 Star Hotels in İstanbul	
Author: Aydın ÜNAL	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY
Date: 19/08/2011	Nu.Of pages: ix (pre tex) + 77 (main body) +3 (app.)
Department: Tourism Management	Subfield: Tourism Management
<p>Trust is defined as to believe in something without being anxious and fearing and emotionally attached. Organizational trust is defined as to have not the sense of fear among the colleagues, carry bad intentions about themselves, not to intervene power and ego disputes and to trust anyone in regard with his/her persona, talent, honesty, character, skill, power or fairness. The fact of emotion is defined as the senses peculiar to the individual. The colleagues reflect their emotions to business life. The level of the reflected emotions can differ according to the things to be done. In demonstrating the emotions the labour in definite level is spent. This labour is mental but sometimes physical. In this regard, another definition of the labour is emotional labour. The emotional labour concept is expressed, among the inter-individual labour processes, as the necessary labour, planning and control for the emotions expected by the organization, that will be reflected on the work.</p> <p>In this study, the relationship between the organizational trust and emotional labour, and the impacts of organizational trust on emotional labour are focused on. The finding of the relation between these concepts is crucial to focus on the importance of the maintenance of the trust concept in tourism managementships.</p> <p>The establishment of the inner-organizational trust with its all aspects affect, significantly, the emotional labour of the staff in the service managementship; besides the physical labour that demonstrated affect the emotional labour. In the literature part of the study both the organizational trust and the emotional labour have been focused on. In term of the developed research, a survey has been applied to the five-star hotels in Istanbul City.</p> <p>The input datas have been analyzed and the approaches of the employees related to the organizational trust and the emotional labour have been put forth. As for the research is considered the trust of the employees to the employees in the dimension of the organizational trust has the highest average. That means the employees trust mostly to the employees. Then they trust to the managers. Among the emotional labour dimension, the deep behaviour has the highest average. According to this, the employees demonstrate the deep behaviour much more than the others. Then comes surface behaviour. They less supress their real emotions.</p>	
Keywords: Organizational Trust, Emotional Labour, Deep Behaviour, Employees- Manager Trust, Supress Behaviour	

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu

Güven kavramı hem örgütlerin iç müşterileri hem de örgüt dışında iletişim halinde bulunulan çevreler açısından büyük önem taşımaktadır. Güven kavramı işletmelerde işbirliğinin oluşturulması, çalışanların verimliliklerinin artırılması, performans ölçümleri ve amaç birliği oluşturulması veya çalışanların işletme amaçları doğrultusunda bir araya getirilmesi açısından oldukça önemlidir (Shockley-Zalabak ve ark, 2000).

İnsanın kendine güven duyması kendini tanımasıyla başlar. Yani kendi yeteneklerini, kişiliğini ve yapabileceklerini hissetmesi güvenin ilk adımıdır. İnsanın kendine güven duyması ve bunu hissetmesi başkalarına duyacağı güvenin de temelini oluşturur. Güven duygusu insanın inançlarının ve sahip olduğu değerlerin bütünüdür. Bir insanın güvenilir olarak algılanabilmesi için verdiği sözlerin arkasında durması, yerleşmiş ve anlık değişmeyen kişilik özelliklerine sahip olması ve belirli konularda belirli becerilere ve sorumluluklara sahip olması gerekmektedir. Ayrıca Baltaş'a göre kişilerin başkasına güven duyması; beklentilerine, kişisel özelliklerine, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilmektedir (Asanakutlu, 2006: 17).

Güven, ortak değerlerin bir bütün olarak görülmeye başlanmasıyla oluşur. Örgütsel güven de örgüt içindeki değerler sistemi ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel güven kavramı hem yaptırımsal davranışlarla hem de hissedilerek oluşur. Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal gösterimlerde bulunurlar ve çevrelerindeki özen gösterirler. En sonunda, bireyler arasında oluşan duygusal bağlar güven için temel oluşturur. Birey negatif ve pozitif duygular sergileyerek güvenin temelini oluşturur. Bireylerin sahip olduğu olumlu ve olumsuz düşünceler güven / güvensizlik ortamının oluşturulması ve yönlendirilmesi açısından oldukça önemlidir (Halis ve ark., 2007: 190).

Örgütsel anlamda kültür; güvene dayalı ilişkilerin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Örgüt içinde tam anlamıyla güvenin sağlanması, iş verimliliğini ve işe bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde güven eksikliği veya güven ortamının tam olarak tahsis edilememesi ise çalışanlar üzerinde baskı ve stres oluşturmaktadır. Bu da verimliliği ve karar alma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. "Ayrıca güvensizlik, çalışanların moralini düşürmekte, işe devamı azaltmakta, işten ayrılışları arttırmakta ve ortaya

çıkamamış örgütsel potansiyelin değerlendirilemeyişi gibi ölçülemez maliyetlere yol açmaktadır (Baird, St-Amand, 1995: 2; aktaran; Erden ve İşbaşı, 2000: 634)”.

Diğer yandan hizmet sektöründe meydana gelen hızlı gelişmeler ve artan rekabet müşteri odaklı üretim ve yönetim anlayışını bir anlamda zorunlu hale getirmiştir. Hizmet sunumu esnasında çalışanlarla müşteriler daha fazla yüz yüze gelmekte ve müşteriler, karşılarında iletişim kurabilecekleri çalışanlar istemektedir. Çalışanlar da bu etkileşim esnasında güler yüzlü, samimi, müşterinin istek ve sorunlarını giderme yönlü davranışlar sergilemek zorundadır. Bu da çalışanların fiziksel olarak gösterdikleri emeklerinin yanı sıra duygusal anlamda da emek sarf etmelerine ve yeri geldiğinde işleri gereği yansıtmaları gereken davranışları sergilemelerine neden olmaktadır (Güngör, 2009: 168).

Çalışanlardan, hizmet sunarken duygularını o an hissettikleri gibi değil de, işletmelerinin müşteri politikaları ve ilkeleriyle uyumlu bir şekilde yansıtmaları beklenmektedir. Çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyması, o an müşterinin söylediklerine inanmasa bile inanıyormuş gibi davranması ve içinde bulunduğu durumdan farklı davranması gerekebilmektedir. Bu kavramı ilk kez kullanan yazarlardan biri olan Hochschild; çalışanların müşterilerle kurdukları ilişkilerde, müşterileri seyirci, çalışanları aktör, işyerini ise sahne olarak tanımlamakta ve bu ilişki sürecini sahnelenen bir oyun olarak nitelenmektedir (Grandey, 2000: 96; aktaran; Güngör, 2009: 168). Çalışanlardan sergilemeleri beklenen duygular ve bu duygular çerçevesinde ortaya konan davranışlar aslında işletme hedeflerinin kendisidir. Bu hedeflerden sapmalar ise kendi performanslarını ve dolaylı olarak da kurumun performansını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlar, kendilerinden beklenen bu tutumları ve duyguları ortaya koyarken fazladan bir çaba sarf etmektedir ve bu çaba onların yıpranmasına neden olmaktadır. Çalışanlar bazı zamanlarda bilinçli olarak, çoğu zaman ise farkında bile olmadan bu davranışları kendiliğinden sergilemektedirler (Grandey, 2000: 96;aktaran; Güngör, 2009: 168).

Duygusal emek konusunda ortaya konan uygulamalar belli bir süreden sonra o kurum kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Bu kültürün oluşturulması çoğu zaman çalışanların hedefler doğrultusunda biçimlendirilmesini ve duygularının kontrol altına alınmasını gerektirir. Sonuçta kurum kültürü oluşturma süreci sadece çalışanların davranışlarını değil, aynı zamanda hislerini de kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir (Boyd, 2002: 154).

Çalışmanın Önemi

Hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin özellikle de otel işletmelerinin emek yoğun özelliğinden dolayı çalışanların tutumları oldukça önemlidir. Çalışanların birbirlerine ve ast/üstlerine karşı güven duymaları, işlerini ve işyerlerini benimsemeleri ve buna bağlı olarak da fiziksel olduğu kadar duygularıyla da işe katkıda bulunmaları son derece önemlidir. Çünkü güven kavramı ile duygusal emek kavramı yakından ilgilidir. Çalışanların işlerini veya işyerlerini benimsememesi, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duymamaları belli bir süre sonunda işten uzaklaşmaya ve duygusal yönden tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu kavramları birbirlerinden ayrı düşünmemiz mümkün değildir. Birbirlerinin neden - sonucu şeklinde gelişmektedirler. Bu çalışmada da bu iki kavram arası ilişki ve birbirlerine olan etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Uygulama alanı olarak otel işletmelerinin seçilmesi; elde edilen bulguların hizmet işletmelerinde özellikle de otel işletmelerindeki çalışanlara ve yöneticilere fayda sağlayacaktır.

Araştırmanın Amacı

Güven konusu hem örgüt içinde yani çalışanlar açısından hem de örgüt dışı gruplar açısından son derece önemlidir. Güven olgusunu birçok faktör etkilemektedir. Örgütlerin yaşadığı krizlerin birçoğunun temelinde de aslında yaşanan güven krizleri yer almaktadır (Tüzün, 2007: 112). Örgütlerde önemli diğer bir olgu da duygusal emektir. Çalışanlardan kurumlarının beklediği davranışları sergileme çabası duygusal emek olarak tanımlanabilir. Çalışanların o anki ruhsal durumlarıyla, gösterilecek kuralların çatışması çalışanları yıpratmaktadır ve tükenmişlik sendromu olarak adlandırabileceğimiz süreç yaşanmaktadır (Güngör, 2009: 181).

- ✓ Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler veya bireyler arası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil, hissedilerek de yaşandığını göstermektedir. Bireyler güven ilişkilerinde duygusal gösterimlerde bulunurlar, iş arkadaşlarını ve müşterilerini dikkate alırlar ve sonunda bireyler arası hem duygusal yansımalar hem de güven ilişkileri karşılıklı olarak birbirlerine temel oluştururlar. Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışmakta olan iş görenlerin örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi ve bu kavramın duygusal emek düzeylerine olan etkilerinin ortaya konması

amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amaçlarını aşağıdaki gibi maddelendirmek mümkündür:

- ✓ Otel işletmelerinde çalışan iş görenler; birbirlerine ve yöneticilerine güven duymakta mıdır?
- ✓ Otel işletmelerinde ki iş görenlerin; duygusal emek kavramına yaklaşımları nasıldır?
- ✓ Örgütsel güvenin duygusal emek kavramına olan etkileri nelerdir?

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada öncelikle, örgütsel güven ve duygusal emek kavramları hakkında bilgi edinebilmek için literatür taraması yapılmış ve bu konudaki birincil verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonra İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına literatür kapsamında hazırlanan ve daha önce başka çalışmalarda da uygulanmış olan anket soruları yöneltilmiştir.

Araştırmada “İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel güven düzeyleri, duygusal emek gösterimleri ve örgütsel güvenin duygusal emeğe olan etkileri nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Güven, psikolojik bir olgudur. Bu kavram fiziki olarak ölçülebilen veya somut bir kavram değildir. Bu özelliğinden dolayı güven konusuna kişilik alanında çalışma yapanlar, sosyologlar ve kişilik özellikleri ile ilişki olmasından dolayı psikologlar daha çok ilgi göstermiştir. Bunun yanında özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi alanlarında araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Arı, 2003: 19).

Örgütsel güven; iş yaşamının temelini oluşturan, çalışanları amaçlar etrafında bir araya toplayan, bireysel ve örgütsel başarı için gerekli olan bir olgudur (Börü, 2001: 1). Matthai (1989) örgütsel güveni; karmaşa ve belirsizliği arttığı, risklerin gün yüzüne çıktığı durumlarda çalışanların verilen sözlerin tutulacağına ve kendilerine yardımcı olunacağına dair inancı olarak tanımlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Diğer bir tanıma göre örgütsel güven; çalışanların yönetimlerine olan güvenlerinin ve yönetimlerinin verdikleri sözleri tutacaklarına olan inançların derecesi olarak tanımlanmaktadır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 192).

Örgütsel güven konusunda bireyin sahip olduğu güven derecesi hala tartışılmaktadır. Yöneticilerine ve iş arkadaşlarına güven duygusunu kaybeden bir çalışanın örgütüne karşı oluşturduğu güven duygusunu da kaybedeceğini söyleyebiliriz (Galdorf ve Drepeau, 2004: 168).

Engle (2001)'e göre örgütsel güvenin oluşumu için üç temel koşulun sağlanması önemlidir. Bu koşulları şu şekilde özetlemek mümkündür (aktaran; Erden, 2007: 22):

- ✓ İş görenler; işleri ile ilgili yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmalıdır. İş görenin işi ile ilgili konulardaki yetersizliği güven duygusunu da negatif yönde etkilemektedir.
- ✓ İş görenler; örgütlerinin onlara verdiği ücret, iş dağılımı, aynı işi yapan diğer çalışanlara örgütün yaklaşımı gibi konularda örgütlerinin adil olduğuna inanmalıdır.
- ✓ Bu iki koşulun yanı sıra iş görenler yönetimlerinin karar süreçlerine dâhil edilmelidir.

1.1.Örgütsel Güven Kavramının Ortaya Çıkışı ve Literatürde Ele Alınışı

Güven kavramı psikolojik bir olgudur. Kişilik araştırmaları yapan araştırmacılar güven olgusu açısından kişisel farklılıklara odaklanmışlardır. Sosyologlar ise güven olgusunu bir kurumsallık açısından değerlendirmektedirler. Sosyal psikologlar ise güven olgusunu birey ve grup düzeyinde ele almaktadırlar (Arı, 2003: 15).

İşletmelerde hem örgüt içinde hem de örgüt dışında değişimlerin artması, işbirliği ve yeniliklere hızlı bir şekilde uyumun gerekliliği yani esnekliğe duyulan ihtiyaç, amaçlara ulaşmada birey bazında başarılarından ziyade takım/ekip çalışmalarına ihtiyaç duyulması gibi etkenler örgütsel güvenin önemini arttırmıştır (Tüzün, 2006: 27).

Sanayi devrimiyle birlikte iş hayatındaki değişimler örgütleri gerekli kılmıştır. Fakat yaşanan değişimler kurulan örgütleri de yakından etkilemiştir. Yönetim alanında çalışmalar ortaya koyan Machiavelli insanı; sözünde durmayan, bu özelliği doğuştan gelen ve ikiyüzlü bir varlık olarak tanımlamıştır (Başaran, 2004: 45).

Örgütlerde güven kavramı ilk kez insan ilişkileri akımı ile ortaya çıkmıştır. İnsan, ilişkileri içinde sürekli yenilenen ve tanımlanan bir varlıktır. Ve diğer insanlarla ilişkisi ve iletişimi olmayan bir insandan söz etmemiz mümkün değildir (Türkmen, 1999: 237).

Deutsch isimli araştırmacı 1962 yılında güvenle ilgili ilk deneysel araştırmaları yapmıştır. McGregor, Likert ve Argyris gibi yönetim alanında çalışmalar yapan araştırmacılar ise güvenin örgütsel başarı için çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Blau (1964)'e örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya yönelik araştırmalar üzerinde çalışmıştır. Sosyal alışveriş ve özdeşleşme teorilerini irdeleyerek örgütsel güvenin temellerini açıklamıştır (aktaran; Erden, 2007: 12). Rousseau (1998)'ya göre, işletme yönetimi açısından güven olgusu incelendiğinde üzerinde en fazla durulan araştırma konuları şunlar olmuştur (Yücel, 2006: 3);

- ✓ Farklı düzeylerde güven kavramı,
- ✓ İşletme içi ve işletmeler arası güven,
- ✓ Güvenin nedenleri, sonuçları ve değişime olan etkisi,
- ✓ Farklı disiplinlerin güven olgusuna yaklaşımları,

- ✓ Örgütsel değişim ve bu değişime güvenin etkisi,
- ✓ Güven biçimleri ve unsurları.

1.1.1.Güven Kavramı

Güven kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2011). Güven kavramıyla ilgili yapılan diğer tanımlar ise şöyledir: Moorman ve arkadaşlarına (1993) göre güven; bir tarafın karşısındakine olan inanma isteğidir. Rousseau (1998)’ya göre, güven; bir kişinin veya grubun karşısındaki kişi veya gruptan yarar göreceğine inanmasıdır. Gambetta (1988) güveni; bireyin diğerinin eylemlerinden zarar yerine yarar beklentisi içerisinde olması olarak ele almaktadır. McAllister (1995) güveni; kişinin korkusundan ziyade düşündüğünü bulacağı beklentisine dayanır şeklinde tanımlamaktadır.

Güven kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar ve tanımlar Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Güvenle İlgili Tanımların Kronolojisi

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven; diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı.
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç.
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi.
Butler ve Cantrell	1983	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Coleman	1984	İki aktör arasındaki ilişki. Bir tarafın diğerine güveninin, diğerinin dâhil olma durumuna göre değişmesi.
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Remper ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeyeceğine dair verilen kesin söz.
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin verdiği sözler tutacağına, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, faydacı davranmayacağına yönelik ina ç.

Tablo 1'in devamı

Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği.
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerinin, eylemlerinin ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı.
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri.
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti.
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve karşısındakinin hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması.

Kaynak: NEVEU (2000), "Organizational Trust: Definition and Measurement"; aktaran; TÜZÜN (2006), Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.

Zaheer ve arkadaşları (1998) güveni; tarafların birbirlerine karşı sorumluluklarını yerine getireceğine ve birbirlerinden zarar görmeyeceklerine dair beklentileri şeklinde tanımlamaktadır. Zalabak ve arkadaşları (2000) güven konusunda özdeşleşme olgusuna odaklanmışlardır. Tarafların birbirlerine açık olması, itimat etmesi, ilgili olması ve amaç birlikteliğinin sağlanması özdeşleşmeyi ifade etmektedir.

1.1.2.Örgütsel Güven Literatürünün Doğuşu

Örgütsel güven literatürünü oluşturan ilk çalışmalar “Bilimsel Yönetim Dönemi” olarakta adlandırabileceğimiz Taylor’ın iş ile ilgili fikirlerini yayınladığı döneme kadar dayanmaktadır. Bu dönem Sanayi Devrimi’yle başlayan ve 1880 – 1930 yıllarını kapsamaktadır. Sanayi Devrimi İngiltere’de başlasa da Amerika’da daha hızlı bir gelişim kaydetmiştir. Bu ülkede yaşayan araştırmacılar bu konuya daha hâkim hale gelmiştir. Taylor yaptığı araştırmalarda daha çok “iş” ile ilgili unsurlar üzerinde dursa da ortaya atığı fikir ve ilkeler güven olgusunu da gerekli kılmaktadır. Özellikle işin nasıl yapılacağı, üretimin artırılması ile ilgili ilkeler hem çalışanlar arasında hem de çalışan – yönetici arasında güven olgusunu gerekli kılmaktadır (Ertürk, 2000: 12).

Taylor ve arkadaşları Amerika’da çalışmalarını sürdürürken aynı dönemlerde çalışmalarını sürdüren diğer bir araştırmacı da Henry Fayol’dur. Fayol Avrupa’da çalışmalarını yürütmüş ve “Yönetim Süreci” olarakta bilinen akıma öncülük etmiştir. Taylor’ın ilkelerinden etkilense de daha çok yönetsel önlemler üzerinde yoğunlaşarak özgün çalışmalar ortaya koymuştur. 1916 yılında Fransa’da yayınladığı “Genel ve

Endüstriyel Yönetim'' isimli kitabında örgütsel verimliliği arttırıcı ilkeleri ve davranışları anlatmıştır (Eren, 1993: 15).

Fayol'un yaptığı çalışmalarda hem örgütsel bölümlendirmeye gitmesi hem de işbölümü, uzmanlaşma, disiplin, vb. ilkeleri ortaya koyması örgütsel güvenle yakından ilişkilidir. Belli bir bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanlara işleriyle ilgili sorumlulukların ve yetkilerin verilmesi çalışanın daha fazla güven duymasını sağlamaktadır.

Taylor ve Fayol'un fikir ve ilkelerini eleştiren ve yeni bir akım başlatan diğer bir araştırmacıda Max Weber'dir. Max Weber "Bürokratik Yaklaşım" ın öncülüğünü yapmıştır. Weber nesnelliği ön plana çıkarmıştır. Örgütlerde sınırları belirlemiştir ve katı kurallar getirmiştir. Bürokrasiyi kişisellikten arındırmıştır, yazışmaları ve iletişimi yazılı hale getirmiştir. Fakat Weber'in düşüncesi olan katı kurallar çalışanların güven derecelerinin sorgulanması gereken bir problem haline getirmiştir. Profesyonellik ve bilgi düzeyinin artması çalışanların güven düzeyini de arttırmaktadır. Aynı zamanda bu denklem doğru orantılı işletilebilir. Yani profesyonellik güveni düzeyini arttırırken, profesyonelliğin ve bilgi birikiminin azalması güven düzeyini de azaltmaktadır (Asunakutlu, 2001: 110).

Daha sonraki dönemlerde ise konuyla ilgili çalışmalar İnsan İlişkileri Okulu'nda irdelenmiştir. Bu dönemde Likert, McGregor ve Argyris gibi yazarlar güvenin örgütler açısından önemini ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır. Bu üç araştırmacı açısından güven kavramına baktığımızda fikirleri şu şekilde sıralamamız mümkündür.

Likert; çalışmaları sonucunda dört aşamalı bir organizasyon modeli ortaya koymuştur. Bu sistemin aşamalarını sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olarak adlandırmıştır. Bu sistemde katılımcı aşaması güvenin optimize edilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü örgütle ilgili tüm kararlar çalışanlarla birlikte alınmıştır. Eylem planlarının bütününe çalışanlarda dâhil edilmiştir. Bu bütünlüğün sağlanması güvenin sağlanması ile mümkündür (Toprak, 2006: 32).

McGregor; çalışanları X ve Y tipi çalışanlar olmak üzere gruplandırmıştır. Bu gruplandırmada kullanılan kriterler çok fazla olsa da çalışanların işi sevmeleri / sevmemeleri gruplandırmanın temelini oluşturur. X tipi çalışanlar tembeldirler ve örgüt bu çalışanlardan beklediğinden fazlası alamaz, bu çalışanlara daha az güven

duyulmaktadır. Y tipi çalışanlar işlerini severler, çalışmayı severler ve az bir motivasyonla verimlilikleri arttırılabilir. Bu çalışanlara güven düzeyi daha yüksektir (Balay, 2000: 8).

Argyris; güvenin oluşumunda örgütün rolüne dikkat çekmiştir. Örgütün çalışanlarını desteklemesi ve çalışanlarının önünü açması çalışanların güven düzeyini, risk alma düzeyini ve duygularını daha net ifade edilme düzeyini yükseltmektedir (Dirks, 2001: 147; aktaran; Toprak, 2006: 34).

1.1.3.Örgütsel Güven Çalışmalarının Güncel Durumu

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalar Taylor’la başlamıştır. Taylor dönemi Sanayi Devrimi’nden etkilenerek daha çok “iş” kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışmaları neticesinde iş kavramıyla ilgili fikir ve ilkeleri güven kavramını da ortaya çıkarmıştır. Taylor’dan günümüze kadar geçen sürede ise örgütsel güven kendi başına bir çalışma alanı haline gelmiştir. Yazarlar örgütsel güven konusuyla diğer çalışma alanları arasındaki ilişkileri de ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- ✓ Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven (Hoy ve Tarter, 2004),
- ✓ Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven (Arı, 2003),
- ✓ Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven (Deluga, 1994; Samancı, 2007),
- ✓ Tükenmişlik ve Örgütsel Güven (Caynes, 2004),
- ✓ Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Güven (Hoy, Sabo ve Barnes, 1996; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Page, 2000),
- ✓ İletişim ve Örgütsel Güven (Deutsch, 1958; Sapienzo ve Korsgaard, 1996; Lenz, 2006),
- ✓ İşbirliği ve Örgütsel Güven (Leonard, 1999; Tschannen-Moran, 2003; Lenz, 2006),
- ✓ Örgütsel İklim – Kültür ve Örgütsel Güven (Bryk ve Scheneider, 1993, 1996; Tarter, Bliss ve Hoy, 1989; Hoffman, Sabo, Bliss ve Hoy, 1994; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Tarter, Sabo ve Hoy, 1995),
- ✓ İşten Ayrılma ve Örgütsel Güven (Kitapçı, Çeker ve Sezen, 2005),
- ✓ Öz-yeterlilik Algısı ve Örgütsel Güven (Özer ve ark., 2006: 106),

gibi örgütsel etkinlik ve verimlilikle ilgili olan pek çok kavramla örgütsel güvenin ilişkili olduğunu göstermişlerdir (Özer ve ark., 2006: 106).

1.2.Güveni Doğuran Unsurlar – Güvenin Nedenleri - Öncülleri

Güveni oluşturan unsurlarla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar güvenin tek bir bileşenden ziyade birden fazla bileşenin bir araya gelmesiyle oluştuğu sonucuna varılmıştır. Farklı araştırmacılar farklı çalışmalarda yardımseverlik, tahmin edebilirlik, uzmanlık ve kendini güvende hissetme boyutlarını ön plana çıkarmışlardır (Smith, 2001: 293).

Uzmanlık (Yeterlilik) Boyutu; bir insanın karşısındakine güven duyması, karşısındakinin yeteneklerine, gücüne ve yeterliliğine inanmasıyla mümkündür. Karşımızdaki kişinin yeterlilik ve yeteneğine güven ise o kişiye sorumluluk ve yetki vermeyi gerekli kılar (Castelfranchi ve Falcone, 2004: 3; aktaran; Özbek, 2006: 19).

Tahmin Edilebilirlik Boyutu: Risk; belirsizlik veya tahmin edilemezlik “kaybetme” durumunu ortaya çıkarmaktadır. Risk alma ve belirsizlikleri giderme çabaları güveni gerekli kılar. Belirsizliğin olmadığı veya her şeyin tahmin edilebildiği durumlarda güvene ihtiyaç duyulmamaktadır (Tüzün, 2007: 98).

Yardımseverlik Boyutu: Yardımseverlik; güven ilişkisinde iki tarafı oluşturan güvenilenin güvenene iyi davranması, zarar vermemesi ve olumlu yönelim isteğiyle oluşur. Kendisine herhangi bir konuda yardım edilen bir kişi bu yardımı karşılıksız bırakmak istemez. Yardım eden veya güvenilen kimseye parasal bir geri dönüşten ziyade ona karşı olumlu yönelim geliştirir (Toprak, 2006: 27). Bazı yazarlar bu bileşeni; bağlılık, fedakârlık gibi isimlerle tanımlasa da bu boyutu yardımseverlik olarak tanımlamamız daha doğrudur (Schoaf, 2004: 74).

Kendini Güvende Hissetme Boyutu; güvenen ile güvenilen arasında karşılıklı gelişir. Taraflar birbirlerinden bilinçli veya düşünülmüş bir zarar görmeyeceklerine karşı iyi niyet içindedir. Bu da güven duygusunu oluşturur ve geliştirir. Taraflar arasında bir zarar durumu olsa bile bunun bilinçli yapılmadığına inanılır ve bu bakış açısıyla irdelenir (Erdem, 2003: 157).

Bireyler arasında ve örgüt içinde güvenin sağlanması geçmiş ile gelecek arasında bağlantının da oluşturulmasını sağlar. Güvenin sağlanması geleceğin daha net görülmesini sağlar. Güvenin oluşturduğu bu köprünün önemi ve değeri zamanla değişse de geçen sürede insanlar birbirlerini daha yakından tanırlar, birbirlerini daha iyi anlayabilirler.

Ayrıca güven olgusu günlük yaşamımızda da oldukça önemlidir. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" çalışmasında üçüncü basamakta yer alan "Sosyal İhtiyaçlar" güven olgusunu da içermektedir. Sosyal ihtiyaçları; sevme, sevilme, yardımcı olma, sorumluluk duyma ve kabul edilme ihtiyaçları olarak gruplandırabiliriz. Bu ihtiyaçların giderilmesi için "karşılıklı güven" olgusu temeli oluşturur (Yılmaz, 2005: 568).

Tablo 2'de güven olgusunu oluşturan nedenler ve bu alanda yapılmış çalışmalar verilmiştir. Güven olgusunu; geçmiş etkileşimler, sahip olunan yetenekler, açıklık ve geçmişteki deneyimlerin sonuçları, paylaşılan değerler, yardımseverlik, dürüstlük, iletişim, güçlendirme, örgüt kültürü, adalet algısı ve örgüt yapısındaki değişimler (küçülme / büyüme) gibi değişkenler etkilemektedir.

Tablo 2. Güvenin Nedenleri ve Bu Alanda Yapılmış Çalışmalar

Güvenin Nedenleri	İlgili Araştırmalar
Geçmiş Etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones ve ark., 1975; Butler, 1991; Hovland ve ark., 1993
Açıklık, Geçmiş Sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, Paylaşılan Değerler, Otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; Mccauley ve Kuhnert, 1992
İnanırlılık	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, Yardımseverlik, Dürüstlük, İyi Niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel Küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt Kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet Algıları	Mayer ve ark., 1995; Konovsky ve Pugh; 1994, Greenberg, 1996; Pillai ve ark., 1999, Tyler ve DeGoey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve ark., 1995
Dönüştürücü Liderlik	Pillai ve ark., 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: DEMİRCAN ve CEYLAN (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı: 2, ss.139-150.

Güvenle ilgili yapılan ilk çalışmalar örgütlerden ziyade bireyler üzerine odaklanmıştır. Warne ve Holland 1999 yılında yaptıkları ABC güven modeli çalışmalarında güven öncüllerini de değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada güven iki şekilde değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki; içten gelen veya yaratılış güvenidir. İkincisi ise öznel güvenidir. İçten gelen güven, kişinin kendisiyle ilgilidir. Kişinin sahip olduğu davranışlar, kişilik özellikleri ve tecrübelerine bağlıdır. İçten gelen güven hızlı değişim göstermez. Karşımızdaki kişiyle ilgili sahip olduğumuz bilgi ve ona duyduğumuz saygıyla ilgilidir. Öznel güven ise daha çok duruma özgüdür. İçten gelen güvene göre daha öznelidir. Ve daha kolay değişim gösterebilir (Warne ve Holland, 1992: 112). Hem içten gelen güveni hem de öznel güveni; durumsal ve davranışsal faktörler etkilemektedir. Güven ilişkilerini etkileyen durumsal faktörleri şu şekilde sıralamamız mümkündür.

- ✓ İlişkiyi oluşturan güvenin yapısı,
- ✓ İlişki taraflarının bilgi düzeyi,
- ✓ Güç ilişkisinin durumu,
- ✓ İlişki taraflarına sunulan ödüller,
- ✓ Tarafların ortak geçmişi,
- ✓ Tarafların teknolojik becerileri güven ilişkilerini durumsal yönüyle etkileyen faktörlerdir.

Güven öncüllerini etkileyen davranışsal faktörler ise, tarafların davranışlarını etkileyen zihinsel durumlardır. Zihinsel durumu ise algılanan risk düzeyi etkiler ve davranışlar buna göre şekillenir (Warne ve Holland, 1999: 112).

1.3.Güven Süreci

Bireyin karşısındaki kişinin görüşlerini kabullenmesiyle güven süreci başlamaktadır. Birey karşısındaki kişinin davranışlarını önceden tahmin edebilir duruma geldiğinde karşısındaki kişiye karşı güven süreci başlar ve karşısındaki kişi olumlu yönelimlerde bulunursa ilişki sağlamlaşır (Kamer, 2001: 37).

Güvenin yapısını irdeleyen çalışmalarda güven; hesaplanmış ve duygusal güven olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Hesaplanmış güven ile ilgili çalışmalar 1958 yılına kadar dayanmaktadır. Hesaplanmış güven, bilişsel güven olarakta bilinmektedir. Bu çalışmalar güveni; maliyeti, faydaları ve oluşturabileceği zararları açısından inceler.

Hesaplanmış güven daha çok iş yaşamında kullanılmaktadır. İkinci boyut olan duygusal güvende ise bireyin olumlu ve olumsuz yönleri irdelenir. Duyguların insan yaşamındaki rolünden hareket edilerek bunların bireylerin iş yaşamlarına yansımaları araştırılır (Halis ve ark., 2007: 190).

Tablo 3'te güven olgusunun temellerini oluşturan hesaplanmış güven ve duygusal güven boyutları rasyonellik ve duygusallık yönleriyle gösterilmektedir.

Tablo 3. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri

Duygusallık	Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
Rasyonellik			
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
Hemen Hemen Yok	İnanç	Kader (Kısmet)	Belirsizlik ve Panik

Kaynak: ÖZBEK (2004), İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi, *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1 s.10.

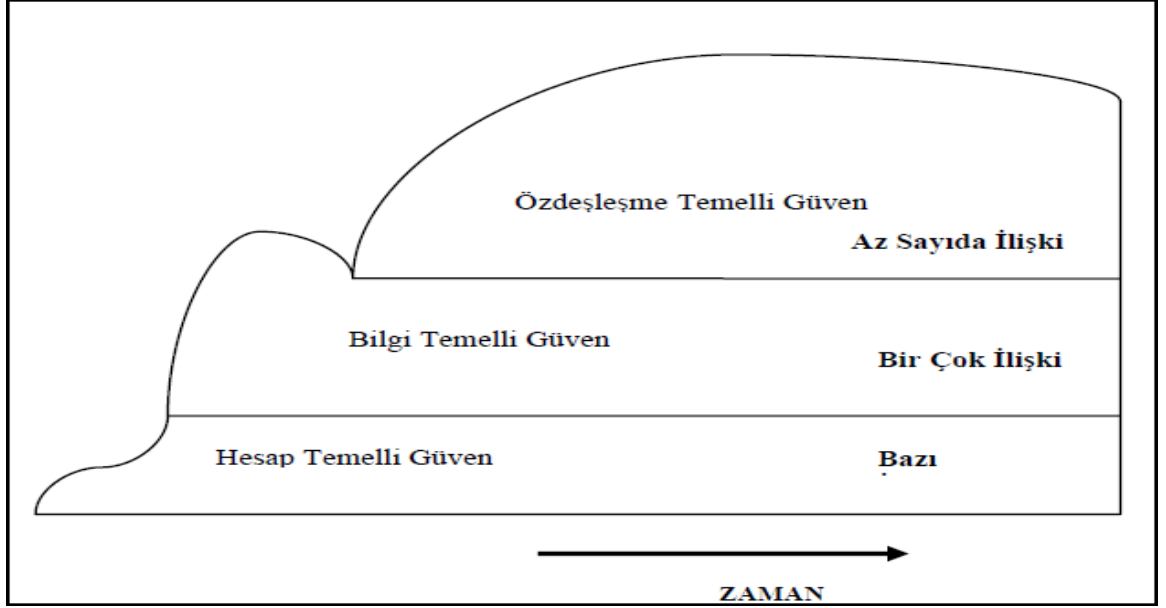
Tablo 3'te de görüldüğü üzere rasyonelliğin düşük duygusallığın yüksek olduğu durumlarda duygusal güven düzeyi yüksek çıkmaktadır. Rasyonelliğin yüksek duygusallığın düşük olduğu durumlarda hesaplanmış (bilişsel) güven düzeyi yüksek çıkmaktadır. Hem duygusallığın hem de rasyonelliğin hemen hemen olmadığı durumlarda belirsizlik ve risk durumu ortaya çıkmaktadır.

Gefen (2003)'e göre; hesaplanmış ve duygusal güvenin yanı sıra güven sürecinde etkili olan diğer bir güven çeşidi de özdeşleşmiş güvendir. Özdeşleşmiş güven bireyin; güvenlik önlemleri ve diğer bireyler arasında var olan yapılar vasıtasıyla kendini güvende hissetmesi durumudur (Tüzün, 2007: 101).

Şekil 1'de güven geliştirme süreci anlatılmaktadır. Güven oluşumu yavaş ilerleyen bir süreçtir. Güvenin oluşumu hesap temelli / bilişsel güven temeli üzerine inşa edilir. Hesap temelli güven inşa edildikten sonra tarafların birbirleri hakkında bilgi topladıkları ve fikir sahibi oldukları bilgi temelli güven aşamasına geçilir.

Son olarakta artık taraflar birbirleri hakkında yeterince bilgiye sahiptirler. Birbirlerine nasıl davranacaklar konusunda fikir sahibidirler. Ve taraflar aralarında oluşturdukları sosyal yapılar vasıtasıyla özdeşleşmeyi sağlarlar.

Şekil 1. Güven Geliştirme Evreleri



Kaynak: UZBİLEK (2006), Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

1.3.1. Örgütsel Güven Türleri

Örgütsel güven türleri ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında araştırmalar üç konu üzerine odaklanmaktadır. Bunlar; kişilerarası güven (Cook ve Wall, 1980; Mayer ve ark., 1995; McAllister, 1995), amire güven (Butler ve Centrall, 1984; Deluga, 1994) ve üst yönetime güvendir (McCauley ve Kuhnert, 1992). Özen (2003)'e göre bu gruplandırma birbirinden ayrılmış gibi gözükse de aslında birbirleriyle bağlantılıdır. Birbirlerini etkilerler. Yani çalışanlar bu üç gruba güven duyabileceği gibi amirine güvenip çalışma arkadaşlarına güvenmeyebilir (Omarov, 2009: 13). Omarov (2009) ise örgütsel güveni üç düzeyde ele almaktadır. Bunlar yöneticiye güven, çalışanın çalışana güvenmesi ve çalışanın örgüte güvenmesidir. Yöneticiye güven konusunda ilk çalışmaları Cufaude (1999), Dirks (1999), Gomez ve Rosen (2001), Hart (1988), McAllister (1995), McKnight ve ark., (1998) ve Whitener ve ark., (1999) yapmışlardır. Ülkemizde ise İşbaşı (2000), Doğan (2002) ve Uzbilek (2006) bu alanda önemli çalışmalar yapmışlardır (Omarov, 2009: 16).

Genellikle yöneticiye güvenle, örgütün bütününe karşı gösterilen güven aynı kabul edilmektedir (Dinç, 2007: 29). Örgütlerde ilk güven duyulan kişi olarak yönetici gösterilir. Yöneticinin davranışları, eylemleri ve söylemlerindeki tutarlılık güven açısından önemlidir. Yöneticilere güvenin sağlanmasında önemli olan bir diğer durumda çalışanların açık ve doğru bir şekilde bilgilendirilmesidir. Çalışanın yapacağı işle ilgili ve örgütün aldığı kararlarla ilgili bilgilendirilmesi güvenin sağlanmasını kolaylaştırır (Artuksı, 2009: 37).

Günümüz çalışma koşullarının örgüt içinde bireysel başarılarından çok takım / ekip çalışmasını ve başarısını gerekli kılmaktadır. Çünkü takım çalışması yeniliklere ayak uydurmayı da kolaylaştırır. Fakat takımları kontrol etmek de oldukça önemlidir. Sürekli kontrol ve denetim işletme açısından fazladan bir maliyet oluşturmaktadır. Bunun önüne geçmek içinde çalışanlar arası güveni sağlamak gerekmektedir. Oluşturulan güven duygusu yapılacak işin temelini de oluşturmaktadır (Günaydın, 2001: 2).

1800'lü yıllardan günümüze kadar geçen sürede çalışanlar arası güven konusunda meydana gelen ve örgütsel yapılardaki felsefelerde ortaya çıkan değişimler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4'te gösterildiği üzere 1800'lü yıllarda örgüt yapılarında; aracı, kontrolcü bir yönetim işleyişi ve gelenekçi bir yönetim felsefesi mevcuttur. Geçen sürede öncelikle insan ilişkilerine önem verilmeye başlanmıştır. Örgüt yapılarında değişimler olmuştur. Günümüze geldiğimizde örgüt yapısı olarak ağ yapılar, yönetim işleyişi olarak bilginin paylaşımı – koordinasyon ve güven ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Yönetim felsefesi olarakta entelektüel sermaye veya insana yatırım anlayışına odaklanılmıştır.

Örgüte güven sağlama süreci ise daha uzun ve zorlu bir süreçtir. Fakat bu sürecin olumlu bir şekilde sonlandırılması çok sayıda faydayı da beraberinde getirmektedir.

Örgütsel güvenin örgüte sağlayacağı faydalar Asunakutlu (2002)'ya göre merkezileşmeyi arttırmasıdır. Halis ve arkadaşlarına (2007) göre ise örgüte güven karışıklığı azaltır ve iletişimi daha etkin hale getirir. Örgütsel güven ayrıca iş doyumunun sağlanması, örgütsel vatandaşlık ve adalet duygusunun algılanması gibi olumlu etkileri de beraberinde getirmektedir.

**Tablo 4.Örgütsel Yapılar, Yönetim İşleyişi ve Yönetim Felsefeleri Açısından
Güvenin Rolü**

	Örgütsel Yapı	Yönetim İşleyişi	Yönetimsel Felsefeler
1800'lü Yıllar	Aracı	Direk, Personel Kontrolü	Gelenekçi
1890 – 1920	Fonksiyonel	Bölmeler personel uzmanları tarafında yönetilir.	İnsan İlişkileri
1920 – 1960	Bölümsel	Ortak hedefler. Bölümse seviyede operasyonel kararlar	İnsan İlişkileri / İnsan Kaynakları
1960 – 1990	Matris	Geçici takımlar ve yanal kaynak dağıtımı	İnsan Kaynakları
1990 - 2010	Ağ	Paylaşılan bilgi sistemleri, koordinasyon ve güven	İnsan Yatırımı

Kaynak: UZBİLEK (2006), Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Diğer bir güven türü de örgütler arası güvendir. Örgütler arası güven olgusu özellikle sanayi devriminden sonra küreselleşen ve rekabet hızı yükselen piyasa koşullarında işletmeler; varlıklarını sürdürmek amacıyla birtakım yöntemler ve stratejiler izlemeye başlamışlardır. İşletmeler bu süreçte kendi üretim ve hizmet anlayışlarıyla uyumlu ve güven duydukları işletmelerle stratejik ortaklıklar kurma yoluna gitmektedirler. Uzun vadeli birlikteliklerde güven olgusu gereklidir ve örgütler arası ilişkilerde hayati önem arz etmektedir (Uzbilek, 2006: 19).

1.3.2.Örgütsel Güven Boyutları (Modeller)

Örgütsel güven konusunda geliştirilen modeller aşağıda verilmiştir.

Mishra Güven Modeli: Mishra'nın bireyler ve örgütler açısından geliştirdiği modelinde dört boyut söz konusudur. Bunlar; yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirliktir. Mishra modeli Tablo 5'de verilmiştir.

Modelde Mishra'nın ortaya koyduğu boyutlar ve bunların ifade ettiği anlamlar verilmiştir. Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000) modelde yer alan yeterlilik boyutunu; değişim dönemlerinde yeni standartlara uyulacağına emin olma durumu olarak ifade eder. Açıklık boyutu, yöneticiler ve çalışanlar arasında dürüstlüğü; ilgililik boyutu yöneticilerin ve amirlerin çalışanlarla ilgilendiğini; itimat boyutu ise eylem ve söylemlerde tutarlı olmayı ifade eder.

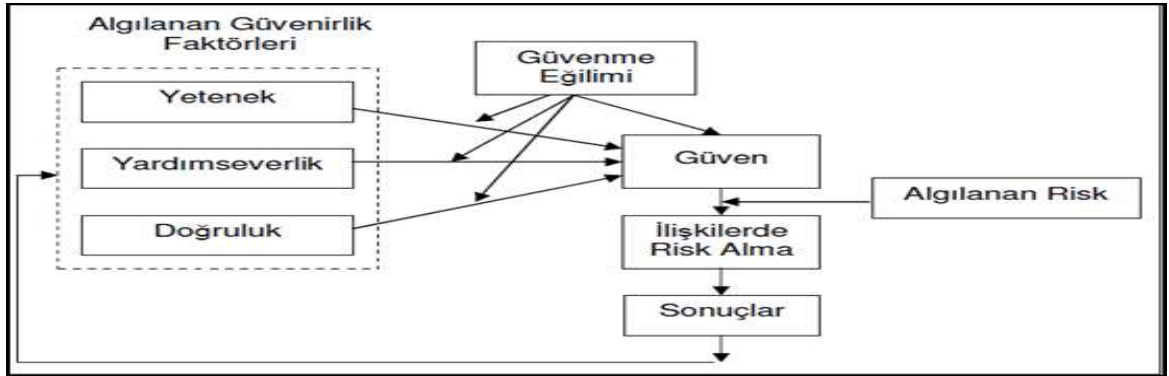
Tablo 5. Mishra Örgütsel Güven Modeli

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.

Kaynak: TÜZÜN (2006), Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.

Mayer, Davis ve Shoorman Örgütsel Güven Modeli: Modelde, taraflar ikiye ayrılmakta ve güvenen – güvenilen olarak adlandırılmaktadır. Güvenen ile güvenilen arasında yetenek, yardımseverlik ve doğruluk boyutları rol oynamaktadır. Model, Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2. Mayer, Davis ve Shoorman Örgütsel Güven Modeli



Kaynak: ERDEN (2007), Ankara Ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvене İlişkin Görüşleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.

Bu modelde boyutların sayısı arttırılabilir. Fakat modelde belirleyici unsur risktir. Risk güvenin bir parçasıdır. Risk – güven kıyaslaması yapılır. Güven düzeyi risk düzeyinden büyükse eylem gerçekleşir. Fakat risk düzeyi güven düzeyinden büyükse eylem gerçekleşmez (Erden, 2007: 36).

Bromiley ve Cummings Örgütsel Güven Modeli: Yazarlar bireysel ve örgütsel güvenin birbirinden ayırmışlardır. Modelin odak noktasına iyi niyet, dürüstlük ve fırsatçılıktan kaçınmayı yerleştirmişlerdir.

Bunun yanı sıra yazarlar güvenin oluşum sürecinde de yer alan duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlarını da güven parçaları olarak eklemiştir. Modeldeki amaç yüksek ve düşük güven ortamını ölçmektir (Çetinel, 2008: 34). Bromiley ve Cummings güven matrisi Şekil 3’te verilmiştir.

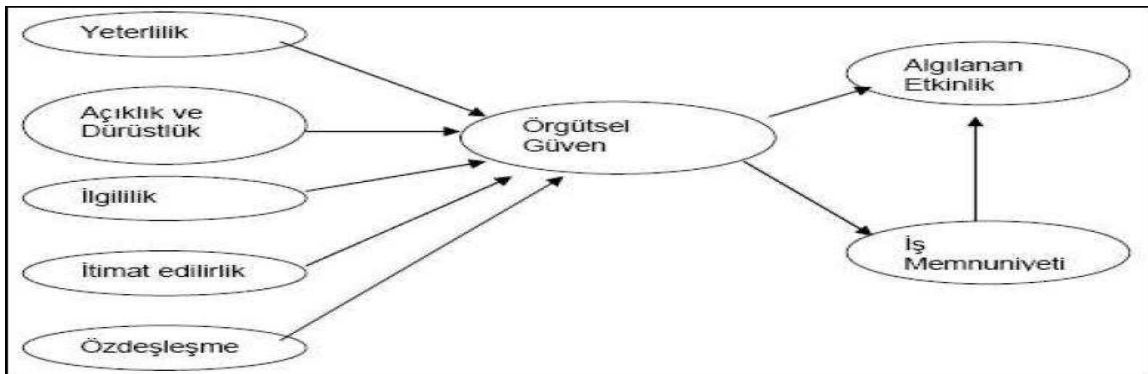
Şekil 3. Bromiley ve Cummings Örgütsel Güven Modeli

YETERLİLİK AÇIKLIK İLGİLİLİK İTİMAT EDİBİLİRLİK ÖZDEŞLEŞME	GÜVEN PARÇALARI		
	Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
	Bağlılığı Koruma		
	Dürüst Şekilde Tartışma		
Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Kaynak: ÇETİNEL (2008), Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.

Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli: Yazarlar Mishra modelinin dört boyutuna (yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik) ek olarak modellerine özdeşleşme boyutunu da eklemiştir. Özdeşleşme, çalışanın örgütle dayanışma içerisinde olmasını ve örgüte desteğini ifade eder. Özdeşleşme motivasyonu artırır. Örgütsel bağlılığı destekler (Tüzün, 2006: 42).

Şekil 4. Schockley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Modeli

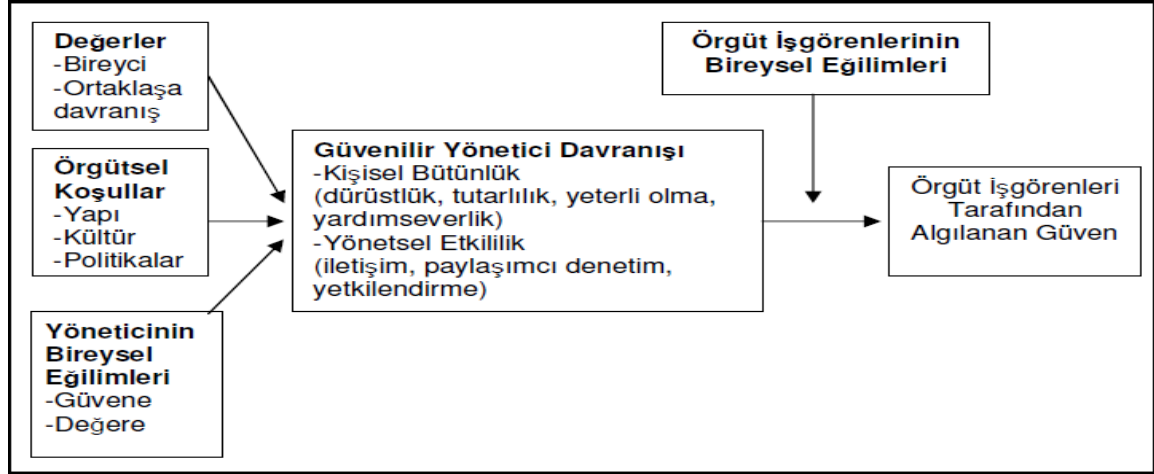


Kaynak: TÜZÜN (2006), Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.

Whitener Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması Modeli: Yazar modelinde güvenin oluşmasını üç unsurla açıklamıştır. Bunlar; makro, meso (orta) ve mikro etkenlerdir.

Modele göre; kültürel değerler bireyler arası ilişkilerin oluşumunda önemlidir. Kültürel farklılıklar bireyler arası ilişkilerde de farklılıklar oluşturmaktadır.

Şekil 5. Whitener Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması Modeli

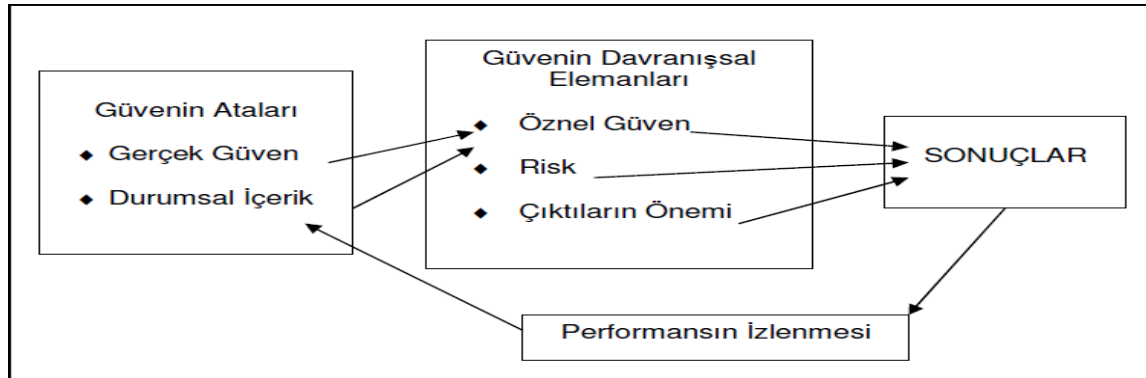


Kaynak: ERDEN (2007), Ankara Ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvене İlişkin Görüşleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.

Bireyi odak noktası olarak gören toplumlarda ilişkilerin temelini ortak değerler değil bireysel çıkarlar oluşturur. Toplulukçu değerleri olan toplumlarda ise bireyler arası ilişkilerde bir sosyal gruba ait olma önem kazanmaktadır, bireysel çıkarlardan ziyade ortak değerler ön plandadır (Erdem, 2003: 170).

ABC Güven Modeli: İsmi antecedents (öncüller), behavioral elements (davranışsal elemanlar) ve consequences (sonuçlar) kavramlarının ilk harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur.

Şekil 6. ABC Örgütsel Güven Modeli



Kaynak: WARNE ve HOLLAND (1999), Exploring Trust in flexible working using a new model, *BT Technol Journal*, Sayı: 17, No: 1; aktaran; Erden, 2007: 40).

Model 1999 yılında Warne ve Holland tarafından oluşturulmuştur. Bu modelde güvenin etkileri, risk / belirsizlik durumu ve sonuçları davranışları belirler. Gösterilen davranışların belirlediği sonuçlar güven / güvensizliği ortaya çıkarır. Model içerisinde süreç dairesel ilerlemektedir. Bu yüzden sonuçları görmek adına modele performans izleme boyutu da dâhil edilmiştir (Warne ve Holland, 1999: 113).

1.3.3. Güven ve Güvensizlik

Güven olgusunun hem birey bazında hem de örgüt bazında sonuçları şüphesiz ki çok önemlidir. Fakat güven kavramının yararlarını sıralamadan önce, güvensizlik nedir? sorusunu irdelemek gerekmektedir.

Güvensizlik konusunda ilk çalışmaları güven olgusunda olduğu gibi psikologlar yapmıştır. Psikologlara göre güvensizlik; güvenin az hissedilmesi durumudur. Tarafların birbirlerini tanımalarına ve beklentilerinden haberdar olmalarına rağmen onların güvenini kötüye kullanması güvensizliğin temelini oluşturur. Çünkü olumsuzluklar insanlar tarafından daha çabuk algılanır ve daha zor unutulur. Aynı zamanda bir kişiye hiç tanımadan güven duymak ta olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunu da tedbirsizlik olarak isimlendirmek mümkündür (Yücel, 2006: 75).

Bu nedenlerden dolayı güvenin sınırlı olması gerekmektedir. Ya da Deutsch'un tanımladığı gibi şüphe duyma olgusu tamamen dışlanmamalıdır. Güvenin kötüye kullanılması ile tedbirsizlik ayrı durumlardır. Güveni kötüye kullanma daha ciddi ve yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır (Yücel, 2006: 75).

Güven ve güvensizlik arasındaki ilişki Şekil 7'de verilmiştir. İlişki dört düzeyde ortaya çıkmaktadır. Birinci düzeyde; tereddüt azdır. Çünkü ilişki sıradandır ve basittir. İkinci düzeyde ise güvenmek için nedenler var iken, şüphe için neden yoktur. Taraflar arası ortak amaçlar mevcuttur. Amaç yeni girişimlerin önünü açmaktadır (Lewicki ve ark., 1998: 445).

Üçüncü düzey, ikinci düzeyin tersi şeklinde işler. Güvenmek için neden yoktur. Şüphe için ise çok neden vardır. Taraflar birbirlerine karşı hep tereddüt içindedirler. Dördüncü düzeyde ise hem güven için hem de şüphe için çok sayıda neden vardır. Taraflar bazı yönlerden birbirlerine bağımlı iken birçok yönden de birbirlerinden bağımsızdırlar (Lewicki ve ark., 1998: 448).

Şekil 7.Güven – Güvensizlik Entegrasyonu

Güven Çok <u>Ozellikleri</u> Umut inanç Rahatlık Girişim	Değer Ortüşmesi Yüksek Karşılıklı bağımlılık mümkün. Yeni fırsat ve girişimler yakalanabilir.	Güven Fakat Kontrol Et İlişki bölümlere ayrılmış ve sınırlı. Birlikte yeni fırsatlar yakalanmaya çalışılabilir fakat risk/fayda dengesi sürekli kontrol altında tutulur
	2	4
GÜVEN	1	3
Güven Az <u>Ozellikleri</u> Umut yok inanç Yok Edilgenlik Tereddüt	Sıradan Tanıdıklık Sınırlı karşılıklı bağımlılık, sınırlı ve mesafeli etkileşimler, profesyonel nezaket gözlemlenir.	İstenmeyen, beklenen ve korkulan ihtimaller Zarar verici niyetler söz konusu olabileceği için karşılıklı bağımlılıklar yönetilir ve sürekli kontrol ve savunma davranışı gözlemlenir
GÜVENSİZLİK		
Güvensizlik Az Özellikler Korku Yok Şüpheli Yok Kötümserlik Yok İzleme ve Kontrol Yok İhtiyat Yok		Güvensizlik Çok Özellikler Korku Şüpheli Kötümserlik Dikkat ve Sakınma ihtiyat

Kaynak: LEWICKI, McALLISTER ve BIES (1998), Trust and Distrust: New Relationships and Realities, Academy of Management Review, Sayı: 23, s.445.

Güvensizliğin nedenleri olarak; bireyleri çatışmaya götüren örgütsel yapı, adil olma, ödül sistemi, çalışanları rekabete sokma ve fırsatçı davranışlar sayılabilir. Güvensizliğin sonuçlarına bakacak olursak; kibar ikiyüzlülük (örgüte güven olmadığı halde varmış gibi gösterme), korku, moral bozukluğu, verim düşüklüğü, işe yabancılaşma ve iş tatmininin azalması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Yücel, 2006: 80-81-82).

Güvensizliğin önlenmesi için, mevcut politikalar denetlenmeli ve iletişim artırılmalıdır.

1.4.Güvenin Çıktıları / Sonuçları

Örgütsel güven insan unsurunun belirleyici olduğu örgüt hayatında birçok olgunun altında yatan temel etken olabilmektedir.

Güven ortamının sağladığı yararlar şunlardır (Demircan, 2003: 145):

- ✓ Güven; iletişimi, örgütsel vatandaşlığı, çatışmanın engellenmesini ve kararlara katılımı doğrudan etkilemektedir.
- ✓ İşten sağlanan doyumunu artırır.

- ✓ Güven ortamının oluşması merkezileşmeyi dışlar.
- ✓ Çalışanlar ve yöneticiler arasında işbirliği ve dayanışmayı artırıcıdır.
- ✓ Toplam kalite faaliyetlerinde, demokratik liderliğe geçişte ve iş güvenliği konularında olumlu katkı sağlar.
- ✓ Örgüt içi riskleri, belirsizlikleri ve öngörülemez durumları minimize eder.
- ✓ Yönetimin aldığı kararları daha kolay kabullenmeyi sağlar.
- ✓ Moral ve motivasyonu yükseltir.
- ✓ Çalışanlar arasında paylaşma duygusunu teşvik eder. Bu da beraberinde takım çalışmasını getirir.
- ✓ Kontrol ve denetim gibi faaliyetlere yapılan harcamaları azaltır.

Tablo 6.Örgütsel Güvenin Sonuçları

Güvenin Sonuçları	Yapılan Çalışmalar
Örgütsel Bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun Vadeli Kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
İşgücü devri	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime Direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş Tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans Algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel Vatandaşlık	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: DEMİRCAN ve CEYLAN (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 2, 2003, s.145-146.

Tam anlamıyla örgütte güvenin sağlanması; iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi olgularında yerleşmesini sağlar (Yücel, 2006: 85-88).

BÖLÜM 2: DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

2.1. Kavramın Ortaya Çıkışı ve Ele Alınışı

Duygu olgusu; güven olgusunda olduğu gibi 1800’lü yıllardan beri üzerinde durulan bir çalışma alanıdır. Duygu olgusu her şeyden önce insanın birebir kendisiyle ilgilidir. Konunun bu özelliği biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel özellikleri de içeren tanımları da beraberinde getirmektedir. 1800’lü yıllardan günümüze kadar duygu olgusu birçok yönüyle tanımlanmıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde ise duygu olgusunun iş yaşamındaki yeri ve iş yaşamına yansımaları konusunda çalışmalar ortaya konmaya başlamıştır (Seçer, 2005: 814).

Duygusal emek kavramı ise ilk kez 1983 yılında Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılmıştır. Hochschild, “The Managed Heart” isimli kitabında duygusal emek kavramını detaylı bir şekilde irdelemiştir (Güngör, 2009: 169). Hochschild, kitabında duyguların ticarileşmesinden bahseden ilk yazardır ve bu kavram günümüzde de kullanılmaya devam etmektedir (Öz ve Selek, 2007: 76).

Ancak 1950’li yıllarda önce bu alanda çalışmalar yapan ve Hochschild’in fikirlerinden etkilendiği bir diğer araştırmacı da Goffman’dır. Goffman örgüt tarafından belirlenen ve çalışanlarda bulunması istenen davranışları inceleyen ilk araştırmacıdır (Pala ve Tepeci, 2009: 114).

Duygusal emek alanında yapılan çalışmalar farklılıklar göstermektedir. Duygusal emek konusu sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi temel disiplinler tarafından irdelenmiştir. Ve duygusal emek kavramını açıklamak için tüm bu disiplinlerden yararlanılarak disiplinler arası bir eğilim geliştirilmiştir denebilir (Seçer, 2005: 815).

2.1.1.Kavramın Tanımlanması

Duygusal emek kavramından önce “duygu” kavramını açıklamamız daha doğru olacaktır. Duygu, “öznel bir his” olarak tanımlanmaktadır (Seçer, 2005: 815).Barutçugil (2002)’e göre duygu; kişilerin hislerinde ve zihinlerinde meydana gelen hareketlenmeler olarak tanımlanabilir. Duygu olgusunu üç yaklaşımla açıklamamız mümkündür. Bunlar; biyolojik yaklaşım, intra-psişik yaklaşım ve sosyal-davranışsal yaklaşımdır. Biyolojik yaklaşıma göre duygular insanların bedensel gereksinimleri karşılama yol göstericidir.

İnsanın acıktığında besin bulmaya yönelmesi bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir. İntra-psişik yaklaşımda, duygular istemsiz ve anlık olarak yaşanmaktadır. Duygular bireyin önceki yaşamına ve tutkularına göre şekillenir. Sosyal-davranışsal yaklaşım ise duyguyu biyolojik ve intra-psişik yaklaşımdan farklı olarak, insanın yaşadığı çevre koşullarına göre açıklamaktadır (Barutçugil, 2002; 73-78).

Duygunun oluşabilmesi için dört boyut söz konusudur. Bu boyutların eşzamanlı bir araya gelmesi son derece önemlidir. Bu boyutları kısaca şu şekilde ifade etmemiz mümkündür (Thoist, 1989; aktaran; Kaya, 2009: 10).

- ✓ Durumsal bir uyarıcının varlığı gereklidir.
- ✓ Fizyolojik ve bedensel bir değişim söz konusudur.
- ✓ Beden dili ile ifade etme yani el, kol ve yüz hareketleri olmalıdır.
- ✓ İlk üç bileşenin bir ya da daha fazlasının kültürel unsurlar taşıması gerekmektedir.

Goleman (2000)'a göre; iş yaşamında bazı durumlar ve bazı meslekler duyguların kontrolünü gerektirir. Birey her zaman içinden geldiği gibi davranamaz. Bulduğu ortama ayak uydurmak zorunda kalabilir. Bu da duyguların yaşamın her alanında bizimle birlikte olan bir olgu olduğunu kabullenmemizi gerektirir.

Morris ve Feldman (1996)'a göre ise duyguların kontrolü ve ortama uygun hale getirilmesi emek harcanan bir süreci de beraberinde getirir. Bu emek daha çok zihinsel veya psikolojiktir. Fakat yansımaları fiziksel olabilir. Tüm bu farklılıklara ve tanımlara duygusal emek tanımı da dâhil edilebilir.

Duygusal emek kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Hochschild (1983) göre duygusal emek; “işin gereği olarak belirli durumlarda uygun duygusal davranışı ilgili kişilere (çoğu kez müşterilere) göstermektir. Gösterilen bu emek sonucunda da belli bir ücret alınır. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği; uygun duygunun sergilenmesi olarak tanımlamaktadır (Köksel, 2009: 7). Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği; “kişilerarası iş süreçlerinde örgütün beklediği duyguları işe yansıtma gereği olan çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlamaktadır.

2.1.2. Duygusal Emek Çalışmaları ile İlgili Literatür

Duygu konusuyla ilgili çalışmalar 1800'lü yıllara, duygusal emek konusundaki çalışmalar ise 1950'li yıllara kadar dayanmaktadır. 1959 yılında Goffman duyguların iş yaşamındaki yerini sorgulamıştır. 1983 yılına gelindiğinde ise Arlie Russell Hochschild duygusal emek konusunu bütünüyle inceleyen ‘‘The Managed Heart’’ isimli kitabı yazmıştır. Daha sonraki dönemlerde ise Ashforth ve Humphrey (1993) bir model ortaya koymuşlardır ve Hochschild'den farklı olarak davranışları incelemişlerdir. 1996 yılında ise Morris ve Feldman konuya farklı bir bakış açısı kazandırmışlardır ve literatüre duygusal emekle ilgili dört yeni boyut kazandırmışlardır. Bu boyutlar;

- ✓ Duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık,
- ✓ Gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat,
- ✓ Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği,
- ✓ Gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi boyutlarıdır.

Ülkemizde ise bu alanda uygulamalı çalışmaların sayısı oldukça azdır. Konu ile ilgili yayınlanmış makalelerin yanı sıra lisansüstü öğrenciler tarafından yapılmış tezlerde konu ile ilgili uygulamalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan en dikkat çekenleri ise Ela Ünler Öz' ün 2007 yılında yaptığı ‘‘Effect of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes’’ isimli doktora çalışmasıdır. Ayrıca 2009 yılında tamamlanan Lale Köksel'in ‘‘İş Yaşamında Duygusal Emek ve Amprik Bir Araştırma’’ ve Erdem Kaya'nın ‘‘Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki’’ isimli çalışmaları konuyla ilgili diğer uygulamalı çalışmalardır.

2.2. Duygusal Emekğin Öncülleri

İlgili literatürde duygusal emekğin öncülleri ve duygusal emek gösterimini etkileyen değişkenler olarak birçok farklı değişken ele alınmaktadır.

Bu değişkenler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Cinsiyet: Bireylerin cinsiyet farklılıkları hem toplumsal rollerini hem de duygularının gösterimlerini değiştirmektedir. Bu farklılıklara toplumun gösterdiği refleksler de farklıdır. Erkeklerin gösterdiği davranışlar birçok toplum tarafından normal karşılanırken, kadınların sergilediği davranışlar yargılanabilmektedir (Solmuş, 2004: 28).

Ayrıca hem özel yaşamda hem de çalışma yaşamında duygu yönetimi konusunda erkeklerden ziyade kadınlara yönelik beklentilerin daha fazla olduğu belirtilmektedir (Eroğlu, 2010: 23).

İş rutinliği: Yapılan işin sürekli tekrarlanması ve değişkenlik göstermemesidir. Bu tür işlerde gösterilecek davranışları kalıp haline getirmek oldukça kolaydır. İş rutinliğinin yüksek olduğu mesleklerde personel seçimi ve işe alım süreci önemlidir. İşe uygun kişiler baştan işe alınır, uygun olmayan kişiler işe alınmaz (Eroğlu, 2010: 23).

Empati: Empati kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması süreci olarak tanımlanabilir. Süreç üç aşamadan oluşur. Öncelikle kendimizi karşımızdakinin yerine koyarız ve onun bakış açısını yakalarız. İkinci aşamada ise karşımızdakini anlamaya çalışırız. Üçüncü ve son aşamada ise karşımızdakine onu anladığımızı hissettiririz (Dökmen, 1996: 136 – 138).

İş yaşamında da empati kavramı son derece önemlidir. Çalışanların müşterilerle empati kurması duygusal emek süreci açısından son derece önemlidir. Hochschild, “The Managed Heart” kitabında örneklem olarak seçtiği hosteslerin işe alım süreçlerinde empati yeteneklerinin ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır.

Otonomi: Çalışanların işlerini yaparken serbestiyet derecesi olarak tanımlanabilir. Morris ve Feldman (1996)’a göre otonomi düzeyi; iş görenlerin yansıttıkları duygusal emek düzeylerini de yakından etkilemektedir. Otonomi düzeyi yüksek işyerlerinde çalışanların duygularıyla çatışan davranışları ihlal etme eğilimine girdikleri görülmektedir. Ayrıca otonomi olgusu; iş doyumunu, stresi ve tükenmişliği yakından etkilemektedir.

Duygulanım: Bireylerin her duruma ve her bireye karşı aynı duygularla yönelmesi olarak ifade edilebilir. Olumlu ve olumsuz duygulanım olmak üzere ikiye ayrılır.

İsminden de anlaşılacağı gibi olumlu duygulanımda olumlu yaklaşımlar, olumsuz duygulanımda olumsuz yaklaşımlar söz konusudur.

Duygulanım öncülünün duygusal emekle ilişkisine bakılacak olursa; olumlu duygulanıma sahip bireyler daha içten gelen veya derinlemesine davranışlar sergilerler. Yani davranışlarıyla duyguları örtüşür ve çatışma yaşamazlar. Olumsuz duygulanımda ise tersi durum söz konusudur (Köksel, 2009: 20).

Süre: Diefendorff ve arkadaşlarına (2005) göre; duygusal emek gösteriminde geçen süre uzadıkça davranışların gösteriminde harcanan emekte artmaktadır. Geçen sürenin uzaması derin davranış gösterme düzeyini de arttırmaktadır. Çünkü geçen süre uzadıkça davranışları taklit etme güçleşir ve yüzeysel davranışlardan uzaklaşılır.

Çeşitlilik: Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliğini ifade eder. Gösterilmesi gereken duygular çeşitlendikçe harcanan duygusal emek düzeyi de artmaktadır (Eroğlu, 2010: 26).

Sıklık: Gösterilecek duyguların ne kadar sürede bir gösterileceğini ifade eder. Sıklık derecesi arttıkça harcanan duygusal emek düzeyi de artmaktadır. Ayrıca yapılan iş ne kadar çok sık duygu gösterimi gerektirirse duygusal davranış kuralları da o kadar fazla olacaktır (Köksel, 2009: 32).

2.3.Duygusal Emek Gösterimi (Süreci)

Duygusal emek sürecini etkileyen öncüller ve açıklamaları bir önceki bölümde detaylandırılmıştır. Süreçle ilgili bilinmesi gereken diğer bir konuda duygusal emek stratejileridir. Duygusal emek stratejileri üçe ayrılmaktadır. Bu stratejiler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

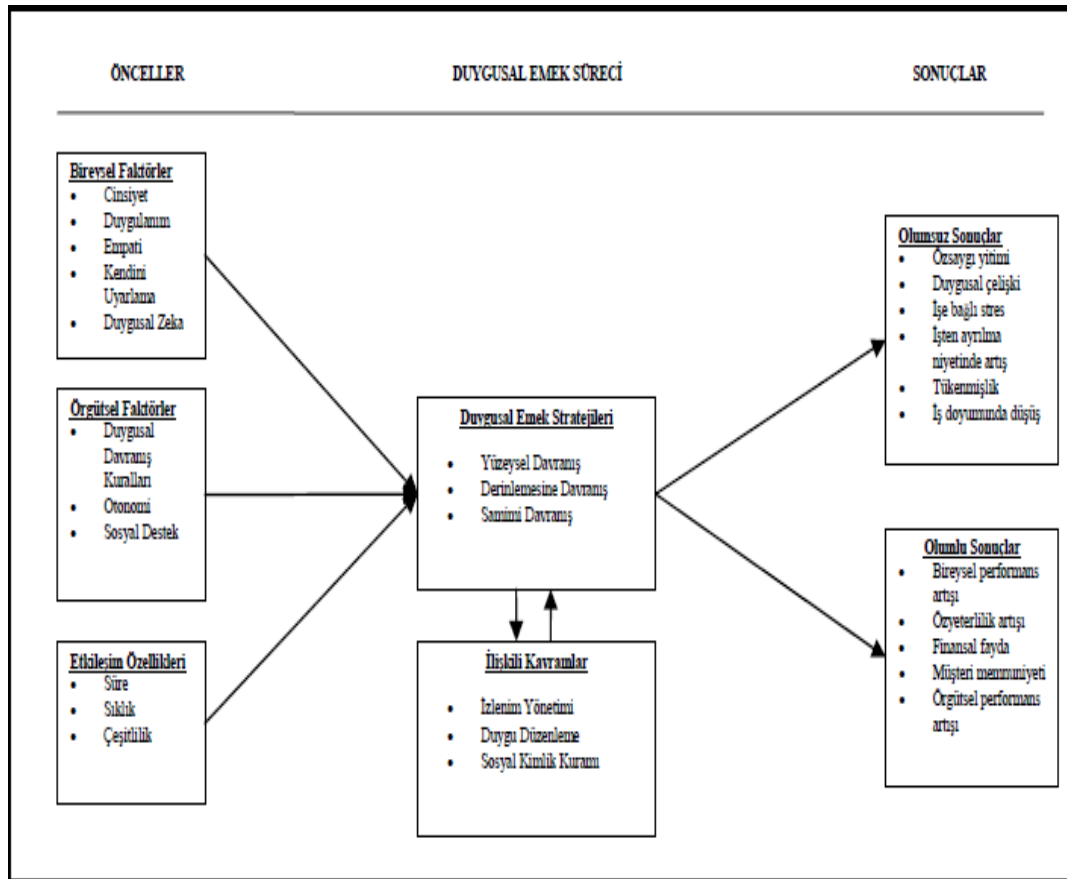
Yüzeysel Davranış: Çalışanların kendi gerçek duygularından farklı olarak, ondan beklenen davranışları göstermesi olarak tanımlanabilir. Yani çalışanın hissetmediği bir duyguyu hissediyormuş gibi davranması ve bu yönde jest, mimik gibi dışa yansımalarını değiştirmesidir (Steinberg ve Figart, 1999: 11).

Diefendorff ve arkadaşlarına (1999) göre; sınırlı bir müşteriye güler yüzlü davranmak yüzeysel davranış örneğidir. Burada gerçek duygulardan ziyade işletmenin ondan beklediği duygular sergilenmektedir.

Derin Davranış: Çalışanın hissettiği duyguyu gözden geçirmesi, göstermesi gereken duyguyu yaşaması ve içten davranmasıdır. Duygusal emek öncüllerinden süre; derin davranışı olumlu yönde etkilerken; iş rutinliği ise derin davranışı olumsuz yönde etkilemektedir (Diefendorff ve ark., 2005; aktaran; Pala, 2008: 16).

Derin davranış tüketici / misafir ve çalışan arasında iletişimin uzadığı durumlarda tercih edilir. Çünkü uzun sürelerde duygusal emeği sürdürmek için taklit yaparak süreci uzatmak veya sonlandırmak güçtür. Bu durumda derin davranış gereklidir (Kim, 2008: 153).

Şekil 8. Duygusal Emek Süreci



Kaynak: KÖKSEL (2009), “İş Yaşamında Duygusal Emek ve Amprik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Manisa.

Samimi Davranış: Çalışanların veya bireylerin gerçek duygularıyla, işlerin veya iş yerlerinin onlardan beklediği duyguların uyuşmasıdır. Burada duygular birbiriyle örtüşür. Çalışan kendisi gibi davranırsa da, yani o an olduğu gibi, hissettiği gibi görünse de problem yoktur. Samimi davranış sergileme düzeyi arttıkça duygusal emek süreci de o denli başarılı olur. Olumsuz sonuçların önüne geçilmiş olur (Eroğlu, 2010: 22).

Tüm bu bilgiler ışığında duygusal emek sürecinin oluşumu, öncülleri, duygusal emek stratejileri ve sürecin sonuçları Şekil 8’de verilmiştir.

Duygusal emek süreci sonunda olumlu ve olumsuz çıktılar elde edilmektedir. Süreç sonucunda ortaya çıkan olumlu çıktılar şunlardır: Çalışanların performans artışı sağlanır. Maliyetler minimize edilir. Örgütsel performans artırılmış olur. Özgüven ve yeterlilik sağlanır. Sürecin olumsuz sonuçlanması ise; Özsaygı ve yeterliliği azaltır. Duygusal çelişkilerin yaşanmasına neden olur. İşten ayrılma sürecini başlatabilir. İş doyumunu olumsuz yönde etkiler ve tükenmişliğe neden olabilir.

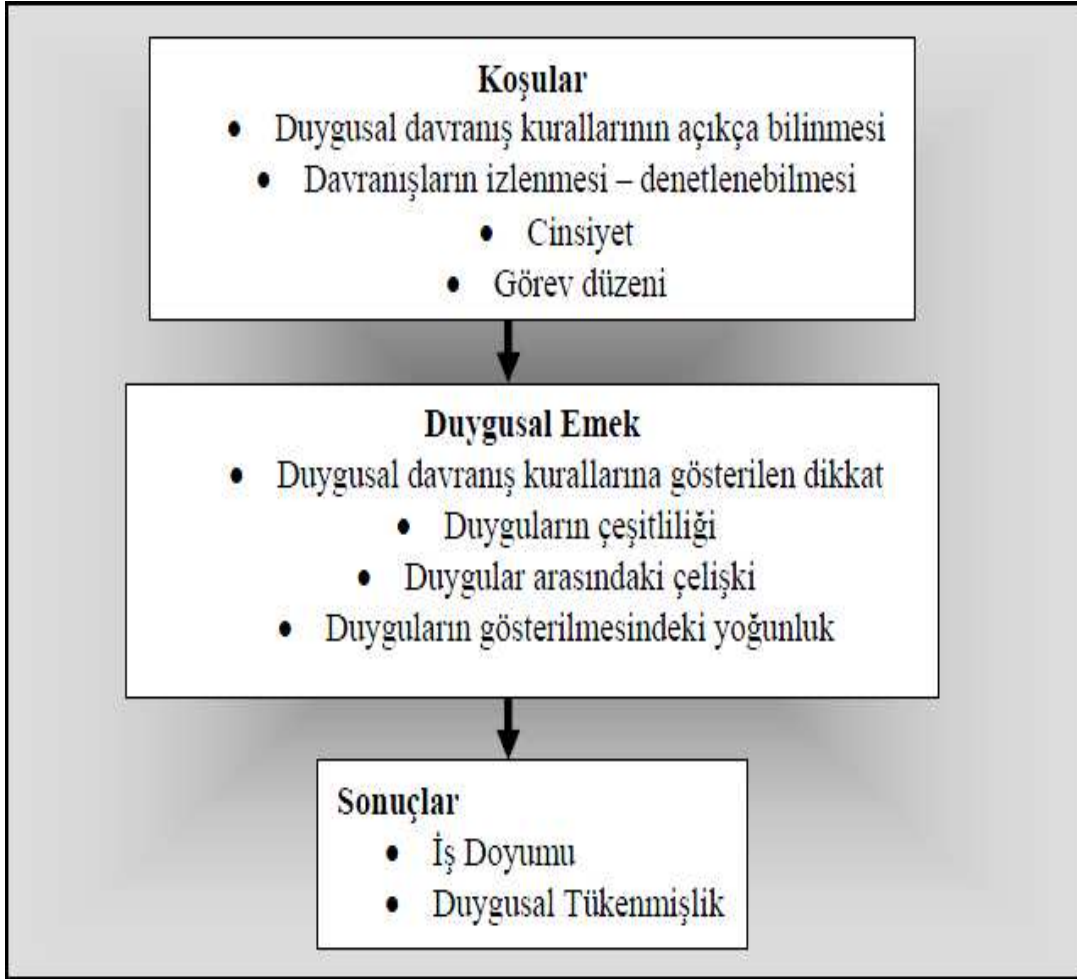
2.3.1.Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek boyutlarıyla ilgili çalışmaları Morris ve Feldman ile Grandey isimli yazarlar gerçekleştirmiştir. Yazarların ortaya koyduğu modeller aşağıda anlatılmaktadır.

Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Modeli: Araştırmacıların 1996 yılında ortaya koydukları modelde duygusal emek dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki olarak tanımlanmıştır.

Modele göre; öncüller değişik ölçülerde bu dört boyuta etki etmektedir. Bu etkileşim sonucunda çalışanların iş doyumları artmaktadır veya azalmaktadır. Sürecin olumsuz sonuçlanması çalışanlarda tükenmişlik sendromunun yaşanmasının yolunu açmaktadır. Şekil 9’da Morris ve Feldman’ın geliştirdikleri ve kendi isimleriyle bilinen model verilmiştir.

Şekil 9.Morris ve Feldman Duygusal Emek Modeli

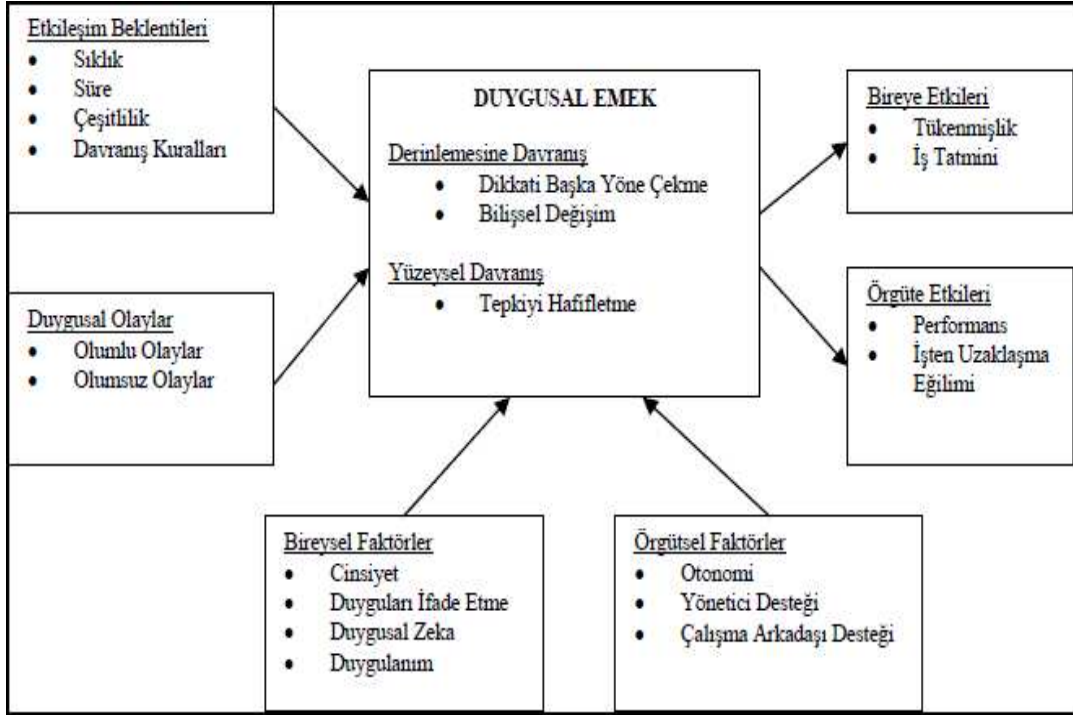


Kaynak: KAYA (2009), “Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki”, Maltepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Grandey’in Duygusal Emek Modeli: Araştırmacının 1999 yılında geliştirdiği modele göre duygusal emek öncülleri duygusal emek stratejilerini (yüzeysel, derin ve samimi davranış) değişik ölçülerde etkilemektedir.

Süreci etkileyen öncüller; sıklık, süre, çeşitlilik, davranış kuralları ve olumlu / olumsuz duygusal olaylardır. Tüm bu etkileşim sonucunda bireysel ve örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Süreç sonunda bireyler; iş doyumunu ve tükenmişlik noktasında süreçten etkilenirler. Örgüt bağlamında ise; örgütsel performans ve işten ayrılma noktasında süreçten etkilenilmektedir. Şekil 10’da Grandey duygusal emek modeli anlatılmaktadır.

Şekil 10. Grandey Duygusal Emek Modeli



Kaynak: EROĞLU (2010), “Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Sayı: 3, Cilt: 6.

2.3.2. Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki

Morris ve Feldman (1996)’a göre pozitif ve negatif duygunun duygusal uyumsuzluğu etkilediği vurgulanmaktadır. Yazarlara göre çalışanlar işlerinde gösterdikleri davranışları günlük yaşamlarında da göstermeye eğilimli iseler bu kişilerin daha fazla duygusal emek göstermeye yatkın olduğunu söyleyebiliriz. Ve bu kişileri kontrol etmeye çok fazla gerek yoktur. Bu tür çalışanların yeni pozitif duygulara sahip çalışanların gerçek duygularıyla büyük ölçüde uyumludur ve duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri düşüktür (Pala, 2008: 26).

Grandey’e göre ise Morris ve Feldman modeli duygusal emekte yer alan çaba, planlama ve kontrolü içermemektedir. Örneğin; “duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat boyutu” açıklanırken; bu boyutu duygusal emek davranışı olarak belirtilmektedir. Ancak ölçülebilecek veya gözlemlenebilecek herhangi bir davranıştan bahsedilmemektedir (Öz, 2007: 12).

2.4.Duygusal Emeğin Çıktıları / Sonuçları

Duygusal emeğin sonuçlarını hem çalışanlar hem de kurumlar açısından ayrı ayrı irdelemek önemlidir. Duygusal emeğin çalışanlar açısından olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90 - 94):

- ✓ Çalışanlar ve tüketici / misafirler arasında oluşması muhtemel problemleri engeller.
- ✓ Çalışanlar işlerini başarıyla yürüttükleri için öz yeterlilik düzeyleri yükselmektedir.
- ✓ Özellikle hizmet işletmelerinde tüketicilerin memnuniyeti uzun süreli ilişkileri de başlatmaktadır.
- ✓ Çalışanların sergilediği olumlu duygusal davranışlar; bahşiş, vb. maddi kazançları da arttırır.

Duygusal emeğin çalışanları olumsuz olarak etkilediği iki durum söz konusudur. Bunlar; tükenmişlik ve işe bağlı stresin artmasıdır. Çalışanların sürekli olarak kendilerini işleriyle bir bütün olarak görmeleri ve işlerine göre yaşamlarını düzenlemeleri başarı durumlarında motive edicidir. Fakat başarısızlık durumlarında tükenmişliği ve iş stresini de arttırıcıdır. Başarısızlığı kendi çalışmasına bağlayan çalışanlar yıpranırlar ve işe yabancılaşma başlar (Köksel, 2009: 43).

Tükenmişlik konusunda 2006 yılında Almanya’da yapılan bir araştırmada; duygusal emeğiyle çalışan kişilerin belli olumsuzluklarda tükenmişliğe yöneldikleri görülmüştür. Aynı şekilde Hollanda’da kabin görevlilerine uygulanan diğer bir araştırmada; Almanya’da yapılan çalışma sonuçlarına yakın sonuçlara ulaşılmıştır (Güngör, 2009: 180).

Duygusal emeğin kurumsal açıdan olumlu sonuçları şunlardır (Güngör, 2009: 179):

- ✓ Kurum performansını arttırır.
- ✓ Çalışan duygusal emek sergileyerek kurumuna kazandırdığı bir tüketici / misafir kurum için uzun vadeli bir kazançtır.

- ✓ Tüketici / misafir bu bağlılığı kulaktan kulağa duyurarak kurumun ismini geniş kitlelere ulaştırabilir.

Duygusal emeğin kurumsal açıdan olumsuz sonuçları ise şunlardır (Güngör, 2009: 179):

- ✓ Çalışanın sergilediği bir davranış bir davranışın tüketici / misafir tarafından yanlış veya yapmacık olarak algılanması kuruma karşı ters bir tepkinin oluşmasını da neden olabilir.
- ✓ Farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlardan yaptıkları işleriyle ilgili kalıplaşmış davranışları göstermeleri beklenmektedir. Fakat bu durum sert mizaçlı bir çalışanı kendinden uzaklaştırmakta aynı şekilde esnek mizaçlı bir çalışanı da daha fazla içselleştirmeye ve zayıflığın kendisinden kaynaklandığı sonucuna götürmektedir. Böyle bir durum her iki kişilik özelliğinde de duygusal uyumsuzluğa neden olmaktadır. Duygusal uyumsuzluk durumunun iş stresine, devamsızlığa ve yüksek işgücü devrine neden olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Devamsızlık ve işgücü devri işletme için fazladan bir maliyetin doğmasına neden olur.

2.5.Örgütsel Güven ve Duygusal Emek İlişkisi

Örgütsel güven; örgüt içinde adil dağılımın sağlanması, çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine inancının sağlanması, yöneticilerin çalışanlara güvenmesi, örgüt içinde sosyal grupların oluşturulması ve bunlar arasında ilişkilerin en üst düzeye çıkarılması olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585).

Robbins (2005)'e göre duygusal emek; çalışanların ürün ve hizmetlerinden faydalanan misafir ve müşterilerine karşı işletmelerinin onlardan beklediği davranışları yansıtması olarak tanımlanabilir.

Her iki tanımda da ön plana çıkan nokta çalışanlar ve örgütleri arasında bir bağlılık ve güven ortamının varlığıdır. Çalışma ortamında güven eksikliği veya örgüte duyulan güvenin azalması çalışanların işlerine olan duygusal bağlılığını da azaltmaktadır. Örgütsel güven düzeyleri yüksek çalışanların işlerine olan duygusal bağlılıklarını da yüksek olduğunu söylememiz mümkündür (Çetinel, 2008: 87-88).

Günümüz çalışma koşulları ve piyasa şartları hizmet işletmelerinde çalışan iş görenleri misafir ve müşterileriyle daha yakın iletişim kurmaya ve etkileşime girmeye yönlendirmektedir. Bu etkileşim fiziki emeğin yanı sıra duyguların da işlere yansıtılmasını gerekli kılmaktadır. Yansıtılan bu duyguların büyük çoğunluğu ise işletmelerin çalışanlardan gerçekleştirmelerini beklediği hedefler ve davranış biçimleridir. Çalışanlar bu hedeflere ulaşma uğruna fazladan emek harcamakta ve bu da çalışanların yıpranmasına neden olmaktadır (Güngör, 2009: 168).

Tüm bu hedefler ve sergilenmesi istenen davranış biçimleri zamanla işletmeler tarafından kalıplaştırılmakta ve bir kültür haline getirilmektedir. Bu kurumsal kültür ise çalışanların fiziki emeklerinin yanı sıra duygusal emeklerinin de kontrol ve yönlendirilmesini gerektirmektedir. Tüm bu süreç sonunda çalışanların hislerinin kontrolüyle son bulan bir yapı ortaya çıkmaktadır (Boyd, 2002: 154).

Neves ve Caetano (2006)'ya göre çalışanların örgütlerini sahiplenmeleri, benimsemeleri, örgütlerine olan güvenleri ve güçlü inançları zaman içerisinde belli bir ücret beklemeden gönüllü olarak işe yansıtıkları fiziki ve duygusal emeğin düzeyini de arttırmaktadır. Çalışanların örgütlerine tam anlamıyla bağlanmaları üç şekilde olmaktadır. Bunlar; zorunlu bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılıktır. Zorunlu bağlılıkta çalışan işini; işine borçlu olduğunu düşündüğü için sahiplenmektedir. Devamlılık bağlılığında çalışan tamamen ekonomik menfaat beklentisi içerisindedir. Duygusal bağlılıkta ise çalışanın örgütüyle bütünleşmesini yani çalışanın işiyle kendisini bir bütün olarak görmesini ifade eder (Gül, 2002: 45).

Bu bağlamda örgütsel güveni oluşturan temel unsurlardan birinin de çalışanların işlerine duygusal bağlılık beslemesi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların iş arkadaşlarına ve üstleri konumunda bulunan amir ve yöneticilerine duydukları güven onların işlerine olan duygusal bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine güveni kadar örgütünde çalışanlara güveni ve desteği de duygusal bağlılığa olumlu katkı sağlamaktadır. Çalışanların amaçlar etrafında bir araya gelmesine ve verilen işlerin zamanında ve istenilen düzeyde tamamlanmasını sağlamaktadır (Paine, 2007: 102-103).

Duygusal emek konusu da çalışanların sürekli misafir / müşterilerle yüz yüze olması, diğer çalışma arkadaşlarıyla etkileşim içerisinde olması ve örgütün ara yüzü olmaları

sebebiyle oldukça önemlidir. Çalışanın misafir veya müşterisine olan tutumu, sergilediği davranışlar ve onlara hissettirdiği duygular örgütün misafir veya müşterisine yaklaşımını ve tutumunu ifade etmektedir. Hizmet alan bireyler aldıkları hizmetinin kalitesini çoğu zaman hizmeti aldıkları kişinin tutumuyla eşleştirme yoluna gitmektedirler (Pugh, 2001: 1025; aktaran; Yürür ve Ünlü, 2011: 84).

Duyusal emeğin üç boyutu mevcuttur. Bunlar; yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranıştır (Köksel, 2009: 16). Yüzeysel davranışta hissedilmeyen duygular hissediliyormuş gibi davranılır. Derin davranış; çalışanın sergilemesi gereken duyguları hissetmeye çalışmasıdır. Samimi davranış ise çalışanın göstermesi gereken davranışla hislerinin veya gösterdiği davranışların uyumlu olmasıdır (Kurml ve Geddes, 2000: 15; aktaran; Pala, 2008: 15).

İyi niyet barındıran ve hoş davranışların yansıtılmasında derin davranış ön plan çıkarken kötü niyetli davranışların gösteriminde yüzeysel davranış daha ön plana çıkmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 86).

Çalışanların birbirlerinden ve yöneticilerinden şüphe duyması veya aynı şekilde örgütlerin çalışanlarının eylemlerinden şüphe duyması güvensizlik ortamının oluşmasına neden olur. Güvensizlik ortamında çalışanların verimli olması beklenemez. Böyle ortamlarda çalışan iş görenler katılımcılık özelliklerini kaybederler ve hata yapmaktan çekindikleri için yaratıcılıklarını yitirirler ve bir robota dönüşürler. Güvensizlik ortamında sürekli olarak bilgilerin doğruluğu sorgulanır. Bu da duyguların sürekli olarak kötü yönde çalışmasını tetikler (Yücel, 2006: 75).

Yürür ve Ünlü (2011)'ye göre; kötü niyetli duygular veya sürekli olarak kötü yönde çalışan duygular yüzeysel davranış gösterimini arttırmaktadır. Yani çalışanlar hissettiklerinden daha çok hissetmedikleri duyguları yansıtmak zorunda kalmaktadır. Bu da yapmacıklığı ve rol yapmayı gereksinim haline getirmektedir. Oysaki iyi duygular ve iyi niyetli davranışlar derin duygularında yansıtılmasını sağlamaktadır. Derin davranışlar ise hissedilen davranışlardır ve yapmacık değildirler. İçinden geldiği gibi davranan ve farklı davranmak için fazladan emek harcamayan bu çalışanlar daha az yıpranmaktadır.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVENİN DUYGUSAL EMEĞE ETKİSİ: İSTANBUL'DA YERLEŞİK DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Turizm; konaklama, seyahat, eğlence ve yiyecek – içecek işletmelerinin bütünü kapsayan bir hizmet endüstrisidir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma sürelerinin azalması, insanların ortalama yaşam sürelerinin artması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artmaktadır. Bu da konaklama işletmelerinin giderek öneminin artmasına neden olmaktadır (Özdemir, 2006:108). Konaklama işletmeleri içerisinde sağladıkları konfor, rahatlık ve ayrıcalıklı hizmet ile birlikte otel işletmeleri bir adım öne çıkmaktadır.

Özellikle konaklama işletmelerinde konaklayan misafirlerin daha kaliteli hizmet almalarını sağlamak için çalışanların fiziki emeklerinin yanı sıra yansıttıkları duygusal emek düzeyi de önemli hale gelmiştir. Duygusal emek kavramını etkileyen en önemli faktörlerden biri de örgütsel güven kavramıdır. Örgüt içinde güven; iş gören – iş gören, iş gören – yönetici ve iş gören – işletme arası güvenin sağlanması ile mümkün olacaktır.

Bu çalışmada otellerde çalışan iş görenlerin örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi ve bu kavramın çalışanların duygusal emek düzeylerine olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

İşletme içerisinde güvenin tam anlamıyla sağlanması çalışanların işe bağlılığını ve birbirlerine olan inançlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. İşini, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini seven ve onlara güvenen bir çalışan daha mutlu olmaktadır. Bu durumu da işine ve misafirlerine yansıtmaktadır. Güler yüzlü iş görenler ilişki içerisinde olduğu çalışma arkadaşlarını ve misafirlerini de rahatlatmaktadır. Aynı şekilde güvensizlik ve sıkıntılı durumların misafirlere yansıtılması da beraberinde olumsuzlukları getirmektedir. Çalışanlarda tükenmişliğin yaşanması ve işten ayrılmaya kadar süren bu durum işyeri içinde büyük maddi kayıpların yaşanmasına neden olmaktadır.

3.2. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları

Hizmet sektöründe özellikle de turizm işletmelerinde misafire verilen hizmetin niteliği, kalitesi, fiziki imkânların, vb. yanı sıra çalışanların yaklaşımı da oldukça önemlidir. Misafirlerin tatil, dinlenme, eğlenme, vb. ihtiyaçlarının güler yüzlü bir şekilde giderilmesi oldukça önemlidir. İşletme içi veya birey bazında yaşanan sıkıntıların misafirlere yansıtılmaması gerekmektedir.

İşletme içerisinde çalışanlara güvenle başlayan ve örgütsel güven olarak son bulan sürecin hizmet sektörünün olmazsa olmazı duygusal emek kavramına etkileri araştırma problemini oluşturmaktadır.

Örgütsel güvenin duygusal emeğe olana etkilerinin ölçüldüğü bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır;

- I. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine ne oranda güven duymaktadır?
 1. Otel işletmelerinde çalışanlar birbirlerine ne oranda güven duymaktadır?
 2. Otel işletmelerinde çalışanlar yöneticilere ne oranda güven duymaktadır?
 3. Otel işletmelerinde örgüt içinde güvensizlik veya güven eksikliği mevcut mudur?
- II. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri yansıttıkları duygusal emek boyutunu ne düzeyde etkilemektedir?
 1. Otel işletmelerinde çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine güven duyması yansıttıkları duygusal emek değişkenini ne yönde etkilemektedir?
 2. Otel işletmelerinde güven eksikliği veya güvensizlik ortamı çalışanların yansıttıkları duygusal emek boyutunu ne yönde etkilemektedir?
- III. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel güveni ve duygusal emek boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklar mevcut mudur?
 1. Çalışanların yansıttıkları örgütsel güven ve duygusal emek boyutları cinsiyetleri itibariyle farklılaşmakta mıdır?
 2. Çalışanların yansıttıkları örgütsel güven ve duygusal emek boyutları medeni durumları itibariyle farklılaşmakta mıdır?
 3. Çalışanların yansıttıkları örgütsel güven algısı ve duygusal emek boyutları yaş itibariyle ile farklılaşmakta mıdır?

4. Çalışanların örgütsel güven algısı ve duygusal emek boyutları eğitim düzeyleri itibariyle farklılaşmakta mıdır?
5. Çalışanların örgütsel güven algısı ve duygusal emek boyutları sektör deneyimleri itibariyle farklılaşmakta mıdır?
6. Çalışanların örgütsel güven algıları ve duygusal emek boyutları aynı işyerinde yaşadıkları deneyim süreleri itibariyle farklılaşmakta mıdır?
7. Sürekli olarak aynı işletmede çalışan iş görenlerle birden fazla işletmede çalışmış iş görenlerin örgütsel güven algılamaları ve duygusal emek boyutları itibariyle farklılaşmakta mıdır?
8. Çalışanların örgütsel güven algıları ve duygusal emek boyutları çalışanların işyerlerinin sahiplik durumları itibariyle farklılaşmakta mıdır?
9. Çalışanların örgütsel güven algıları ve duygusal emek boyutları görev farklılıkları itibariyle farklılaşmakta mıdır?

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Örneklem

Örneklem olarak İstanbul ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenler seçilmiştir. Örneklem belirlemede olasılıklı örneklem yöntemlerinden basit rastgele örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Kitleden örneklemlerin seçildiği en temel örnekleme yöntemi, basit rastgele örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde, sonlu büyüklükteki bir kitleden seçilebilecek tüm mümkün örneklemlere, dolayısıyla her bir örneklem birimine, eşit seçilme şansı verilerek ve seçilen örneklem birimi yerine konulmaksızın ya da konularak n büyüklüğünde örneklem seçilir. Bu örneklem ile parametre tahminleri yapılır (Karakülâh, 11.05.2011). Konaklama işletmelerinin hizmet süreçleri üzerinden analizler gerçekleştirmek yoluna gidilmesinin sebebi özellikle otel işletmelerinde misafirlerin uzun süre konaklama yapması ve iş görenlerin müşteri ile daha uzun süre ilişki halinde olmasıdır. Ayrıca zaman ve maliyeti açısından daha uygun olduğu ve yeterli veriyi elde etme imkânı sağlayacağı düşüncesi ile araştırmanın İstanbul ili ile sınırlı tutulması yoluna gidilmiştir. Çok sayıda işletmeye ulaşılması farklı çalışanlardan farklı sonuçların elde edilmesini sağlamıştır. Ve bu sayede çok sayıda çalışan ve işletme hakkında fikir sahibi olunmuştur. Araştırmanın uygulama aşaması için İstanbul ilinin farklı

bölgelerinde yer alan birçok dört ve beş yıldızlı otel ile iletişime geçilmiştir. İşletme yöneticilerinden gerekli izinler alınarak anket uygulaması yapılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada kantitatif bir teknik olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Daha çok sosyal içerikli araştırmalarda kullanılan anket tekniği, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 75). Anketlerin giderek yaygınlık kazanmasındaki en büyük sebeplerden biri bilgisayar destekli istatistik programlarının yaygınlaşmasıdır. Bu programlar anketlerden elde edilen verilerin işlenmesini ve analiz edilmesini kolaylaştırmıştır.

Anketlerin sağladığı avantajların arasında çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği artırması sayılabilmektedir. Ayrıca anketler sayesinde araştırmacılar, her bireyin aynı soru setine cevap vermesi ve yüksek sayıda kişiye uygulanabilmesi gibi sebeplerle ideal veri toplama aracına sahip olabilmektedirler (Altunışık ve ark., 2007: 69).

3.3.3. Veri Toplama Aracı ve Uygulama Süreci

Literatür taraması sonucu anket ifadeleri oluşturulmuştur. Çalışmanın veri toplama sürecinde hazırlanan anket ifadeleri çalışanları yönlendirmeyecek şekilde hazırlanmıştır. Çalışanlarla doğrudan görüşülerek, e-mail gönderilerek ve “on-line anket” portalı vasıtasıyla veriler toplanmıştır.

Anket ifadeleri oluşturulurken örgütsel güven konusunda Wayne K. Hoy ve Megan Tschannen- Moran’ın (2003) “The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools” isimli çalışmalarında yer alan anket ifadelerinden yararlanılmıştır. Eğitim alanında yapılmış bu çalışmadaki ifadelerden güven boyutunu içeren 16 tanesi alınarak hizmet işletmelerinin niteliklerine göre uyarlanmıştır. Duygusal emek boyutunu ölçmede ise Ela Ünler Öz’ün (2007) “Effect of Emotional Labor on Employees’ Work Outcome” isimli doktora çalışmasında yer alan “Duygusal Emek Davranışlar Ölçeği”’nden yararlanılmıştır.

Bu iki çalışma incelenerek üç bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun ilk bölümde 16 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeği, ikinci bölümde 19 sorudan

oluşan duygusal emek davranışları ölçeği, son bölümde de 11 bağımsız değişkenden oluşan demografik özellikler bölümü yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde yer alan örgütsel güven soruları üç boyuttan oluşmaktadır. Oluşturulan ifadelerin birinci boyutu çalışanların – çalışanlara güvenini ölçmeye yöneliktir. İkinci boyutu çalışanların yöneticilere olan güvenini, son boyut ise güven eksikliğini ölçmeye yöneliktir.

İkinci bölümde yer alan duygusal emek ölçeği de üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk boyutu çalışanların gösterdiği yüzeysel duygusal emeği, ikinci boyutu çalışanların hissettiği derin duygusal emeği, üçüncü boyut işletme yöneticilerinin çalışanlardan beklediği duygusal emek davranışlarını ve kurallarını ölçmeye yöneliktir.

Bu iki ölçeğin ifadeleri, “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” derecelerinden oluşan beşli ölçekle değerlendirmeye alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini ölçmeye yönelik 11 sorudan oluşan bir kısım yer almaktadır. Bu kısımda çalışanların “cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, sektör deneyimleri, sektörde çalıştıkları işletme sayısı, toplamda çalıştıkları işletme sayısı, çalıştıkları işletmenin sahiplik durumu ve işletmedeki görevlerini” öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formları 10.10.2010 – 14.02.2011 tarihleri arasında İstanbul ilinde yer alan otel işletmelerine değişik şekillerde ulaştırılmıştır. Bu süre zarfında toplanan 330 anket formundan 75 tanesi eksik verilerin çokluğundan dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır ve 255 tane anket formu analizlere tabi tutulmuştur.

3.4. Bulgular

Araştırma kapsamında çalışanların ölçülen demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, sektör deneyimleri, sektörde çalıştıkları işletme sayısı, toplamda çalıştıkları işletme sayısı, çalıştıkları işletmenin sahiplik durumu ve işletmedeki görevlerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. Ayrıca demografik faktörlerin ve örgütsel güvenin duygusal emeğe olan etkileri ile ilgili bulgular bu bölümde yer almaktadır.

Çalışanların Demografik Özellikleri;

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumuna göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 73 kişi ile %28,6’sı bayanlar, 152 kişi ile %59,6’sı baylardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 79 kişi ile %31,0’i 25-30 yaş arası, 19 kişi ile %7,5’i 31-35 yaş arası, 43 kişi ile %16,9’u 36-40 yaş arası, 57 kişi ile %22,4’ü 41-45 yaş arası, 37 kişi ile %14,5’i 46-50 yaş arası ve 13 kişi ile %5,1’i 51 yaş ve üzeri yaş gruplarından oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında, 56 kişi (%22,0) evli, 163 kişi (%63,9) bekârdır. Çocuk sayılarına baktığımız zaman 97 kişi çocuk sahibi değilken, 26 kişinin yani grubun %10,2’sinin bir, 16 kişinin yani %6,3’nün iki, 11 kişinin yani %4,3’nün üç ve 19 kişinin yani %7,3’nün dört ve daha fazla sayıda çocuğa sahip olduğunu görmekteyiz. Eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 22 kişi ile %8,6’sının ortaöğretim, 100 kişi ile %39,2’sinin ön lisans, 63 kişi ile %24,7’sinin lisans, 54 kişi ile %21,2’sinin lisansüstü eğitime sahip olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların sektör deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında; 1 kişi ile %0,4’nün bir yıldan az, 1 kişi ile %0,4’nün 1-3 yıl arasında, 36 kişi ile %14,1’nin 4-7 yıl arasında, 113 kişi ile %44,3’nün 8-11 yıl arasında, 101 kişi ile %39,6’sının 12 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların kaç farklı işletmede çalıştıklarına baktığımızda; 134 kişi ile %52,5’nin bir, 118 kişi ile %46,3’nün iki, 3 kişi ile %1,2’sinin dört ve üzeri farklı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işyerlerinin sahiplik durumlarının dağılımına bakıldığında; 133 kişi ile %52,2’sinin yerel sermayeli işletmelerde, 119 kişi ile %46,7’sinin yabancı zincir işletmelerde ve 3 kişi ile %1,2’sinin diğer olarak adlandırılan işletmelerde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların şu andaki işletmelerindeki çalışma sürelerinin dağılımına baktığımızda; 133 kişi ile %52,2’sinin bir yıldan daha az süredir, 118 kişi ile %46,3’nün 1-3 yıl süredir, 3 kişi ile %1,2’sinin 4-7 yıldır ve 1 kişi ile %0,4’nün 8-11 yıldır aynı işyerinde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7.Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		Sayı	%Yüzde			Sayı	%Yüzde
Cinsiyet	Bayan	73	28,6	Eğitim	Lisans	63	24,7
	Bay	152	59,6		Lisansüstü	54	21,2
	Cevaplamayan	30	11,8		Cevaplamayan	16	6,3
Yaş	25 – 30 arası	79	31,0	Sektör Deneyimi	4 -7 Yıl	36	14,1
	31- 35 arası	19	7,5		8 – 11Yıl	113	44,3
	36 – 40 arası	43	16,9		12 Yıl ve +	101	39,6
	41 – 45 arası	57	22,4	İşletmede Deneyim Süresi	Cevaplamayan	5	1,2
	46 – 50 arası	37	14,5		1 Yıldan Az	184	51,0
	Cevaplamayan	7	2,7		1-3 Yıl	174	47,9
	Medeni Durum	Evli	56		22,0	4-7 Yıl	3
Bekâr		163	63,9	8-11 Yıl	1	0,3	
Cevaplamayan		36	14,1	Genel Müdür	25	9,8	
Çocuk Sayısı	0 Çocuk	97	38,0	İşletmedeki Göreviniz	Orta Kad.Yön.	55	21,6
	1 çocuk	26	10,2		Çalışan	175	68,6
	2 çocuk	16	6,3	İşletme Türü	4 Yıldız	79	31,0
	3 çocuk	11	4,3		5 Yıldız	174	68,2
	4 çocuk ve +	19	7,5		Diğer	3	0,8
	Cevaplamayan	86	33,7		Toplam	255	100
Orta Öğretim	22	8,6					
Ön Lisans	100	39,2					

Çalışanların işletmelerinin türlerinin dağılımına baktığımızda; 79 kişi ile %31,1'nin dört yıldızlı otellerde, 174 kişi ile %68,2'sinin beş yıldızlı otellerde ve 2 kişi ile %0,8'nin diğer olarak adlandırdığımız işletmelerde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmelerdeki görevlerine bakıldığında 25 kişi ile %9,8'nin genel müdür konumunda, 55 kişi ile %21,6'sının orta kademe yönetici konumunda ve 175 kişi ile %68,6'sının çalışan konumunda istihdam edildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analiz;

Faktör analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Ölçekteki 16 madde ile yapılan ilk analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği katsayısı 0,832 ve anlamlılık değeri $p<0,001$ çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Birinci faktör analizinde 16 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Ancak 3, 4 ve 5. maddelerin birden fazla faktöre binişik yüklenmesi nedeniyle faktör analizinden çıkartılmıştır ve kalan 13 madde ile ikinci bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci faktör analizinin KMO değeri 0,821 ve anlamlılık değeri $p<0,001$ çıkmıştır. İkinci faktör analizi sonucunda, 13 madde, özdeğeri 1'in üzerinde 3 faktör altında toplanmıştır. Ancak 9. ve 16. maddeler anlamlı olarak boyutlandırılmaması

nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Tekrar edilen faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler araştırmacılar tarafından, sırasıyla “Çalışanların Çalışanlara Güveni”, “Çalışanların Yöneticilere Güveni” ve “Güven Eksikliği” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 8.Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Alpha
Faktör 1: Çalışanların Çalışanlara Güveni		3,251	29,551	,740
İşletmemizde çalışanlar birbirlerini dikkate alırlar.	,756			
İşletmemizde çalışanlar iş arkadaşlarının dürüstlüğüne güvenirlere.	,690			
İşletmemizde çalışanlar birbirlerine güvenirlere.	,685			
İşletmemizde yöneticiler diğer yöneticilerin dürüstlüğüne güvenirlere.	,668			
İşletmemizde çalışanlar size bir şey anlattıklarında rahatlıkla inanabilirsiniz.	,540			
İşletmemizde çalışanlar birbirlerine karşı açıktırlar.	,487			
İşletmemizde yöneticiler yaptıkları işlerde yeterlidir.	,474			
Faktör 2: Çalışanların Yöneticilere Güveni		1,336	12,147	,638
İşletmemizde çalışanlar yöneticilerine bağlıdırlar.	,779			
İşletmemizde çalışanlar yöneticilere güvenirlere.	,793			
Faktör 3: Güven Eksikliği		1,060	9,637	,365
İşletmemizde çalışanlar yöneticilerin eylemlerinden şüphe duyarlar.	,774			
İşletmemizde çalışanlar birbirlerinden şüphe duyarlar.	,692			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği=, 801, Bartlett's Test of Sphericity: $p < 0,000$ (Chi-Square 479,208, $df=55$) Toplam Varyans: 51,335.

Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analiz;

Faktör analizi dört aşamadan oluşmuştur. Ölçekteki 19 madde ile yapılan ilk analiz sonucunda KMO örnekleme yeterliliği katsayısı 0,882 ve anlamlılık değeri $p < 0,001$ çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Birinci faktör analizinde 19 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Ancak 5, 7, 8, 12 ve 13. maddelerin birden fazla faktöre binişik yüklenmeleri nedeniyle bu maddeler ölçekten çıkartılarak, kalan 14 madde ile ikinci bir faktör analizi

gerçekleştirilmiştir. İkinci faktör analizinin KMO değeri 0,856 ve anlamlılık değeri $p<0,001$ çıkmıştır. İkinci faktör analizinde 14 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Ancak 11. maddenin birden fazla faktöre binişik yüklenmeleri nedeniyle bu maddeler ölçekten çıkartılarak, kalan 13 madde ile üçüncü bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Üçüncü faktör analizinin KMO değeri 0,832 ve anlamlılık değeri $p<0,001$ çıkmıştır.

Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açık. Varyans %	Alpha
Faktör 1: Yüzeysel Davranış		5,212	30,662	,817
Duygularıma ters olsa bile, işimin gerektirdiği duyguları hissettirim.	,761			
Yansıtmam gereken duygu, benim ruh halimle uyuşmasa bile o duyguyu yansıtırım.	,694			
Misafirle iletişim esnasında içimden geçenleri hissettirmem için gayret gösteririm.	,636			
Sinirli bir misafirle konuşurken, onun başka şeylere sinirlendiğini düşünürüm.	,604			
Faktör 2: Derin Davranış		1,380	8,117	,715
Kendi duygularımı kontrol etmeye çalışırım.	,768			
Sinirli misafirlerle, olaylara aynı bakış açısıyla bakarak konuşmaya çalışırım.	,638			
Hangi duyguyu göstermem gerekiyorsa, o duyguyu hissettirmeye çalışırım.	,619			
Misafire neşeli olduğumu göstermeye çalışınca bende neşelenirim.	,572			
Faktör 3: Duygu Bastırma		1,183	6,958	,513
Hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.	,784			
Genellikle hissettiğim gerçek duygularımı gizlemeye çalışırım.	,631			
Gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarf ederim.	,601			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=, 869; Bartlett's Test of Sphericity: $p<0,000$ (Chi-Square 1089,943, $df=136$) Toplam Varyans: 45,737.

Üçüncü faktör analizinde 13 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Ancak 3. maddenin boyutlandırılmaması sonucunda çıkartılması ile kalan 12 madde ile dördüncü bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizlerinin sonucunda 13 madde 12 maddeye indirilmiş ve üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen faktörler araştırmacılar tarafından, sırasıyla “Yüzeysel Davranış”, “Derin Davranış” ve “Duygu Bastırma” olarak isimlendirilmişlerdir. Faktör analizi sonuçları ile ilgili bilgiler, Tablo 9’da verilmektedir.

Değişkenlerin Ortalaması ve Standart Sapması;

Çalışmada kullanılan değişkenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel güven değişkenleri faktör analiziyle üç boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar; çalışanların çalışanlara güveni, çalışanların yöneticilerine güveni ve güven eksikliği olarak isimlendirilmiştir. Duygusal emek değişkenleri de faktör analizi sonucunda üç boyutta toplanmıştır. Duygusal emek boyutları da; yüzeysel davranış, derin davranış ve duygu bastırma olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan bu altı boyutun ortalamaları ve standart sapmaları tablo 10’da verilmiştir. Tablo 10’a göre; çalışanların çalışanlara güveni boyutunun ortalaması 3,2661 ve standart sapması ,70944’tür. Bu değerlere göre çalışanların çalışanlara güveni boyutunda yer alan değişkenlerin “kararsızım – katılıyorum” aralığında toplandığını söyleyebiliriz. Çalışanların yöneticilere güveni boyutunun ortalaması 3,5551 ve standart sapması ,96833’tür. Çalışanların yöneticilere güveni boyutunda yer alan değişkenler de “kararsızım – katılıyorum” aralığındadır. Güven eksikliği boyutunun ortalaması 2,9196 ve standart sapması ,91703’tür. Güven eksikliği boyutunda yer alan değişkenler ise “kararsızlar” etrafında toplanmaktadır.

Duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış boyutunun ortalaması 3,4176 ve standart sapması ,76237’dir. Yüzeysel davranış boyutunda yer alan değişkenlerde “kararsızım-katılıyorum” aralığında toplanmaktadır. Derin davranış boyutunda ise ortalama 3,4549 ve standart sapma oranı ,84818’dir. Derin davranış boyutunu oluşturan değişkenlerde “kararsızım – katılıyorum” aralığında toplanmaktadır. Duygu bastırımı boyutunun ortalaması ise 3,2304 ve standart sapması ise ,78627’dir. Duygu bastırımı boyutunun değişkenlerinin de “kararsızım – katılıyorum” aralığında toplandığı görülmektedir.

Tablo 10. Değişkenlerin ortalamaları ve Standart Sapmaları

	ÇÇG	ÇYG	GE	YD	DD	DB
Kişi	255	255	255	255	255	255
Cevaplamayan	0	1	0	0	0	0
Ortalama	3,2661	3,5551	2,9196	3,4176	3,4549	3,2304
Standart Sapma	,70944	,96833	,91703	,86237	,84818	,78627

Boyutların Orta Değer 3'ten Farklılığının Bir Örneklem T-testi;

Bir örneklem t-testi ile örgütsel güven boyutlarının ve duygusal emek boyutlarının 5'li Likert tipi ölçekte orta değer 3'ten istatistiksel olarak farklı olup olmadıkları incelenmektedir. t-testinin sonuçları Tablo 11'de verilmektedir. Güven eksikliği boyutu dışındaki tüm boyutların ortalamaları $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde orta değer 3'ten yüksek çıkmıştır. Güven eksikliği boyutunun değeri ise istatistiksel olarak orta değer 3'ten anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Örgütsel güven boyutları içinde çalışanların yöneticilere güveni en yüksek ortalamaya sahiptir ($X=3,55$). Yani çalışanlar en çok yöneticilere güvenmektedirler. Çalışanlar daha sonra birbirlerine güven duymaktadırlar ($X=3,26$). Çalışanların işletmede bir güvensizlik ortamı olduğunu bildirmeleriyle birlikte, bu güven eksikliği boyutunun ortalaması $X=2,91$ olup yüksek bir düzeye tekabül etmemektedir.

Duygusal emek boyutları arasında derin davranış en yüksek ortalamaya sahiptir ($X=3,45$). Buna göre çalışanlar en fazla derin davranış sergilemektedirler. Daha sonra yüzeysel davranış sergilemekte ($X=3,41$) ve gerçek duygularını ise daha az bastırmaktadırlar ($X=3,23$).

Tablo 11. Boyutların Orta Değer 3'ten Farklılığının Bir Örneklem T-testi

Boyutlar	Ortalama	Standart Hata	t-değeri	p-değeri
ÇÇG	3,26	,70944	5,990	,000
ÇYG	3,55	,96833	9,136	,000
GE	2,91	,91703	-1,400	,163
YD	3,41	,86237	7,734	,000
DD	3,45	,84818	8,564	,000
DB	3,23	,78627	4,679	,000

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından T-test Sonuçları;

Yapılan bağımsız örneklem t-testine göre grupların ortalamaları arasındaki farkı P değeri göstermektedir. Analize dâhil edilen boyutlarla cinsiyet değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani boyutları kadın ve erkekler aynı şekilde algılamaktadırlar. Boyutlar kapsamında kadın ve erkeklerin sergiledikleri tutumlar farklı değildir. Oysaki Hochschild'e göre kadınların erkeklere oranla daha fazla evde ve işte duygularını düzenlediklerini söylemek mümkündür. Kadınlar iş yaşamlarında erkeklere göre daha fazla duygusal çaba harcamaktadır.

Tablo 12.Cinsiyet Değişkeni Açısından T-test Sonuçları

Faktör	Erkek Ortalama	Kadın Ortalama	T değeri	P değeri
ÇÇG	3,17	3,28	-1,150	,251
ÇYG	3,58	3,53	,408	,683
GE	2,86	2,97	-,832	,406
YD	3,50	3,33	1,395	,164
DD	3,46	3,42	,352	,725
DB	3,26	3,21	,442	,659

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından T-test Sonuçları;

Analize dâhil edilen boyutlarla medeni durum değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani boyutları evli çalışanlar ve bekâr çalışanlar aynı şekilde algılamaktadırlar. Boyutlar kapsamında evli çalışanlar ile bekar çalışanların sergiledikleri tutumlar farklı değildir.

Dolayısıyla evli ve bekâr çalışanlara göre ortaya çıkan faktör boyutlarında farklı düşünmedikleri görülmektedir. Ancak evli çalışanların ikinci bir yaşamı da yürütmek zorunda kalmaları ve eşleriyle geçirdikleri zamanın olumlu veya olumsuz yansımalarını işlerine de yansıtılmalarını beklemek mümkündür. Yaşanan olumsuzluklar ve kötü deneyimler yüzeysel davranış olarak; olumlu ve güzel deneyimler ise derin davranış olarak işlerine yansımaktadır.

Tablo 13. Medeni Durum Açısından T-test Sonuçları

Faktör	Evli Ortalama	Bekâr Ortalama	T değeri	P değeri
ÇÇG	3,12	3,28	-1,549	,123
ÇYG	3,58	3,53	,363	,717
GE	2,86	2,94	-,529	,597
YD	3,35	3,42	-,481	,631
DD	3,51	3,44	,537	,592
DB	3,10	3,27	-1,462	,145

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, duygusal emeğin hiçbir boyutunun, yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Örgütsel güven boyutlarından çalışanların çalışanlara güveni boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir (2,351, $p>0,005$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; çalışanların çalışanlara güveni boyutunda yaş değişkeninin hangi alt grupları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunamamıştır (,312, $p<0,005$). Kruml ve Geddes'e göre; çalışanların yaş oranı arttıkça duygusal uyumsuzluk düzeyleri azalmaktadır ve daha fazla duygusal çaba göstermektedir. Ayrıca yaş oranı yüksek çalışanlar duygularını daha rahat kontrol edebilmektedir. Yaş düzeyleri yüksek çalışanlar farklı özelliklere sahip çok sayıda misafirle iletişim kurmakta, farklı sorunlarla karşılaşmakta ve çözüm önerileri üretmektedir. Sahip oldukları bu birikim ve tecrübeyi iş yaşamlarına yansıtmaktadırlar. Tecrübeleri derin davranış düzeyini arttırmaktadır.

Tablo 14. Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Analizi

Faktör	Gruplar	Ortalama	Varyansların Eşitliği Modeli			
			Levene	P	F	P
ÇÇG	25-30 Yaş	3,20	1,190	,312	2,351	,032
	31-35 Yaş	2,91				
	36-40 Yaş	3,38				
	41-45 Yaş	3,38				
	46-50 Yaş	3,39				
	51 ve + Yaş	2,85				
ÇYG	25-30 Yaş	3,45				
	31-35 Yaş	3,31				
	36-40 Yaş	3,31				

Tablo 14'ün devamı

ÇYG	41-45 Yaş	2,82	1,190	,312	1,615	,143
	46-50 Yaş	2,66				
	51 ve + Yaş	2,92				
GE	25-30 Yaş	3,05	2,598	,019	1,079	,376
	31-35 Yaş	2,94				
	36-40 Yaş	2,94				
	41-45 Yaş	2,82				
	46-50 Yaş	2,66				
YD	51 ve + Yaş	2,92	1,150	,334	1,205	,304
	25-30 Yaş	3,35				
	31-35 Yaş	3,21				
	36-40 Yaş	3,37				
	41-45 Yaş	3,54				
DD	46-50 Yaş	3,54	1,779	,104	1,118	,352
	51 ve + Yaş	3,09				
	25-30 Yaş	3,38				
	31-35 Yaş	3,30				
	36-40 Yaş	3,49				
DB	41-45 Yaş	3,63	1,804	,373	,764	,579
	46-50 Yaş	3,44				
	51 ve + Yaş	3,09				
	25-30 Yaş	3,12				
	31-35 Yaş	3,09				

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, duygusal emeğin ve örgütsel güvenin hiçbir boyutunun, çocuk sayısı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,005$).

Çocuk sayısının artması çalışanların sorumluluk ve üzerlerindeki baskıyı arttırması sebebiyle duygusal emek kavramıyla ilişkilidir. Bir çocuğu olan bir çalışanla birden fazla çocuğa sahip çalışanların aynı duyguları yaşamaları veya aynı düzeyde duygusal emek göstermeleri mümkün değildir. Çocuk sayısı fazla olan çalışan daha fazla yıpranmaktadır ve daha fazla duygusal uyumsuzluk gösterebilmektedir.

Çocuk sayısı değişkenini test etmek için kullanılan ANOVA analizi sonuçları tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15.Çocuk Sayısı Değişkeni Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene	P	F	p
ÇÇG	0 Çocuk	3,23	1,516	,185	2,184	,057
	1 Çocuk	3,03				
	2 Çocuk	3,12				
	3 Çocuk	3,11				
	4 ve + Çocuk	3,11				
ÇYG	0 Çocuk	3,51	1,641	,150	1,092	,365
	1 Çocuk	3,59				
	2 Çocuk	4,03				
	3 Çocuk	3,22				
	4 ve + Çocuk	3,60				
GE	0 Çocuk	2,87	,458	,807	,308	,908
	1 Çocuk	3,07				
	2 Çocuk	2,96				
	3 Çocuk	3,09				
	4 ve + Çocuk	2,84				
YD	0 Çocuk	3,37	1,310	,260	,712	,615
	1 Çocuk	3,36				
	2 Çocuk	3,42				
	3 Çocuk	3,13				
	4 ve + Çocuk	3,30				
DD	0 Çocuk	3,44	,913	,473	1,153	,333
	1 Çocuk	3,49				
	2 Çocuk	3,51				
	3 Çocuk	2,97				
	4 ve + Çocuk	3,26				
DB	0 Çocuk	3,26	1,745	,125	,707	,619
	1 Çocuk	3,12				
	2 Çocuk	3,10				
	3 Çocuk	2,88				
	4 ve + Çocuk	3,25				

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, örgütsel güvenin çalışanların çalışanlara güveni boyutunda eğitim değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir (2,538, $p < 0,05$). Yapılan Post Hoc testi sonucunda; çalışanların çalışanlara güveni boyutunda eğitim değişkenine ait hangi alt gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunamamıştır. Ancak çalışanların meslekleri konusunda eğitime sahip olmaları işleriyle ilgili beceriksizliklerden ve çekingenliklerden uzaklaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Mesleği ile ilgili konularda nerede ne yapacağını bilen ve misafire yaklaşımı buna göre olan çalışanlar daha fazla duygusal çaba harcamaktadırlar. Mesleği hakkında eğitim

almamış bir çalışan ise misafirle iletişimde sıkıntı yaşayabilmektedir ve uygun davranışı gösteremeyebilmektedirler.

Tablo 16.Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene	P	F	p
ÇÇG	Orta Öğretim	3,10	,554	,696	2,538	,041
	Ön Lisans	3,41				
	Lisans	3,18				
	Yüksek Lisans	3,24				
ÇYG	Orta Öğretim	3,47	1,318	,264	1,663	,159
	Ön Lisans	3,65				
	Lisans	3,34				
	Yüksek Lisans	3,72				
GE	Orta Öğretim	3,09	1,142	,337	,655	,624
	Ön Lisans	2,89				
	Lisans	2,90				
	Yüksek Lisans	2,84				
YD	Orta Öğretim	3,06	2,381	,052	2,284	,061
	Ön Lisans	3,58				
	Lisans	3,30				
	Yüksek Lisans	3,44				
DD	Orta Öğretim	3,07	,526	,717	1,918	,108
	Ön Lisans	3,57				
	Lisans	3,37				
	Yüksek Lisans	3,51				
DB	Orta Öğretim	3,09	,995	,411	,942	,440
	Ön Lisans	3,24				
	Lisans	3,25				
	Yüksek Lisans	3,32				

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının İşletme Sayısı Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, örgütsel güvenin güven eksikliği boyutunda çalışılan işletme sayısı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir (3,395, $p < 0,05$). Yapılan Scheffe testi sonucunda güven eksikliği boyutundaki bu farklılığın bugüne kadar bir işletmede çalışanlar ($X=3,03$) ile dört ve üzeri sayıda işletmede çalışanlar ($X=2,00$); ve iki işletmede çalışanlar ($X=2,81$) ile dört ve üzeri sayıda işletmede çalışanlar ($X=2,00$) arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre dört ve daha fazla farklı işletmede çalışanlar bir veya iki farklı işletmede çalışanlara göre daha az güven eksikliği hissetmektedir. Duygusal emek boyutlarında çalışılan işletme sayısı değişkeni açısından anlamlı bir fark görülmektedir. Çalışanın yaptığı işi sürekli

değiştirmesi veya sık sık farklı şletmelerde çalışmak zorunda kalması gösterdiği duygularında farklılaşmasını ve çeşitlenmesini sağlamaktadır. Bu durum fazladan duygusal çabayı gerekli kılmaktadır.

Tablo 17.Çalışılan İşletme Sayısı Açısından ANOVA Analizi

Faktör	Gruplar	Varyansların Eşitliği Modeli				
		Ortalama	Levene	P	F	p
ÇÇG	1 İşletme	3,26	,992	,399	1,710	,183
	2 İşletme	3,28				
	4 ve + İşletme	2,52				
ÇYG	1 İşletme	3,47	,209	,812	,988	,374
	2 İşletme	3,64				
	4 ve + İşletme	3,66				
GE	1 İşletme	3,03	3,181	,043	3,395	,035
	2 İşletme	2,81				
	4 ve + İşletme	2,00				
YD	1 İşletme	3,37	,498	,628	1,344	,263
	2 İşletme	3,44				
	4 ve + İşletme	4,16				
DD	1 İşletme	3,40	2,097	,129	1,483	,229
	2 İşletme	3,49				
	4 ve + İşletme	4,16				
DB	1 İşletme	3,19	1,433	,240	1,117	,329
	2 İşletme	3,25				
	4 ve + İşletme	3,83				

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının İşletmenin Sahiplik Durumu Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, örgütsel güvenin güven eksikliği boyutunda çalışılan işletmenin sahiplik durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir (3,513, $p < 0,05$). Ancak yapılan Tamhane'nin T2 testi sonucunda güven eksikliği boyutundaki bu farklılığın yerli zincirde çalışanlar ($X=3,03$) ile diğer kategorisindeki işletmelerde çalışanlar ($X=2,00$); ve yabancı zincirde çalışanlar ($X=2,81$) ile diğer kategorisindeki işletmelerde (otel ve acentalar dışındaki turizm işletmelerinde) çalışanlar ($X=2,00$) arasında olduğu bulunmuştur. Duygusal emek boyutlarında çalışılan işletme sayısı değişkeni açısından anlamlı bir fark görülmektedir.

Duygusal baskı ve güven eksikliği gibi olumsuzluklar yerli zincir işletmelerde daha fazla yaşanmaktadır. Yerli zincir işletmelerde yabancı zincir işletmelere oranla daha az profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmesi veya iş ilişkilerinin sınırlarının belli olmaması bu olumsuzlukları tetiklemektedir.

Tablo 18.Çalışılan işletmenin Sahiplik Türü Açısında ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene	P	F	p
ÇÇG	Yerli Zincir	3,27	,904	,406	1,676	,189
	Yabancı Zincir	3,27				
	Diğer	2,52				
ÇYG	Yerli Zincir	3,47	,196	,822	,888	,413
	Yabancı Zincir	3,63				
	Diğer	3,66				
GE	Yerli Zincir	3,03	3,089	,047	3,513	,031
	Yabancı Zincir	2,81				
	Diğer	2,00				
YD	Yerli Zincir	3,37	,420	,657	1,377	,254
	Yabancı Zincir	3,44				
	Diğer	4,16				
DD	Yerli Zincir	3,40	1,788	,169	1,440	,227
	Yabancı Zincir	3,49				
	Diğer	4,16				
DB	Yerli Zincir	3,18	1,505	,224	1,208	,300
	Yabancı Zincir	3,21				
	Diğer	3,83				

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının İşletme Türü Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, örgütsel güvenin çalışanların çalışanlara güveni işletmenin türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu boyut için grup varyansların eşit olduğu tespit edildiğinden farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik olarak Scheffe testi yapılmıştır. Çalışanların çalışanlara güveni boyutunda farklılığın beş yıldızlı otellerde çalışanlar (X= 3,15) ile diğer kategorisindeki işletmelerde çalışanlar (X=1,85) arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre beş yıldızlı otellerde çalışanlar diğer kategorisinde yer alan işletmelerde (otel ve acentalar dışındaki turizm işletmeleri) çalışanlara göre birbirlerine daha fazla güvenmektedirler.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarının ve güven eksikliği boyutlarının çalışanların çalıştıkları işletmenin türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Her üç boyut için grup varyanslarının eşit olduğu tespit edildiğinden, farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik olarak Scheffe testi yapılmıştır. Yüzeysel davranış boyutunda farklılığın beş yıldızlı otellerde çalışanlar (X=3,50) ile dört yıldızlı

otellerde çalışanlar ($X=3,22$) arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre beş yıldızlı otellerde çalışanlar, dört yıldızlı otellerde çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedir. Aynı şekilde derin davranış boyutunda farklılığın beş yıldızlı otellerde çalışanlar ($X=3,54$) ile dört yıldızlı otellerde çalışanlar ($X=3,23$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre beş yıldızlı otellerde çalışanlar, dört yıldızlı otellerde çalışanlara göre daha fazla derin davranış göstermektedirler. Duygu bastırımı boyutunda ise farklılığın dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların ($X=3,04$) beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara ($X=3,30$) göre daha az duygularının bastırıldığını hissetmektedir. Aynı kategoride ve standartlarda yer alan iki işletmenin çalışanlara yaklaşımı ve kurum kültürü gibi özellikleri farklılık gösterebilmektedir. Bu durum dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri içinde geçerlidir. Beş yıldızlı işletmelerde daha üst standartlarda hizmet sunulması ve profesyonelleşmiş yönetim yapısı çalışanların duygularını ve sergiledikleri duygusal davranışları önemli ölçüde etkilemektedir.

Tablo 19. İşletme Türleri Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene	P	F	p
ÇÇG	4 Yıldız	3,15	,859	,425	5,777	,004
	5 Yıldız	3,33				
	Diğer	1,85				
ÇYG	4 Yıldız	3,43	1,194	,138	,996	,371
	5 Yıldız	3,61				
	Diğer	3,25				
GE	4 Yıldız	3,01	1,518	,221	1,522	,220
	5 Yıldız	2,88				
	Diğer	2,00				
YD	4 Yıldız	3,22	1,824	,440	3,354	,037
	5 Yıldız	3,50				
	Diğer	4,00				
DD	4 Yıldız	3,23	,126	,882	4,337	,014
	5 Yıldız	3,54				
	Diğer	4,12				
DB	4 Yıldız	3,04	,157	,855	3,477	,032
	5 Yıldız	3,30				
	Diğer	3,75				

Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Boyutlarının Görev Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, duygusal emeğin ve örgütsel güvenin hiçbir boyutunun, çalışanların görevleri değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,005$). Morris ve Feldman (1996)' a göre görev farklılıkları duygusal gösterim çeşitliliklerini de beraberinde getirmektedir. Aynı durum ve sıkıntı karşısında farklı pozisyonlarda çalışan iş görenlerin sergiledikleri davranışlar ve gösterdikleri tepkilerde farklıdır. Aslında bu durumu sadece görev çeşitliliği değil; eğitim, yaş, cinsiyet, vb. gibi diğer değişkenlerde önemli ölçüde etkilemektedir.

Tablo 20.Çalışanların Yaptıkları Görevler Açısından ANOVA Analizi

Faktör	Gruplar	Varyansların Eşitliği Modeli				
		Ortalama	Levene	P	F	p
ÇÇG	Genel Müdür	3,45	1,075	,343	1,577	,213
	Orta Kademe Yönetici	3,33				
	Çalışan	3,21				
ÇYG	Genel Müdür	3,58	,587	,557	,423	,656
	Orta Kademe Yönetici	3,65				
	Çalışan	3,52				
GE	Genel Müdür	3,14	,762	,2468	,800	,450
	Orta Kademe Yönetici	2,89				
	Çalışan	2,89				
YD	Genel Müdür	3,50	,486	,616	,127	,881
	Orta Kademe Yönetici	3,41				
	Çalışan	3,40				
DD	Genel Müdür	3,66	2,477	,090	,931	,395
	Orta Kademe Yönetici	3,48				
	Çalışan	3,41				
DB	Genel Müdür	3,39	,466	,628	,847	,430
	Orta Kademe Yönetici	3,28				
	Çalışan	3,19				

Korelasyon Analizi;

“Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir” (Büyüköztürk, 2006: 32).

Tablo 21 incelendiğinde örgütsel güven boyutlarının kendi aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Çalışanların çalışanlara güveni ile çalışanların yöneticilere güveni arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0,422$; $p<0,01$); çalışanların çalışanlara güveni ile güven eksikliği arasında negatif ve anlamlı ($r= - ,107$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulguya göre çalışanların birbirlerine duydukları güven arttıkça, yöneticilere duydukları güven de artmakta; ya da tam tersinde çalışanların

birbirlerine duydukları güven azaldıkça, yöneticilere duydukları güven de azalmaktadır. Diğer yandan çalışanların birbirlerine güven duymaları ile işletme içindeki güvensizlik duygusu arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların yöneticilere güveni ile güven eksikliği arasında ise negatif ve anlamlı ($r = -0,185$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulguya göre, çalışanları yöneticilere güven duymaları ile işletme içindeki güvensizlik duygusu arasında zayıf bir ilişki vardır. Bu sonuç, istenilen bir sonuçtur.

Duygusal emek boyutları da kendi aralarında anlamlı ilişkilere sahiptirler. Yüzeysel davranış ile derin davranış arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = 0,472$; $p < 0,01$); Yüzeysel davranış ile bastırma arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = 0,316$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yüzeysel davranış sergilemelerine bağlı olarak derin davranış sergilemeleri de artmaktadır. Bu bulgu çalışanların yüzeysel davranışları ile derin davranışlarını işletme amaçları doğrultusunda eş anlamlı olarak sergilemeye özen gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan yüzeysel davranış ile bastırma arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yani, çalışanların yüzeysel davranışları ile duygularını bastırma eğilimleri arasında kuvvetli bir bağ yoktur. Derin davranış ile bastırma arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,523$; $p < 0,01$) ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu ise, çalışanların derin davranış sergilemeleri arttıkça, gerçek duygularını daha fazla bastırdıklarını, ya da tam tersine derin davranış sergilemeleri azaldıkça, gerçek duygularını daha az bastırdıklarını göstermektedir.

Örgütsel güven boyutları ile duygusal emek boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel güvenin çalışanların çalışanlara güveni boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = 0,334$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların birbirlerine duydukları güven arttıkça, daha fazla yüzeysel davranış sergilemekte; ya da birbirlerine duydukları güven azaldıkça, daha az yüzeysel davranış sergilemektedirler. Yine çalışanların çalışanlara güveni boyutu ile derin davranış arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = 0,468$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların birbirlerine duydukları güven ile derin davranış sergilemeleri birlikte artıp azalmaktadır. Çalışanların çalışanlara güveni boyutu ile bastırma arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = 0,327$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların birbirlerine duydukları güven arttıkça, gerçek duygularını daha fazla bastırmakta; ya da birbirlerine duydukları güvenleri azaldıkça, gerçek duygularını daha az bastırmaktadırlar.

Çalışanların yöneticilere güveni ile yüzeysel davranış arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0,268$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yöneticilere olan güvenleri arttıkça, yüzeysel davranış sergilemeleri de artmakta, ya da tam tersine yöneticilerine duydukları güven azaldıkça, yüzeysel davranış sergilemeleri de azalmaktadır. Çalışanların yöneticilere güveni ile derin davranış arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0,357$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yöneticilere duydukları güven arttıkça, derin davranışları da artmakta; ya da yöneticilere duydukları güven azaldıkça, derin davranışları da azalmaktadır. Çalışanların yöneticilere güveni ile bastırma arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,289$; $p<0,01$). Çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile gerçek duygularını bastırmaları arasında zayıf da olsa bir ilişki vardır. Çalışanlar, yöneticilerine duydukları güven arttıkça, gerçek duygularını daha fazla bastırmakta; bu güven azaldıkça da gerçek duygularını daha az bastırmaktadırlar.

Tablo 21.Korelasyon Analizi Sonuçları

	Çalışanların Çalışanlara Güveni	Çalışanların Yöneticilere Güveni	Güven Eksikliği	Yüzeysel Davranış	Derin Davranış	Bastırma
ÇÇG	1	,422**	-,107**	,334**	,468**	,424**
ÇYG	,422**	1	-,185**	,268**	,357**	,289**
GE	-,107**	-,185**	1	-,141**	-,130**	-,270**
YD	,334**	,268**	-,141**	1	,472**	,316**
DD	,468**	,357**	-,130**	,472**	1	,523**
DB	,424**	,289**	-,273**	,316**	,523**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Güven Eksikliği boyutu ile yüzeysel davranış boyutu arasında oldukça negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r= -,141$; $p<0,01$). Güven eksikliği ile derin davranış arasında negatif ve anlamlı ($r= -,130$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işletme içinde güven eksikliği duyguları arttıkça, daha az derin davranış sergilemektedirler. Ya da bu duygu azaldıkça, derin davranış düzeyi de artmaktadır. Güven eksikliği ile bastırma arasında negatif ve anlamlı ($r= -,270$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. İşletme içinde güven eksikliği duygusu arttıkça, çalışanlar duygularını daha az bastırmaktadırlar.

Regresyon Analizi;

Regresyon modelinin bağımlı değişkenleri, duygusal emek boyutları ve bağımsız değişkenleri örgütsel güven boyutlarıdır.

Yüzeysel Davranış boyutunu açıklayan Örgütsel güven boyutlarını belirlemeye yönelik regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=13,345$, $p<0,001$). Bağımsız değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde, 10'un altında oldukları görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında analizi etkileyecek türde bir yüksek korelasyon yoktur. Regresyon analizi sonucuna göre örgütsel güven boyutları, Yüzeysel Davranıştaki toplam varyansın % 13'ünü açıklamaktadır. Beta değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde çalışanların çalışanlara güveni yüzeysel davranışı etkilediği görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde yüzeysel davranışa çalışanların iş arkadaşlarına duydukları güvenin yüzeysel davranışa yol açtığı anlaşılmaktadır.

Derin davranış boyutunu açıklayan örgütsel güven boyutlarını belirlemeye yönelik regresyon modeli de anlamlıdır ($F=27,833$, $p<0,001$). VIF değerlerinin 10'un altında olmaları, bağımsız değişkenler arasında regresyon modelini etkileyecek türde yüksek korelasyonların olmadığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucuna göre örgütsel güven boyutlarından çalışanların çalışanlara güveni ve çalışanların yöneticilerine güveni ve güven eksikliği derin davranışı etkilemektedir. Örgütsel güven boyutları, derin davranıştaki toplam varyansın % 25'ni açıklamaktadırlar. Beta değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; çalışanların yöneticilerine güven duymalarının, daha fazla derin davranışa yol açtığı görülmektedir. Çalışanların iş arkadaşlarına duydukları güven de, derin davranışa yol açmaktadır. Güven eksikliğinin azalması ise daha fazla derin davranışa yol açmaktadır.

Bastırma boyutunu açıklayan regresyon modelinin de anlamlı olduğu görülmektedir ($F=26,206$ $p<0,001$). Bağımsız değişkenlere ait VIF değerlerinin 10'un altında olması, değişkenler arasında, regresyon modelini etkileyecek türden yüksek bir korelasyon olmadığını göstermektedir. Regresyon analizine göre örgütsel güvenin çalışanların çalışanlara güveni ile güven eksikliği boyutlarının bastırma boyutunu etkilediği görülmektedir. Örgütsel güven boyutları, Bastırma boyutundaki toplam varyansın % 23'ünü açıklamaktadırlar. Beta değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; çalışanların birbirlerine güven duymalarının daha fazla bastırmaya neden olduğu; güven eksikliğinin ise bastırmayı olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Buna göre güven eksikliği azaldıkça bastırma davranışa artmaktadır. Güven eksikliğindeki azalma, bastırma davranışını arttırmaktadır.

Tablo 22.Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal Emek Boyutları	Bağımsız Değişkenler	Beta Değeri	T değeri	P değeri	R²	F test	VIF
Yüzeysel Davranış	ÇÇG	,265	4,082	,000	,138	13,345	1,218
	ÇYG	,140	2,141	,033			1,245
	GE	-,087	-1,449	,149			1,037
Derin Davranış	ÇÇG	,380	6,282	,000	,250	27,833	1,218
	ÇYG	,186	3,048	,000			1,245
	GE	-,057	-1,017	,003			1,037
Bastırma	ÇÇG	,358	5,878	,000	,239	26,206	1,218
	ÇYG	,098	1,597	,112			1,245
	GE	-,216	-3,849	,000			1,037

SONUÇ VE ÖNERİLER

“Örgütsel Güven Kavramının Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul’da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli bu çalışmada amaç; otel işletmelerinde örgütsel güven kavramının düzeyinin belirlenmesi ve bu düzeyin çalışanların işlerine ve misafirlere yansıtıkları duygusal emeğe olan etkilerinin saptanmasıdır. Duygusal emeğin iyi yönetilmesi çalışan performansını olumlu yönde artırırken, yönetilememesi durumu olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Bu noktadan hareketle hem örgütsel güven hem de duygusal emek düzeyini belirleyen faktörlerin tespiti için yapılan bu çalışma şu sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

1. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine ne oranda güven duymaktadır?
2. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri yansıtıkları duygusal emek boyutunu ne düzeyde etkilemektedir?
3. Çalışanların bağımsız demografik özellikleri ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklar mevcut mudur?

Bu sorular doğrultusunda, bahsedilen amaca ulaşmak ve araştırmanın geçerliliğinin yüksek olabilmesi için kantitatif yöntemlerden birisi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda literatür taramasından sonra anket tekniği uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları değerlendirilirken araştırmanın yapıldığı zaman ve araştırmanın yapıldığı kişi sayısı araştırma sonuçlarının yorumlanmasında önemli görülen sınırlılıklardır.

Araştırmada nicel verilerin elde edilmesinden sonra yapılan değerlendirmelerde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- ✓ Uygulamanın yapıldığı otel işletmelerinde çalışanlardan % 28,1’i bayanlardan ve % 59,6’sı baylardan oluştuğu görülmektedir. Otel işletmelerinde bayan çalışan sayısının erkek çalışan sayısına oranla daha düşük düzeyde söylememiz mümkündür.
- ✓ Uygulamaya katılan kişilerin yaş ortalamaları birbirlerine yakın olsa da; çalışanların %31’i 25-30 yaş aralığında, %7,5’i 31-35 yaş arası, % 16,9’u 36-40

yaş aralığında, % 22,4'ü 41-45 yaş aralığında, %14,5'i 46-50 yaş aralığında ve % 5,1'i de 51 yaş ve üzeri yaş aralığında toplandığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre otel işletmelerinde ağırlıklı olarak 25–30 yaş aralığındaki kişilerin çalıştığını söyleyebiliriz.

- ✓ Uygulamanın yapıldığı otel işletmelerinde çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, çalışanların % 22'si evli ve % 63,9'u bekâr olduğunu görmekteyiz.
- ✓ Uygulamanın yapıldığı otel işletmelerinde çalışanların çocuk sahibi olma durumlarına bakıldığında; çalışanların %38'i çocuk sahibi olmadığı, %10,2'sinin bir, % 6,3'ünün iki, % 4,3'ünün üç ve % 7,5'inin ise dört ve daha fazla sayıda çocuğa sahip olduğunu görmekteyiz.
- ✓ Uygulamanın yapıldığı otel işletmelerinde çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında; çalışanların % 8,6'sının ortaöğretim, % 39,2'sinin ön lisans, % 24,7'sinin lisans ve % 21,2'sinin lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduklarını görmekteyiz. Bu sonuçlara göre, ön lisans ve lisans eğitimi almış çalışanlar otel işletmelerinde daha fazla tercih edilmektedir.
- ✓ Çalışanların sektör deneyimlerine baktığımızda; çalışanların % 14,1'inin 4-7 yıl, % 44,3'ünün 8-11 yıl ve % 39,6'sının 12 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahiptir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların sektördeki deneyim sürelerinin ortalaması sekiz yıl ve üzerindedir.
- ✓ Çalışanların şu anki işletmelerinde bulunma sürelerine bakıldığında; çalışanların % 52,2'sinin bir yıldan daha az süredir, % 46,3'ünün 1-3 yıldır, % 1,2'sinin 4-7 yıldır ve % 0,4'ünün 8-11 yıldır şu anki işletmelerinde çalıştıkları görülmektedir.
- ✓ Bu güne kadar çalışanların kaç farklı işletmede çalıştıklarına bakıldığında; çalışanların % 52,5'i bir, % 46,3'ünün iki ve % 1,2'si dört ve daha fazla işletmede çalıştıkları bulunmuştur.
- ✓ Çalışanlardan % 52,2'si yerel sermayeli işletmelerde, % 46,7'sinin yabancı sermayeli işletmelerde ve % 1,2'sinin diğer olarak adlandırılan gruptaki işletmelerde çalıştıkları görülmektedir.
- ✓ Çalışanların % 31'i dört yıldızlı otellerde ve % 68,2'si beş yıldızlı otellerde çalışmaktadır.

- ✓ Çalışanların işletmelerdeki görevlerine bakıldığında çalışanların % 9,8'i genel müdür konumunda, % 21,6'sının orta kademe yönetici konumunda ve % 68,6'sının çalışan konumunda istihdam edildikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- ✓ Hochschild'e göre kadınların erkeklere oranla daha fazla evde ve işte duygularını düzenlediklerini söylemek mümkündür. Kadınlar iş yaşamlarında erkeklere göre daha fazla duygusal çaba harcamaktadır.
- ✓ Evli ve bekâr çalışanlara göre ortaya çıkan faktör boyutlarında farklı düşünmedikleri görülmektedir. Ancak evli çalışanların ikinci bir yaşamı da yürütmek zorunda kalmaları ve eşleriyle geçirdikleri zamanın olumlu veya olumsuz yansımalarını işlerine de yansıtılmalarını beklemek mümkündür.
- ✓ Kruml ve Geddes'e göre; çalışanların yaş oranı arttıkça duygusal uyumsuzluk düzeyleri azalmaktadır ve daha fazla duygusal çaba göstermektedir. Ayrıca yaş oranı yüksek çalışanlar duygularını daha rahat kontrol edebilmektedir. Yaş düzeyleri yüksek çalışanlar farklı özelliklere sahip çok sayıda misafirle iletişim kurmakta, farklı sorunlarla karşılaşmakta ve çözüm önerileri üretmektedir. Sahip oldukları bu birikim ve tecrübeyi iş yaşamlarına yansıtılmaktadırlar. Ve yeni işe başlayan bir iş görenin tedirginliğini ve kontrolsüzlüğünü yaşamamaktadırlar.
- ✓ Çalışanların meslekleri konusunda eğitime sahip olmaları işleriyle ilgili beceriksizliklerden ve çekingenliklerden uzaklaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Mesleği ile ilgili konularda nerede ne yapacağını bilen ve misafire yaklaşımı buna göre olan çalışanlar daha fazla duygusal çaba harcamaktadırlar. Mesleği hakkında eğitim almamış bir çalışan ise misafirle iletişimde sıkıntı yaşayabilmektedir ve uygun davranışı gösteremeyebilmektedirler.
- ✓ Çalışanın yaptığı işi sürekli değiştirmesi veya sık sık farklı işletmelerde çalışmak zorunda kalması gösterdiği duygularında farklılaşmasını ve çeşitlenmesini sağlamaktadır. Bu durum fazladan duygusal çabayı gerekli kılmaktadır.
- ✓ Morris ve Feldman (1996)' a göre görev farklılıkları duygusal gösterim çeşitliliklerini de beraberinde getirmektedir. Aynı durum ve sıkıntı karşısında farklı pozisyonlarda çalışan iş görenlerin sergiledikleri davranışlar ve gösterdikleri tepkilerde farklıdır. Aslında bu durumu sadece görev çeşitliliği değil; eğitim, yaş, cinsiyet, vb. gibi diğer değişkenlerde önemli ölçüde etkilemektedir.

- ✓ Yapılan analizler sonucunda örgütsel güven boyutlarından; çalışanların çalışanlara güveni ile yaş değişkeni arasında bir fark söz konusu olsa da bu farklılığın yaş değişkeninin hangi alt gruplarından kaynaklandığı tespit edilememiştir.
- ✓ Çalışanların güven eksikliği hissetmesi ile çalıştıkları işletme sayıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık dört ve dörtten fazla farklı işletmede çalışanların bir veya iki farklı işletmede çalışanlar arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre dört ve daha fazla farklı işletmede çalışanlar bir veya iki farklı işletmede çalışanlara göre daha az güven eksikliği hissetmektedir.
- ✓ Güven eksikliğini en fazla yerli zincir işletmelerde çalışanlar yaşamaktadır. Yabancı zincir işletmelerde çalışanlar güven eksikliği yaşasa da en az güven eksikliği duygusunu diğer kategorisinde çalışanlar hissetmektedir.
- ✓ Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar; çalışma arkadaşlarına diğer kategorisinde yer alan işletmelerde çalışanlara göre daha fazla güvenmektedir.
- ✓ Beş yıldızlı otellerde çalışanlar, dört yıldızlı otellerde çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedir. Beş yıldızlı otellerde çalışanlar, dört yıldızlı otellerde çalışanlara göre daha fazla derin davranış sergilemektedirler. Ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara göre daha fazla duygularını bastırma yoluna gitmektedir.
- ✓ ÖG ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz esnasında ifadeler arası binişik yükten dolayı “Bu işletmede yöneticiler çalışanların işleriyle ilgilenir.”, “Bu işletmede yöneticilerin çalışanlarla ilgilenmediği görülmez.” ve “Bu işletmede yöneticiler işlerin nasıl gittiği hakkında çalışanlara bilgi vermez.” ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Ayrıca “Bu işletmede çalışanlar zor durumlarda bile birbirlerine bağlıdırlar” ve “Bu işletmede çalışanlar işlerini iyi yaparlar” ifadeleri de anlamlı bir şekilde boyutlandırılmadığından dolayı analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ÖG ölçeği üç faktör altında toplanmıştır. Ve bu üç faktör; “Çalışanların Çalışanlara Güveni”, “Çalışanların Yöneticilere Güveni” ve “Güven Eksikliği” olarak adlandırılmıştır. Bu başlıklar ve sonuçlar bu alanda daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur.
- ✓ DE ölçeğinin faktör analizinde ise yine ifadeler arası binişik yüklerden dolayı “Sinirli bir müşteriyle konuşurken benim görevimin ona yardım etmek olduğunu düşünürüm.”, “İşimin benden beklediği kişi olabilmek için içtenlikle çaba sarf

ederim”, “Kendimi kötü hissettiğim zaman bile arkadaşça davranıp gülümserim” ve “Misafirle ilgilenirken sıkıntılı ve sinirli olduğumu belli etmemek için rol yaparım” ifadeleri binişik yüklerinden dolayı analizden çıkarılmıştır. Bunun yanında “Sinirli bir müşteriyle konuşurken sinirlenmemek için beni rahatlatacak şeyler düşünmeye çalışırım”, “Misafirlere uygun davranmam gerektiği için gerçek tepkilerimi bastırırım”, “Misafirle iletişimde kurumun benden göstermemi istediği duyguları göstermek için rol yaparım” ve “Misafire sinirlensem bile ona kibar davranmaya devam ederim ama içimden de küfrederim” ifadeleri de anlamlı olarak boyutlandırılmadığı için analizlerden çıkarılmıştır. 11 madde ile yapılan analizde DE boyutları üç başlık altında toplanmıştır. Ve bu faktörler “Yüzeysel Davranış”, “Derin Davranış” ve “Duygu Bastırma” olarak adlandırılmıştır. Bu başlıklar ve sonuçlar bu alanda daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur.

- ✓ Yapılan analizler sonucunda; çalışanların birbirlerine duydukları güven arttıkça, yöneticilere duydukları güven de artmakta; ya da tam tersinde çalışanların birbirlerine duydukları güven azaldıkça, yöneticilere duydukları güven de azalmaktadır. Diğer yandan yöneticiye duyulan güven çalışma ortamındaki güven eksikliğini de azaltmaktadır.
- ✓ Çalışanların yüzeysel davranış sergilemelerine bağlı olarak derin davranış sergilemeleri de artmaktadır. Bu bulgu çalışanların yüzeysel davranışları ile derin davranışlarını işletme amaçları doğrultusunda eş anlamlı olarak sergilemeye özen gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca çalışanların derin davranış sergilemeleri arttıkça, gerçek duygularını daha fazla bastırdıklarını, ya da tam tersine derin davranış sergilemeleri azaldıkça, gerçek duygularını daha az bastırdıkları görülmektedir.
- ✓ Çalışanların birbirlerine duydukları güven arttıkça, daha fazla yüzeysel davranış sergilemekte; ya da birbirlerine duydukları güven azaldıkça, daha az yüzeysel davranış sergilemektedirler.
- ✓ Çalışanların birbirlerine duydukları güven ile derin davranış sergilemeleri birlikte artıp azalmaktadır.

- ✓ Çalışanların birbirlerine duydukları güven arttıkça, gerçek duygularını daha fazla bastırmakta; ya da birbirlerine duydukları güvenleri azaldıkça, gerçek duygularını daha az bastırmaktadırlar.
- ✓ Çalışanların yöneticilere olan güvenleri arttıkça, yüzeysel davranış sergilemeleri de artmakta, ya da tam tersine yöneticilerine duydukları güven azaldıkça, yüzeysel davranış sergilemeleri de azalmaktadır.
- ✓ Çalışanların yöneticilere duydukları güven arttıkça, derin davranışları da artmakta; ya da yöneticilere duydukları güven azaldıkça, derin davranışları da azalmaktadır.
- ✓ Çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile gerçek duygularını bastırmaları arasında zayıf da olsa bir ilişki vardır. Çalışanlar, yöneticilerine duydukları güven arttıkça, gerçek duygularını daha fazla bastırmakta; bu güven azaldıkça da gerçek duygularını daha az bastırmaktadırlar.
- ✓ Çalışanların işletme içinde güven eksikliği duyguları arttıkça, daha az derin davranış sergilemektedirler. Ya da bu duygu azaldıkça, derin davranış düzeyi de artmaktadır.
- ✓ İşletme içinde güven eksikliği duygusu arttıkça, çalışanlar duygularını daha az bastırmaktadırlar. Ya da tam tersine çalışanların güven eksikliği duyguları azaldıkça, gerçek duygularını daha fazla bastırmaktadırlar.
- ✓ Yüzeysel davranışa en çok çalışanların birbirlerine güven duymalarının yol açtığı; çalışanların yöneticilere duydukları güvenin de yüzeysel davranışa yol açtığı anlaşılmaktadır. Güven eksikliği boyutu ise, yüzeysel davranışı olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların işletme içinde güven duygularındaki bir azalma, daha fazla yüzeysel davranışa yol açmaktadır.
- ✓ Çalışanların birbirlerine güven duymalarının, daha fazla derin davranışa yol açtığı görülmektedir. Çalışanların yöneticilere duydukları güven de, derin davranışa yol açmaktadır. Çalışanların güven eksikliği ise daha az derin davranış göstermelerine yol açmaktadır.
- ✓ Çalışanların birbirlerine güven duymalarının daha fazla bastırmaya neden olduğu; güven eksikliğinin ise bastırmayı olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Buna göre güven duygusunun azalması, bastırma davranışı arttırmaktadır.
- ✓ Örgütsel güven boyutları içinde çalışanların yöneticilere güveni en yüksek ortalamaya sahiptir. Yani çalışanlar en çok yöneticilere güvenmektedirler.

Çalışanlar daha sonra birbirlerine güven duymaktadırlar. Çalışanların işletmede bir güvensizlik ortamı olduğunu bildirmeleriyle birlikte, bu güven eksikliği boyutunun ortalaması olup yüksek bir düzeye tekabül etmemektedir.

- ✓ Duygusal emek boyutları arasında derin davranış en yüksek ortalamaya sahiptir. Buna göre çalışanlar en fazla derin davranış sergilemektedirler. Daha sonra yüzeysel davranış sergilemekte ve gerçek duygularını ise daha az bastırmaktadırlar.

Otel İşletmeleri İçin Çıkarımlar

Araştırmanın işletmeler için faydalı olduğu düşünülen ilk sonucu, işletme içindeki güven ortamı çalışanların DE düzeylerini ve boyutlarını yakından etkilemektedir. Çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri, sektör deneyimleri, görevleri, vb. ziyade güven ortamının sağlanması çalışanların hem gerçek duygularını daha fazla yansıtma ve kendilerini daha az baskı altında hissetmelerini sağlamaktadır.

Güven ise öncelikle çalışanların yöneticilerine güvenmeleri ile başlamaktadır. Çalışanlar daha sonra iş arkadaşlarına güvenmektedir. Sağlanan güven ortamı ise güven eksikliğinin önüne geçmektedir.

İşletme içinde çalışanlar bastırma davranışlardan ziyade öncelikle çalışanlar en fazla derin davranış sergilemektedirler. Daha sonra yüzeysel davranış sergilemekte ve gerçek duygularını ise daha az bastırmaktadırlar.

Otel yöneticileri çalışanlara baskı yapmak yerine güven ortamını sağlamalıdır. Çalışanların kendilerine güvenmeleri beklemeden çalışanlara güvenmelidir. Bu sağlanabilirse çalışanlar bir kural olmaksızın kendilerini ve duygularını kontrol altına alabilmektedir.

Güven eksikliğinin artması veya çalışanların kendilerini güvende hissetmemeleri çalışanların gerçek duygularının bastırılmasını arttırmaktadır. Yani çalışanlar içlerinden geldiği gibi, samimi bir şekilde davranmamaktadırlar.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma uygulamanın kısıtları nedeniyle örneklem olarak tek bir il seçilerek yapılmıştır. Konunun daha kapsamlı incelenmesi ve bulguların genellenebilir olması için gelecekte yapılacak araştırmanın kapsamı genişletilerek bir ilin otel işletmeleri baz alınarak değil, bir

destinasyon veya Türkiye'deki otel işletmelerinin geneli araştırma kapsamına alınarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca konu sadece otel işletmelerinde değil turizm hizmeti veren tüm işletmeleri de kapsayan geniş boyutlu bir araştırma ile yapılabilir.

Yine anket uygulaması yapılarak örneklem kapsamı biraz daha genişletilebilir. Otel işletmelerinin kıyaslanmasının yanı sıra otel işletmeleri ile seyahat acentaları, restoranlar, vb. işletmeler dâhil edilerek daha farklı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- AKÇA, Figen (2008), **Örgütsel Tükenmişlik ve Stres Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal (Edt.), İlke Yayınevi, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ARI, Güler Sağlam (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, **Gazi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, Ankara.
- ARTUKSİ, Eda (2009), *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2001), “Klasik Ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 5.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 9.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2006), “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 4.
- ASHFORTH, Blake ve Ronald HUMPHREY (1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, **Academy of Management Review**, Sayı: 18, No.1, ss.88- 115.
- BALAY, Refik (2000), **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İSTANBUL.

- BAŞARAN, Ethem İbrahim (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- BOYD, Carol (2002), “Customer Violence and Employee Health and Safety”, **Work Employment & Society**, Sayı: 16, No: 1.
- BÖRÜ, Deniz (2001), “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım.....Güvenilir İnsanlar Kim”, www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.Pdf, 05.07.2011.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2006), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- ÇETİNEL, Emine (2008), *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan CEYLAN (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 10, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Manisa.
- DIEFENDORFF, Jerry, M.H., Croyle, R.H., Gosserand, (2005), “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı: 66, ss.339-357.
- DİNÇ, Sedef (2007), *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- DÖKMEN, Üstün (1996), “Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/518/6482.pdf>, 12.01.2010.
- ERDEN, Ali (2007), “Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri”, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ERDEM, Ferda (2003), **Örgütsel yaşamda güven, Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara.

- EREN, Erol (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, Erhan (2010), “Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Sayı: 3, Cilt: 6, ss.18-33.
- ERTÜRK, Mümin (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel (2000), **Duygusal Zekâ**, Varlık Kitapevi, İstanbul.
- GRANDEY, Alicia (2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Sayı: 5, No.1, ss.95-110.
- GÜL, Hasan (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, Ege Üniversitesi, **İİBF Ege Akademik Bakış**, Sayı: 1, ss.37-55.
- GÜNAYDIN, Sezer Cihan (2001), *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNGÖR, Meltem (2009), “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, **Kamu-İş**, Cilt: 11, Sayı:1, İstanbul.
- HALİS, Muhsin ve Gülsüm Savcı GÖKGÖZ ve Özlem YAŞAR (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17.
- HOCHSCHILD, Arlie Russell (1983), **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**, University of California Press, Berkeley.
- İŞBAŞI, Özen Janset (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KAMER, Meltem (2001), *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAKÜLAH, Ülkü Hilal, “Basit Rasgele Örnekleme yönteminde Oransal Tahmin Ediciler”, http://yunus.hacettepe.edu.tr/~hcingi/hilal_tez.pdf, 11.05.2011
- KAYA, Erdem (2009), *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları Ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KİM, Hyun Jeong (2008), “Hotel Service Providers” Emotional Labor: The Antecedents And Effects On Burnout”, **International Journal of Hospitality Management**, Sayı: 27, ss.151-161.
- KÖKSEL, Lale (2009), *İş Yaşamında Duygusal Emek Ve Ampirik Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LEWICKI, Roy ve Daniel MCALLISTER (1998), “Trust And Dıstrust: New Relationships And Realities”, **Acedemy of Management Review**, Sayı: 23, No: 3, ss.438 – 458.
- MAN, Fuat ve Cihan SELEK ÖZ (2007), “Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, **15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya.
- MORRİS, Andrew ve Daniel FELDMAN (1996), “The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor”, **Academy of Management Review**, Sayı: 21, No: 4.
- OMAROV, Azad (2009), *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- ÖZ, Ela Ünler (2007), **Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

- ÖZBEK, Ferhat (2004), “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Sayı: 1, Cilt: 6, No: 201, Sıra: 19, Yalova.
- ÖZER, Niyazi, H. Demirtaş, M. Üstüner ve M. CÖMERT (2006), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, **Ege Eğitim Dergisi**, Sayı: 7, Cilt: 1, ss.103–124.
- PAİNE, Scott Christopher (2007), *The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, Ph. D. Thesis, Alliant International University.
- PALA, Tuğba (2008), *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi Ve Boyutları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- PALA, Tuğba ve Mustafa TEPECİ (2009), “Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi Ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkileri”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir.
- SHOAF, Christin (2004), “Improving Performance And Quality Of Working Life: A Model For Organizational Health Assessment İn Emerging Enterprises”, **Human Factors And Ergonomics İn Manufacturing**, Sayı: 14, Cilt: 1, ss. 81–95.
- SEÇER, Şebnem (2005), “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme”, iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/34.pdf, 25.06.2011.
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, E. Kathleen ve G. Winograd (2000) “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, **Organization Development Journal**, Sayı: 18, Cilt: 4.
- SMİTH, Carole (2001), “Trust and Confidence: Possibilities For Social Work in High Modernity”, **British Journal Social Work**, Sayı: 31, ss. 287- 305.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Basım, İstanbul.

- STEİNBERG, Ronnie ve Figart DEBORAH (1999), “Emotional Labour since the Managed Heart”, **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, No.561, ss.8-26.
- TDK, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 11.08.2011
- TOPRAK, Osman (2006), *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- TÜRKMEN, Huriye (1999),“İnsan İlişkileri”, <http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/1658.pdf>, 05.07.2011.
- TÜZÜN KALEMCİ, İpek (2006), *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜZÜN KALEMCİ, İpek (2007), “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi**, Ankara.
- UZBİLEK, Ayşegül (2006), *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- WARNE, David ve Christopher HOLLAND (1999), “Exploring trust in flexible working using a new model”, **BT Technol Journal**, Sayı: 17, No: 1.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye ERDOĞAN (2007), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, Halit ve Yavuz DEMİREL (2009), “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- YILMAZ, Ercan (2005), “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 14, ss. 567-580.

YÜCEL, Pınar Zorlu (2006), Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜRÜR, Şenay ve Onur ÜNLÜ (2011), “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, **İş – Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, ss.81-104.

EKLER

EK 1: Örgütsel Güven Ve Duygusal Emek Ölçekleri

Aşağıda sunulan anket Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için soruların eksiksiz ve doğru bir biçimde cevaplanması önemlidir. Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması temel ilkelerimizden biridir. Göstereceğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Aydın ÜNAL
0 543 853 80 69
aydin.unal@kirkklareli.edu.tr

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	Tamamen katılıyorum.	Katılıyorum.	Kararsızım.	Katılmıyorum.	Tamamen katılmıyorum.
Bu işletmede çalışanlar yöneticilere bağlıdırlar.					
Bu işletmede çalışanlar yöneticilere güvenirlirler.					
Bu işletmede yöneticiler çalışanların işleriyle ilgilenir.					
Bu işletmede yöneticilerin çalışanlarla ilgilenmediği görülmez.					
Bu işletmede yöneticiler işlerin nasıl gittiği hakkında çalışanlara bilgi vermez.(R)					
Bu işletmede yöneticiler, diğer yöneticilerin dürüstlüğüne güven duyarlar.					
Bu işletmede çalışanlar, yöneticilerin eylemlerinin çoğundan şüphe duyarlar. (R)					
Bu işletmede yöneticiler yapılan işlerde ehildir / yeterlidir.					
Bu işletmede çalışanlar zor bir durumda bile birbirlerine bağlıdırlar.					
Bu işletmede çalışanlar birbirlerine karşı açıktırlar.					
Bu işletmede çalışanlar size bir şey anlattıklarında buna rahatlıkla inanabilirsiniz.					
Bu işletmede çalışanlar birbirlerini dikkate alırlar.					
Bu işletmede çalışanlar birbirlerine güvenirlirler.					
Bu işletmede çalışanlar iş arkadaşlarının dürüstlüğüne güven duyarlar.					
Bu işletmede çalışanlar birbirlerinden şüphe duyarlar. (R)					
Bu işletmede çalışanlar işlerini iyi yaparlar.					
DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ					
Hizmet üretimi sırasında ve müşteri karşısında, gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarf ederim.					
Hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.					
Karşımdakilere hangi duyguyu göstermem gerekiyorsa o duyguyu hissettirmeye çalışırım.					
Genellikle o anda hissettiğim gerçek duygularımı gizlemeye çalışırım.					
Sinirli bir müşteriyle konuşurken sinirlenmemek için beni rahatlatıcak şeyler düşünmeye çalışırım.					
Misafirlere uygun davranmam gerektiği için gerçek tepkilerimi					

bastırırım.					
Sinirli bir müşteriyle konuşurken benim görevimin ona yardım etmek olduğunu düşünürüm.					
Misafirle iletişimde kurumun benden göstermemi istediği duyguları göstermek için rol yaparım.					
Kendi duygularımı kontrol etmeye çalışırım.					
Sinirli misafirlerle bile olaylara onların bakış açısıyla bakarak konuşmaya çalışırım.					
İşimin benden beklediği “ KİŞİ ” olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.					
Kendimi kötü hissettiğim zaman bile arkadaşça davranıp gülümserim.					
Misafirle ilgilenirken sıkıntılı ve sinirli olduğumu belli etmemek için rol yaparım.					
Misafirle iletişimde yansıtmam gereken duygu, benim ruh halimle uyuşmasa bile o duyguyu yansıtırım.					
Misafirle iletişimde benim duygularıma ters olsa bile işimin gerektirdiği duyguyu ona hissettiririm.					
Misafirle iletişim esnasında içimden geçenleri hissettirmemek için gayret gösteririm.					
Sinirli bir misafirle konuşurken, onun aramızda geçenlere değil de başka şeylere sinirlendiğini düşünürüm					
Misafire yardım ederken neşeli olduğumu göstermeye çalışınca bir süre sonra ben de neşelenirim.					
Misafire sinirlensem bile ona kibar davranmaya devam ederim ama içimden de küfredirim.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz? () Bay () Bay

Yaşınız? () 25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri

Medeni durumunuz? () Evli () Bekâr

Çocuk sayınız? () 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ve üzeri

Eğitiminiz? () İlköğretim () Orta öğretim () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz? () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-11 yıl () 12 yıl +

Ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz? () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-11 yıl () 12 yıl +

Çalışma yaşamınızda şu anki işletmeniz dâhil kaç işletmede çalıştınız? () 1 () 2 () 3 () 4 ve +

İşletmenin sahiplik durumu nedir? () Yerli Zincir () Yabancı Zincir () Yerli Aile () Sözleşmeye dayalı işletme () Diğer.

Ne tür bir turizm işletmesinde çalışmaktasınız? () Seyahat İşletmesi () Yiyecek-İçecek Belgeli İşletme

() 1 Yıldızlı () 2 Yıldızlı () 3 Yıldızlı () 4 Yıldızlı () 5 Yıldızlı Konaklama İşletmesi () Diğer

İşletmedeki göreviniz? () İşletme Sahibi () Genel Müdür () Orta Kademe Yönetici () Çalışan () Diğer

ÖZGEÇMİŞ

Aydın ÜNAL 10 Nisan 1988 yılında Antalya ilinin Kaş ilçesinde doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Elmalı'da tamamladıktan sonra Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Seyahat İşletmeciliği Bölümü'nden mezun oldu. 2004-2009 yılları arasında Alanya ve Ayvalık'ta çeşitli işletmeler ve otellerde özel sektör deneyimi oldu. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2010 yılında Kırklareli Üniversitesi Pınarhisar Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak göreve başladı. Halen Kırklareli Üniversitesi Pınarhisar Meslek Yüksekokulu Seyahat ve Eğlence Hizmetleri Programında öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır ve bu bölümün başkanlık görevini yürütmektedir.